

Увеличение собираемой премии на 38%

Проект по оценке эффективности применяемых навыков

Обзор проекта

Страховая компания, специализирующаяся на страховании жизни, приняла решение провести экспертизу своей модели продаж и внутреннего тренинга, специально разработанного для новых сотрудников отдела продаж.

Определенные изменения в финансовом законодательстве и грядущие перемены в структуре Управления продаж означали, что компании необходимо оценить, приживется ли созданная модель продаж и разработанный тренинг в новых условиях.

В частности компанию интересовали три вопроса относительно эффективности своего внутреннего тренинга:

- Помог ли он сотрудникам распознавать потребности клиента и работать с ними?
- Помог ли он эффективно продавать частным лицам с высокими доходами?
- Была ли программа эффективной? Развил ли тренинг необходимые навыки, и применялись ли эти навыки на практике?

Подготовка к проекту

Для того чтобы успешно справиться с поставленными задачами было необходимо тесное взаимодействие и доверие к результатам исследования со стороны организаторов и участников мероприятия: менеджеров, тренеров, начальников отделов продаж и самих продавцов.

Наш план действий:

- ▶ Посещение тренингов и согласование системы наблюдения, которая включала:
 - структуру встречи с клиентом с точки зрения соблюдения установленных требований к работе с клиентом
 - тренируемые поведенческие навыки
 - линейку обсуждаемых продуктов
 - показатели успешности встреч в общем и результативность по каждому продукту в отдельности.
- ▶ Тестирование разработанной системы наблюдения «в полях».
- ▶ Подготовка наблюдателей из числа менеджеров и тренеров для осуществления качественного наблюдения и анализа встреч.
- ▶ Проведение промежуточных совещаний с группой анализа для проверки и обсуждения предварительных результатов.

Параметры исследования

За шесть месяцев тренерами и менеджерами были собраны данные по 3184 встречам продавцов с клиентами. Из них были проанализированы 2181 встреча.

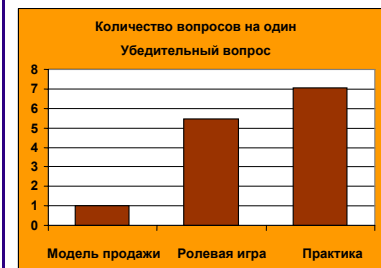
До сих пор это исследование является самым масштабным из подобного рода мероприятий в секторе страхования жизни.

В целях подтверждения валидности исследования компания использовала итоговые ролевые игры для аттестации своих наблюдателей. Мы использовали 97 из них для оценки уровня полученных во время тренинга навыков.

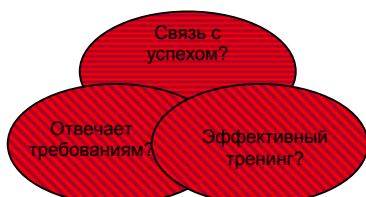
Результаты наблюдений ряда встреч по различным причинам не были приняты к окончательному анализу в целях обеспечения валидности базы данных. В некоторых случаях это было сделано из-за того, что данные поступали от участников, не прошедших процедуры на допуск к проведению наблюдения, в других случаях - точность данных вызывала сомнения или предоставленная в формах наблюдения информация была неполной.

Неприятное открытие

Внутренний тренинг, как показали исследования, не развивал «навыки убеждения» до ожидаемого уровня и не помог перенести навыки на практику.



Причиной низкого уровня развития навыков явилось отчасти нечеткое определение модели продаж, что не позволило эффективно развивать навыки.



Команда продавцов успешно реализовывала классические продукты, но плохо продвигала новые, более прибыльные продукты.

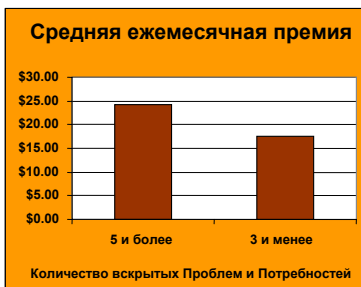
...продолжение

Теперь о хорошем

Когда продавцы применяли поведения по методу SPIN®, то они были более эффективны в:

- выявлении проблем клиента
- работе с потребностями клиента

В свою очередь, это было напрямую связано с лучшими результатами по собираемой премии.



На успешных встречах типичное количество выявленных проблем и потребностей было более 5, в неуспешных – менее 3. При сравнении встреч с результатами более 5 и менее 3 (проблемы+потребности) была выявлена разница в объеме ежемесячной собираемой премии в 38%.

Такой же результат был получен при изучении количества убедительных вопросов*. Там, где среднее количество убедительных вопросов во время встречи составляло 8 и более, собираемая премия была на 38% выше, чем во встречах с количеством убедительных вопросов 5 и менее.

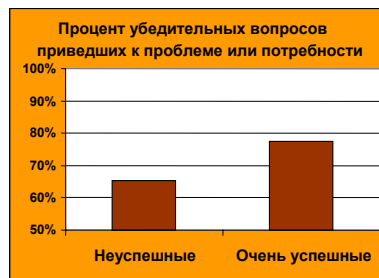
*Проблемные, Извлекающие, Направляющие Вопросы



Как насчет качества

Нам было интересно посмотреть, связан ли успех встречи с качеством задаваемых вопросов и способом презентации своего продукта.

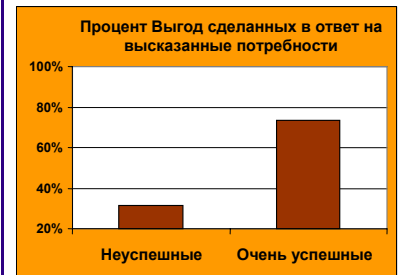
Как видно на графике эти параметры напрямую связаны с успехом встречи.



Чем качественнее вопросы, которые задает продавец, тем больше количество проблем и потребностей они раскрывают и, соответственно, тем успешнее встреча.

Таким же образом, когда клиент высказывает свои потребности, мы ожидаем от продавца предложение в форме Выгоды, которое показывает, что данная потребность может быть удовлетворена. Как показывает следующий график, такие действия связаны с успехом.

Однако мы и наш клиент были весьма обеспокоены тем фактом, что средний уровень использования этих поведений был крайне низок. Большинство продавцов мало задавали убедительных вопросов и делали мало предложений в форме Выгоды.



Как измерялся успех встречи?

Помимо того, что мы смотрели на объем собранной премии, мы также принимали во внимание количество попыток перейти к кросс-продажам и то, насколько успешными были эти попытки. Это было важным фактором с точки зрения возможности увеличения доходности за счет кросс-продаж новых, более прибыльных продуктов.

Компания была обеспокоена результатами, которые показали, что уровень успешных кросс-продаж был крайне низким и тот имел отношение к более старым и менее доходным продуктам.

Что было дальше?

Исследование показало, что навыки, которым обучались сотрудники, соответствовали задачам, а области, в которых нужны доработки – тренинг и внедрение навыков в практику. Получив эти результаты, компания внесла изменения в тренинговую программу – ключевые области были изложены более четко и понятно – и усовершенствовала процесс перенесения навыков на практику.

Как насчет частных лиц с высоким доходом? Данные со 109 встреч, проведенных с этой группой клиентов, показали, что в беседе с ними даже более важно, чем с «простыми» клиентами, использовать Убедительные Вопросы и показывать Выгоду.