

Владимир Перемолотов

**ОРГАНИЗАЦИЯ
И УПРАВЛЕНИЕ**



**АГЕНТСКИМИ
СЕТЯМИ**

И
инфо-инженерия

Владимир Перемолотов

**Организация и управление
агентскими сетями**

«Инфра-Инженерия»

2016

Перемолотов В. В.

Организация и управление агентскими сетями / В. В. Перемолотов — «Инфра-Инженерия», 2016

Известный правитель, еще в прошлом веке, так сформулировал важнейшее условие успеха любого дела: «Кадры решают все!». Он знал что говорил – об этом свидетельствуют результаты его неоднозначно оцениваемой современниками жизни. Это положение – о кадрах – не потеряло актуальности и в наши дни. Перед современным руководителем, чем бы он не занимался, также встают вопросы: «Где брать эти самые кадры? Как их привлекать? Как обучать? Как наиболее эффективно организовать их работу? Как контролировать?» Эта книга как раз и дает ответы на эти вопросы. На примере работы страховой компании, где автор проработал почти два десятка лет, создавая и контролируя сети продаж, показывается как могут быть решены вопросы привлечения, отбора, обучения сотрудников, контроля за их деятельностью.

УДК 368.07
ББК 65.271

© Перемолотов В. В., 2016
© Инфра-Инженерия, 2016

Содержание

Глава 1	6
Агент и страховая компания	6
Прямые продажи	9
Продажи через посредников. Брокеры	11
Интернет	12
Директ-мэйл	13
Агенты	14
Агенты – сложности для компании	16
Цель, задачи и структура агентской сети	18
Глава 2	20
Подготовка страховых продуктов	20
Параметры идеи страхового продукта	24
Влияние параметров на привлекательность продукта с точки зрения клиента	25
Объект страхования	25
Страховой риск	25
Цена	25
Условия страхования	26
Сопутствующие услуги	26
Влияние параметров на привлекательность продукта с точки зрения агента	27
Технология создания продукта	29
Конец ознакомительного фрагмента.	34

Владимир Перемолотов

Организация и управление

агентскими сетями

© В. В. Перемолотов, 2016 г.

© Издательство «Инфра-Инженерия», 2016 г.

Глава 1

Нужен ли вам агент?

Агент и страховая компания

Когда я впервые столкнулся со страхованием, как сферой деятельности, у меня образовалось несколько иллюзий. Главной из них была такая: где-то сидят добрые люди, больше всех заботящиеся об общественном благе, которые за какие-то копейки, за мелочь, готовы защитить меня и оказать мне финансовую помощь на многие сотни рублей. Извинением тому может быть только одно – я был молод и несведущ в жизни. Отмечу, что это было еще в советские времена.

Потом, когда спустя много лет я начал заниматься страхованием более серьезно, понимание ситуации пришло само собой. Стало ясно, что альтруистов в нашем деле не больше, чем в каком-либо ином и целью работы страховой компании является не оказание бескорыстной помощи всем желающим, а нормальное извлечение прибыли...

Страховая компания – коммерческое предприятие. Его цель прибыль, а значит, Компания должна продавать свои услуги самыми разными способами.

Одно скверно – вокруг существует такая неприятная вещь как конкуренты.

Да, конечно, Капитализм это всегда конкуренция, но, думаю, любой руководитель компании охотно остался бы в одиночестве и стал бы монополистом.

Я в страховании с 1993 года и застал времена, когда административный ресурс использовался настолько беззастенчиво, что ничего не стоило... Хотя как раз стоило, и стоило немало, подгрести под себя какую-нибудь отрасль, как это случилось в свое время в Москве со строительными рисками...

Однако капитализм со временем стал более цивилизованным, и законы конкурентной борьбы проявляют себя все отчетливее.

Если в середине 90-х в Реестре Минфина числилось 3500 страховых компаний, то к началу «нулевых» их число уменьшилось более чем в два раза. Что происходит с компаниями? Часть гибнет, не выдерживая конкуренции, другая – разрастается.

Сейчас на страховом рынке параллельно происходят два процесса – уменьшение числа страховых компаний и увеличение интереса, в первую очередь физических лиц к страхованию. И тому и другому есть объективные причины. С одной стороны Клиенты научились считать деньги и хотят получить за свои рубли хороший сервис, а с другой стороны общество все-таки постепенно (не без помощи государства, конечно, вводящего ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ виды страхования) меняет менталитет и отношение к страхованию.

Уместно привести историческую аналогию. Вспомним царя Петра и его слова «В театр своей воле идти не хотят? Драгун за зрителями посылать!». Прошло какое-то время, и драгуны стали не нужны.

Мы в страховании постепенно подходим к этому этапу.

Заставляя граждан страховать, государство постепенно приручает их к мысли о защите собственных экономических интересов через страхование.

Таким образом, современные тенденции, направленные на уменьшение числа страховых компаний на рынке, их укрупнение с одной стороны и усиление интереса как физических, как и юридических лиц с другой стороны, объективно толкают страховой рынок в первую очередь с физическими лицами.

Хотим мы этого или не хотим, но мы все-таки выстроим капиталистическое общество. Формы у него могут отличаться от тех, что есть на Западе Европы или США, но суть останется общая. Капитализм это общество, где каждый из членов наделен свободой принятия решения и вытекающей из этой свободы обязанностью нести ответственность за их последствия.

И когда люди это осознают – они задумаются о защите.

А защиту от агрессивности внешнего мира им может дать только счет в банке или полис страховой компании.

Объективные законы, которые имеются в любой области человеческой деятельности, и страхование тут не исключение, показывают, что времена «золотых россыпей», когда страховщик мог только раз нагнувшись собрать столько клиентов, сколько ему нужно для безбедного существования уже ушли в прошлое.

Такое положение дел можно сравнить с разработкой реальной золотой жилы – сперва снимаются сливки в виде золотых самородков величиной с конскую голову, потом идут самородки помельче – величиной с кулак, потом с ноготь, а потом уже нужно ставить сита и вымывать золотой песок...

Самое интересно, что то золото, которое взять легко, составляет очень небольшую часть металла. Большая его часть – в земле, но чтоб достать его необходимо приложить гораздо больше труда, нежели чем просто нагнуться.

В страховании все происходит точно также.

В начале 90-х страховщики в своих регионах прибрали к рукам крупных клиентов и какое-то время неплохо жили на том, что стыдливо называлось «финансовым сервисом». Кто работал тогда в страховании, помнит изящные схемы, когда через страховые компании прокачивалась зарплата и уходила от налогообложения. В те времена не очень крупной компании достаточно было иметь десяток клиентов и, обслуживая их, чувствовать себя сыром в хрустальной масленке. В это замечательное время агенты компаниям особенно-то и не были нужны. Услуга проводки зарплат через счета страховой компании была настолько востребована, что достаточно было записной книжки руководителя страховой компании, чтоб обеспечить развитие и безбедное существование с бесплатными обедами для немногочисленных сотрудинок.

Со временем конкурентов на этом поприще стало больше, но общую картину это не меняло – компании достаточно было иметь одного – двух специалистов, которые лично обзванивали руководителей предприятий, что полностью закрывало проблему. В те времена появилась особая категория специалистов – специалистов «со своими клиентами». Они ходили из компании в компанию, обещая принести с собой свою клиентуру и благоденствие...

Но пришло время и все закончилось.

В жизни, как вы, вероятно, успели заметить, вообще все устроено так, что почему-то все рано или поздно заканчивается.

«Финансовый сервис» увял, и тут выяснилось, что клиенты не ломаются сами собой в призывно открытые двери страховых компаний. Их нужды в реальном страховании оказались не на столько велики, чтоб обеспечить приток финансовых средств для прежнего безбедного существования страховых компаний.

И началась битва за Клиента, которого надлежало отыскать и привести к себе!

Эта битва продолжается и по настоящий момент.

Да, конечно еще сохранились схемы, работающие на личных отношениях, но опора исключительно на них ведет, и это руководители компаний отлично понимают, к застою и, в конце концов, к прозябанию. Такие схемы не дают развития.

Существующие в настоящее время способы привлечения клиентуры можно посчитать на пальцах одной руки.

Прямые продажи

Прямые продажи, большей частью, подразумевают под собой использование административного ресурса.

Пословица «Не имей сто рублей в ассигнациях, а имей сто друзей в организациях» бытовала и в прошлое социалистическое время. В те времена наличие денег при отсутствии связей в местах, где их можно потратить, делало их (деньги) бесполезной бумагой. Построение капитализма в отдельной взятой социалистической стране отбросило буквальное понимание этой фразы в небытие. Теперь наличие реальной конкуренции на потребительском рынке товаров и услуг дает обладателю финансовых ресурсов возможность легко, быстро и с удовольствием потратить свои деньги. Но, тем не менее, прежний смысл этой пословицы остался, по крайней мере, для одной профессии. Это – страховщики.

Если руководитель в компании имеет соответствующих друзей, то в значительной степени может облегчить себе решение стоящих перед ним задачи по подбору клиентов для компании. Форму такое сотрудничество со значительным чиновником может принять самую разную. От обычного агентского соглашения, где агентом выступает либо сам чиновник, либо кто-нибудь из его родственников, до заключения полномасштабных договоров о привилегиях данной компании в конкретном регионе или в конкретной сфере деятельности. Проявлением такого способа подбора клиентуры является создание различных пулов и объединений по интересам. Все помнят истории со страхованием строительно-монтажных рисков в Москве, опасных производств и т. д. Этому противится МАП, другие, менее удачливые страховщики, но поделать тут вряд ли что можно. Кроме вполне понимаемого личного интереса чиновников и страховщиков тут есть и интерес дела. Безусловно, администрация региона или руководитель какой-либо отрасли заинтересованы в реальном качестве услуги и делая выбор в пользу того или иного страховщика, они хотят быть уверенными в качестве услуг. А если эта уверенность есть, то зачем нужен кто-то незнакомый?

Этот канал активно используют кэптивные компании. Их клиент всегда рядом и всегда готов платить. Ему даже руки выворачивать не надо, ибо – уже!

Тут можно процитировать Аверченко – уж больно цитата к месту – «Если полицмейстер приглашает присесть, стоять становится как-то неудобно...»

Но не каждому повезет в том, что его друг, сосед или родственник пусть не самый большой, но начальник.

В том случае, если нет возможности решить вопрос о «крыше» глобально – в рамках отрасли, города или района – можно попробовать решить его в отдельно взятом, конкретном месте.

Дело в том, чтобы использовать этот способ подбора клиентов нет необходимости выходить на самых больших начальников. Достаточно захватить некий узел, точку, через которую идет поток клиентов в таком месте, где эту точку трудно обойти – кассир на автостанции, работник регистратуры, диспетчер и т. д.

Реализация заложенной идеи использования на пользу дела административного ресурса при работе с физическими лицами может проявляться еще и иной форме.

На моих глазах произошло следующее: в одной страховой компании, входившей в большой холдинг этот ресурс был реализован следующим образом: глава холдинга, собрав руководителей фирм, входивших в холдинг потребовал от тех, чтобы каждый сотрудник к определенному сроку застраховал в своей страховой компании домашнее имущество и привлек к страхованию по несколько человек из числа друзей и родственников. (По принципу «А не будут брать – отключим газ...») Когда эта задача была решена, руководитель потребовал, что бы то же самое его сотрудники проделали и с юридическими лицами.

И что вы думаете? Процесс пошел...

У способа прямых продаж самый главный минус в том, что рано или поздно сотрудник компании начинает считать, что дополнительные 100 долларов к его зарплате уже не стоят тех нервов и потраченного на поиски нового клиента времени. И это только в том случае если эти доллары платят. А ведь частенько установив оклад, Хозяин компании считает, что этого вполне достаточно для самой эффективной работы.

Продажи через посредников. Брокеры

Работа с брокерами привлекательна для компании, оттого, что самый трудный процесс – процесс продажи – в этом случае переключается на чужие плечи. Компании следует только передать информацию о своем продукте брокеру, заключить с ним договор и дело вроде бы в шляпе.

Именно, что «вроде бы».

На этом пути есть несколько подводных камней. Не следует забывать, что брокер работает не на компанию, а на клиента, поэтому он не станет продавать все, что ему предложит компания, а самостоятельно выберет только то, что считает лучшим. Это означает и то, что не все, что выгодно продавать компании, брокер возьмется реализовывать на рынке. Он возьмет только лучшее, то, что выгодно отличается оттого, что могут предложить другие компании. К тому же его услуга платная. За нее придется заплатить.

Структура тарифной ставки у нас вещь поднадзорная, а это означает, что менять соотношение между брутто и нетто ставками страховая компания не может под страхом неприятностей. Это в свою очередь означает, что комиссионные, которые можно было бы заплатить агенту, придется делить между агентом и брокером, что в свою очередь означает, что чтобы сделать свой продукт более привлекательным для клиента структуру все-таки придется нарушать, как собственно сегодня и делает большая часть компаний.

Продажи через посредников нехороши тем, что работа посредника, как правило, плохо контролируется. Её просто невозможно контролировать. И решение о том, что именно следует продавать, принимается на самом нижнем уровне. Не директором, а рядовым агентом.

В моей практике был такой случай...

После введения ОСАГО мне пришлось проверять работу выездных точек продаж – руководство моей компании решало надо ли связываться со структурами, которые владели этими машинами. Продавцы полисов охотно шли на контакт, однако подозрительно настойчиво подталкивали к приобретению полиса конкретной компании. Компания была не «на слуху» и я вяло возражал, требуя полис какой-нибудь более известной компании и тогда агент, укоризненно покачивая головой, сказал мне, понизив голос.

– Не советую. Эта компания часто отказывает в выплате.

Он вытащил откуда-то несколько ксерокопий полисов, на каждом из которых стоял красный штамп – «Отказать в выплате»!

– А эта компания, – он ткнул пальцем в логотип. – Всегда платит!

Как специалист в области страхования я-то понял, что агент обманывает меня, и что штампик он изготовил собственноручно, но вот поймет ли это обычный клиент? Скорее всего, нет, и то, что не произвело на меня никакого впечатления, для несведущего в страховании клиента может стать решающим аргументом. Он же видит красные штампики собственными глазами.

«И штампики кровавые в глазах...»

Если же речь идет о продаже наших страховых полисов сотрудниками банков, почт и автосалонов, то нужно иметь в виду, что у Посредника есть своя основная работа и продажа Полисов это так сказать побочный заработок. Сотрудник автосалона, продавая ОСАГО или КАСКО вряд ли будет заниматься продажей НС или Жизни... Не его это, не его...

Эксклюзивные договора помогают решить вопрос конкуренции однотипных продуктов разных компаний на одном и том же рабочем месте, но и это паллиатив – полумера. Интенсивность его работы никак нельзя проконтролировать.

Интернет

Система продаж через Интернет уже пережила свой первый бум. Многие страховые компании, открыв для себя всемирную паутину, посчитали, что одного размещения информации о себе и своих продуктах вполне достаточно для того, чтобы клиент повалил валом, однако со временем выяснилось, что ошибка вышла. И дело не в том, что все это происходит у нас – «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Практика, да и разговоры с адептами этого способа продаж, показывают, что в лучшем случае через Интернет происходит не продажа, а всего лишь оформление документов, подтверждающих продажу. Отношение большинства населения к страхованию и неграмотность в этом вопросе таковы, что у нас еще долго Интернет не сможет быть конкурентом страховому агенту.

Привлечение клиентуры через Интернет чревато возможностью обмана и из-за этого далеко не все виды страхования могут быть предложены страхователям. Только один этот факт делает Интернет невыгодным способом привлечения клиентуры.

К тому же надо признать, что на сегодняшний день Интернет сам по себе обеспечить продажи не может, а может выполнять при продажах только промежуточную информационную функцию. Кривиться и кивать на наш менталитет так же не стоит, ибо по нашим сведениям данные об иностранных достижениях так же не впечатляют.

Директ-мэйл

Вероятнее всего этот способ будет провозглашен очередной панацеей. К этому есть все основания – в его основе лежит новое техническое оснащение и практически реализованное технологическое решение о разделении труда. Ведь информационная составляющая любого бизнеса играет не последнюю роль в его успехе, а в этом случае на службу продавцу ставится целое информационное подразделение.

На наших глазах происходят оформление нового способа привлечения клиентуры к страховым компаниям.

Дело в том, что в настоящее время у ряда структур (например, пейджинговых компаний) освобождаются целые подразделения, предназначавшиеся для работы с клиентами. Именно их возможности и предлагаются к использованию страховым компаниям.

Начатки такого подхода встречались нам уже лет пять назад, когда в структурах некоторых страховых компаний появились так называемые «информационные» отделы. Их целью было создание потенциального поля для имеющейся агентской сети. Попытки создать «поток клиентов», что бы обслужить ее с помощью «потока агентов» кое-где удавалась, хотя по большей части хвастаться было нечем.

Причиной многочисленных неудач в те времена (оставляя за рамками несовершенство страховых продуктов, законов и национального менталитета) было то, что занимались этим делом специалисты в области страхования. Они более или менее знали предлагаемый к продаже товар, разбирались в страховании, но не были обучены правилам разговора по телефону, не умели склонить собеседника даже не к покупке, а к тому, чтобы тот принял агента и рассмотрел предложения Страховой компании.

Но теперь в распоряжение страховщиков поступают люди, умеющие работать с телефоном, имеющие опыт проведения телефонных опросов. Именно они и призваны решать те задачи, которые не смогли решить в свое время специалисты по страхованию.

Агенты

Все вышеперечисленные способы взаимодействия компании с внешней средой в той или иной степени эффективны, однако только агентский способ привлечения клиентуры из-за своей очевидной простоты и проверенности временем не вызывает у специалистов никаких сомнений. Агентов используют во всех странах мира.

На наших глазах одна за другой уходят на второй план схемы отношений, которые строились на личных контактах и помогали руководителям страховых компаний решать проблемы поиска клиентов опираясь, в основном, на собственную записную книжку. Следствием такого положения вещей стало то, что острый, но грустный взгляд руководителей – страховщиков все чаще и чаще останавливается на плотной массе физических лиц.

Это нормально. В страховании все происходит, как в жизни: человек обратил свое внимание на дичь поменьше только после того, как съел всех мамонтов.

Ряды физических лиц неохватны и многочисленны и, хоть деньги их не на счетах в банках, а в бумажниках, да и там их не так много как хотелось бы, но и они требуют внимания страховщиков. Ведь это люди, которые нуждаются в услугах страховых компаний не меньше, чем корпоративные клиенты. У них есть имущество, здоровье, обязательства перед третьими лицами... Поэтому руководители страховых компаний поневоле обращаются к мысли – а нельзя ли каким-то образом привлечь этих людей к страхованию?

Как профессионал могу авторитетно заявить. Да! Можно!

Но для этого мало директорской записной книжки.

Для этого нужны агенты.

Когда разговор со страховщиками заходит об агентах, собеседники всегда единодушны: да агенты очень нужны, но где их взять?

А если они откуда-то появятся, то, как платить, как привязать их к страховой компании. И вообще, каким должен быть страховой агент, как его, драгоценного, готовить, из кого и как набирать. С кем бы не приходилось говорить – с руководителями Московских или региональных компаний, все соглашались, что в условиях, когда прикроются основные «безагентские» способы добывания страховщиками денег, деваться будет некуда. Придется искать или создавать агентов.

Различия во взглядах на агентов проявлялось в дальнейшем разговоре. Едва мы ушли вглубь проблемы, как интересно прорисовывалось два отношения к агентам.

Часть руководителей страховых компаний рассматривала самих своих специалистов практически просто как агентов, имеющих своих же клиентов и более или менее стабильно обеспечивающих некоторые поступления.

Другой подход – агент, это самостоятельная «боевая единица», которая сама знает что нужно делать и как себя вести. С компанией его связывает договор, который по большей степени обязывает компанию принять деньги через свою кассу...

В этом случае для компании проблема работы с агентами сводится к тому, чтоб где-то набрать их и как-то обучить и воспитать так, чтоб не баловали на стороне и были удовлетворены тем, что им дают.

Но не только руководители, а и штатный персонал компаний зачастую рассматривает агентов, как некий контингент, который, вроде бы, должен удовлетворяться небольшими комиссионными, быть преданным компании, квалифицированным и умеющим хорошо продавать те страховые продукты, которые имеются в компании.

Нужно только эту публику как-то набрать, как-то научить и как-то как следует контролировать.

Оборотная сторона этой простоты оказалась достаточно неприятной – агенты таяли, словно мед в кипятке и пропадали бесследно.

Происходило это оттого, что не реализовывалась основная установка агента – зарабатывать. Они не могли сделать это без поддержки компании.

Поэтому было выведено и принято простое правило, которым, как это теперь ясно, должна руководствоваться любая компания – хочешь иметь много клиентов – найди способ организовать работу агентов так, чтобы обеспечить их приличным заработком.

Это не просто.

По мере того, как такая система будет создаваться, она неизбежно трансформируется в положение: страховая компания – это структура, задача которой организационно, документально и коммерчески обслуживать своих агентов.

«Не агенты для компании, а компания для агентов.

А еще точнее – агент это самый главный клиент компании!

Только в случае реализации этого принципа компания будет процветать».

Эту мысль сформулировал мой друг и коллега Рудольф Моисеевич Хайкин и я с ним полностью согласен.

Агенты – сложности для компании

Аналогия с золотыми приисками, о которой говорилось выше, гораздо более глубока, чем это может показаться на первый взгляд. Обычно самородки подбирали старатели-одиночки. Это было не сложно. Нужно было только найти или наткнуться на жилу. Затраты на этом этапе были не такие уж и огромные – собачья упряжка, мешок еды, карабин, немного «огненной воды», парка-кухлянка и мокасины. Вот и все. Позволить такие расходы мог почти каждый.

А вот разработка золотого песка на таких участках была по силам не всем. Тут требовалась особенная технология и инструменты – драги, обогатители и т. п. То есть что бы взять из земли большую часть золота следовало предварительно вложиться в оборудование и технологии. Это требовало денег. И всегда значительно больших, нежели можно было снять с земли самородками.

Мне приходилось сталкиваться с ситуацией, когда руководитель компании предполагал, что путь развития агентской сети будет изначально самоокупаемым, приблизительно таким.

1. Штатный сотрудник привлекает агента.
2. Агент зарабатывает деньги.
3. Часть денег тратится на привлечение второго агента.
4. Два агента зарабатывают деньги...
5. И так далее.

Так вот такое сейчас не срабатывает.

Нет, теоретически, конечно, это возможно, но тут следует учитывать, что желающих заниматься агентской работой не так уж и много и при всех прочих равных условиях, руководитель, организовавший и вложивший деньги в квалифицированное привлечение агентов, соберет к себе всех, кто захочет этим заниматься и остальным просто ничего не останется.

Руководитель компании, планирующий работу по привлечению агентов должен понимать, что это потребует затрат. Затрат на технологии, оборудование и людей. Специалистов в этой области, кстати, не так уж и много.

Есть и еще несколько аспектов, которые необходимо учесть.

Начинать работу по созданию агентской сети в любой организации необходимо с объективной оценки к готовности или к неготовности компании к такому потрясению.

Во-первых, формирование агентского корпуса и формирование самой компании никогда не бывает одновременным. При формировании страховой компании как раз и срабатывает технология, о которой сказано выше: привлекается специалист для обслуживания конкретного договора, он зарабатывает достаточно денег, что пригласить еще одного специалиста... Это означает, что к тому моменту, как руководство компании решается начать работу со своими агентами, костяк компании уже сформирован, уже налажено взаимодействие внутри компании и внедрение в работающий механизм новой составляющей неизбежно отразится на всем коллективе.

Приход агентов меняет устоявшиеся связи. Опыт показывает, что агенты обычно нужны руководителю, который видит в них одно из возможных решений тех проблем, которые стоят перед организацией. Сотрудники же, как правило, имеют на этот счет мнение прямо противоположное. Для них агенты – обуза, надоедливая мошकारа, мешающая работать, отрывающая от действий, которые уже доказали свою эффективность. Ну, зачем скажите, право, необходимо заниматься агентами, отвлекаться на них, если я и так оправдываю собственную зарплату?

ТЬФУ на них!

Неизбежные на этом этапе внутренние конфликты подведут руководителя к одному из нижеприведенных решений:

- а) А не бросить ли все эти нововведения и не зажить ли по-старому?
- б) Не поменять ли что-нибудь в устройстве компании?

Выбор тут остается за руководителем. Тенденция к «укрупнению» страховых компаний, к увеличению размеров уставного капитала, ставит перед ним задачу, которая имеет несколько решений. Можно ничего не делать, работать с уже имеющимся списком клиентов, отчетливо понимая, что рано или поздно это закончится, а закончится это неизбежно, так как у маленькой компании нет возможностей и стимулов к развитию, в ней не создаются новые страховые продукты, да и у сотрудников нет интереса что-то менять. Срабатывает королевская психология «На наш век хватит, а после нас – хоть потоп!»

В этом случае руководитель становится жертвой морального террора со стороны своих сотрудников. Кто-то из них станет открыто выражать недовольство нововведениями, кто-то уйдет, прихватив с собой своих клиентов... Это тяжело пережить.

Иная позиция – заняться развитием компании, создать условия для развития продаж, а тут неизбежно создание системы продаж и агентской сети, потому что все остальное это паллиатив.

И в том случае, когда руководитель выбирает вариант б), то он должен понимать, что этот выбор сделает его жизнь сложнее, заставит решать задачи, до сих пор не стоявшие перед ним, но и при этом даст гораздо больше шансов остаться «на плаву», чем при выборе варианта а).

Цель, задачи и структура агентской сети

Первый этап создание агентской сети – определении её задач и структуры.

Задачи агентской сети диктуются интересами компании и задачами, которые она, компания, перед собой ставит.

В зависимости от нужд компании задачи могут быть сформулированы как:

- улучшение обслуживания имеющегося списка клиентов,
- поиск новых клиентов физических лиц,
- поиск новых клиентов юридических лиц,
- работа по продвижению новых видов страхования на существующий рынок.
- освоение новых территорий, создание рынка.
- продвижение новых страховых продуктов.
- работа с физическими лицами внутри юридических лиц.
- и т. д.

Задач, которые ставит перед собой компания, может быть много, но все они должны быть учтены перед тем, как в компании будет создана агентская сеть.

Разница в выборе направления развития компании очень важна, ибо она определяет два таких важных компонента системы как наполнение обучения конкретными предметами и приемами (с точки зрения психологии переговоров и с точки зрения методики поиска клиентов тут могут быть существенные различия) и систему мотивации, о которой будет сказано позднее.

Наличие утвержденной структуры агентской сети изначально указывает на то, что агенты будут *управляться*, а не действовать самостоятельно.

Все существующие в мире агентские сети можно разбить на три группы.

1. Простое агентство.

Агент заключает личный договор с компанией и работает самостоятельно под контролем штатных работников компании. По такой схеме продают простые продукты, не требующие от агента специальных технических знаний.

2. Пирамидальная структура.

В этом случае Страховая компания заключает договор с Генеральным агентом – физическим лицом, который имеет право самостоятельно набирать и формировать систему суб-агентов. Те, в свою очередь имеют такое же право набирать себе субагентов. Средняя европейская компания имеет 4–6 таких уровней. Комиссия равномерно распределяется между всеми продавцами по принципу «чем выше – тем меньше».

Одно из достоинств такой схемы – возможность поддержания инициативы сотрудников, их обучения и переобучения не силами компании, а силами вышестоящих агентов, напрямую заинтересованных в эффективности своих подразделений.

Недостаток такой схемы кроется в людях. Они могут уйти все разом, и тогда плохо будет компании, если она не позаботилась о том, чтоб все агенты были довольны своей работой и условиями.

3. Многуровневая сеть.

В этом построении агентами являются сами страхователи – физические лица. То есть то, что называется МЛМ. Тут каждый агент-страхователь. Другие в сеть не допускаются.

В отечественных компаниях чаще всего используется первая схема, воспроизведенная, правда не в чистом виде, а с некоторыми отклонениями.

Говоря о структуре агентской сети можно задаться вопросом – «зачем вообще нужно говорить о структуре, если деньги приносит не какая-то там структура, а конкретный живой

человек?» Зачем агенту структура? Являясь, по существу, свободным предпринимателем, он все делает сам – договаривается, принимает решения...

Ответ прост.

Если мы сводим взаимодействие Агент-Компания только к тому, что агент приносит в кассу деньги, то управлять им мы не сможем. Это похоже на то, что мы сев в машину и вместо того, чтоб ехать туда куда нужно (если есть цель) просто катаемся там, где этого захочет автомобиль.

Наличие утвержденной структуры агентской сети изначально указывает на то, что агенты будут *управляться*, а не действовать самостоятельно. Удобнее всего для этого кустовая, пирамидальная схема, прижившаяся в структурах успешных компаний.

Агент составляют первый, низовой уровень, выше – менеджеры, непосредственно управляющие работой агентов, над ними – старшие менеджеры или специалисты. Эта структура не сложна и не нуждается в объяснениях. Единственное, что можно сказать, так это то, что при численном оформлении структуры необходимо учитывать, что существует такое понятие, как «норма управляемости». Она равна семи человекам. То есть если вышестоящее звено серьезно управляет звеном нижестоящим, то на одного менеджера не должно приходиться более семи страховых агентов.

Структура должна быть прописана и утверждена. На каждую из указанных должностей должна быть составлена должностная инструкция, учитывающая особенности взаимодействия сотрудников между собой и руководством компании, различные необходимые регламенты. И, разумеется, у Компании есть что продавать. Есть страховой продукт!

Глава 2

Чем торгуем? Наш товар

Подготовка страховых продуктов

На свете существует много неоспоримых истин вроде этих – врач должен лечить больных, охранник – охранять что ему положено, футболист – забивать голы. Что касается агента, то его судьба – продавать. Это его задача, его миссия, смысл его жизни. И если что-то не продается, то виноват в этом либо сам агент, либо специалист по его подготовке – плохо его учивший.

При этом забывается, что агент продает не вообще «что-то», а нечто конкретное, а у врача есть партнер – больной, в теле которого доктор и борется с болезнью... Врач может со своей стороны делать самые правильные шаги – выписывать нужные лекарства, прописывать диеты и воздержание, но если больной пьет, курит и шляется по женщинам легкого поведения, то совместный успех в виде выздоровления может и не прийти.

Надо осознать самим и довести до сведения руководителей, что продажа Полиса это совместные усилия двух сторон – Агента и Компании.

Агент со своей стороны может предложить в этот тандем свою энергию и желание заработать. Компания также не должна оставаться в стороне. Для достижения успеха она должна в этот тандем вложить качественный товар и условия работы агента, по крайней мере, не хуже, чем в других компаниях.

В том случае если компания не сделает нужную часть своей работы, то есть компания не поставит себе целью помочь агенту продать её полис, то агент найдет себе иного партнера. Мне доводилось слышать следующее. Специалисты, разрабатывающие продукты говорят. «Конечно, дешевый и эффективный продукт продать легко. А вот пусть ваши агенты попробуют продать то, что мы тут изобрели!» Они вполне искренне считают, что сделали свое дело, создав то, что получилось, а вот агент должен это самое «что-то» продать. В ответ я обычно говорю – «А зачем ему это нужно, если рядом есть другой более продаваемый товар?» Поговорка о том, что ищет рыба, и что ищет нормальный человек, родилась вовсе не на пустом месте...

Когда есть товар, но его некому продавать это плохо, но не совсем. Компания еще может продавать его силами штатных сотрудников, через те каналы, о которых говорилось выше, а вот если есть продавцы, а товара нет – это совсем плохо.

Если продавать нечего продавцы рано или поздно разбредутся, а что вернее всего, уйдут туда, где такой товар есть.

Поэтому раньше, чем создавать систему подготовки агентов нужно озаботиться наличием в компании страхового продукта.

Исходя из понимания того, что мы продаем услугу, под продуктом мы будем понимать весь комплекс документов и действий, которые:

1. Позволяют клиенту этой услугой воспользоваться.
2. Помогают агенту эту услугу продать.
3. Помогают компании правильно оформить её продажу.

То есть страховой продукт – это услуга и комплекс документов, который учитывает интересы и требования, предъявляемые к оказываемой услуге со стороны клиента, агента, компании и контролирующих государственных органов.

Поскольку сейчас мы рассматриваем совершенно конкретный аспект этой работы, связанный с агентами, то внимание наше будет сосредоточено на той его стороне, что взаимодействует с агентом.

Для того чтоб облегчить восприятие этой мысли можно создать матрицу продукта. Составными частями её являются.

1. Правила страхования.
2. Бланк страхового полиса.
3. Бланк заявления на страхование.
4. Бланк заявления о страховом случае.
5. Технологический регламент с образцами заполнения и примерами расчетов.
6. Инструкция о том, как поступать в случае наступления страхового события.
7. Рекламный буклет вида страхования.

Дополнительными (не обязательными, но крайне желательными) элементами являются следующие документы:

1. Десять поводов для страхования в вашей Компании.
2. Рекламный буклет Компании.
3. Балансовый отчет Компании.
4. Подборка материалов СМИ о деятельности Компании.

Весь этот комплекс документов мы будем называть «Страховым продуктом».

Здесь я хочу обратить ваше внимание на очень существенный момент – на вашу заинтересованность в появлении в компании новых страховых продуктов.

В своей жизни мне часто приходилось попадать в ситуацию, когда меня и моего коллегу, Рудольфа Моисеевича Хайкина, приглашали на работу в страховые компании с просьбой создать там агентскую сеть. На наш стандартный вопрос:

– А есть ли у вас что продавать?

Следовал стандартный же ответ:

– Разумеется, есть. Есть все. Не хватает только людей!

На практике зачастую оказывалось, что под «все» приглашающие имеют в виду довольно длинную лицензию и набор правил страхования. Практика показала, что для успеха компании этого далеко недостаточно, и поскольку мы, как организаторы агентских сетей сами были заинтересованы в том, чтоб агенты оставались с нами, мы должны были придумывать что-то такое, что давало бы некие преимущества нашим агентам перед агентами других компаний. Одним из способов удержать агентов было создание новых видов страховых продуктов.

Поэтому, если вы хотите развивать агентскую сеть, обеспечить её рост за счет привлечения уже опытных агентов, начинайте думать о новых продуктах. Точнее об идеях, которые вы можете положить в основу их создания.

Положение у вас в этом случае самое завидное – сама работа агентов, их контакты с миром реальных потребностей общества даёт нам уникальную возможность.

Когда Генри Форда спросили о рецепте как можно разбогатеть, он ответил:

– Стать миллионером очень просто. Нужно найти потребность и удовлетворить её.

Разбогатеть на страховании не сложнее, тем более потребность, на удовлетворение которой ориентировано наша с вами деятельность – экономическая безопасность – существует совершенно объективно, и нет человека, который не признавал бы этого очевидного факта.

Поэтому перед нами стоит гораздо более «простая» задача – оформить эту подсознательно ощущаемую людьми потребность таким образом, чтоб в покупке страхового полиса

наш потенциальный клиент увидел не попытку хитроумным способом выманить у него деньги, а реализацию собственной сиюминутной потребности в приобретении услуги.

По существу мы своими действиями должны открыть обыкновенному человеку глаза на то, что ему предлагается. Открыть их так, чтоб он ахнул, схватился за голову и воскликнул:

– Такая замечательная вещь! Как же я раньше не догадался её купить? Где вы все раньше-то были!!?

Поэтому при создании страховых продуктов в первую очередь следует учитывать, что создается он для того чтобы быть купленным клиентом.

Поскольку мы рассматриваем понятие страхового продукта с точки зрения агента и клиента, то должны рассматривать его исключительно со стороны его ликвидности или не ликвидности. То есть, каким бы «хорошим» или «правильным», не считали продукт специалисты страховой компании, если он не нравится агенту и клиенту, то на нем смело ставить жирный крест. И наоборот. Каким бы глупым сложным или трудоемким продукт не казался бы специалистам, если он правильно обсчитан актуариями, нравится агентам и клиентам – это хороший продукт!

Хороший продукт, это то, что продается хорошо. То есть в нем скрыто удобство продавца и удобство покупателя – удобство агента и удобство клиента.

Страховая компания, формируя свои продукты, старается либо угадать скрытые ожидания клиента либо стараясь сформировать их.

Хороший пример страховщикам показывают телефонные компании.

Казалось бы, что можно выжать в части услуг из простого телефона? Звонок внутренний, звонок междугородный, да, пожалуй звонок в другую страну... А что они делают? Не проходит двух недель, как какая-нибудь из телефонных компаний не выбрасывает на рынок новый тариф.

Вполне вероятно, это происходит, потому что операторов сотовой связи не так много и им для этого хватает людей, креативно мыслящих.

У страховых компаний, коих несравненно больше, с такими людьми проблемы и идеи продуктов приходится разрабатывать простым сотрудникам, таким как мы, а у каждого из нас есть собственные шоры на глазах. Можно конечно назвать их благоприобретенным жизненным опытом, который помогает нам добиваться успеха в жизни, тем не менее в условиях, когда вокруг нас конкуренты не жалея мозгов думают чем бы удивить, привлечь клиента, избавление от шор и стереотипов дает хороший шанс на то, чтоб вырваться вперед.

Создание нового продукта это, безусловно, творческий акт. Точно такой же, как и написание рассказа, стихотворения или картины...

Услышав это кто-то сразу может заявить, что для этого необходим талант, а поскольку имярек такового таланта за собой допреж не замечал, то... То и работать в этом направлении совершенно бессмысленно!

Не соглашусь с таким утверждением.

Во-первых пока не сделаешь – не узнаешь, можешь ты это сделать или нет.

Во-вторых «В тихом омуте...»!

В-третьих... Кроме таланта существует еще и ремесло.

В этом слове нет ничего дурного.

Оно означает всего лишь то, что в любом деле существуют некие общие закономерности и приемы. Если мы их познаем, то нам станет значительно легче любое дело. В том числе и конструировать страховые продукты.

Нас ведь не удивляют слова «законы развития искусства» или «законы построения детективной интриги»? Любители какого-нибудь литературного жанра, допустим детектива,

подтвердят, что существуют некие каноны, общие, что для Конан-Дойля, что для Агаты Кристи, что для Донцовой. Они есть в любовных романах, в боевиках.

Так вот обрадую вас. В страховых продуктах они тоже есть!

Параметры идеи страхового продукта

Самый просто и самый объективный ответ на вопрос, как привлечь к себе новых клиентов, будет вероятно, таким – надо дать им то, что не дают иные компании, или дать то же, но на других, боле благоприятных условиях.

Конечно здравый смысл тут же вносит свои ограничения:

- выполнение обещаний должно быть по силам компании.

- то что мы предлагаем должно быть хотя бы и неосознанно востребовано рынком. О том, что это такое – «неосознанная востребованность рынком» мы поговорим чуть позже.

Согласитесь, ответ совсем в духе упомянутого нами ранее Форда. «Найти потребность, которую не могут удовлетворить другие участники страхового рынка и удовлетворить её».

Первое с чего начинается построение нового страхового продукта – это его идея.

Поиск новых идей для создания продуктов – это всегда учет переменных величин.

То, что меняется, может для человека из неглавного стать главным, и потребовать защиты.

Переменные тут и есть параметры продукта, о которых мы говорим:

- *объект страхования;*
- *страховой риск;*
- *цена;*
- *условия страхования;*
- *сопутствующие услуги;*
- *размер агентских комиссионных;*
- *удобство расчетов и заполнения необходимых форм;*
- *эффективность воздействия продукта на клиента (реклама).*

Напомню, что есть что:

Объект страхования – Не противоречащие Российскому законодательству имущественные интересы, связанные с жизнью, здоровьем трудоспособностью, пенсионным обеспечением страхователя или застрахованного лица, связанные с:

- владением, пользованием, распоряжением имуществом,
- возмещением страхователем причиненного им вреда личности или имуществу физического лица, а также вреда, причиненного юридическому лицу.

Страховой риск – предполагаемое опасное событие, на случай наступления которого, и проводится страхование.

Это все не только понятно – это очевидно. Расшифровку этих терминов можно найти в любом словаре.

А вот дальше начинается самое таинственное и интересное – то, что собственно и делает обыкновенный «продукт» Продуктом с большой буквы.

- *цена страхового продукта;*
- *условия страхования;*
- *сопутствующие услуги.*

Изменение именно этих параметров и дают нам возможность в максимальной степени удовлетворять интересы клиентов страховых компаний, а значит, и создать целый спектр предложений, удовлетворяющий любому спросу.

Влияние параметров на привлекательность продукта с точки зрения клиента

Кстати, вышеперечисленные параметры в глазах Клиентов не равноценны и поэтому анализ приоритетов также становится для нас работой, направленной на создание наиболее благоприятных условий для покупки полисов.

Объект страхования

Самым удобным и выгодным следует считать приоритет компании по объекту страхования. То есть в том случае если вы монополист (в смысле, предлагаете на страховом рынке эксклюзивную услугу) то ничего другого вроде бы и не нужно. Если в вашей лицензии прописано страхование имущества, а у других компаний его нет и в помине, то ваше положение на рынке как никогда прочно и клиент пойдет к вам, ибо ничего другого ему просто не остается делать.

Вы скажите, что сегодня такого уже не бывает.

И будете неправы. Я скажу – бывает.

Дело ведь не только и не столько в строке, прописанной в лицензии, а в той идее, которую вы реализуете, опираясь на пункт лицензии.

Это поняли уже все. Если раньше по пункту лицензии и общим правилам «Страхование имущества» страховалось все имущество, включая строения, коз-овец и аквариумных рыбок, то теперь все компании имеют свои правила на страхование животных, страхование дачных домиков и отдельно – огородных пугал.

Это делается, чтоб удовлетворить Клиентов по параметру «цена». Вычленение как можно большего числа отдельных объектов из совокупности «Имущество» дает возможность уменьшить тарифы!!

Страховой риск

Страховой риск изменяется значительно реже, но, тем не менее, и он подвержен изменениям. Он меняется вместе с сознанием общества. Когда общество осознает какие-то новые опасности, оно начинает задумываться о тех неприятностях, которые они несут и страховые компании откликаются на это.

Я хорошо помню, что в начале 90-х годов наблюдался всплеск интереса к полисам страхования жизни и здоровья, где в качестве страхового риска указывался СПИД. Общественный интерес к проблеме СПИДа сыграл на руку расторопным страховщикам.

Цена

Цена – это очень важно! Очень! Но...

Чего хочет клиент, покупая у нас страховой полис?

Он хочет получить конкретную услугу, заплатив за неё как можно меньше.

Что же Клиента в этом случае интересует в первую очередь?

Деньги?

Безусловно. Правда для точности следует сказать, что его интересуют не просто деньги, а «Стоимость услуги». И хотя слово «стоимость» идет впереди слова «услуга» главным тут все-таки остается слово «услуга». Клиент в этом случае сперва выбирает услугу, и только выбрав, то, что ему нравится, спрашивает «Сколько?»

Таким образом, самым главным будет то, что клиент получит, заплатив свои деньги. То есть он выбирает услуги, которые ему может оказать компания и только потом соотносит их со стоимостью полиса.

Поскольку обязанность выплаты денег наступает для клиента только после того, как для него наступило страховое событие, мы должны ориентироваться не на «обыкновенного» человека, а на человека «пострадавшего». У пострадавшего человека своя система ценностей, свои приоритеты.

Условия страхования

Условия страхования не менее важны для клиента. Под условиями следует подразумевать:

- период страхования;
- условия оплаты;
- время действия страхования;
- условия выплаты возмещения (скорость, суммы, валюта, золото);
- и множество других факторов, которые оказывают влияние на предпочтение Клиента.

Сопутствующие услуги

Под сопутствующими услугами тут надо понимать те услуги, которые компания собирается оказать клиентам либо вместе с выплатой возмещения, либо помимо него. В особенности – качество услуг.

Не зря большинство компаний разделяет обслуживание своих клиентов на классы VIP и нет. То есть у компании всегда есть резерв, который она придерживает для отдельных клиентов. И дело не всегда в стоимости. На свете существует довольно много таких вещей, которые при незначительных затратах дают повышение качества услуг.

Или, хотя бы его иллюзию.

В качестве реальных шагов можно предложить рассмотреть и дать предложения по использованию для оказания дополнительных услуг клиентам уже существующих структур страховой компании – бухгалтерии и юридического отдела.

Влияние параметров на привлекательность продукта с точки зрения агента

Возможности влияния на параметры страхового продукта у агента невелики, поэтому он изначально выбирает продукт (а вместе с ним и Компанию) очевидно более интересную ему по следующим параметрам:

- *стоимость для клиента;*
- *размер агентских комиссионных;*
- *удобство расчетов и заполнения необходимых форм;*
- *эффективность воздействия продукта на клиента (реклама);*
- *стоимость для клиента.*

Стоимость продукта, как уже не раз говорилось очень серьезный аргумент как в сторону покупки продукта, как и в сторону отказа от неё. Для агента в этом плане самым важным является предусмотренная создателями продукта возможность регулировать её, как правило, в сторону уменьшения. То есть в продукте должен быть механизм, предусматривающий возможность введения скидки, или отношения Компании и агента должны быть выстроены таким образом, что Агент иметь официальную возможность предоставлять Клиенту скидку.

- *размер агентских комиссионных*

Этот пункт очевиден и не нуждается в пояснениях. Более подробно он будет рассмотрен при создании мотивационной системы для страхового агента.

- *удобство заполнения форм*

Работа агента на завершающем этапе сводится к тому, чтоб заполнить определенные Продуктом формы – заявление, полис, описание и т. п. Это порождает и у агента и у Клиента определенные неудобства, особенно когда компании требуются копии (бывает и так, что нотариально заверенные) документов и т. п. Как правило, всего комплекта документов в нужный момент под рукой не оказывается и агенту приходится беспокоить Клиента, по крайней мере, еще раз – тратить на это и собственное время, и время клиента.

Таким образом, для агента (как впрочем, и для Клиента) время на сбор необходимых для заключения договора страхования документов и заполнение бланков должно быть сведено к минимуму, а в идеале – полное отсутствие документов.

- *эффективность воздействия продукта на клиента (реклама)*

Ну и конечно реклама... Рекламная компания продукта во многом облегчает агенту работу с Клиентом.

То есть, резюмируя все выше сказанное можно сказать.

Если в нашем распоряжении найдется продукт, хотя бы по какому-либо из вышеозначенных параметров более интересный Рынку, то этот продукт будет иметь преимущество перед иными продуктами Рынка.

Отсюда следует вывод. Компания с таким продуктом становится более интересной как для Клиентов, так и для Агентов!

Не следует забывать одну очевидную вещь.

Агенты, люди с которыми нам предстоит общаться, приходят к нам не работать, а зарабатывать. Страховая компания является для них инструментом для зарабатывания денег. И она, и они заинтересованы в появлении новых продуктов.

Однако «идею» не продашь. Ей можно восхититься, позавидовать... Но желающих купить идею найдется не так уж и много.

Одной только идеи, безусловно, мало.

Необходимо создать то, что можно продать.

Технология создания продукта

Прекрасно понимая, что создать новый продукт в одиночку тяжело, тем не менее, опираясь на собственный опыт, могу утверждать, что это возможно. Во всяком случае, в наших интересах выходить с продуманными предложениями к тем, кто в компании отвечает за создание новых страховых продуктов.

Для того чтоб сформировать новый продукт Компания должна будет учитывать те переменные параметры, изменение которых и станут основой продукта. Напомню, о каких переменных идет речь.

- *объект страхования;*
- *страховой риск;*
- *цена;*
- *условия страхования;*
- *сопутствующие услуги, (качество услуг);*
- *размер агентских комиссионных;*
- *удобство заполнения форм (в идеале их полное отсутствие);*
- *эффективность воздействия продукта на клиента (реклама).*

Эти параметры мы и должны будем наложить на свежую идею. Именно она является основой нового продукта.

Идея достается нам из жизни и проверяется (подтверждается) статистикой. Именно статистика подтверждает нам, что автомобили воруются и бьются, что люди иногда болеют, что дома иногда горят, а вещи время от времени воруют.

Обратим свое внимание на современный страховой рынок.

Самый востребованный на сегодня страховой продукт на нем – ОСАГО. Какова его идея? Проста как Колумбово яйцо... «С меня снимается ответственность за некоторые мои поступки. Я врежусь – за меня заплатят».

Эта идея родилась из жизни, из реальных случаев «подстав», когда водителя автомобиля преступники ставили в такую ситуацию, что он не мог не быть виноватым и попадал в аварию, за последствия которой он и должен был расплачиваться. На эту тему писались статьи, в которых критиковалось ГИБДД, в которых предупреждались водители, но проблему они не решали.

И когда бедствие приобрело неприлично большие масштабы, было введено ОСАГО.

Несколько ранее я говорил о «неосознанной востребованности продукта рынком». В моем понимании ситуация с подставами на дорогах и породила эту самую «неосознанную востребованность». То есть общество видело проблему. Проблема касалась очень большой группы людей, объединенных по принципу «владения и использования».

Общество искало защиту от этого бедствия, и страховщики предложили свои услуги. Предложенный ими способ Общество удовлетворил. Можно говорить о том, что многие недовольны ценой услуги или её качеством, но это уже вторично. Предложенный страховщиками выход снял остроту проблемы и если вы обратите внимание, о подставах газеты писать практически перестали.

Начнем с самого начала. С объекта страхования.

Что может быть новым объектом страхования? Вспомните что такое вообще объект страхования.

Объект страхования: Не противоречащие Российскому законодательству имущественные интересы, связанные с жизнью, здоровьем, трудоспособностью, пенсионным обеспечением страхователя или застрахованного лица;

- *связанные с владением, пользованием, распоряжением имуществом;*
- *связанные с возмещением страхователем причиненного им вреда личности или имуществу физического лица, а также вреда, причиненного юридическому лицу.*

В качестве примера можно привести следующее:

1. Новая марка автомобиля, доселе не имевшаяся в пределах досягаемости страховой компании.

2. Новое животное (специальный продукт для страхования ловчих птиц или рептилий или конкретных пород собак)

3. Новое строение, использование которого несет какие-то свои, отличающиеся от обычных, риски. (Например, страхование Пивных или спортивных баров, как отдельная категория, которая не учитывается конкурентами).

Появление кондоминимумов дает возможность рассмотреть варианты сотрудничества с собственниками жилья и предложить им что-то, что их заинтересует.

Теоретически вам наверняка все понятно. Давайте практически попробуем опираясь на какой-нибудь массив информации найти идею его расклассификации таким образом, чтоб получилось как можно больше групп, учитывающих самые разные интересы. То есть постараемся учесть наибольшее число параметров.

В голове у каждого из нас есть определенные ограничения, шоры... Они не дают нам посмотреть на массивы данных свежим взглядом. А для создания нового продукта это имеет особенный важный смысл. Давайте на простом примере разберемся и научимся убирать эти шоры из собственной головы.

Сделаем мы на примере массива кинофильмов.

Все смотрят кино. У каждого есть видеотека. Все чаще в продаже появляются диски-сборники, на которых собраны несколько фильмов сразу. И каждый сборник находит своего покупателя.

Подумайте, каким образом можно группировать фильмы, по какому принципу, параметру формировать сборники.

Предлагаю вам в течении пары минут подумать над тем, как вы можете расклассифицировать массив кинофильмов.

По результатам проводимых мной семинаров для работников страховых компаний привожу список. Он не претендует на полноту, и его не назовешь исчерпывающим, однако как правило к концу занятия он становится именно таким.

- Жанр (комедия, боевик, триллер...).
- Страна выпуска. (США, Россия...).
- Студия выпуска. (Парамаунт, Мосфильм).
- Артист, играющий главного героя.
- Фильмы «с участием».
- Номинанты на премии. (Оскар, Золотой орел, Лев...).
- Получившие премии. (Оскар, Золотой орел, Лев...).
- Режиссер...
- Автор сценария.
- Композитор.
- Сериалы – не сериалы.
- Сборники. (Альманахи).
- Пародии.

- Время действия. (Средневековье, Расцвет Рима).
- Место действия. (Рим, СССР, теплоход, самолет).
- Автор литературной основы. (По роману А. Кристи...).
- О событии. (О Бородинском сражении).
- Дебютант – не дебютант.
- Время создания фильма. (Новинка, фильмы 60-х).
- Стоимость производства. (Самые дорогие фильмы).
- Фильмы об... (Об англичанах, о русских, об арабах, о роботах, о животных).
- Документальные.
- Игровые.

Возвращаясь из кинематографии в страхование должен сказать, что перечисленные (и не перечисленные) сборники в нашем случае и будут продуктами, ориентированными на конкретного потребителя.

В самом начале было сказано, что продукт должен быть интересен Клиенту. Это самый подходящий момент, чтоб напомнить об этом. Если подходить формально, то мы можем классифицировать еще и по параметрам:

- главный осветитель;
- помощник главного осветителя;
- главный гример;
- и так далее.

Тут надо все-таки остановиться и провести маркетинговое исследование. На тему: «Сколько человек интересуется, кто был помощником главного осветителя на фильмах». Если мы не найдем желающих это узнать (а это скорее всего именно так и будет) то незачем и выстраивать продукт под таких людей.

Таким вот образом мы должны подходить к любому массиву информации.

Страховой риск. Предполагаемое опасное событие на случай наступления которого, и проводится страхование.

Страховые риски в значительной степени зависят от интересов Страхователей.

Начинать работу в этом направлении следует с поиска закономерностей.

Страховой компании, как вы знаете, нет смысла работать с единичными рисками. Страховой компании гораздо удобнее обрабатывать страховое поле. Поэтому незамеченные конкурентами идеи следует искать в статистике, в массовых однородных явлениях или объектах. Информация об этом, в свою очередь постоянно публикуется в периодике, которая отражает общественные ожидания или в статистических справочниках.

Изучение массы страхователей показывает, что жизнь настолько разнообразна, что страхи бухгалтера и страхи альпиниста пересекаются не на много. То есть, прежде всего, мы должны разложить монолит общества на отдельные кластеры. Принципов выделения отдельных групп может быть несколько. Например:

- по профессиональному (бухгалтер-альпинист-каскадер);
- по интересам (коллекционеры, туристы);
- по отношению к какому-нибудь предмету (водители-пассажиры);
- по состоянию (здоровый-больной);
- и т. д.

Такие кластеры нуждаются в изучении. Не являясь альпинистом или дайвером, никто из нас не может с достаточной точностью сформулировать опасения альпиниста или пловца с аквалангом. Поэтому создателю продукта необходимо изучить интересующий его сегмент рынка и тесно общаться со специалистами и страховыми агентами.

Хотя бывают и исключения, оправданные скоростью принятия решения. Скорость в таких ситуациях, на первичном этапе, позволяет опередить конкурентов.

Меня вдохновляет история, случившаяся в 60-е с английской группой «The WHO?». Её лидер, Пит Таунсенд рассказал в одном из интервью, что в самом начале карьеры, когда у них не было своих слушателей, он в одном из интервью заявил, что является выразителем настроения и интересов какого-то недавно организовавшегося молодежного течения. Он мало что знал о нем, но заявил об этом раньше других. Такое заявление сразу привлекло к группе внимание, тех, кто считал себя приверженцем нового течения. То есть Таунсенд застолбил пустое место и создал для себя аудиторию и рынок.

Хорошим подспорьем для выявления закономерностей является статистика.

По существу проявляющиеся в ней тенденции подсказывают нам, что нужно делать. Страхование автомобилей – нагляднейший тому пример.

Если изначально человечество страховало автомобили общей массой, то со временем само собой получилось так, что вся масса железа на колесах стала делиться на кластеры по определенным параметрам. Одни из них характеризовали предмет страхования, другие – водителя (страхователя, как правило), третьи – собственно страховые риски.

И это вполне оправданно. Статистика показывает, что легковые автомобили угоняются чаще, чем грузовые. Видимо это дает возможность страховой компании брать с владельцев грузовых автомобилей при страховании от угона несколько меньше, чем с владельцев легковушек. Другая статистика показывает нам, что внутри легковых автомобилей существует определенная дифференциация по маркам автомобилей.

Статистика предоставляет нам возможности создания новых продуктов. На основе статистических выкладок мы можем создавать (и создаем) новые продукты.

Допустим, статистика говорит нам, что существует (объективно существует!) информация о том, что машины конкретного цвета (марки, возраста) угоняют реже, чем обычно. Это уже повод, чтоб задуматься и проведя маркетинг в конкретной нише сделать выводы – имеет ли смысл заниматься этой аномалией. То есть если в городе 5 оранжево-зеленых машин – это один разговор. Если 5555 – то совершенно другой.

– *цена*

В создании продуктов существует две четко выраженных тенденции.

Первая – понижение тарифа. Вторая – увеличение перечня услуг. И тот и другой путь имеют право на существование – всегда будут существовать люди, обращающие главное внимание на стоимость услуги и всегда в противовес им будут существовать люди, готовые заплатить больше, но при условии, что они получают нечто дополнительное.

Идеальным советом, поэтому следует считать совет постоянно снижать цену продуктов и чтоб в сравнении с аналогичными продуктами конкурентов они выглядели бы более выигрышно, не забывая при этом о том, что клиенту все же нужны услуги.

С первого взгляда это кажется логически неразрешимым противоречием – дать больше, получив с клиента столько же, сколько получает конкурент.

Однако у Страховой компании есть в запасе маленькие хитрости. Ход «цена – меньше, а услуг – больше» вполне возможен, если мы понизим агентскую комиссию или заменим реальное качество эфемерным.

В последнем случае выигрывают те продукты, которые, не обеспечивая реального качества, дают его иллюзию. Например, при страховании выезжающих за рубеж клиент может с удовольствием смотреть на многонулевое число в графе «Страховая сумма», однако не обратит внимание на пункт, где написано о размере франшизы или о том, что первые 500 баксов он платит из собственного кармана.

Уменьшение агентского вознаграждения также возможно, но мы должны прекрасно понимать, что этот рычаг очень тонок и ненадежен. Выходом может быть переводение агентов на иные системы оплаты.

– условия страхования

Именно этот параметр, по моему мнению, является основным для придания продукту состояния эксклюзивности. Именно он позволяет выделиться из ряда однообразных предложений конкурентов.

Гарантией успеха следует считать учет Страховщиками максимально возможного числа дополнительных факторов, влияющих на привлекательность договора страхования с точки зрения Клиента. Это может быть:

- период страхования;
- условия оплаты;
- время страхования;
- условия выплат;
- территория страхования;
- наличие возможности применения скидок;
- режим использования объекта страхования;
- и многое другое...

– дополнительные услуги

Осознавая, что продукт это не только страховая услуга, но и услуги, сопровождающие договор страхования мы должны осознать, что в этой сфере (сфере сопровождения) также лежат возможности, ориентирующие покупателя страхового полиса на выбор именно этой, а не какой-либо другой услуги.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.