



حتماً شما هم به عنوان یک نماینده یا فروشنده بیمه تاکنون بارها دو اصطلاح بیش فروشی (Up Selling) و تجمیع فروشی که به آن فروش جانبی یا فروش مکمل (Cross Selling) هم گفته می‌شود را شنیده‌اید. در این مقاله قصد داریم تا شما را با تعریف دقیق این دو اصطلاح مهم در دنیای فروش و بازاریابی بیمه آشنا کنیم.

بیش فروشی (Up Selling) چیست؟

به صورت کلی، بیش فروشی وقتی اتفاق می‌افتد که مشتری به جای یک محصول ارزان‌تر، متقاعد می‌شود که یک محصول بهتر و گرانتر را خریداری کند. برای مثال فرض کنید که شما به یک فروشگاه لوازم و قطعات جانبی موبایل رفته‌اید و قصد دارید که یک هندزفری معمولی و سیم‌دار برای گوشی خودتان بخرید. اما فروشنده با ذکر دلایلی به شما می‌گوید: «آیا با توجه به اینکه موقع رانندگی، سیم این هندزفری توی دست‌وپای شماست و حتی ممکن است سیم آن به مرور زمان، دچار اتصال و قطع و وصلی شود، بهتر نیست یک هندزفری بلوتوثی خریداری کنید؟»

حال اگر شما به این دلیلی که فروشنده ارائه کرد و یا به هر دلیل دیگری، متقاعد شوید که هندزفری بلوتوث که هم بهتر و هم گرانتر است را به جای هندزفری معمولی خریداری کنید، اصطلاحاً می‌گوییم «بیش فروشی یا Up Selling» اتفاق افتاده است.

در صنعت بیمه نیز بیش فروشی، اتفاق رایجی است. برای مثال وقتی یک مشتری که تصمیم به خرید یک بیمه عمر با حق بیمه ماهیانه 100 هزارتومانی گرفته است را قانع می‌کنید که یک بیمه عمر سالیانه 5 میلیون تومانی از شما خریداری کند، بیش فروشی اتفاق افتاده است. و یا زمانی که مشتری قصد خرید یک بیمه حوادث انفرادی را دارد اما او را متقاعد می‌کنید که به جای آن بیمه حوادث انفرادی با حق بیمه 120 هزار تومان، یک بیمه عمر با حق بیمه سالیانه 2 میلیون تومان را خریداری کند، باز هم بیش فروشی کرده‌اید.

در کل، هر زمان که مشتری از خرید محصول A منصرف می‌شود و به جای آن، متقاعد می‌شود که محصول B که هم بهتر است و هم گرانتر است را خریداری کند، می‌گوییم Up Selling یا «بیش فروشی» رخ داده است.

«تجمیع فروشی» یا «فروش مکمل» (Cross Selling) چیست؟

تجمیع فروشی یا اصطلاحاً «فروش جانبی یا فروش مکمل»، به حالتی گفته می‌شود که مشتری، همان محصول A را خریداری می‌کند و دیگر، خبری از جایگزینی محصول A با محصول B که بهتر یا گرانتر است، نمی‌باشد؛ اما علاوه بر محصول A، مشتری را متقاعد می‌کنید که محصولات دیگری که مکمل محصول A هستند یا مرتبط با آن هستند را نیز خریداری کند.

برای مثال فرض کنیم که شما با مراجعه به فروشگاه لوازم جانبی موبایل، همان هندزفری معمولی را خریداری می‌کنید، ولی در کنار آن، یک کیف کوچک برای نگهداری از این هندزفری، یک

قاب گوشی و یک محافظ صفحه نمایش گوشی را نیز خریداری می‌کنید. در چنین حالتی، اصطلاحاً می‌گوییم که «تجمیع فروشی یا فروش مکمل» اتفاق افتاده است.

در صنعت بیمه نیز ماجرا دقیقاً به همین شکل است. برای مثال فرض کنیم که مشتری از شما یک بیمه ثالث خریداری کرده است. سپس شما او را متقاعد می‌کنید که با توجه به شرایط اقتصادی فعلی و افزایش چشمگیر قیمت قطعات و هزینه‌های تعمیر و صافکاری و نقاشی و... عاقلانه‌تر این است که به همراه بیمه ثالث، یک بیمه بدنه نیز توسط مشتری خریداری شود تا در صورت بروز خسارتهای مالی که در آن، خود مشتری مسبب و مقصر تصادف شناخته می‌شود، خسارتهای به گردن شرکت بیمه باشد. اگر مشتری، متقاعد شود که علاوه بر بیمه ثالث، این بیمه بدنه را نیز از شما خریداری کند، اصطلاحاً می‌گوییم «تجمیع فروشی یا فروش مکمل» رخ داده است. یعنی: **بیمه ثالث + بیمه بدنه**

اهمیت حیاتی «تجمیع فروشی» و «بیش فروشی» برای نمایندگان بیمه:

یکی از مهمترین نگرشهای موجود در صنعت بیمه این است که به هر بیمه‌گذار خودتان به چشم یک چاه نفت غنی و سرشار نگاه کنید! اگر شما تنها یک نوع یا یک فقره بیمه‌نامه خاص را به یک مشتری یا بیمه‌گذار خودتان بفروشید و آن مشتری را رها کنید و به دنبال پیدا کردن یک مشتری جدید دیگر بروید دقیقاً مثل این است که یک چاه نفت را با زحمت و مشقت و هزینه فراوان پیدا کنید و سپس تنها 10 بشکه نفت از آن استخراج کنید و بعد به دنبال پیدا کردن یک چاه نفت جدید دیگر بروید.

شما به عنوان یک نماینده بیمه برای افزایش فروش و کارمزدتان، فقط و فقط دو راه پیش رویتان دارید:

1. یک بیمه‌نامه مشخص (مثلاً بیمه عمر) را به تعداد بیشتری از مشتریان جدید بفروشید. (معادل استخراج فقط 10 بشکه نفت از یک چاه نفت)

2. تعداد بیشتری از بیمه‌نامه‌های مختلف در رشته‌های مختلف بیمه‌ای را به یک مشتری بفروشید. (معادل بهره‌برداری حداکثری از چاه نفت)

به همین صورت، اگر فقط یک فقره بیمه‌نامه را به یک مشتری بفروشید و این مشتری را تا سررسید بعدی بیمه‌نامه‌ی مذکور، رها کنید و به دنبال مشتریان جدید بعدی بروید، استفاده بسیار بدی از منابع موجودتان کرده‌اید. اتفاقاً شما باید کاملاً برعکس عمل کنید. استراتژی صحیح برای رسیدن به موفقیت بلندمدت در کسب‌وکار بیمه این است که به جای فروختن یک بیمه‌نامه‌ی مشخص (مثلاً بیمه عمر) به تعداد بیشتری از مشتریان جدید، تعداد بیشتری بیمه‌نامه‌ی مختلف در رشته‌های بیمه‌ای مختلف را به یک مشتری بفروشید.

در این مورد، یک ضرب‌المثل معروف وجود دارد که می‌گوید: «ارزش آن یک پرنده‌ای که الان در دست خودتان دارید از ارزش آن یکصد پرنده‌ای که روی شاخه‌های درخت مقابل شما نشسته‌اند خیلی بیشتر است» به عبارت دیگر، ارزش مشتری یا بیمه‌گذار فعلی شما که یک فقره بیمه‌نامه در یک رشته‌ی بیمه‌ای را از شما خریداری کرده است به مراتب، خیلی بیشتر از مشتریان بالقوه‌ی موجود در بازار است که هنوز هیچ بیمه‌ای به آنها نفروخته‌اید. بنابراین باید یک تغییر اساسی در رویکرد و استراتژی خودتان بدهید و بیشتر تمرکزتان را بر روی فروش بیشتر بیمه‌نامه‌های مختلف به مشتریان و بیمه‌گذاران فعلی خودتان قرار بدهید.

در کل می‌توان اینطور نتیجه گرفت که: «بیشتر فروختن به مشتریان فعلی، خیلی آسان‌تر - سودآورتر - کم‌هزینه‌تر از یک‌بار فروختن به مشتریان جدید است»

شاید این سؤال برایتان پیش آمده است که چرا اینقدر روی مسئله‌ی فروش به مشتریان و بیمه‌گذاران فعلی، تأکید می‌کنیم. دلیل این تأکید، اصطلاحی با عنوان هزینه جذب مشتری یا CAC (مخفف Customer Acquisition Cost) است. احتمالاً شما هم بارها شنیده‌اید که هزینه جذب یک مشتری جدید مثلاً 3 یا 5 یا 10 برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است. البته هیچکدام از این اعداد الزاماً درست یا غلط نیستند! درواقع هزینه جذب هر مشتری به پارامترهای زیادی بستگی دارد و هرگز نمی‌توانیم یک عدد ثابت و مشخص را برای آن اعلام کنیم و مثلاً بگوییم هزینه جذب هر مشتری جدید الزاماً 5 برابر هزینه حفظ مشتریان فعلی است؛ خیر! بلکه این عدد بستگی به مسائل زیادی دارد.

برای مشخص شدن مفهوم هزینه جذب مشتری، یک مثال ساده می‌زنیم. فرض کنید که شما در یک مجله پُرمخاطب، اقدام به درج یک آگهی تبلیغاتی می‌کنید و برای این کار، در مجموع 20 میلیون تومان هزینه می‌کنید. درنهایت و پس از چاپ آگهی شما، 100 مشتری جدید از طریق این آگهی، از شما بیمه می‌خرند. در این مورد خاص، هزینه جذب هر مشتری برابر است با:

$$20,000,000 \div 100 = 200,000$$

یعنی شما برای جذب هر مشتری مبلغ 200 هزار تومان هزینه کرده‌اید. بنابراین شما به ازای هر کسی که تاکنون تبدیل به مشتری نمایندگی بیمه شما شده است، چه آگاهانه و چه ناآگاهانه، مبلغی را هزینه کرده‌اید. بنابراین بدیهی است که نه تنها می‌بایست این هزینه را جبران کنید، بلکه باید تا جای ممکن «حاشیه سودتان به ازای هر مشتری» را افزایش بدهید. برای اینکه بتوانید سود حاصل از هر مشتری فعلی خودتان را افزایش بدهید دو راهکار اصلی در مقابل شما قرار دارد:

1. با جلب رضایت مشتری در بلندمدت، کاری کنید که او خودش بیمه‌نامه‌های جدید بیشتری را از شما خریداری کند و نیز بیمه‌نامه‌های قبلی خود را همچنان نزد شما تمدید کند.
2. با استفاده از دو استراتژی «بیش فروشی» و «تجمیع فروشی»، حاشیه سود و درآمد خودتان از هر مشتری فعلی را افزایش بدهید.

همانطور که می‌بینید، وقتی بخواهید تمرکزتان را بر روی افزایش سود حاصل از مشتریان و بیمه‌گذاران فعلی خودتان قرار بدهید، فقط همین دو راهکار فوق را در اختیار دارید.

اگر به سراغ راهکار اول بروید، یعنی با جلب رضایت خاطر مشتریان فعلی‌تان، کاری کنید که آنها بیمه‌نامه‌های جدید بیشتری از شما بخرند و بیمه‌نامه‌های فعلی و قبلی‌شان را هم نزد شما تمدید کنند، اصطلاحاً می‌گوییم که شما «ارزش طول عمر مشتری» یا CLV (مخفف Customer Lifetime Value) را افزایش داده‌اید. درواقع اندازه‌گیری دقیق «ارزش طول عمر مشتری» به شما اطلاعات دقیقی از میزان موفقیت شما در فروش و مشتری‌مداری ارائه می‌دهد. به بیان ساده:

CLV جمع کل پولی است که یک مشتری مشخص، در طول مدت و عمر

همکاری خودش به شما می‌پردازد.

حتماً شما هم با قانون 20-80 (اصل پارتو) آشنا هستید. قانونی که به زبان ساده می‌گوید: «80 درصد از اتفاقات، به سبب تنها 20 درصد از مسائل رخ می‌دهند»

در کار شما به‌عنوان یک نماینده یا فروشنده بیمه نیز 80 درصد از کارمزد یا درآمدتان حاصل فروش به 20 درصد از مشتریان شماست. و همین عامل، به روشنی گویای اهمیت شناسایی این گروه 20 درصدی از مشتریان فعلی شماست. همانطور که می‌بینید، باز هم برگشتیم به موضوع «مشتریان فعلی». شناسایی این 20 درصد از مشتریان فعلی شما، به وسیله‌ی همین پارامتر CLV یا «ارزش طول عمر مشتری» انجام می‌شود. CLV به شما مدام گوشزد می‌کند که باید

80 درصد از توان و انرژی و زمانتان را بر روی این گروه 20 درصدی از مشتریان فعلی تان متمرکز کنید و نه بر روی مشتریان جدید.

پارامتر CLV یا «ارزش طول عمر مشتری» از چهار بخش اصلی تشکیل شده است که عبارتند از:

BP یا Base Potential به معنای «پتانسیل پایه»: ارزشی است که مشتری در گذشته برای نمایندگی بیمه شما خلق کرده است. یعنی ارزش خریدهای گذشته‌ی مشتری در کنار هزینه‌هایی که شما برای این مشتری کرده‌اید. (همان هزینه‌های جذب مشتری یا CAC)

GP یا Growth Potential به معنای «پتانسیل رشد»: ارزش بالقوه‌ای است که یک مشتری برای شما دارد. نظیر فرصت‌های فروش به این مشتری که در مقایسه با سایر مشتریان، پتانسیل بالایی برای سوددهی به شما دارد. مثلاً اگر یک بیمه‌گذار فعلی شما که قبلاً یک فقره بیمه عمر خریداری کرده است، صاحب و مدیرعامل یک شرکت بزرگ حمل‌ونقل است، بنابراین پتانسیل بسیار بالایی برای فروش بیمه‌های باربری و حمل‌ونقل به این مشتری برای شما وجود دارد. در اینجا اصطلاحاً می‌گوییم این مشتری دارای GP یا پتانسیل رشد بالایی است.

NP یا Networking Potential به معنای «پتانسیل شبکه‌سازی»: که به پتانسیل هر مشتری برای معرفی شما به دیگران اشاره دارد. به عبارت دیگر، پتانسیل شبکه‌سازی یعنی قدرت معرفی نمایندگی بیمه شما به سایرین، توسط یک مشتری فعلی یا همان سیستم مشتریان ارجاعی.

LP یا Learning Potential به معنای «پتانسیل یادگیری»: یعنی تمام آن دانش و تجربه‌ای که بر اثر همکاری شما با یک مشتری فعلی تان به دست می‌آورد. به بیان ساده، LP یا پتانسیل یادگیری به این موضوع اشاره دارد که شما در نتیجه کار کردن با یک مشتری خاص،

چه چیزهایی یاد گرفته‌اید و چه تجاربی کسب کرده‌اید که زمینه‌ساز موفقیت‌های آتی شما در صنعت بیمه و یا حتی در زندگی شخصی‌تان می‌شوند.

یکی از مهمترین کاربردهای محاسبه ارزش طول عمر مشتری، پی بردن به میزان پولی است که توسط مشتریان شما به کسب‌وکارتان تزریق می‌شود. درواقع این پارامتر نشان می‌دهد که مشتریها یا بیمه‌گذاران شما چقدر در سیستم فروش شما، از نظر پولی/مالی فعال هستند. علاوه بر این، محاسبه ارزش طول عمر مشتری، یک معیار خوب برای تنظیم سطح انتظارات شما از مشتریانانتان می‌باشد. یعنی به روشنی متوجه خواهید شد که سطح انتظارات مالی شما از هر مشتریتان باید تا چه حدی باشد. بنابراین شما می‌توانید سودآوری یا حتی زیان‌دهی فروش را در بلندمدت به‌خوبی بررسی کنید و به این ترتیب، قدرت تغییر استراتژیهای بازاریابی خودتان را در راستای نزدیک شدن به اهداف فروش نمایندگی‌تان، کسب کنید. تنها در این صورت است که به شکلی تضمین‌شده به سمت افزایش فروش حرکت خواهید کرد.

چگونه CLV یا ارزش طول عمر مشتری را محاسبه کنیم؟

یکی از بهترین روشهای اندازه‌گیری CLV با استفاده از سه پارامتر مهم زیر انجام می‌شود که عبارتند از:

1. مقدار متوسط سفارش یا AOV (مخفف Average Order Value): به این معنی که مشتری شما در هر خرید، چه مبلغی را به شما می‌پردازد. به عبارت دیگر، یعنی هر بار که مشتری شما اقدام به خرید یا تمدید یک بیمه‌نامه می‌کند به‌طور متوسط چه مبلغی را به شما پرداخت می‌کند.

2. فرکانس خرید یا PF (مخفف Purchase Frequency): یعنی تعداد دفعات سفارش یا خرید یک مشتری در یک بازه زمانی معین. برای مثال، تعداد دفعاتی که یک مشتری، در طول

یک سال از شما خرید می‌کند. فرمول ساده‌ای برای محاسبه فرکانس خرید وجود دارد که عبارت است از: (فرکانس خرید = تعداد سفارشات طی مدت مشخص ÷ تعداد مشتریهای یکتا طی همان مدت). مثلاً اگر در طول 365 روز گذشته، جمعاً 1458 فقره از تمام انواع بیمه‌نامه‌ها را به 791 مشتری یا بیمه‌گذار مختلف فروخته‌اید، آنگاه فرکانس خرید یا PF در نمایندگی شما برابر است با 1458 تقسیم بر 791 که مساوی است با: 1.84 که یعنی هر مشتری در طول هر سال به‌طور متوسط 1.8 دفعه از شما خرید می‌کند. نکته مهم این است هرچقدر عدد فرکانس خرید در نمایندگی شما بزرگتر باشد، یعنی تمرکز شما بر روی مشتریان فعلی، بیشتر از مشتریان جدید است. و هرچقدر عدد فرکانس خرید در نمایندگی شما کوچکتر باشد، یعنی شما تمرکز بیشتری روی مشتریان جدید به‌جای تمرکز بر روی مشتریان فعلی دارید. عدد فرکانس بزرگتر، یعنی شما در «بیش فروشی» و «تجمیع فروشی» موفق‌تر بوده‌اید و برعکس.

3. ارزش هر مشتری یا CV (مخفف Customer Value): وقتی AOV (یا همان مقدار متوسط سفارش هر مشتری در یک بازه زمانی معین) را در فرکانس خرید (یا همان تعداد دفعات خرید آن مشتری در یک بازه زمانی معین) ضرب کنید، ارزش آن مشتری مشخص می‌شود. پس: $CV = AOV \times PF$ (برای مثال شما متوجه شده‌اید که مشتریان شما در هر سال به‌طور میانگین 3,200,000 تومان حق بیمه می‌پردازند. همچنین هر مشتری در طول یکسال به‌طور متوسط 1.8 بار از شما خرید می‌کند. در این مثال، ارزش هر مشتری برای نمایندگی شما در طول هر سال برابر است با: تومان $5,760,000 = 3,200,000 \times 1.8$)

حال که با هر سه پارامتر مهم در محاسبه CLV یا «ارزش طول عمر مشتری» آشنا شدید، به سراغ روش محاسبه این شاخص مهم می‌رویم. تنها کاری که برای محاسبه CLV نمایندگی بیمه خودتان باید انجام بدهید این است که پارامتر CV (ارزش هر مشتری) را در مدت زمان معینی که می‌خواهید CLV مشتری را بدست بیاورید، ضرب کنید. یعنی:

$$CLV = (AOV \times PF) \times T$$

در اینجا منظور از T همان مدت زمان مورد نظر شماست. عبارت درون پرانتز (یعنی $AOV \times PF$) همان CV است. به عبارت دیگر می‌توان فرمول فوق را اینطور هم نوشت:

$$CLV = CV \times T$$

برای مثال فرض کنید که مشتریان شما در هر سال، به‌طور میانگین 3,200,000 تومان حق بیمه (بابت تمام رشته‌ها) می‌پردازند. همچنین هر مشتری در طول یکسال به‌طور متوسط 1.8 بار از شما خرید می‌کند. این یعنی:

$$AOV = 3,200,000$$

$$PF = 1.8$$

بنابراین مقدار CV برابر است با:

$$CV = 3,200,000 \times 1.8 = 5,760,000$$

عدد 5,760,000 میلیون تومان، یعنی CLV مشتریان شما در طول یک سال. حالا اگر بخواهید CLV مشتریان نمایندگی خود را برای مدت 3 سال محاسبه کنید:

$$CLV = 5,760,000 \times 3 = 17,280,000$$

پس ارزش طول عمر مشتریان شما در طول سه سال، برابر با 17,280,000 تومان است. یعنی هر مشتری شما در طول سه سال همکاری خودش با شما، مبلغی برابر با 17,280,000 میلیون تومان به حساب شما واریز می‌کند.

ارتباط محاسبه CLV با «بیش فروشی» و «تجمیع فروشی» چیست؟

زمانی که شما ارزش طول عمر مشتریان و بیمه‌گذاران خودتان را می‌دانید، به راحتی می‌توانید یک تقسیم‌بندی صحیح و بر مبنای درست را بر روی مشتریان خودتان انجام بدهید. یعنی

مشتریانی که CLV بالاتری دارند را از مشتریانی که CLV کمتری دارند جدا کنید. یکی از رایج‌ترین روشهای تقسیم‌بندی مشتریها عبارت است از:

مشتریهای پلاتینی: این مشتریها، بیشترین میزان درآمد را نصیب شما می‌کنند و شما نیز باید بیشترین ارزش و امتیاز ممکن را به این مشتریها اختصاص بدهید. همواره توصیه می‌شود که برای این گروه از مشتریها، یک واحد تخصصی ویژه در کسب و کارتان راه‌اندازی کنید که به‌طور اختصاصی به نیازها و درخواستهای این مشتریها رسیدگی نماید.

مشتریهای طلایی: مشتریانی که تقریباً به اندازه مشتریان پلاتینی اهمیت دارند، اما ارزش راه‌اندازی یک واحد یا دپارتمان ویژه و اختصاصی را ندارند.

مشتریهای نقره‌ای: درواقع همان مشتریان عادی و بی‌دردسر شما را تشکیل می‌دهند که تعدادشان هم نسبت به سایر مشتریان شما، در اکثریت است. به ساده‌ترین بیان ممکن، اینها همان مشتریان عادی شما هستند که میزان و تعداد خریدهایشان نیز عادی و در حد متوسط است. لازم است که با این گروه از مشتریها، رابطه‌ای مداوم برقرار نمایید و آنها را به حال خودشان رها نکنید. بهترین ابزار برای حفظ ارتباطات بلندمدت با این گروه از مشتریها، CRM یا ابزار مدیریت ارتباط با مشتری است. (برای آشنایی با CRM مورد استفاده ما در مجموعه بیمه‌مارکتینگ اینجا کلیک کنید)

مشتریهای برنزی: در مورد این گروه از مشتریها، شما کم‌کم از سمت سودآوری به سمت غیر سودآوری در حال حرکت هستید! تحقیقات نشان می‌دهد که 65 الی 75 درصد از مشتریهای شما، آنقدری خرید می‌کنند که صرفاً هزینه‌های ثابت و متغیر شما را پوشش بدهد. به بیان ساده، شما در حال حاضر مشتریان و بیمه‌گذارانی دارید که تقریباً روی مرز سر به سر شدن از نظر مالی و سودآوری، قرار دارند. یعنی مشتریانی که صرفاً آنقدری از شما خرید می‌کنند که فقط می‌توانید با پول بدست آمده از محل خرید این مشتریها، هزینه‌های دفتر نمایندگی‌تان را پوشش بدهید و

سودی عاید شما نمی‌شود. مثلاً فرض کنید یک مشتری از شما یک بیمه آتشسوزی اثاثیه منزل مسکونی به ارزش 20 میلیون تومان خریداری می‌کند. حق بیمه این بیمه‌نامه با حساب مالیات و... کمتر از 5 هزار تومان است (منظور فقط پوشش اثاثیه منزل مسکونی با نرخ هجده‌صدم است) که حتی شاید به‌سختی پول کاغذ مصرفی برای چاپ سند بیمه‌نامه را پوشش بدهد. یا حتی مشتریانی که بیمه‌های عمر 30 هزارتومانی می‌خرند!

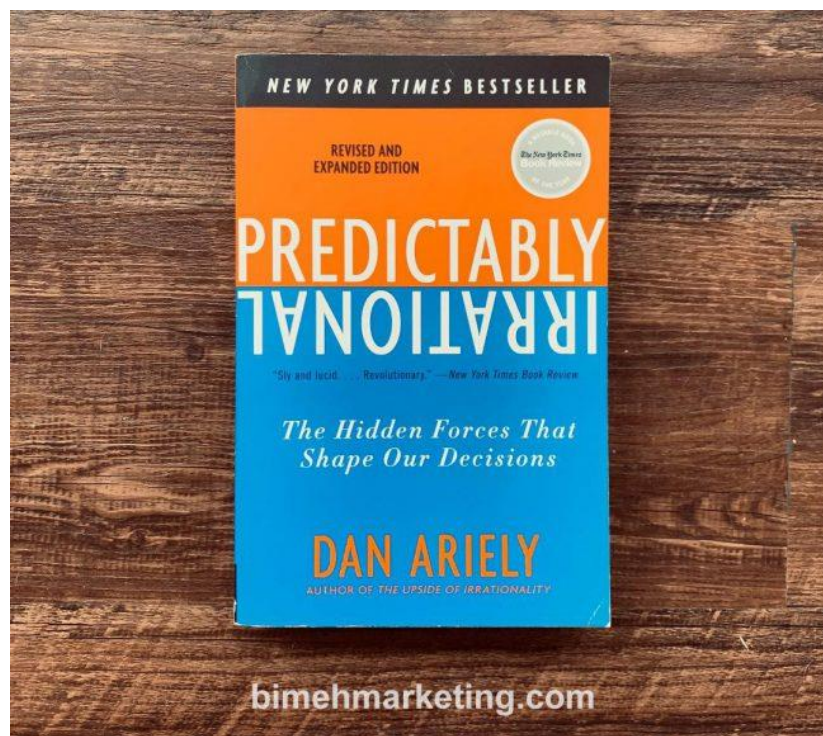
مشتریهای قلعی (فلز بی‌ارزش قلع!): شما باید راهی پیدا کنید تا این مشتریان، به مشتریهای سودآور تبدیل شوند و یا در غیر اینصورت، به سمت انتخاب یک نمایندگی بیمه دیگر سوق پیدا کنند.

جالب است بدانید که مطابق آمارها، مشتریهای پلاتینی 10 درصد از کل مشتریان را تشکیل می‌دهند و روی هم رفته، 25 درصد از سود از جانب همین گروه از مشتریان به‌دست می‌آید. ضمن اینکه مشتریهای طلایی 16 درصد از کل هستند و 25 درصد از سود را ایجاد می‌کنند. همچنین مشتریهای نقره‌ای 35 درصد از کل هستند و 45 درصد از سود را ایجاد می‌کنند. مشتریهای برنزی 20 درصد از کل هستند و فقط 5 درصد از سود را ایجاد می‌کنند و درنهایت مشتریان قلعی 19 درصد از کل هستند و 15 درصد از سود بدست آمده از تمام چهار گروه قبلی مشتریان را تلف می‌کنند!

زمانی که مشتریهای خودتان را بر اساس CLV هر یک از آنها، به پنج گروه اصلی فوق تقسیم کردید، می‌توانید شروع به برنامه‌ریزی کنید که به کدام گروه از مشتریان خودتان باید «بیش فروشی» و به کدام گروه باید «تجمیع فروشی» کنید. برای اجرای پروژه بیش فروشی و تجمیع فروشی، لازم است تا بسته‌های بیمه‌ای متنوع و مختلفی را درست کنید. برای این کار باید ابتدا دو سؤال بسیار مهم را از خودتان بپرسید:

1. آیا می‌توانم برای بیمه عمر، بسته‌ها و نسخه‌های مختلف و متنوعی با انواع ضرایب و پوششها و حق بیمه‌های مختلف، درست کنم؟ (به این ترتیب، امکان بیش فروشی فراهم می‌شود)
2. آیا می‌توانم بیمه‌نامه‌های دیگری را در کنار بیمه عمر اصلی، به مشتریهای خودم بفروشم؟ (به این ترتیب، امکان تجميع فروشی فراهم می‌شود)

برای طراحی درست و صحیح بسته‌های بیمه‌ای باید با مفهوم مهمی به نام پیشنهادات انحرافی (Decoy Option) آشنا شوید. آقای «دن اریلی» در کتاب معروف خودش به نام «[تایخردی‌های پیش‌بینی‌پذیر](#)» مثال بسیار جالبی درباره این پیشنهادات انحرافی می‌زند. حتماً هفته‌نامه معروف [اکنومیست \(The Economist\)](#) را دیده یا نام آن را شنیده‌اید. (هفته‌نامه خبری و بین‌المللی به زبان انگلیسی که در لندن ویرایش می‌شود و به شرکت روزنامه اکنومیست تعلق دارد. چاپ مستمر این هفته‌نامه به دست بنیانگذار آن جیمز ویلسون از سپتامبر 1843 آغاز شد. منبع: [ویکی‌پدیا فارسی](#))



ماجرای مربوط به طرح پیشنهادی این مجله برای اخذ اشتراک سالیانه آن است. وقتی به وبسایت این نشریه مراجعه می‌کنید و می‌خواهید یک اشتراک تهیه کنید با سه گزینه‌ی زیر مواجه می‌شوید:

- اشتراک یکساله نسخه آنلاین مجله - **59 دلار**
- اشتراک یکساله نسخه چاپی مجله - **125 دلار**
- اشتراک یکساله نسخه آنلاین به همراه نسخه چاپی - **125 دلار**

حتماً شما نیز متوجه شدید که گزینه دوم و سوم از نظر قیمت دقیقاً یکسان هستند. بنابراین هر انسان عاقلی، با مقایسه گزینه دوم و گزینه سوم، به هیچ وجه گزینه دوم را انتخاب نمی‌کند. اتفاقی هم که در عمل رخ داده همین موضوع را نشان می‌دهد. یعنی حتی یک نفر هم گزینه دوم را انتخاب نکرده و تمام افراد، بین گزینه اول و سوم، دست به انتخاب می‌زنند. در اینجا به گزینه دوم اصطلاحاً گزینه یا پیشنهاد انحرافی (Decoy Option) گفته می‌شود. حالا ببینیم اگر گزینه دوم اصلاً وجود نمی‌داشت، افراد چگونه دست به انتخاب می‌زدند؟

آقای «دن اریلی» برای پیدا کردن پاسخ، در بین دانشجویان خودش این طرح را اجرا کرد و ابتدا هر سه گزینه نشریه اکونومیست را در اختیار دانشجویان قرار داد و سپس گزینه دوم را حذف کرد و فقط گزینه‌های اول و سوم را به دانشجویان ارائه کرد و از آنها خواست یکی را انتخاب کنند. نتایج بدست آمده حیرت انگیز است!

وقتی فقط گزینه‌های اول و سوم به دانشجویان ارائه شد، نتیجه انتخابها از این قرار بود:

- اشتراک یکساله نسخه آنلاین مجله - **59 دلار** : 68 درصد دانشجویان این گزینه را انتخاب کردند!
- اشتراک یکساله نسخه آنلاین به همراه نسخه چاپی - **125 دلار** : 32 درصد دانشجویان این گزینه را انتخاب کردند!

اما وقتی هر سه گزینه مطابق با آنچه نشریه اکونومیست ارائه کرده بود در اختیار دانشجویها گذاشته شد، نتیجه انتخابها به این شکل تغییر کرد:

- اشتراک یکساله نسخه آنلاین مجله - 59 دلار : 16 درصد دانشجویها این گزینه را انتخاب کردند!
- اشتراک یکساله نسخه چاپی مجله - 125 دلار : صفر درصد دانشجویها این گزینه را انتخاب کردند!
- اشتراک یکساله نسخه آنلاین به همراه نسخه چاپی - 125 دلار : 84 درصد دانشجویها این گزینه را انتخاب کردند!

بنابراین همانطور که می بینید، ما یک گزینه ظاهراً بی خاصیت داریم که هیچکس هم آن را نمی خواهد (گزینه انحرافی). اما وجود این گزینه انحرافی، نتیجه انتخابهای افراد را به طور کامل تغییر می دهد.

اما کاربرد این موضوع در کسب و کار بیمه و فروش بیمه های مثل عمر چیست؟ درواقع یکی از مشکلات و موانع اصلی بر سر راه نمایندگان و فروشندگان بیمه این است که در اغلب موارد، تنها و تنها یک گزینه A را روی میز مقابل مشتری می گذارند و از مشتری می خواهند که انتخاب کند. مثلاً یک بیمه عمر با حق بیمه سالیانه 2 میلیون تومان را برای مشتری توضیح می دهند و سپس از مشتری می خواهند تصمیم بگیرد. بنابراین مشتری هم باید بین خریدن و نخریدن این بیمه نامه تصمیم گیری کند. اما مشکل اینجاست که تمام تحقیقات و مخصوصاً علم اقتصاد رفتاری، نشان می دهد که خرید کردن و انتخاب کردن، وقتی فقط یک گزینه (A) پیش روی ماست، خوشایند و مطلوب نیست.

احتمالاً اولین راهکاری که به ذهن شما می رسد این است که به جای یک گزینه (A)، یک گزینه دیگر (B) را نیز روی میز بگذاریم. اما ارائه دو گزینه A و B هم الزاماً و همیشه قادر به رفع تردید

و دودلی مشتری برای انتخاب نیستند. بخصوص وقتی که هر دو گزینه نزدیک به هم باشند و به روشنی و وضوح، مشتری نتواند تفاوت‌های موجود بین آنها را مشاهده کند. در چنین حالتی، وجود یک گزینه سوم که فقط کمی از یکی از دو گزینه A یا B (تأکید می‌کنیم: فقط کمی) ضعیف‌تر یا کمتر یا بدتر باشد، می‌تواند کل معادله و جریان انتخاب توسط مشتری را تغییر بدهد. برای مثال، اگر گزینه سومی که می‌خواهیم ارائه کنیم، فقط کمی از گزینه A ضعیف‌تر باشد (برای همین نام گزینه سوم را A- می‌گذاریم)، این گزینه A- تقریباً هرگز انتخاب نخواهد شد. اما خاصیت آن این است که باعث می‌شود مشتری شما دچار سردرگمی و تردید کمتری شود و به جای انتخاب بسیار سخت و دشوار از بین دو گزینه A و B، به سراغ مقایسه کردن گزینه A با گزینه A- برود که قطعاً برنده‌ی این انتخاب، گزینه A خواهد بود. اما نکته خیلی جالب این است که بعد از این مقایسه، مشتری با خودش فکر می‌کند که گزینه A حتی از گزینه B هم بهتر است و بنابراین، احتمال اینکه تصمیم قطعی و نهایی خودش را بگیرد و با خیال راحت، گزینه A را انتخاب کند بسیار زیاد خواهد شد.

اجازه بدهید یک مثال بزنیم. فرض کنید که شما یک بسته بیمه‌ای شامل بیمه‌های عمر + بدنه + آتشسوزی را به نام بسته A به مشتریان خودتان عرضه می‌کنید. حالا تصمیم گرفته‌اید که دو بسته بیمه‌ای دیگر به نامهای B و C را نیز به پیشنهادهای خودتان اضافه کنید. این دو بسته جدید، از نظر پوششها و سقف خسارات پرداختی، از بسته A بهتر هستند. علاوه بر اینکه بسته B حدود 15 درصد و بسته C در حدود 80 درصد گرانتر از بسته A هستند. در چنین حالتی، با اینکه بسته C فروش بسیار کمی خواهد داشت و ممکن است هیچکس آن را انتخاب نکند، اما وجود این گزینه انحرافی هوشمندانه، باعث افزایش چشمگیر فروش بسته B که فقط 15 درصد گرانتر از بسته A می‌باشد خواهد شد. حتماً متوجه شده‌اید که ارائه بسته‌ها یا پیشنهادهای فروش اینچنینی، مستقیماً باعث «بیش فروشی» یا Up Selling و نیز «تجمیع فروشی» یا Cross Selling بیشتری از سوی شما خواهد شد.

بهترین زمان برای ارائه پیشنهاد فروش مکمل و بیش فروشی، چه زمانی است؟

قدیمیهای بازار، یک مثل خودمانی دارند که می گویند: «بهترین زمان برای فروش بعدی، وقتی است که مشتری پای فاکتور رسیده باشد!» به عبارت دیگر، تا زمانی که مشتری شما هنوز در خرید اصل بیمه عمر پیشنهادی شما تردید دارد، به هیچ عنوان نباید پیشنهاد فروش جانبی یا فروش بیمه نامه های دیگر را مطرح کنید. شما فقط زمانی باید به سراغ ارائه سایر پیشنهادات بیمه ای خود به مشتری بروید که تمام سؤالات و تردیدهای مشتری درباره بیمه عمر اصلی را برطرف کرده باشید.

اما در زمینه ارائه پیشنهاد «بیش فروشی» یا Up Selling یک نکته خیلی مهم وجود دارد. شما باید اطمینان حاصل کنید که مشتری روی خرید یک بیمه نامه مشخص، تصمیم قطعی و نهایی نگرفته باشد. اگر مشتری شما، تصمیم نهایی و قطعی خودش را برای خرید یک بیمه عمر مشخص گرفته باشد، شما با ارائه پیشنهاد بیمه نامه بهتر و گران تر، فقط حس مشتری را نسبت به خودتان بد می کنید و احتمالاً با شنیدن یک بهانه مثل «باید بیشتر فکر کنم» یا چیزی شبیه به این، فروشتان را از دست خواهید داد.

این اتفاق در جریان زندگی روزمره خیلی بیشتر رخ می دهد. برای مثال فرض کنید که شما سالهاست از خمیردندان سیگنال استفاده می کنید. حالا به یک فروشگاه لوازم بهداشتی مراجعه می کنید و درخواست همین خمیردندان را می کنید. ناگهان فروشنده یک خمیردندان کلوزآپ مقابل شما می گذارد که قیمتش دو برابر خمیردندان سیگنال است و شروع به توضیح درباره مزایای این خمیردندان نسبت به خمیردندان سیگنال می کند. همه اینها در حالی است که شما فقط و فقط همان خمیردندان سیگنال را می خواهید. حالا اصرار بیش از حد فروشنده چه

احساسی در شما ایجاد می‌کند؟ آیا دیگر به سراغ خرید از این فروشگاه خواهید رفت؟ به احتمال فراوان خیر.

نکته آخر اینکه اغلب فروشنده‌ها و نمایندگان بیمه، بعد از آشنایی با روشهای Up Selling و Cross Selling به دلیل شور و علاقه زیاد به استفاده از این روشها، اغلب فراموش می‌کنند که در وهله‌ی نخست و پیش از هر چیزی، باید به نیازهای خاص هر مشتری توجه ویژه بکنند و همیشه حول محور برآورده کردن نیازهای واقعی مشتریان خود گام بردارند. شاید حتی مواردی پیش بیاید که شما به جای Up Selling لازم باشد Down Selling انجام دهید و بیمه‌نامه‌ای با حق بیمه‌ای کمتر را به مشتری خودتان پیشنهاد کنید. بنابراین همواره به خاطر داشته باشید که شما قبل از اینکه نماینده فروش باشید، پزشک فروش هستید و وظیفه اصلی شما، تشخیص نیازها و خواسته‌های واقعی مشتری و سپس ارائه راهکارهایی جهت برآورده کردن آنهاست.

بیمه‌گر و توانگر باشید...

حامد عسگری

[لینک منبع مقاله](#)