



Все компании хотят увеличить объемы продаж. Во-первых, потому что продажи обеспечивают доходы компании, благосостояние акционеров, менеджмента и сотрудников. Во-вторых, рост объемов продаж свидетельствует о том, что компания развивается и является успешной. При этом все мы прекрасно понимаем, что такой рост должен быть не ниже темпов роста своего рынка в целом.

Как добиться роста объемов продаж страховых продуктов? Ответ очень простой: существует два базовых способа это сделать. Можно просто увеличить количество продавцов и точек продаж. И можно увеличить производительность продавцов, хотя это не всегда просто. Но увеличивая только количество продавцов, мы понимаем, что такой путь развития компании ограничен наличием ресурсов. Нам не просто нужно выращивать известное количество продавцов для достижения стратегических целей компании по объемам страховой премии. Нам нужно, чтобы был и качественный рост, универсальным измерителем которого является производительность сотрудников продаж.

Мой 20-летний практический опыт руководства продажами в нескольких компаниях говорит о том, что средняя производительность продавца по корпоративному страхованию на открытом рынке в Москве составляет 15 млн рублей страховой премии на одного сотрудника в год. В регионах эта цифра ниже в 3 раза и составляет около 5 млн рублей на одного продавца. Понятно, что эти цифры средние и зависят от региона, конкретной компании и других факторов. Однако при прочих равных условиях главным фактором является личность продавца.

Если хорошо разобраться, то мы увидим, что продажа страховой услуги имеет три ипостаси в виде трех «П»: продажа себя, компании и продукта. Почему три «П»? Да потому, что по-другому это можно обозначить как Продавец, Продукт, Предприятие. Как

ни парадоксально, но главными причинами плохих продаж в компании являются эти же три «П»: неверие продавца в себя, в продукт и в компанию.

Что мы слышим постоянно от продавцов? – Экономика в кризисе, люди не покупают полисы, у нас плохой продукт, у нас высокие цены и т.д. Возникает простой вопрос: а если бы этих проблем не было, зачем в компании нужны были бы продавцы? Правильно: продавцы и нужны для того, чтобы эти проблемы решать. А когда он может решать их успешно? Правильно: когда верит в себя и может продать себя. Если продавец не продал себя, то о продаже компании и продукта говорить не приходится.

Что значит «продать компанию»? Это означает продать ее конкурентные преимущества. Что такое «продажа страхового продукта»? Продажа страхового продукта – это предоставление клиенту преимуществ и выгод при покупке нашего полиса. А что значит «продать себя»? Это означает только одно: продать свои компетенции.

Существует множество определений этого понятия. Есть довольно узкие и примитивные. Например, под компетенциями понимают знания, навыки и умения. И при этом такие, которые являются чисто техническими или функциональными. Для продавца таковыми являются знание продуктов, техник продаж и умение применять их на практике. Но почему-то на практике такие «знайки» не всегда показывают хорошие результаты. Значит, есть что-то еще такое, что позволяет продавцу успешно продавать полисы, то есть с производительностью более высокой, чем в среднем по рынку?

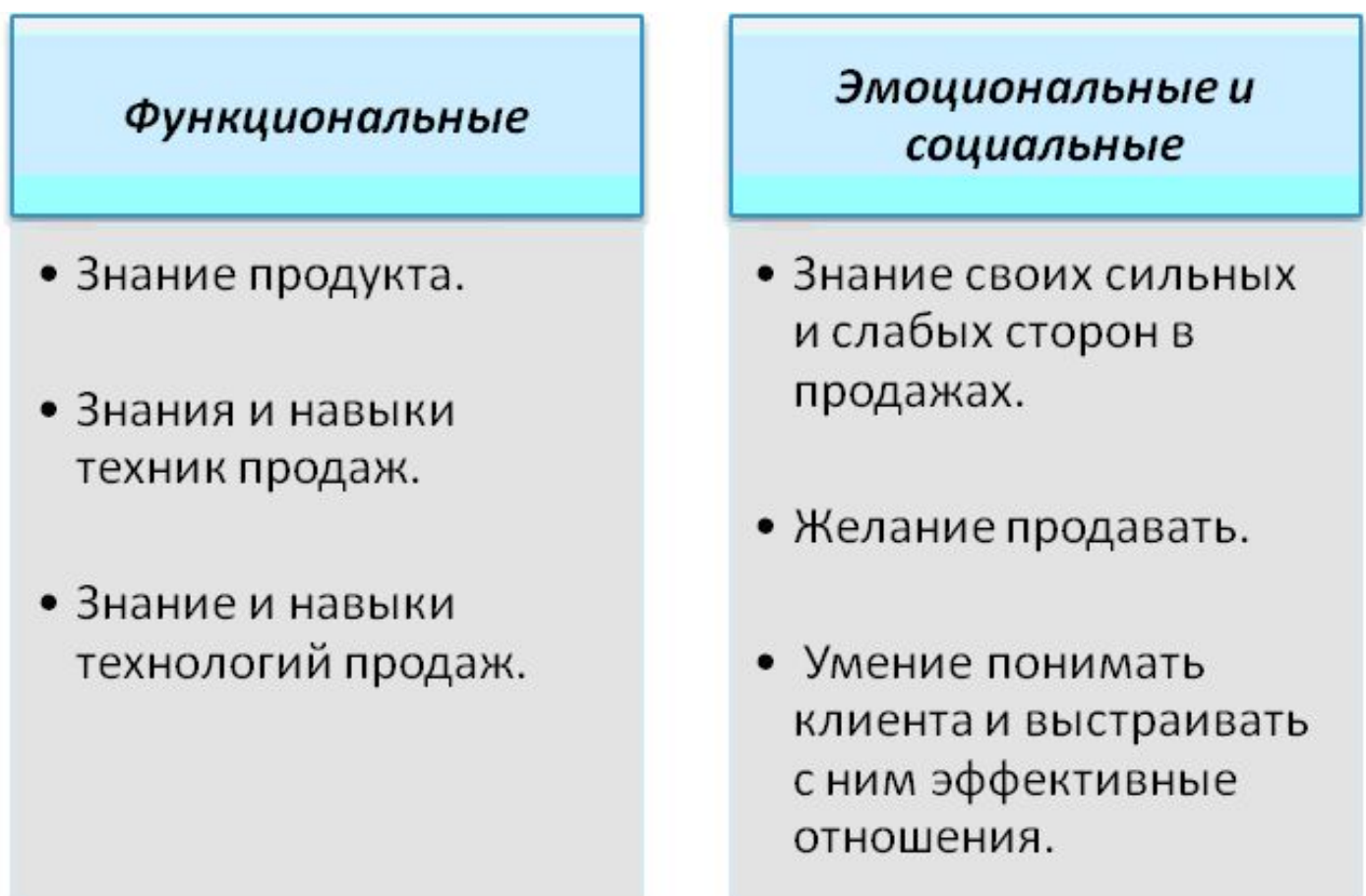
Личность продавца – явление сложное и многоуровневое. Компетенции продавца охватывают три уровня его личности: природный, социумный и образовательный. А теперь попроще. У каждого из нас есть природные способности, которые проявляются в уровне интеллекта, особенностях характера и темперамента. Есть соответствующие методики определения этих особенностей. Это первый уровень, и он является неизменным на протяжении всей жизни человека. Второй уровень связан с тем, что мы приобретаем в социуме, в него входят ценности, мотивы и идеалы. Этот уровень условно изменчив. Для развития продавца он является определяющим. Если человек не хочет и не любит заниматься продажами, то учить его технологиям продаж и продуктам не имеет практического смысла. Третий уровень является очень подвижным. В основе его лежат знания, навыки и умения.

Таким образом, компетенции продавца включают в себя три уровня и состоят из

способностей врожденных и приобретенных в ходе воспитания и образования. По своей структуре они очень сложны и состоят из интеллектуальных и эмоциональных образований. Пожалуй, нужно остановиться и дать определение компетенций. Компетенции – это способности, мотивы и ценности, а также знания и умения, которые позволяют человеку выполнять свои функции в компании с определенной эффективностью. Компетенции можно выразить тремя глаголами, которые соответствуют трем уровням личности: могу, хочу, умею. Следовательно, компетентный продавец – это такой сотрудник, который хочет, может и умеет продавать.

Вот теперь мы подошли вплотную к тому, чтобы открыть волшебную дверь успешных продаж золотым ключиком. Таким ключом являются компетенции продавца и руководителей отделов продаж. Модель компетенций руководителя отдела продаж показана на рисунке.

Рис. Модель компетенций руководителя подразделения продаж



Мы видим, что в основе этой модели лежат три группы компетенций, каждая из которых пронизывается тремя уровнями, о которых мы говорили выше. В свою очередь, в каждой группе есть свои кластеры, которые могут иметь свои уровни. Все эти группы, кластеры и уровни описываются в профиле компетенций конкретного продавца. Если должностная инструкция говорит о том, что должен делать ПРОДАВЕЦ, то профиль компетенций содержит требования к нему и говорит о том, КАКОЙ СОТРУДНИК должен быть на этой должности. Профиль компетенций является отправной точкой в системе подбора, обучения, развития и стимулирования продавцов как главного фактора успешных продаж.

Главная мысль, которая вытекает из наших рассуждений, крайне проста. Успех в продажах заключается не в страховых продуктах и техниках продаж, а в том, как ими владеют продавцы. Сами по себе продукты и технологии продаж мертвы без вдыхания в них желания, энергии и умения продавцов. Мало того, одни и те же продукты и технологии продаж будут с разной эффективностью применяться разными продавцами. Поэтому вывод крайне прост: производительность труда продавца прямо пропорциональна его уровню компетенций. Эффективной системой продаж будет являться такая, которая строится исходя из развития компетенций продавцов. А что нужно сделать для ее построения?

Для того чтобы выстроить эффективную систему продаж, мы должны научиться отбирать правильных продавцов, это во-первых. Во-вторых, мы должны выстроить систему обучения продавцов на основе необходимых компетенций, а не абстрактных предположений. В-третьих, необходимо создать систему развития продавцов и продаж, которая будет включать в себя планирование, организацию и контроль продаж, операционную и неоперационную поддержку продаж. Организация же продаж – это система поиска клиентов, организационные структуры, каналы и технологии продаж. В-четвертых, нужно выстроить эффективную систему стимулирования продавцов. О том, как это пошагово сделать в компании, вы сможете узнать на семинаре-тренинге « [Технологии подбора, обучения и развития продавцов страховых услуг](#) ».

Источник: www.wiki-ins.ru, 03.05.12

Автор: [Николенко Н.П.](#) , кандидат экономических наук, сертифицированный бизнес-тренер, практик продаж