

К 10-летию "Школы Ресо»

Иван Рыбкин

Секреты мастерства страхового менеджера:

*КАК быстро
набрать агентов
и ЭФФЕКТИВНО
управлять группой*

Иван Рыбкин

**Секреты мастерства
страхового менеджера: как
быстро набрать агентов и
эффективно управлять группой**

«Торговый дом ИОИ»

2017

УДК 316.6
ББК 65.9 (2)212

Рыбкин И.

Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой /
И. Рыбкин — «Торговый дом ИОИ», 2017

ISBN 978-5-88230-243-5

«Основатель одного из самых успешных в России страховых обществ – РЕСО-Гарантия Сергей Саркисов не раз повторял: «Страхование не покупается, страхование продается». Следуя этой идее, мы избегаем «греть воздух» масштабными рекламными кампаниями и предпочитаем вкладывать средства в рекрутинг и обучение агентов, в систематическую работу по поддержанию и развитию агентской сети. Кроме того, мы не жалеем средств на совершенствование сервиса и упрощение процедур получения страхового возмещения, поскольку лучшая реклама для страховой компании – это своевременные выплаты страхового возмещения. Казалось бы, простой рецепт успеха, бери и копируй. Но получается далеко не у всех, точнее, у единиц. Почему? Новая книга Ивана Рыбкина «Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой» поможет разгадать эту загадку. Дело в том, что в РЕСО-Гарантия мы построили уникальную схему развития, в основе которой – поддержка и развитие агентской сети через систему менеджерских групп...»

УДК 316.6
ББК 65.9 (2)212

ISBN 978-5-88230-243-5

© Рыбкин И., 2017
© Торговый дом ИОИ, 2017

Содержание

Вместо предисловия. Книжки Ивана Рыбкина учат думать по-другому	7
И еще вместо предисловия...	8
Несколько слов от автора	9
Часть 1	11
Глава 1.1	11
Глава 1.2	18
Глава 1.3	21
Глава 1.4	41
Часть 2	48
Глава 2.1	48
Глава 2.2	52
Глава 2.3	55
Конец ознакомительного фрагмента.	78

Иван Рыбкин

**Секреты мастерства страхового
менеджера: Как быстро набрать агентов
и эффективно управлять группой**

© Рыбкин И., 2017

© Оформление, Институт Общегуманитарных Исследований, 2017

* * *

Вместо предисловия. Книги Ивана Рыбкина учат думать по-другому

Основатель одного из самых успешных в России страховых обществ – РЕСО-Гарантия Сергей Саркисов не раз повторял: «Страхование не покупается, страхование продается». Следуя этой идее, мы избегаем «греть воздух» масштабными рекламными кампаниями и предпочитаем вкладывать средства в рекрутинг и обучение агентов, в систематическую работу по поддержанию и развитию агентской сети. Кроме того, мы не жалеем средств на совершенствование сервиса и упрощение процедур получения страхового возмещения, поскольку лучшая реклама для страховой компании – это своевременные выплаты страхового возмещения.

Казалось бы, простой рецепт успеха, бери и копируй. Но получается далеко не у всех, точнее, у единиц. Почему?

Новая книга Ивана Рыбкина «Секреты мастерства страхового менеджера: как быстро набрать агентов и эффективно управлять группой» поможет разгадать эту загадку. Дело в том, что в РЕСО-Гарантия мы построили уникальную схему развития, в основе которой – поддержка и развитие агентской сети через систему менеджерских групп.

Стратегия нашей компании по продвижению страховых услуг не претерпела ровным счетом никаких изменений даже в разгар мирового финансового кризиса. Мы всегда говорили и продолжаем повторять, что лучшим «рекламоносителем» является страховой агент. Агент гарантирует «адресную доставку рекламного сообщения» и он же обеспечивает необходимое «количество контактов с аудиторией».

Дело за «малым» – найти, подготовить и собрать в эффективную команду этих агентов. Как это делается в РЕСО-Гарантия, вы узнаете из книги Ивана Рыбкина.

Игорь Иванов,
заместитель генерального директора
ОСАО «РЕСО-Гарантия» по рекламе и маркетингу

И еще вместо предисловия...

Однажды, возвращаясь из Омска, в журнале авиакомпании Аэрофлот Норд я прочитал крылатое выражение от Отто фон Бисмарка, который сказал: «Состоятельность государства оценивается его отношением к учителю».

В РЕСО-Гарантия к учителям и учению относятся серьезно на всех уровнях управленческой структуры компании. Именно поэтому компания входит в число лидеров рынка. Важность работы, выполняемой работниками Центра профессиональной подготовки, невозможно переоценить. Это не просто обучение профессии, это центр формирования новых, устойчивых, ориентированных на развитие страхового бизнеса жизненных ценностей.

Предлагаемый к изучению материал основывается на многолетнем опыте практической работы коллектива единомышленников под управлением Рыбкина Ивана Валерьевича. Подтверждением тому – почти семьсот менеджерских групп, успешно работающих в компании в настоящее время, и десятки директоров агентств и филиалов, выросших из менеджества.

Моя задача во все времена совместной работы была простой, – убедить работников продающих структур посещать «Школу Рыбкина», далее от профессионалов никто «живым», т. е. необученным, не уходил.

Главная ценность написанного в том, что читающие РЕСОвцы станут сильнее, читающие неРЕСОвцы – захотят ими стать. Мы этому будем рады.

Александр Абакшонок, Заместитель генерального Директора ОСАО РЕСО-Гарантия, Начальник

Управления Регионального Развития

Несколько слов от автора

В 2009 году Школе РЕСО исполняется 10 лет. Когда я смотрю на большой зал Школы РЕСО, в котором каждый квартал собирается до 130 человек на программу «Стандарт менеджера» (и это только в Москве), то понимаю, какой путь нам удалось пройти за последние 6–7 лет. Первые «Стандарты» собирали всего нескольких человек. А сколько было споров о том, необходимы ли вообще менеджеры в агентской сети, которая продает «риски». И как «наощупь» выстраивались работающие схемы мотивации менеджеров. И как мы радовались первым, тогда еще очень скромным успехам наших учеников. Все это стало историей компании. Часть ее нам предстоит вспомнить, для того чтобы добраться до самой сути менеджерских секретов. Ведь эта книга так и называется «Секреты мастерства страхового менеджера». И, конечно, есть что в ней рассказать тем, кто только планирует пройти этот путь.

На сегодняшний день аналогов нашей менеджерской сети в страховании просто нет. Это говорит о том, что мы построили уникальную схему развития. Копировать ее можно, но воспроизвести можно только в нашей компании. Поэтому секреты, которыми мы делимся с читателем, несомненно, помогут ему в своем развитии как страхового менеджера, но в полной мере реализуются только в определенной организации.

Тем самым я хотел бы сразу предостеречь от попыток в лоб повторить приемы и технологии, о которых здесь написано. Пробуйте и на основе данных вам рецептов «варите свое зелье». Иначе вы попадете в ситуацию сотрудников одного известного агентства недвижимости, которые прочитали мои книги по системному подходу к техникам продажи и сказали: «А у нас они не работают!»

И я бы согласился с ними, но только судьба свела меня с менеджерами другого не менее уважаемого риэлторского агентства. С ними при моем содействии был достигнут достойный результат в развитии продаж именно на основе системных техник продаж. Почему? Потому что новые технологии потребовали продавцов с новым мышлением, а эти самые новые продавцы, в свою очередь – новой ментальности от менеджеров и директоров. Да-да, все начиналось с техник общения с клиентом, а менять приходилось карму директора, и часто и самого директора.

Поэтому, несмотря на то, что книга посвящена воспитанию страховых менеджеров я бы смело рекомендовал ее всем – и агентам, и менеджерам, и директорам продающих структур, а также руководителям компаний, ориентирующихся на дистрибьюцию с помощью агентской сети. Агентам она пригодится – потому что любой опытный успешный страховой агент окружен помощниками, которые могут составить костяк его менеджерской группы. Зачем же терять возможность помочь и людям, и себе? Не знаете? Зато я знаю, как сделать так чтобы ваши объемы продаж увеличивались многократно. И даже если вы не станете менеджером, а выберете путь суперпродавца с группой помощников, то все равно «объемы» за счет применения описанных технологий вырастут в разы.

Директорам и руководителям эта книга будет полезна, так как поможет избежать неправимых ошибок в формировании агентской сети. Экономьте свое время и деньги! Большая ошибка многих руководителей заключается в том, что они замечательно все придумают на бумаге, рассчитают, сколько им нужно агентов, нарисуют отличные схемы мотивации. А как дело дойдет до практики, то выше 3–5% «выхлопа» из каждой сотни новичков у них не получается. (Имеется в виду, что из каждых 100 новичков, приходящих в агенты, работать остаются только 5. У нас эта цифра доходит до 50–60 %. Т. е., на каждую сотню человек приступает к продажам 50–60. А к концу года остается профессионально работать – 35–40). Чувствуете разницу? Хотите так? Есть много секретов как этого добиться и часть из них вы найдете в этой книге.

И, конечно же, надеюсь, читать ее будет интересно всем менеджерам – руководителям групп. Причем не только в страховании. На моих открытых семинарах по менеджменту и тренингах руководителей среднего и высшего звена используются многие положения системы результативной подготовки менеджеров, описанные в данной книге.

Мне нравятся те руководители новой волны, кто чувствует целостность всей описанной системы подготовки кадров. Как сказал один из таких менеджеров: «Система потому и система, что ее нельзя разять на части...» Полностью с ним согласен! И что с того, что кто-то не понимает важности, например, активного рекрутинга или тренинга на рабочем месте или полевой практики, мотивируя это тем, что в его повседневной работе этого нет. Здесь так и подмывает спросить: «Да что вы уважаемые коллеги? Действительно ли нет? Как же может современный менеджер прожить без основ рекрутинга и проведения интервью с соискателями?» Но, я знаю, что закон жизни неумолим – большая часть менеджеров работает «как всегда», а меньшая постоянно стремится узнать «как лучше»! И все-таки верю, что книгу прочтут и те, и другие:).

Просто попробуйте что-то сделать из того, что в ней написано и вам «запало в душу». И вы сами удивитесь, как быстро поменяется «картинка жизни». Начнут меняться отношения с сотрудниками, уйдет загнанность и текучка, появится вкус к развитию себя и других, жизнь станет насыщенной и яркой, пропитанной энергией изменения.

Примерно так меняется жизнь у сотен слушателей «Стандарта менеджера». Как же все-таки приятно видеть успех своих учеников! Дай бог всем моим читателям изведать это удивительное ощущение. Ведь именно оно рождает Мастеров Менеджеров с Большой Буквы.

В «Секретах мастерства...» много парадоксов и открытий. Но самое ценное для меня в этой работе, что в ней все пройдено «на своей шкуре». Каждое положение мы проверяли «в бою», в реальной практике наших слушателей. И я рад, что все только начинается... Это не просто красивая фраза.

Благодарности

Я благодарен акционерам и руководству компании РЕСО-Гарантии за возможность осуществления данного проекта, за поддержку, терпение и веру и лично С.Э. Саркисову и Д.Г. Раковщику!

Хотел бы выразить отдельную благодарность моим давним соратникам и партнерам. Прежде всего Эдуарду Падару. Он мой соведущий по курсу «Стандарт менеджера». Часть его зажигательных лекций и выступлений составила материал книги.

Отдельно хочу сказать большое спасибо Алексею Ильюшину, Людмиле Новиковой, Владимиру Райцеву, Людмиле Колупаевой, Олегу Спирину и многим директорам и менеджерам нашей компании. Без них этой работы просто бы не было бы.

Также я признателен моим коллегам по Школе РЕСО и лично Алле Орленко, Гаяне Погосян, Владимиру Тарасову, Алексею Киселеву, Виталию Егорову, Ольге Глебовой.

Друзья мои. Вместе мы можем свернуть горы! Несмотря на то, что мы действительно многое сделали, сколько еще впереди у нас увлекательных открытий!

Спасибо Вам!

Часть 1

С чего начинается менеджер?

Глава 1.1

Кто такой менеджер агентской группы

Начинается все с ответа на вопрос – кто такой менеджер агентской группы и зачем вам нужна группа агентов?

Казалось бы, такой естественный логичный вопрос, но почему-то его промахивают, не замечают или вспоминают о нем слишком поздно. В чем тут дело? Человеку вообще свойственна определенная нелогичность, это конечно так. Но хотелось бы, чтобы ее было бы поменьше, хотя и понимаю что это трудно достижимо. Судите сами.

На вопрос, с которого началась главка, мы получали и до сих пор получаем очень забавный ответ: Чтобы самому не работать, а за тебя работали другие:-) И, при этом, ведь те, кто так отвечают, искренне верят, что это и есть суть менеджерской работы. Как вам это нравится? Вы скажете мне – может это и неплохо. Может, люди думают – как использовать потенциал других для совместной выгоды. Согласился бы, если б речь шла о делегировании, так нет же! Скорее речь идет о сказке про золотую рыбку – хочу быть столбовою дворянкой, владычицей морскою – конец известен. Или еще одна замечательная сказка на ту же тему – «по щучьему велению», которую я называю синдром Емели.

Синдром Емели в современном управлении

Вы думаете, что таких людей мало? По-моему ошибаетесь. Их о-о-очень много. Откуда же они берутся? Конечно не из воздуха. Мы работаем со взрослыми людьми. Удивительно, как много в нашей стране взрослых продолжает верить в сказки. С одной стороны это хорошо, с другой, – представьте, когда взрослый дяденька (кстати, директор одного регионального филиала) говорит:

– А я уже с агентами работал, набрал много, а остались единицы, сил затратил, а результата нет.

Спрашиваю: Вы каждый день с ними работали или время от времени, урывками от своих продаж и работы в филиале.

– Думал, они сами работать будут...а они все разбежались, потому что в других компаниях комиссия больше. Продолжаю спрашивать: Так все-таки каждый день или нет?

– А почему я должен с ними каждый день работать – взрослые люди, сами должны все понимать, если хотят денег заработать. И вообще сколько на них можно времени тратить?

Резюмирую: Вот и получили то, что хотели. Вложились в десятки – закрепились единицы. Вполне закономерный итог. Предлагаю менять приемы работы.

– А как это?

Вот об этом и будем в книге разговаривать.

Этот диалог яркий пример «синдрома Емели»: выловил один раз щуку – можно больше ничего не делать. Набрал агентов – теперь пусть они работают. А они взяли и разбежались. Кто виноват? Кто угодно, только не начальник. Страна, компания, неудавшиеся агенты... Как же может быть наш замечательный руководитель филиала в чем-то неправ? Помните известный принцип – Начальник всегда прав. А если он не прав, то смотри пункт первый.

Вот-вот – отсюда все и идет. И затем вокруг формируется такая прослойка людей, которые вместо того, чтобы начинать изменения с себя предпочитают все валить на других. Общество тотальных сливателей ответственности, одним словом. Бр-р-р!

При этом я далек от мысли, что с такой жизненной позицией ничего не сделать. Она исправляется, просто на это надо терпение, искреннее желание помочь людям измениться и время. Да, к нам в Школу РЕСО действительно иногда приходят с таким понятным желанием – как бы мне ничего не делать, и чтобы все сделали за меня. Мы помогаем это осознать и начать меняться. И за своих выпускников нам не стыдно. Как сказал кто-то из великих: каждый учитель заслуживает тех учеников, которые у него есть.

Есть еще один распространенный ответ на вопрос: зачем быть менеджером. А чтобы просто денег заработать! Во как! Отвечает на голубом глазу и ведь даже не задумывается, что он может денег заработать больше как продавец. И когда начинаешь спрашивать: сколько денег, в какие сроки, сколько как ты думаешь нужно вложить в группу, прежде чем она начнет работать, то в ответ лишь тишина и фраза типа «а я еще об этом не думал...»

Так и остаются без ответа важные вопросы, связанные с тем, что называется умным словом: самомотивация человека. А затем происходят различные странные вещи в жизни агентской сети и менеджерских групп.

История про подъем и спуск или про то, как легко набрать людей и еще легче их потерять

Одна девушка в Казахстане, назовем ее Света, замечательный сейл и просто человек, во время нашего коучинга на канатной дороге вверх от Медео рассказала мне свою историю. Когда она начинала работать, то буквально горела сама, зажигала всех вокруг и в результате у нее собралось на продажах ОСАГО около 100 человек. Это очень приличная цифра для одного руководителя. А затем ОСАГО перестало приносить быстрый доход и группа, да что там группа, целая сеть страховых агентов (многие страховые компании в России и таких сетей агентов не имеют) просто, как она сказала, разбежалась. Канатная дорога там открытая, во время этого рассказа мы с ней поднимались в гору. Перед нами вставали вершины, покрытые снегом и ярко освещенные солнцем. И очень быстро мы уходили из лета в зиму. Это было очень символично. С одной стороны как бы покорялись новые высоты. А с другой становилось все холоднее. Вот такая вот дилемма!

Честно говоря, мы уже порядочно замерзли и решили поворачивать. Мы пересели на «канатку», ведущую вниз. И у меня буквально захватило дух от красоты долины, которая теперь распахнулась перед нами. Далеко внизу в дымке просвечивала Алма-Ата. Но здесь, в горах царил какой-то удивительный покой. Почему я это рассказываю? Чтобы вы лучше прониклись следующим диалогом, который я привожу ниже

- Сколько ты сейчас собираешь сама как сейл?
- Около миллиона долларов. В основном на корпоративах.
- Значит, к сегодняшнему дню могла бы собирать уже 1,5–2 (цифры называю не с потолка, а по итогам предварительного анализа портфеля, который провел, пока мы поднимались вверх).
- Нет. (пауза)
- Я молчу и внимательно смотрю на нее. Не отпускаю взглядом.
- Не знаю. (пауза) Может быть да.
- Может быть, ты и не знаешь, но мой опыт убеждает меня, что это именно так и есть. Света соглашается. Я продолжаю спрашивать.
- Хорошо, если ты можешь собирать больше, насколько больше для этого нужно времени?

- Наверное, много.
 - Т. е. я правильно понимаю, что люди, которые управляют гораздо большими объемами вообще не спят и не отдыхают?
 - (Смеемся).
 - И, значит, еще будет время и на работу с другими?
 - Да – только зачем мне это нужно?
 - Хотя бы затем, чтобы все приумножать и использовать во благо себе и другим. Например, увеличивать свою стоимость на рынке и т. д.
 - А как это сделать сейчас, если все разбежались?
 - Для начала осознать простую истину, что не все разбежались, а всех разогнала сама.
 - Неправда.
 - Правда, правда и сама ты это прекрасно знаешь. Надо очень постараться, чтобы разогнать от себя 100 человек. Они перестали тебе быть нужны. И ты их потеряла. Это твой выбор и никого другого... А каждый из них мог бы сегодня быть прекрасным сотрудником для твоей новой структуры.
 - Что же делать дальше?
 - Собирать тех, кто доступен. Осознать, что пришло время объединять ресурсы многих людей, чем использовать только свои силы.
- Мы спускались с гор и перед нами растилась удивительные горизонты и новые возможности. Они были как на ладони – надо было захотеть протянуть руку и их взять. Надо было только захотеть...
- Два диалога, которые я привел выше, говорят об одном – сначала надо определиться, кто такой менеджер агентской группы и зачем вам эта самая группа нужна.

Как понимают, кто такой менеджер агентской группы в вашей организации?

В каждой уважающей себя организации есть так называемые нормативные документы, которые определяют, что организация понимает под термином менеджер. Это необходимо, так как существует много различных видов менеджеров. Само по себе слово «менеджер» означает – тот, кто управляет. Но управлять можно многим: клиентами, процессами, организацией. Нас интересует менеджер агентской группы, т. е. человек который может собрать, организовать и получить прибыль в результате не только своей собственной работы, но и за счет работы группы агентов, т. е. в основном внештатных сотрудников.

Каждая организация выбирает свои требования того, кем она хочет видеть и чего она ждет от своих менеджеров.

Менеджер – обслуживатель и проблемы развития сети

Совсем недавно к нам в организацию пришла большая группа менеджеров и агентов. Я близко познакомился с менеджерами, которые были выращены в иной идеологии, чем наша.

Если коротко, то большинство из них были обслуживателями. Они принимали взносы от своих агентов и проверяли правильность оформления полисов. Они мало влияли на продажи и даже, как мне показалось, их побаивались.

Да, конечно, они проводили занятия с агентами. Но поднять их в бой и помочь увеличить объем продаж способны были единицы из 40 (!) человек. (И то только те, кто тайком от начальства все же сам продавал). Пока мы обсуждали первые результаты их деятельности, а они были просто никакие, то меня не покидало ощущение, что я уговариваю людей

зарабатывать деньги, да вдобавок еще и быть лидерами. Потому что в той, другой организации от них требовалось совсем другое – быть сотрудниками, которые только сопровождают работу группы. Практически все, начиная с особого мышления, которое я называю зарплатным мышлением (в чем суть работы – а в том чтобы сидеть и отрабатывать свою зарплату), и заканчивая пассажирами о том, что продавать каско – это так сложно, выдавало в них другую культуру, другой подход к позиции менеджера. Очень показательна их реакция на примеры наших успешных продавцов – их же коллег, перешедших к нам в компанию годом-двумя ранее.

– Вот ваши коллеги, теперь наши агенты и менеджеры стали у нас очень успешными в автостраховании.

– Да что вы – каско убыточно и его продавать нельзя.

– А у нас продается. Мы добились очень хорошей прибыли по продукту. Более того, в нашей компании каско – это основной продукт, с которого начинаются собираться профессиональные агентские портфели. Менеджеры и агенты, которые, как и вы, раньше продавали только дачи, теперь всю работу по каско и очень хорошо себя чувствуют.

– Но это каско надо где-то же найти... А потом у нас в компании менеджерам вообще не надо было ничего продавать. Мы только сопровождали свои группы в плане проверки документов. А вы нам предлагаете продажами заняться? А как же мы будем группой управлять?

– Легко. И группой управлять, и продажи группы увеличивать, и свой собственный портфель наращивать. У нас так работают сотни человек.

И дальше все в таком же духе. Так как менеджеров дефицит на рынке, то приходится возиться и с такими сотрудниками. Мы охотно применяем стратегию переманивания продавцов. Хотя опыт показывает, что на рынке совсем мало готовых менеджеров близкой нам идеологии активного развития сети. Так и в вышеприведенной истории только небольшая часть перешедших к нам менеджеров была сильными лидерами.

Именно лидеры, в конечном итоге, приняли и разделили наш концепт активного менеджера = успешного продавца. Поэтому, хотя «хантинг» новых сотрудников идет на рынке постоянно, у нас, например, нет иллюзии, что только им и можно увеличить объемы развития сети. Надо использовать все возможности для увеличения сети. В т. ч. активно выращивать своих. Это проще и результативней. Переучивать действительно сложнее, чем воспитать «с нуля».

Чтобы не быть голословным, давайте рассмотрим обе ситуации —

и когда менеджер не имеет своих продаж и обслуживает группу готовых продавцов, т. н. «чистый управленец»;

и наш подход, когда мы считаем, что менеджер – это успешный продавец, знающий как набрать агентов и добиться вместе с ними результата.

История «чистого управленца»

За эти годы я много видел попыток «чистого управления». Результаты их были самые различные. Сторонники «чистых управленцев» мотивируют свои схемы развития тем, что в этом случае менеджер не будет отвлекаться на своих клиентов. Следовательно, сможет сосредоточиться на развитии своей группы. Это, пожалуй, единственный сильный аргумент. Но, к сожалению, как это часто бывает благими намерениями устлана дорога в ад. Если присмотреться к нему поближе – что происходит в реальности?

Расскажу вам историю про начало и конец страхового пути «чистого менеджера» Компании «Альфа, бета, омега». Пришел он в страхование, как сейчас приходят многие, учуяв запах ОСАГОшных денежек. Подумалось ему, что там, где он до этого тихо работал, помогая

выполнять важную работу по переключению бумажек, платят мало, и надо попробовать себя где-то еще. Сказано – сделано.

Приходит он на собеседование в страховую компанию (заметьте не нашу). Рассказывает там про себя замечательные сказки (ну, знаете, как это бывает на собеседовании – каждому же хочется выглядеть получше). И, ура, его берут на работу! Да еще не просто берут, а дают хороший оклад. Затем обучают страховым продуктам, но так – легко, чтобы просто знал, что это такое. Ну и технике общения с клиентом, тоже так легонько. А зачем – ведь его основная задача – это руководить. Что это значит? Чаще всего – следи за тем, чтобы распоряжения руководства все знали, полисы надо уметь проверить. Красота, да и только! Агентов дали, место дали, все замечательно. Ну значит и руководи – тебе же дали должность и как это модно сейчас говорить – ты занял позицию. При этом на всех уровнях довольны – вакансия закрыта, позиция занята, оклад человек получает больше, чем на своем предыдущем месте. Все хорошо? Ну одна мелочь – результат группы как был на уровне предыдущей динамики, так где-то там и остается. Есть ли менеджер, нет ли менеджера – никак на скорость развития группы это не влияет. Но кого это интересует? Платят и славно.

Вы скажете мне, что так не бывает, что деньги просто так не платят, что руководители, наоборот, чаще всего требуют быстрых и сверх— результатов. Соглашусь с вами, все так. И, более того, считаю, что так и должно быть. Но почему же так мало результативных менеджеров агентских групп на рынке? Почему большинство из них – в нашей компании? Что-то явно не так в датском королевстве...

Но вернемся к нашей были-истории. День шел за днем, жил-поживал наш менеджер и совсем не тужил. До тех пор пока у компании не сменились собственники, или она сама не смогла осуществлять выплаты, или не произошло что-то другое. Так или иначе, а пришло время искать новое место работы. Куда податься бедному менеджеру – идет он в другую страховую компанию, скажем, похожую на ту, в которой я работаю, хотя она и единственная на рынке. А там его начинают расспрашивать

– Хотите высокий оклад – нет проблем. Только чем докажете свою результативность? Сколько у вас агентов, сами ли вы их набрали, какой объем продаж группы, сколько ваш личный портфель, способны ли агенты за вами пойти и т. д.

И менеджер говорит – агентов столько-то, объем группы такой-то, а своего объема не имею.

– Ну, тогда мы вам заплатим, если вы нам приведете агентов и покажете результат.

– Хорошо приведу я вам агентов...

Вышел он с собеседования, а сам пригорюнился. Пообещать-то пообещал, а вот придут агенты с ним или нет – ему-то и неизвестно. Ведь он только руководил ими. А для того чтобы ему поверили несколько человек и связали с ним судьбы своего развития, надо что-то еще кроме занимания должности. Вот так менеджер оказывается совсем один, да к тому же еще заложником неправильной стратегии своего развития в случае «чистого управления».

У этой истории есть два конца.

Первый грустный – агенты с ним не пришли, собственные объемы не научился делать. Зачем он такой нужен? Вот и уходит, может быть, неплохой человек из страхования, так ничего и не поняв, и не добившись.

Второй – реальный. Никогда не поздно начать все с самого начала! Только теперь уже с полным осознанием своих действий, профессионально и грамотно. С собственных продаж, с новой группы, набранной уже самим менеджером, с понимания как менеджер может развить динамику ее объемов.

На самом деле «чистые управленцы», конечно же, нужны. Только на более высоких уровнях управления – в качестве замдиректоров по развитию сети (недавно я, с благословения начальства, всех замов по развитию просто обязал иметь свои личные объемы!),

директоров крупных продающих структур, топ-менеджмента страховой компании. (Хотя, например, наш Председатель Совета Директоров до сих пор продает!) Наверное, чистые управленцы все же уместны. Но только не в качестве менеджера агентской группы.

Что же мы предлагаем в качестве альтернативы тактике «чистого управленца»? Пришло время рассказать о нашем подходе к тому, надо ли быть менеджеру агентской группы успешным продавцом, достаточно ли это для успеха в руководстве группой и почему это так.

Менеджер = успешный страховой агент

В нашей компании мы считаем что менеджер – прежде всего, успешный страховой агент, который

во-первых, умеет эффективно управлять развитием своего собственного объема продаж (клиентским портфелем);

во-вторых, умеет набрать группу агентов;

в – третьих, может так построить ее работу, чтобы получить достойный результат и хорошие личные бонусы от продаж своих людей; в-четвертых, сопровождает развитие своих людей и добивается с ними выдающихся результатов.

Почему мы считаем, что менеджер агентской группы – прежде всего, успешный страховой агент?

С одной стороны ответ очевиден – учить лучше тому, что пропустил через себя.

С другой – есть разница чему и как учить. Наши менеджеры замечательны тем, что умеют системно продавать и эффективно управлять развитием своего собственного объема продаж (клиентским портфелем). Здесь основа основ описываемой менеджерской сети, если угодно – один из главных секретов успешности менеджера агентской группы. (Чтобы лучше его прочувствовать настоятельно рекомендую обратить особое внимание на такой инструмент индивидуального планирования как ТЗ-НП и ПУКБ (техническое задание – норматив продаж и план управления клиентской базой – см. главу 2.7).

Понимание, что менеджеру агентской группы просто необходимо быть успешным страховым агентом, пришло к нам далеко не сразу. Потребовалась напряженная работа, чтобы проверить очевидные теперь уже вещи. В далеком 1999 году начинали мы совсем не с менеджеров, а с развития начинающих агентов. Именно в изменении качества агентских продаж кроется значительная часть успеха представленной здесь менеджерской системы. На эту тему я уже написал несколько книг (список см. в литературе), но в этой главе все равно хотел бы напомнить читателям ключевые положения нашей системы продаж и отличия системных продавцов от интуитивных. Зримо и наглядно эти отличия можно представить в виде сравнительных графиков динамики роста доходов страхового агента.

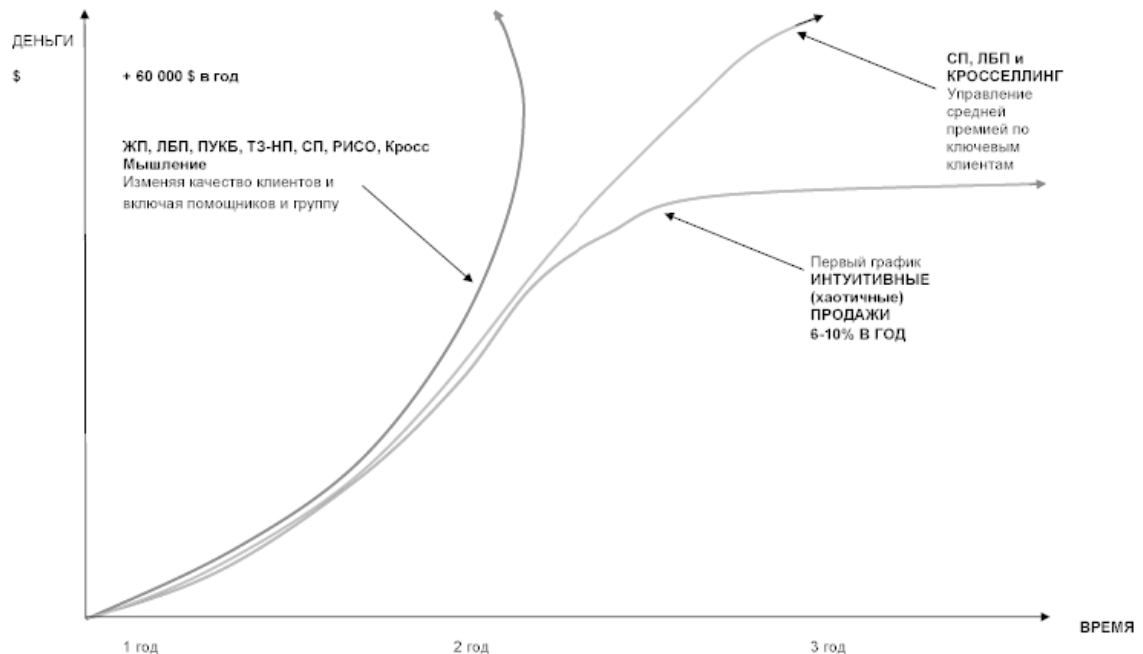
Что можно узнать, изучая «График динамики роста доходов страхового агента?»

Сам график достаточно прост. Вертикальная ось – деньги. В агентских продажах под деньгами мы подразумеваем или объемы продаж, или доходы агента/менеджера. По горизонтали – затраченное на их достижение время. В виде результирующих откладываем рост объемов продаж и числа полисов за определенный временной период.

Ниже представлены три способа повышения объемов продаж (развития) агентов. Первое направление – это динамика развития агентов, работающих интуитивно, не по системе.

Второе – агенты, применяющие системные техники продаж, инструменты планирования, кросселлинг. И третье направление – это график развития агентов, активно использующих и системные техники, и услуги других людей, включая личных помощников и менеджерскую группу. Эти направления представлены в виде графиков развития динамики объемов продаж по каждому из направлений.(см. рис 1)

Рис. 1. Графики динамики роста доходов страхового агента



Глава 1.2

Первый график: продавец – обслуживатель портфеля

У этой главы есть подзаголовок: Как можно легко ограничить свой рост и рост своей группы, продавая интуитивно и занимаясь исключительно обслуживанием своего портфеля?

Почти десять лет назад я получил первое задание, связанное с подготовкой агентов в РЕСО-Гарантия. Сначала я вдоволь наслушался от самых опытных агентов, что им некогда заниматься обучением и развитием своих объемов продаж. Некоторое время я принимал их слова «за чистую монету». Дождался я, что мне стали говорить – цитирую некоторых знаменитых продавцов: «И вообще обучение продажам – это сплошная потеря денег. Мы до всего доходили своими ногами»:).

В то время ситуация осложнялась еще и тем, что самыми денежными были именно такие агенты. И их вечная занятость, их перегруженность возводилась в догму и абсолют единственно верного пути развития для агентских продаж. Сражаться с таким мышлением было непросто. Особенно тогда. Но мы с коллегами бросили им вызов. И как теперь уже понятно – выиграли!

А тогда мы сделали шаг в сторону и стали экспериментировать с наиболее гибкой и восприимчивой к изменениям группой – «новичками – начинающими агентами». Именно в работе с этой группой, сравнивая успехи начинающих и опытных агентов, мы с коллегами увидели подлинные причины такого отношения традиционных агентов и стали яснее осознавать ситуацию, в которой они находились.

Дело в том, что в среде агентов есть устоявшиеся мифы относительно повышения объемов продаж. Пожалуй, самый распространенный из них: для того, чтобы заработать определенную сумму денег (желательно большую сумму) требуются большие усилия и время. И чем больше нужно заработать – тем больше надо затратить сил. Т. е. – пропорция линейная. Как говорится, «что потопaeшь – то и полопaeшь». При этом всегда существует какой-то «потолок», когда такой продавец говорит: «Все!. Больше нельзя...Ну никак нельзя...» И начинает придумывать себе оправдания: «Потому что клиенты не хотят, потому что у них нет денег (это в Москве-то!), и потому что... потому что...

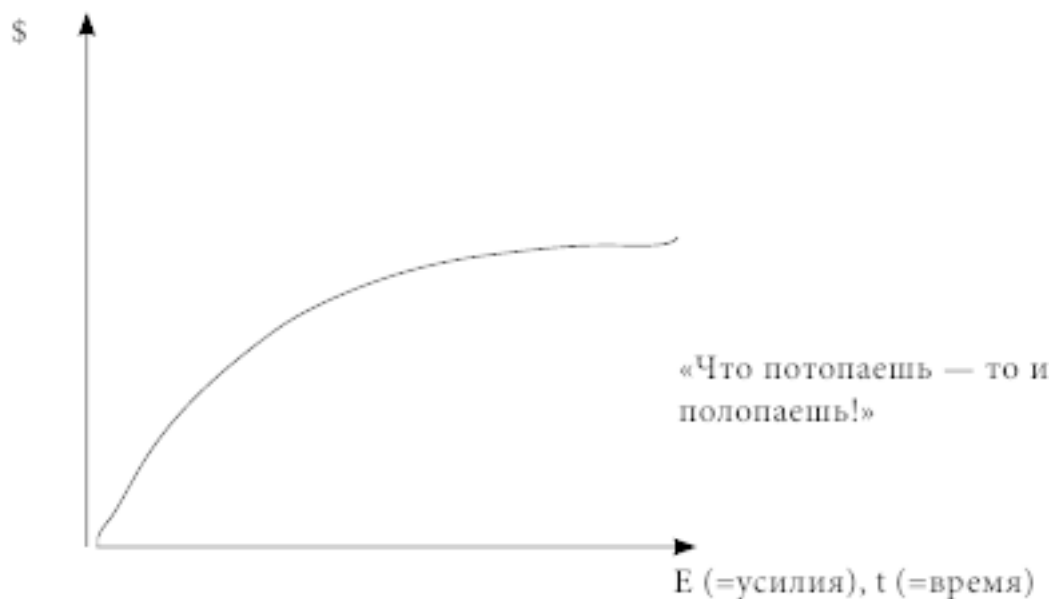


Рис. 2. Рост продаж и количества полисов традиционных «интуитивных» агентов.

Посмотрите внимательно на график на рисунке 2 – на нем изображена ситуация, которая происходит, когда агент (обратите внимание – неважно какой – новичок или опытный) начинает работать интуитивно. В данном случае под словом «интуитивно» я понимаю, что он опирается в основном на свой непосредственный опыт и мало анализирует свои действия. Поэтому я их так и назвал «интуитами». Определение прижилось. Не знаю как вам, а мне вспоминается много продавцов-страховщиков, которые и до сих пор работают именно так. Работают они по-разному, меньшая часть суперуспешны – продавцы от бога. Большая – зарабатывает копейки, а когда надоест, или берется за ум и переходит в системных продавцов, или бежит из страхования.

История про «Продавца: У меня нет времени!»

Как работают такие агенты? Они приходят в страхование и начинают набирать объемы. Радуются первым клиентам и полисам. Замечательно. Единственная «засада»: клиенты собираются достаточно беспорядочно – контроль средней премии, тем более, по ключевым клиентам, никто не ведет. А это приводит к вполне предсказуемым негативным последствиям. Согласитесь, редко, кто из агентов начинает сразу с крупных клиентов в страховании физлиц. В основном с мелких – сегодня, например, такими клиентами являются клиенты по ОСАГО. А в «доосагишные» времена, например, времена ГОССТРАХА – это были «бабушки» с маленькими дачками или «мамы» с «детскими» НС. Через некоторое время таких клиентов набирается достаточное количество. И еще через небольшое время такие продавцы останавливаются в объемах. И не потому, что не хотят больше объемов. Нет. Хотят! Но они буквально «ввязнут» под количеством маленьких полисов.

Я не знаю, какой у Вас опыт, мой уважаемый читатель. Но, если Вы в своей практике пробовали просить продавца увеличить продажи, когда у него 1500 или 3000 мелких полисов в год, то Вы меня поймете. Это не просто трудно, это адски трудно. Те, кто пробовал – понимают, о чем я говорю. На любое ваше предложение он отвечает только одним: мне некогда.

Чем занят агент «мне некогда»? Правильно: бегаёт по клиентам «аки белка в колесе», глаза «на лбу» – агент загнан. Он уже не думает про управление своей базой. База управляет им. Ему непонятно, когда я спрашиваю – про % увеличения объемов продаж в следующем году, про количество ключевых клиентов, и (внимание!) про его собственный зара-

боток. Какой заработок? Некогда ему зарабатывать! У него и так все расписано. Ему надо ездить обслуживать своих клиентов! И он ездит сам за каждым копеечным полисом, за каждой ОСАГОй! И только потом осознает, что потратил больше денег на дорогу, чем заработал во время этих поездок.

В результате, хорошо еще, если такой агент набирает за год 5-10 % новых объемов продаж. Количество мелких полисов растет очень быстро, а заработок и объемы гораздо медленнее. Что и отражено на графике 1. Теперь, надеюсь, картина нам понятна. И понятно, что эта ситуация – с точки зрения стратегии развития клиентского портфеля – тупиковая. Но это еще «половина беды».

Прямым следствием из этой ситуации является популярная стратегия развития агентской сети, которую я так и называю

Интуитивная стратегия развития агентской сети или агент – «обслуживатель» своего портфеля

Основное предположение, на котором строится эта стратегия: человеку нужны деньги, и он сам в состоянии определить, сколько их ему необходимо. Казалось бы, это логично. НО! Через некоторое время такой агент:

- зарабатывает сумму денег, которая его устраивает на сегодняшний день;
- набирает большое количество средних и мелких клиентов, обслуживание которых связывает его «по рукам и ногам»;
- перестает заниматься развитием своего портфеля, сосредоточившись на его обслуживании, чтобы удержать достигнутый уровень жизни.

В результате поощрения этой стратегии большинство агентов в сети или группе, как уже показано выше, становятся заложниками своих портфелей. «Некогда мне заниматься развитием, у меня и так портфель большой», – чаще всего можно услышать именно от них. А то, что в портфеле этом 80 % клиентов с низкой стоимостью договоров, и то, что его можно эффективно оптимизировать, переключившись на более дорогих клиентов – это никого не волнует. Как и не волнует, что у такого продавца огромное количество клиентов обслужено только по одному виду страхования. Какой такой кросселлинг? О чем вы говорите? – Ему же некогда! И не беда, что ходит он прямо по деньгам – всего все равно не заработаешь. Короче – лучше быть бедным и больным, чем здоровым и богатым! Про-здрав-ляю!!

«Интуиты-обслуживатели» пока никуда не исчезнут. Для меня – это, прежде всего, проблема менеджмента – менеджеры не умеют или не знают, как развивать своих людей, т. е. элементарно не владеют коучингом. Самым опытным менеджерам я вообще советую читать книгу с конца – с компетенции, связанной с развитием и непрерывным совершенствованием связи «менеджер-агент» (см. часть 3, глава 3.5.).

К тому же появлению «обслуживателей» в немалой степени способствуют плановые задания не в деньгах, а в количестве полисов, до сих пор практикуемые в ряде страховых организаций.

Сеть «обслуживателей» – не единственно возможный способ развития агентских продаж. Так можно было действовать в XX веке, но не сейчас. В результате необдуманного применения такой стратегии руководители страховых компаний и менеджеры групп недобирают серьезную сумму премии (а значит и свои собственные бонусы) и по добровольным, и по обязательным видам страхования.

Глава 1.3

Второй график – системный подход к технике продаж

**Есть ли способ увеличивать рост своего портфеля до максимума?
Есть – повышать объемы продаж с помощью системного подхода.**

Но вернемся к нашей истории. Видя загнанных агентов, бегущих по своему кругу, мы отчаянно искали палочку-выручалочку – тот инструмент, который поможет нам сделать работу агента более продуктивной. Сначала потребовалось пересмотреть (и переписать!) всю технику продаж, которую использовали агенты в работе с клиентами. Начали мы, как полагается с ревизии техник общения «интуитов». Исследуя ситуацию с традиционными агентами, мы постепенно вышли на целый ряд системных инструментов в планировании и технике работы с клиентом. Через некоторое время была создана стройная система действий продавца, которые позволяла ему добиваться сделки почти со 100 % успехом. Так появилось целое направление, которое мы называли системный подход к технике продаж или сокращено «система продаж».

В отличие от «интуитов», наши системные продавцы строят свою работу на основе осознанного использования техник продажи. Они умеют продавать с учетом потребностей и ценностей клиента, они управляют возражениями и инициативой в контакте, берут «восходящие рекомендации» и т. п.

Успехи наших агентов показали, что применение системной технологии позволяет выполнить личный план продаж в поставленный срок, а значит и осуществить те мечты и желания, ради которых человек вообще пришел в агенты! Применяя систему (новые методы управления клиентом и портфелем), оказалось, что вполне реально, постоянное увеличение объемов продаж опытных продавцов в несколько раз за год! Лучшие наши ученики достигали результатов увеличения своего портфеля и в 20–30 раз!

Врезка 1. Опыт применения системы продаж.

Очень часто наши ученики и не догадывались, что они могут так работать. Вот как об этом пишет один из наших агентов Альфия Туманова.

«...в мир страхования я попала случайно и в далеко не самом юном возрасте – в 48 лет. За плечами – много лет работы химиком в Академии наук, выросшие дети и четкое осознание необходимости что-то поменять в жизни, скорее всего – профессию. Через подругу, которая работала в «РЕСО-Гарантия» я попала в Школу страхования, где как раз начинался новый курс обучения и вот, слегка ошеломленная, я начинаю познавать азы нового дела...»

«...прошел год, как я работаю в страховой компании «РЕСО-Гарантия». Да нет, не прошел, а пролетел, промчался, изменив всю мою жизнь, наполнив ее радостью. Я ощущаю себя как бокал с шампанским, кипящий энергией и бодростью и каждый день я готова делиться этим волшебным напитком с другими. Выходя на работу, встречаясь с людьми, я испытываю к ним участливую снисходительность: ведь у меня есть то, что необходимо каждому – защита от невзгод и бурь, страховка на все случаи жизни – берите, люди!»

Между этими двумя цитатами из заметок Альфии прошел ровно год и их разделяет разница собранных «объемов» в 30 (!) раз. Такого результата, возможно добиться только, если помочь человеку задействовать все свои личностные ресурсы, разбудить в нем те силы, которые помогут ему поверить в себя и добиться классных результатов.

И сегодня, спустя уже много времени, Альфия Туманова, является признанным авторитетом в продажах страхования в своей продающей структуре.

В системный подход к технике продаж мы включаем:

1. Набор базовых позитивных установок, например, продажа – это обоюдовыгодное решение проблем и клиента, и продавца.
2. Систему индивидуального планирования, включая Жизненный План, Личный План Продаж и еще ряд других планов.
3. Систему управления контактом с клиентом по ходу сделки.
4. Цикл продажи страхового продукта и маршрут решения значимых проблем клиента.
5. Систему повышения объемов продаж с использованием «восходящих» рекомендаций, Плана Управления Клиентской Базой и кросселлинга.

Кратко прокомментирую каждый их пунктов «системы продаж»¹. Следуя заявленной теме, буду исходить из их практической важности для успешной работы менеджера с агентами. Поэтому всех, кто интересуется теоретическими выкладками в виде графического объяснения системы продаж, системных объектов и связей, модели принятия решений о приобретении, теории личности продавца и покупателя, ценностных фильтров и т. д. милости прошу не полениться и открыть мою монографию «Продаем по системе» (все данные о моих книгах вы найдете в специальном разделе библиография Ивана Рыбкина – прим. автора).

Ниже я представлю дайджест основных идей системного подхода к технике продаж.

Система продаж начинается с принципов эффективной организации и проведения продаж

По ходу наших исследований, мы обнаружили, что эффективность действий продавца зависит от определенного набора базовых установок и положений. Выполнение их приводит к успеху в продажах. В системе продаж они называются принципы эффективной организации и проведения продаж. Ниже приведу только перечень этих установок.

К системобразующим принципам продажи относятся

- Стратегия «Выигрыш – выигрыш». Системные сделки взаимовыгодны для продавца и консультанта. Поэтому эта стратегия является основой для создания и поддержания долгосрочных отношений с клиентом.
- Личная миссия консультанта. Например, она может звучать так: мы создаем финансовозащищенное = лучшее будущее для клиента, продавая страхование.
- Принцип системности. Системный подход к технике продаж учитывает не только взаимоотношения между клиентом и продавцом, но и окружающую их среду. Ведь окружение человека в большой степени влияет на сделку. Отношение близких или значимых для клиента людей к идее необходимости страхования может помогать, а может и мешать заключению договоров страхования. Финансовый уровень привычного окружения клиента часто определяет уровень приемлемого для него качества жизни. Есть имущество, и деньги есть, а инвестировать часть их в страховую защиту (как это принято на западе) пока еще не стало привычкой. Вот и сталкивается агент с необходимостью проведения ликбеза о страховании даже с обеспеченным средним классом.
- Принцип стандартов продаж. Системная продажа позволяет оценить эффективность с помощью определенных норм деятельности. Например, стандарт продаж для начинающих агентов звучит так: 10 контактов – 3 встречи – 1 полис.

В принципы организации работы с клиентом входят:

¹ Далее мы будем называть системный подход к технике продаж для краткости «система продаж».

- Принцип работы с «ключевыми» клиентами. 20 % таких клиентов приносит 80 % объемов продаж. Поэтому управляем работой именно 20 % клиентов, которых можно отнести к ключевым (в страховании = 100 клиентов с определенной² среднегодовой премией).

- Принцип активности: сделкой необходимо управлять!

- Принцип «обслуживание рождает продажи». Правильное обслуживание увеличивает продажи как минимум в три раза. Считайте сами – мы можем: 1) возобновлять текущие «страховки», 2) делать кросселлинговые продажи действующему клиенту, 3) продавать по его рекомендациям новым клиентам.

В принципы самоорганизации продавца вошли следующие:

- Принцип рабочего времени. Необходимо выделять время на отдых/ восстановление, а для этого, в свою очередь, надо контролировать время работы с ключевыми клиентами.

- Принцип планирования. Сделки с ключевыми клиентами надо планировать заранее.

- Принцип стимулирующего контроля. Контроль нужен для увеличения объемов продаж. Для этого он производится и по деньгам, и по количеству полисов, и по прибыли.

- Принцип развивающего анализа. Начинаем с анализа своих лучших достижений, ищем факторы успеха, составляем задание как их усилить в будущем. Только затем приступаем к причинам ошибок (если это необходимо).

- Принцип позитивной продажи. Продажа должна становиться праздником для клиента и для продавца.

- Принцип непрерывности обучения. На системном языке – знать = уметь (К.С.Станиславский).

«Принципы» – это те основные идеи, которые позволяют добиться успеха в Системных Продажах. Знание и выполнение принципов продажи является залогом эффективной работы продавца. Но, как часто бывает в нашей жизни, знать-то их знают, но следуют им в жизни далеко не всегда.

Хотите узнать, насколько вы или ваши сотрудники последовательны в выполнении системных принципов продаж? Выпишите принципы на отдельный листок в колонку слева. А справа укажите, сколько принесло вам выполнение того или иного принципа в деньгах. (Для этого сначала оцените, насколько выполнение того или иного принципа поможет вам увеличить объем продаж. Пусть пока эта оценка будет субъективной, что называется «на глазок»).

Например, наличие адекватного личного плана продаж (принцип планирования) я бы лично оценил в 50-100 % от текущего объема продаж (при условии, что объем продаж у вас составляет 30-60000 долларов/год и вы работаете не первый год). Это означает что, планируя себе объемы на новый год + учитывая коэффициент пролонгаций/ возобновлений по каждому продукту можно воочию увидеть, каков будет ваш новый объем продаж. Или сколько вы потеряли денег из-за того, что их не выполняли:).

С этими принципами мы еще встретимся не раз на страницах данной работы. Поэтому у нас будет еще время узнать, сколько денег потеряли некоторые продавцы из-за того, что ими пренебрегали.

Система Индивидуального Планирования и связка целей продавца и задач страховой компании как часть системы продаж.

Опыт многочисленных групп повышения объемов продаж показал, что для успешного развития продавцов, необходимо выяснить, что они хотят добиться по жизни. Этот вопрос далеко не сразу встал у нас на повестке дня. Но, после того как в очередной раз встрети-

² См. ПУКБ – глава 2.7.

лись с тихим саботажем³ продавцов в агентской сети, мы всерьез начали с ним разбираться. Стало очевидно, что необходима тесная связка между личными целями агентов и задачами организации, например, ожиданием получить от агента определенные объемы или продажи тех или иных видов страхования.

Так, наряду с системным подходом к технике продаж, мы стали искать технику, которая помогла бы нам решить эту задачу. В это время мы познакомились с новейшим направлением в развитии персонала, которое называется коучинг⁴ и разработали свою оригинальную версию системного коучинга продаж.

Самому системному коучингу будет посвящена отдельная книга. А в последней главе данной книги (глава 3.5. — прим. автора), вы найдете некоторые техники и приемы развития продавцов. Но вообще это отдельное направление действий менеджера. Наши менеджеры уже стали серьезно проходить обучение по курсу Внутренний тренер. Не за горами обучение и подготовка их как коучей. К тому же нашей командой проводятся Школы Системного Коучинга, где можно практически ему научиться на профессиональном уровне. (Кстати, я надеюсь, что через некоторое время все наши менеджеры агентских групп будут владеть коучингом:)).

В системной технике продаж эта связка между целями агента и задачами страховой компании прорабатывается с помощью пяти⁵ индивидуальных планов. Или, как мы ее называем системы индивидуального планирования (СИП).

Самый долгосрочный план в СИП – это **Жизненный План**. Он помогает человеку определиться с тем, что ему хочется добиться в обозримом будущем. Обычно этот план составляется на срок более 5 лет, чтобы был разбег и долгое дыхание для его выполнения.

Жизненный План сам по себе – только картинка из серии «Что я хочу?» и ничего больше. Для того чтобы он стал реальностью, требуется оценить, можно ли его выполнить с помощью продаж «страховок». Поэтому, развивая системный подход к технике продаж, важно было не только выявить желания агента, но и увязать его желания с возможностями страхования. Как мы уже понимаем, возможности страхования очень различаются в зависимости от того, какой агент им занимается. Мы буквально по крупицам собирали информацию об успешных сделках и портфелях. Особенно нас интересовало, что и как можно планировать в продажах страхования физическим лицам. Для этого мы с каждым из опытных агентов анализировали его портфель и вместе узнавали:

- сколько и в какие сроки можно заработать (в т. ч., сколько составляет средний заработок и какова его динамика);
- что для этого необходимо сделать, т. е., сколько и каких полисов для этого надо продать;
- почему продаются/не продаются те или иные полисы;
- максимальный и средний % возобновления полисов на следующий год;
- сезонность продаж определенных видов полисов и т. п.

В результате «на свет» появился такой замечательный инструмент планирования как **Личный План Продаж**. Именно он позволяет ответить на вопрос, в какие сроки можно решить задачи человека «по жизни» с помощью страхования. Одновременно можно оценить сам Жизненный План: он реален или это только очередная фантазия постсоветского человека на тему «хочу хотеть»?

³ Под саботажем агентов я понимаю ситуацию, когда сеть игнорирует определенные продукты компании (даже, если страховки лично выгодны продавцам) и продает только то, к чему привыкла или то, что не требует дополнительных усилий.

⁴ Коучинг – система реализации профессионального, личностного, творческого потенциала связки «коуч-партнер» с целью достижения максимального эффективного результата в адекватное время.

⁵ ЖП, ПЛР (План 100), ЛППр, ПУКБ, ТЗ-НП – см. главу 2.7.

ЖП, ЛППр и другие планы системы индивидуального планирования являются основой для индивидуальной работы менеджера с агентом. – Мы к ней подробно вернемся в соответствующей главе (см. главу 2.7).

Система управления контактом как часть системного подхода к технике продаж

Одновременно с принципами и системой индивидуального планирования, наша группа работала на творческом переосмыслении имеющихся в распоряжении агента техник общения с клиентом. Благо, что опыт в мире в этой сфере накоплен очень большой.

Техники общения или система управления контактом?

По наблюдениям ученых и практиков продажи, от 70 до 95 % успеха сделки среди физических лиц зависит от того, насколько клиент доверяет лично продавцу. Надеюсь, никому не надо доказывать, что в каждой сделке с клиентом присутствует сразу две продажи.

Сначала продавец «продает себя», т. е. устанавливает с человеком доверительные и позитивные отношения. При продаже страхования часто бывает необходимо получить определенную личную, а бы даже сказал интимную информацию о клиенте, например, выяснить его финансовые возможности или взаимоотношения в семье. Понятно, что информацию подобного рода «первому встречному» не рассказывают. Для этого должны быть созданы определенные условия, при которых человек будет доверять агенту. Необходимы специальные усилия со стороны продавца, чтобы вызвать интерес и завоевать доверие собеседника. И только после этого можно приступать к продаже полиса. Это, что называется, общие места.

А вот что интересно! Доверие в отношениях с клиентом является прямым следствием умения специалиста по продажам установить и управлять «личным контактом» в ходе сделки. Но оказалось, что, сколько специалистов столько и мнений – как надо им управлять. Все советуют различные приемы, но сложно найти стройную систему их использования и применения. Основные предложения сводятся к тому, чтобы использовать модель НЛП, основанную на подстройках к поведению клиента и элементам контакта с ним. При этом как-то забывается, что в процессе сделки кроме поведения, есть еще и другие объекты управления контактом, например личностные процессы, (такие как воображение, мышление, воля, внимание) или инициатива в общении.

Поэтому в рамках системного подхода мы предложили свою версию системы управления контактом.

Главная наша задача заключалась в том, чтобы упорядочить большой арсенал накопленных приемов общения и распределить их по тем или иным участкам продажи. Мы выдвинули очень простую идею: привязать все техники общения к объектам контакта. Т. е. найти то, чем конкретная техника или прием общения помогает управлять. При таком подходе, оказывается, что прием общения, широко известный как «выбор без выбора», «два варианта ответа», «альтернативный вопрос» помогает реализовать свободу выбора, а влияем мы при этом на такой личностный процесс человека как воля.

Изучаем объекты управления контактом

Следуя этой цепочке рассуждений, мы вышли на перечень того, чем надо управлять или на что надо влиять в процессе общения с человеком. Так возникли объекты контакта.

Занудно звучит, а что поделать. Изучать-то надо – все-таки на кону от 75 % успеха в сделке. Таких объектов мы обнаружили четыре:

1. Личность (клиента). Человеческая личность многогранна. Она состоит из нескольких личностных процессов, таких как воля, внимание, память. За каждым из них, конечно, следить сложно. За собой-то редко успеваешь все замечать, а тут еще и за другим нужно успеть. Но это и не требуется. Просто в определенные моменты продажи надо обращать внимание на тот или иной личностный процесс.

2. Пространство-время контакта. За временем следят, так как его элементарно может не хватить на завершение сделки. А за пространством – чтобы обеспечить комфортную психологическую дистанцию.

3. Инициатива (продавца). Ее легко потерять – и тогда прощай комиссионные вместе с продажами.

4. Образ контакта. Если продажа тяжелый труд, то или клиенты от продавца сбегут, или сам продавец бросит продавать. И еще одно соображение – не купят у вас, купят у другого – более располагающего к общению. И рекомендовать будут именно его:).

Теперь осталось просто распределить ВСЕ приемы общения на определенные группы и учить системных продавцов быть более эффективными в продажах. Большую часть этих приемов (соотнесенных с объектами управления контактом) вы найдете в таблице в Приложении 1.

На практике редко кто следит за отдельными объектами. Общение целостно – поди, попробуй, разъять его на части в боевой продаже. Так и в нашей истории, мы стали искать универсальную характеристику – за чем можно было бы просто следить, и при этом не тратить на это много времени.

Интегральной характеристикой стало психофизиологическое состояние клиента в момент общения. Чтобы никого не пугать скажу, что наблюдается оно в поведении через так называемые поведенческие индикаторы⁶. Ничего нового тут мы не открыли. Это то, что известно под термином «язык тела». Но, как всегда важна система, а не отдельные рецепты, которыми изобилуют многочисленные книжки на эту тему.

Один из поведенческих индикаторов – наклон корпуса. Например, если в процессе разговора человек наклоняется к своему собеседнику, то что это должно означать? Пока неясно – надо анализировать другую информацию. Чтобы точно сделать вывод, стоит внимательно смотреть на позу, на сокращение дистанции, на изменение темпо-ритма речи и т. п. И уже по совокупности позитивных изменений продавец понимает, что изменение наклона означает, что мы задели-таки человека за живое и тема ему стала интересна.

Учимся общаться с клиентом по принципу обратной связи

В качестве технологии общения мы использовали модель процесса общения с использованием обратной связи. Это значит, что во время контакта полезно постоянно оценивать состояние человека.

Для этого сначала обычно настраиваются на особенности собеседника. Настройка состоит в том, чтобы оценить, устраивает нас его состояние или нет. Увидеть это можно также с помощью поведенческих индикаторов. Самый простой позитивный индикатор – улыбка в ответ на вашу улыбку. Если продавца не устраивает состояние клиента, то его можно изменить с помощью подстройки под собеседника. Подстройка – это согласование определенных параметров в общении.

⁶ Относительно полный список поведенческих индикаторов вы можете найти в Приложении 2.

Например, можно подстраиваться под скорость речи или интонации собеседника, а можно под позу. Т. е. если продавец подстроился – это означает, что он говорит со скоростью близкой к скорости речи другого человека, находится в зеркальной позе и т. д. Выполняв подстройку⁷, можно собеседника вести к другому состоянию. Делать это можно по-разному. Замедлять или убыстрять свою речь, играть интонациями, менять позы, выражать определенные эмоции и т. д.

Дальше нужно опять оценивать состояние партнера по общению и все по кругу. Все повторяется до того момента, пока не закончится общение.

Кому-то может показаться, что эта схема общения сложна. Но секрет в том, что самое эффективное общение строится именно по такой схеме. Просто без специальной подготовки на это обычно не обращают внимание. Не буду утверждать ничего голословно – кто хочет, пусть проверяет. Мы долго разбирались с темой управления контактом и потому можем утверждать это ответственно.

Как бы то ни было, факт остается фактом: от того, насколько менеджер или продавец умеет менять состояние контакта, контролировать состояние свое и другого человека через поведенческие индикаторы – зависит успешное развитие отношений и самой продажи. Развивающееся доверие между продавцом и клиентом позволяет собрать необходимую информацию о проблемах клиентах, подобрать вариант решения и завершить продажу полиса.

Подводя итог микротемы, можно сказать, что в нашем варианте система управления контактом состоит из трех основных частей:

1. Объекты контакта,
2. Технологии управления состоянием по обратной связи
3. Конкретные приемы общения с клиентом.

Хорошее знание = владение системой управления контактом пригодится каждому менеджеру. Ведь абсолютно такая же система используется при общении менеджера с агентом. Эта система универсальна, ее легко применять и в продажах товаров, и в других ситуациях общения, когда надо добиться решения сложной задачи.

Как меняется цикл продажи в системе продаж?

Наши открытия в области системного подхода к технике продаж продолжались. Теперь фокус внимания сосредоточился на самой продаже.

Из мировой практики известно, что ключевой технологической частью процесса «продажи страховой услуги» является **цикл продажи (ЦП)**. Это основные этапы продажи услуги и их неразрывная последовательность при совершении сделки. Цикл продаж позволяет:

- 1) понять, какой структурой обладает продажа, или, говоря другими словами, из чего состоит «продажа услуги», каковы цели, желаемые результаты и т. д.;
- 2) выстроить временную перспективу – чем необходимо заниматься на каждом из этапов продажи;
- 3) определить, какие техники и навыки продаж имеют решающее значение для каждого из этапов.

Традиционный цикл продаж в общем случае состоит из следующих этапов: поиск клиента, презентация, работа с возражениями, завершение сделки, обслуживание клиента, возвращение к поиску новых клиентов.

Изначально мы следовали за западным опытом применения техники продаж. Постепенно стало ясно, что есть некоторые вопросы, на которые нам надо найти ответы самим.

⁷ Подстройка под клиента – согласование участников общения по темпо-ритму, скорости речи и другим вербальным/невербальным характеристикам контакта. Настройка на клиента – прежде всего по эмоциональному состоянию

Например, одним из них стал вопрос, что делает человека нашим клиентом? Отвечая на него, мы вышли на ключевой концепт «горячей и значимой проблем». Он, в свою очередь, помог нам четко выявить различия и границы применения в моделях продаж. Что же у нас получилось и, что добавилось в ЦП при системном подходе к технике продаж?

Какой клиент нам нужен, или что такое ХПК, «горячая» и «значимая» проблемы?

Для того, чтобы найти клиента, необходимо определиться, кто нам нужен. Мы сформулировали главные характеристики потенциального клиента (ХПК). Они взаимосвязаны между собой и все влияют на перспективность сделки. Т. е. помогают ответить на вопрос: будет ли клиент застрахован в ближайшее время? Применительно к страхованию (физических лиц) они звучат так:

- есть ли у человека финансовая возможность приобрести страховку;
- есть ли у него имущество, которое подпадает под условия страхования;
- какое у него и его ближайшего окружения отношение к страхованию
- какие у него значимые и горячие проблемы (затруднения, задачи), связанные с финансовой защитой;
- является ли человеком, кто сам принимает решение о покупке полиса или ему надо еще с кем-то советоваться.

Получив ответ на эти вопросы, системный агент всегда точно знает, является ли выбранный им человек перспективным клиентом.

Ведь проблем (задач, затруднений – называйте, как хотите) у каждого человека много. Такие проблемы, которые волнуют человека «здесь и сейчас» называются в системе продаж «горячими». Например, больные зубы или платеж по кредиту. Только часть из них решается с помощью страхования. А, чаще всего, они совсем не связаны со страхованием.

Наряду с горячими у каждого человека есть и значимые проблемы. Они имеют большое значение для клиента с точки зрения страхового консультанта. Значимая проблема – та, что должна волновать клиента с точки зрения агента. Например, незастрахованное = финансово незащищенное имущество – автомобиль или квартира.

Используя наряду с проблемами другие ХПК, можно составить портрет идеального клиента и найти места, где их искать. А также определиться в том, как вообще лучше искать клиентов.

Первый этап ЦП – «Активный поиск клиентов через рекомендации».

Эффективные продажи страхования начинаются с активного поиска клиентов. Настоящий специалист по продажам «рождается» только тогда, когда он осознает, что клиента надо искать. Если агент будет ожидать, пока клиент осчастливит его своим появлением, вряд ли можно рассчитывать на хорошую комиссию в этом месяце. Ну разве только он до сих пор сидит на ОСАГИшной трубе?

Самое смешное (и грустное), что большинство именно так сидит и ждет, пока на них клиент свалится с неба.

Мы выявили, что вариантов поиска не так уж и много. Большинство несистемных агентов ждут, пока к ним придет клиент, и они ему выпишут полис. Другие – ищут клиентов «вхолодную», т. к. считают, что это эффективней всего. Все зависит от связей и предыдущего опыта начинающего агента. Но профессионал, работающий по «холодным» контактам, что может быть печальней этой картины?

Нашу группу такая ситуация не устраивала категорически. И мы (вслед за буржуями, правда) нашли замечательный инструмент, который одновременно позволяет, и искать клиентов, и увеличивать объемы продаж. Это рекомендация действующего клиента к новому, потенциальному. Что может быть проще: «Г-н Петров, я рекомендую вам г-на Егорова, он настоящий профессионал в страховании:)). Какая замечательная фраза, позволяющая сэкономить столько времени и сил!

И как много времени и сил уходит на то, чтобы буквально заставить агентов не забывать брать рекомендации. Именно заставить, я не ошибся. Причин для этого много (большую часть из них мы разберем в самой последней части книги, там где будем обсуждать коучинг и развитие агентов).

Что и говорить – работа через рекомендации помогает развитию агентского поля. И в, конечном счете, напрямую влияет на повышение объема продаж. Мы заново открыли, что самый лучший способ избежать стагнирования (сокращения) поля клиентов заключается в том, чтобы постоянно получать рекомендации и «наводки» на все более «дорогих» потенциальных клиентов. Последовательно используя рекомендации, агент:

- наращивает свое клиентское поле;
- выходит на все более обеспеченный слой населения;
- получает заранее необходимую информацию для работы с конкретным человеком.

Рекомендации позволяют подготовиться к встрече с клиентом на принципиально ином уровне, нежели при работе «вхолостую». Использование рекомендаций позволяет заблаговременно подготовиться к встрече не вообще, а с *данным конкретным* клиентом. Шансы на успех сделки при этом возрастают в геометрической прогрессии.

«Поиск клиента», «полушутя, полусерьезно», я называю этапом «агентурной разработки». Характер сведений, которые необходимо получить о клиенте, весьма разнообразен. И иногда детский опыт «игры в Штирлица» просто незаменим.

После того, как собрана и проанализирована первая информация о клиенте, можно «входить с ним на контакт».

Второй этап ЦП – «Назначение места и времени встречи при телефонном контакте по рекомендациям»

Часто согласование/назначение встреч происходит по телефону. Поэтому агенту необходимо владеть технологией телефонного контакта по рекомендации. Это существенно облегчает первый контакт с человеком. При назначении встреч полезно также умение пользоваться специальными методами («шагами» вынужденного выбора, «назначением забываемого времени встречи» и т. д.).

При всей своей кажущейся незначительности по сравнению с другими крупными участками технологии, такими как «личная встреча» или «обслуживание клиента», «назначение встречи» выполняет важную роль. Эта участок технологии позволяет нам подводить промежуточные итоги и оценить перспективность скорейшего подписания полиса.

Третий этап ЦП – «Подготовка к продаже»

Этап подготовки к продаже состоит из трех важных составных частей: экспертной, психологической и проектирования имиджа специалиста по продажам.

В экспертную подготовку входит самооценка готовности агента к работе с конкретным клиентом, в т. ч. специальные знания в области страхования, аргументы надежности страховой компании, предварительные варианты страховых программ для клиента.

Психологическую подготовку начинают с настройки на работу с конкретным клиентом. Здесь отслеживаются и «снимаются» личные ограничения агента. В результате правильно проведенного аутотренинга агент чувствует настрой на успех, азарт и «вкус» к продаже, желание работать с данным конкретным клиентом и т. д.

Проектирование имиджа – это работа с внешним видом специалиста по продажам. Основной принцип работы здесь: адекватность внешнего вида ситуации, в которой продавец встречается с клиентом.

Четвертая часть ЦП – «Проведение продажи»

Она связана с личной встречей с клиентом. В представлении «обывателей», это то, что и является, собственно, продажей: встреча агента с клиентом по поводу предложения страховой услуги.

В определенный момент автором было сформулировано, что
в системном подходе продажа понимается как взаимовыгодное решение значимых проблем клиента с помощью нашей продукции (страхового продукта).

Используем концепт «горячей» и «значимой» проблем для различения моделей продаж.

Применение концепции значимой и горячей проблем помогло выделить несколько моделей⁸ продажи и пересмотреть технику общения с клиентом при проведении продажи. Так, в частности, в нашей группе возникло понимание сделки как маршрута решения проблем клиента. Это был новый шаг по отношению к традиционной презентационной модели продаж.

Когда эффективно использовать ту или иную модель продажи? Это легко понять, если, опять-таки, использовать предложенное разделение проблем клиента на горячие и значимые.

Когда эффективна презентационная модель продажи? Когда горячая проблема клиента равна значимой

Презентационная модель эффективна, когда горячая и значимая проблемы клиента совпадают.

Внимание! Если у клиента горячая проблема совпадает со значимой, то это означает, что он уже задумался о необходимости страхования и готов купить полис.

Например, проверено – если у одного члена садового товарищества сгорит дача, все его соседи тут же побегут страховать. Тогда страховщику не придется глубоко исследовать ситуацию. Клиент сам попросит: «Помоги решить проблему». Агенту только останется сказать, что компания надежная, и страхование поможет клиенту обеспечить финансовую защиту его имущества.

В этом случае для продажи достаточно короткой презентации о назначении и особенностях продукта/компании и можно сразу переходить к выбору конкретного варианта страхования: элитного, среднего или демократичного. Первый вариант защитит клиента от большего количества рисков, последний – от меньшего.

⁸ Мы считаем, что на сегодняшний день есть всего пять моделей продаж: «впаривательская», территориального обслуживания, презентационная, консультативная и консультативно-ценностная.

Для презентационной модели продаж свойственно большое внимание к работе с возражениями клиента. Некоторые авторы даже относят его к самостоятельному участку ЦП. Только и слышно вокруг. Техника продаж – это про работу с возражениями!:)

Суть управления возражениями состоит в том, чтобы готовиться заранее к возражениям со стороны клиента и, если, необходимо, предвосхищать и провоцировать их во время продажи. Возражения могут быть конструктивными и деструктивными (разрушители).

Конструктивные связаны с дефицитом информации у клиента. На самом деле такие возражения являются средством продолжения контакта. В «самих себе» они содержат ценностные или мотивационные основания для принятия финансового решения. Человек через такие возражения как бы сигнализирует «У меня нет необходимой информации для принятия решения! Дайте мне ее!!»

Он понимает свои выгоды или ценность приобретения полиса, но ему не хватает самой малости. Но как часто «господа продавцы» упрямо не слышат этих криков о помощи и продолжают спорить о своем, вместо того, чтобы заметить, что причины спора просто нет!

К сожалению, в презентационной модели многие агенты воспринимают продажу как «пропихивание» своего предложения без оглядки на мнение клиента. При этом они используют соответствующие слова: «я его дожал, прижал к стенке, взял за горло, он у меня не вырвется» и характерные жесты. Такая плохо понятая презентационная модель весьма напоминает модель негативную (то есть, «впаривательскую»).

Российские люди более мягкие. Им подобный стиль общения не очень подходит. Хотя агенту так работать, конечно же, легче. Легко внушить себе, что можно играть профессиональными словечками, казаться очень умным, не слушать другого человека и самоутверждаться за его счет.

Миф о непреодолимости возражений возникает, если агент не может отличить «разрушителей» от конструктивных возражений. Причина появлений «разрушителей» в сделке почти всегда связана с различными негативными событиями в жизни клиента, причем сплошь и рядом они не имеют непосредственного отношения к текущей сделке.

Кто-то чуть раньше обидел человека, или обманул, не выполнив обещаний, а агента используют как «громоотвод» или «мусорную корзину» «здесь и сейчас». В таком случае, срыв сделки, как правило, происходит потому, что он «плохо продан» клиенту. И он может позволить себе такие действия в ваш адрес. Т. е., понятно, что агент элементарно не умеет управлять контактом. И это для большинства интуитов, к сожалению, норма. В этих случаях надо тренировать умение работать с возражениями и продающими манипуляциями.

Например, если клиент еще сомневается, агент может завершает беседу каким-нибудь манипуляторским приемом. Например, говорит: «Мы с вами все обсудили, теперь вы подумайте», – и идет к двери. Там он на секундочку задерживается и задает последний вопрос: «Можно я попрошу у вас совета? Что, по вашему мнению, еще нужно сделать, чтобы решение было принято?» Если клиент начинает отвечать, то беседа продолжается. Это позволяет добыть важную информацию, которая нередко помогает воздействовать на клиента для принятия положительного решения.

По мере роста профессионализма агента-презентера управление возражениями превращается в рутинный процесс, когда он «наперед знает», какое возражение со стороны клиента последует, и что на него необходимо ответить.

А что делать, если горячая проблема клиента не равна значимой? Используйте консультационную модель продаж

В рамках этой модели мы считаем, что у клиентов всегда есть определенные проблемы с его личным имуществом, с бизнесом, с людьми или с объектами, которые помогают им

делать бизнес (производство, технологии и т. д.). Как минимум, всех мучает проблема: как его сохранить и приумножить? Мы знаем, что есть различные варианты решения этой проблемы. В том числе, с помощью нашей услуги – страхования. Ведь, если предприятие застраховано, то для бизнеса одной угрозой меньше. Например, сгорел товар на складе – страховщик восстановит его стоимость.

Когда я говорю о способе проведения продаж типа «консультирование», то имею в виду выстраивание долгосрочных взаимоотношений агента с клиентом. Добиться их возможно, если исходить из необходимости совместного решения проблем клиента и агента с помощью страхования.

Данный подход в корне противоположен способу продаж типа «впаривать». При «консультировании» вы работаете над качеством ваших встреч с клиентом. Как результат – стратегия консультирования характеризуется большим количеством повторных⁹ (а также перекрестных¹⁰) продаж одному и тому же клиенту на протяжении длительного периода. В логике консультирования, с помощью страхования мы обеспечиваем финансовую защиту наиболее важных для человека объектов страхования, (начиная от личного автомобиля и, заканчивая, его бизнесом), исходя из потребностей и возможностей клиента.

Как мы уже сказали, консультационная модель применяется тогда, когда горячая и значимая проблемы клиента НЕ совпадают. Т. е., когда страхование не находится в числе приоритетных задач для клиента. Это основное отличие от модели презентационной, где они равны, т. е. где клиент уже готов, что называется «созрел», страховать.

Если же у клиента горячая проблема не совпадает со значимой, его волнуют совсем другие заботы, не связанные со страхованием. Например, как устроить дочку в институт или что-то еще. Понятно, что если, человек занят своей горячей проблемой, а страховщик приходит со страхованием, не факт, что клиент услышит его.

Но продавец, как опытный консультант, видит, что у клиента есть и другие важные проблемы, которые можно и нужно решить с помощью страхования. Например, он ездит на хорошей машине, а застрахован только по ОСАГО. Или у него финансово никак не защищено его имущество. Все это может повлечь крупные траты, и в конечном счете повлиять на его уровень жизни. У агента, в большинстве случаев, видение жизненной ситуации клиента как правило, более долгосрочное. Получается, что страховой консультант просчитывает варианты развития событий, как минимум на год вперед, а иногда (в случае страхования жизни и на 5-15 лет).

Наладив контакт, агент, владеющий системными технологиями, начинает с ориентировки в ситуации клиента, его финансовых возможностей, отношении к страхованию, т. е. торгового интервью.

С помощью торгового интервью системный агент:

- выясняет, какие именно проблемы клиента можно решить с помощью страхования;
- уточняет границы реальных финансовых возможностей, т. е. может ли он приобрести страховку;
- выявляет отношение клиента к страхованию (как ни странно, а ликбез о необходимости страховой защиты все еще актуален),
- исследует отношение клиента к разным вариантам решения его значимой проблемы с помощью страховой услуги.

⁹ Повторная продажа = пролонгация (возобновление) договора страхования на следующий год с одним и тем же страхователем.

¹⁰ Перекрестные продажи – продажи новых страховых продуктов одному и тому же клиенту (например, если у клиента застрахована дача, и есть автомобиль, то предложить ему приобрести полис автострахования, например, автогражданской ответственности)

Эта информация необходима, чтобы подобрать максимально устраивающий человека вариант страхования и сравнить с другими вариантами защиты, которые есть в его распоряжении. А их как известно – великое множество.

Например, жить без страховки, за все страховые случаи платить самому и уповать на русский «авось». Понятно, что это не вариант:). Но иногда требуется много времени, чтобы прийти к этому выводу.

В этом то и заключается искусство агента-консультанта по продажам страхования – донести проблему так, чтобы клиент увидел ее, признал для себя, сказал, что она важна, и ее нужно решать. Сделать это можно с помощью вопросов, отвечая на которые, человек сам убеждает себя в необходимости страхования. А уже затем агент:

- выбирает вместе с клиентом наиболее подходящий вариант;
- подбирает такие выгоды, доводы, аргументы в пользу страхования, которые помогут человеку принять решение «здесь и сейчас».

Дальше все просто – если контакт сохранен=клиент вам доверяет, вы выписываете полис и даже не один. Сделка заключается почти автоматически.

Если подвести промежуточный итог, то в продажах по системе маршрут решения проблем клиента выглядит так:

- Налажен контакт с клиентом
- Выявлены горячие и значимые проблемы клиента с помощью торгового интервью
- Определена значимая проблема
- Значимая проблема переведена в «горячую»
- Предложены варианты решения с помощью страхования
- Выбран устраивающий вариант
- Рассчитана страховая премия
- Оформлен полис
- Получены деньги
- Получены рекомендации
- Сохранен контакт на длительное время
- Уложились в отведенное время

Теперь надеюсь, станет более понятно, почему в системном подходе большое внимание стало уделяться разработке различных форм торгового интервью в отличие от традиционной презентации товара. Одной из самых известных наших техник в этой сфере является техника «Переход от ОСАГО к ДВС» (добровольным видам страхования).

Полностью она приведена в книге «Фабрика Успеха», а фрагмент вы сможете найти в главе 2.10, посвященной работе на точке продаж.

Внимательный читатель, скажет позвольте – а где же возражения? Как же без них? Легко!

Возражения, которым традиционно отводится много места при продаже, у системщиков перестали занимать основную часть подготовки. Они стали восприниматься как одно из отклонений от этого маршрута, наряду с откладыванием сделки и дополнительными презентациями о необходимости страхования и презентации компании.

Как было сказано выше, мы считаем, что все отклонения от маршрута решения проблемы объясняются различными затруднениями, возникшими у клиента.

Среди них есть реальные: например, у клиента нет денег на полноценную страховую защиту. А есть и надуманные, когда «первое лицо предприятия» недооценивает важность страхования.

Эти затруднения надо внимательно исследовать. Поэтому вместо «работы с возражениями» здесь применяется анализ реальности затруднений. Дальше выбирается вариант их преодоления, который устраивает и агента, и клиента.

Что такое Консультативно-ценностная модель продажи?

Она является логическим развитием консультативной модели продаж. Характеризуется тем, что клиенты передают агента по цепочке. То есть, сначала люди звонят своим знакомым, потому что агент попросил их взять рекомендации. А потом начинают звонить сами, даже если их об этом не просили. Потому что понимают, что страховаться у этого агента выгодно. Они заражаются самой идеей страхования и вместо продавца страховых продуктов говорят своим знакомым и партнерам по бизнесу: «Ты что, еще не застрахован? Как так можно? Вот тебе телефон очень хорошего агента».

В этой модели можно выделить отдельный подвид: наивно-ценностный. Многие из тех агентов, которые освоили консультативную модель, говорят: «Нас же уже рекомендуют». Но как ни странно, обычно объемы их продаж останавливаются на показателях, которые были достигнуты с помощью консультативной модели. Это хорошие, высокие объемы, но больше они не увеличатся.

Для того чтобы постоянно расти, нужно продавать по консультативно-ценностной модели. Причем, осознанно. Именно по такой модели работают очень успешные агенты. Застраховав одного человека, они получают доступ сразу к нескольким его знакомым и близким. Таким образом, страхователь становится для них центром влияния и единомышленником агента в своем окружении. Использование консультационно-ценностной модели продаж даст агенту возможность успешно с ними сотрудничать.

Пятый этап ЦП – «Завершение сделки»

Формальное содержание этого этапа состоит в выборе конкретного варианта решения проблемы клиента, оформлении документов (заявления, полиса, квитанции) и получении денег.

Основное назначение завершения сделки – содействие принятию решения клиентом «здесь и сейчас».

Завершение сделки является ключевым моментом продажи. Здесь подводится итог всем нашим усилиям по проведению сделки. Умение последовательно проводить свой курс и вывести клиента к пониманию выгод от приобретения того или иного страхового продукта, важно для успешного завершения любой сделки.

Именно на данном этапе принцип клиентоцентрированной продажи (т. е. ориентированной на клиента) приобретает особое значение, так как, одновременно нужно четко управлять поведением клиента, и в то же время, у клиента не должно создаться негативного ощущения, что его «насиленно» ведут к закрытию сделки.

В заключение данного раздела приведу таблицу 1, в которой сравниваются традиционный и системный цикл продажи.

Таблица 1.

Традиционный цикл продажи	Системный подход к технике продаж
• Поиск клиента	• Понятие о ХПК клиента и активный поиск через рекомендации.
• Телефонный контакт	• Назначение места и времени встречи при телефонном контакте по рекомендациям.
• Презентация	• Содержательная, психологическая и имиджевая подготовку к личной встрече.
• Работа с возражениями	• Личная встреча с клиентом. Маршрут решения значимых проблем клиента.
• Завершение сделки	• Работа с отклонениями от маршрута решения проблем.
• Обслуживание клиента	• Система повышения объемов продаж

Повышаем объемы продаж с помощью системного подхода

Мы продолжали свои изыскания в области системного подхода. Самое интересное стало происходить после того, как мы решили проанализировать те и приемы и методы, которыми агенты могут повысить свои объемы продаж. В традиционной технике продаж есть участок ЦП, который называется обслуживание клиента. Обычно говорят, что хорошее обслуживание порождает продажи дважды – одну пролонгацию и новые по рекомендациям. Следуя традиции во всем проверять наборы приемов и техник продаж на системную эффективность, т. е. везде видеть проявления системы, мы и здесь конечно же ее обнаружили. С точки зрения системного подхода для повышения своих объемов продавец должен регулярно:

1. Проводить повторные продажи продуктов реальным клиентам и отслеживать периодичность их повторения.
2. Осуществлять продажи новых продуктов реальным клиентам.
3. Получать «восходящие» рекомендации.
4. Оценивать перспективность (прибыльность) клиентов.
5. Работать с базами данных.
6. Планировать повышение объемов продаж на основе роста средней премии по ключевым клиентам.

Это и есть то, что мы назвали системой повышения объемов продаж (ПОПр).

Проводить повторные продажи продуктов реальным клиентам и отслеживать периодичность их повторения (возобновления¹¹).

Количество повторных продаж с клиентами в процентном соотношении за год позволяет судить о том:

- сколько «объемов» у вас есть на следующий год;
- на сколько мы можем увеличить объем
- сколько времени мы планируем работать в следующем году

Для примера возьмем отчетный период 10 месяцев и процент возобновлений = 100 %. Допустим, ваш агент собирается увеличить объем продаж в следующем году на 10 %. Это означает, что практически он собирается работать с прежней интенсивностью в следующем году 1 месяц (если исходить из «чистых» цифр). 10 % новых продаж он сделает за такое количество времени. А старые клиенты требуют только обслуживания и гораздо меньшей интенсивности работы. Так сколько же он планирует работать на самом деле? Конечно, я немного утрирую реальную ситуацию, но в ней есть немалая доля истины.

Из этой ситуации есть следствие. Увеличение объемов продаж в этом случае возможно как минимум в 2 раза, так как «прошлый» ваш объем будет только возобновляться в виде повторных продаж. А их процент в КАСКО доходит у опытных агентов до 80 %. Конечно, многое зависит от тарифов, многое – но не все:).

Как известно, возобновления «делаются» гораздо легче, чем продажи новым клиентам за счет «сильного» кредита доверия к страховому агенту. Соответственно, такие сделки требуют меньше времени и сил на заключение, что позволяет высвободить дополнительные ресурсы продавца. Тем более, что новые продажи можно увеличить в несколько раз за счет роста опыта агента и выхода на более состоятельных клиентов.

Осуществлять продажи новых продуктов реальным клиентам («кросселлинг»)

Для агентов важно, чтобы страховка позволяла максимально быстро и ощутимо (в соответствии с задачами жизненного плана) заработать. Казалось бы, ситуация ясная и понятная. «Ан нет», российские продавцы, часто продают не то, что выгодно, а то, что «знают», что привычней.

Системные = универсальные продавцы «нового поколения», не просто применяют технику продаж, но и реализуют подход «один клиент – много полисов». Они понимают, что у клиента, кроме «авто», «дачи», есть и другие виды страхования. Поэтому на одной встрече с клиентом осуществляют несколько продаж, одновременно подготавливая новые. Подробнее об этой технологии см. сборник статей «Фабрика Успеха». Цитату из статьи «Кросселлинг в страховании» я привожу ниже.

«Что еще может дать продавцу кросселлинг? Если работа развернется всерьез и в результате кросселлинга увеличится прибыль, можно подумать и о хорошем офисе, и о переходе в иной статус в компании. Также вы сможете получить и другие бонусы, например, в виде, премии за повышение прибыльности портфеля. Сама возможность кросселлинга существенно облегчает работу с клиентами.

Во-первых, клиент уже «разогрет», это не работа на улице «в холодную». Вторая сделка часто делается легче, чем первая.

¹¹ Возобновление – полное повторение предыдущей продажи или с незначительными изменениями.

Во-вторых, кросселлинг можно использовать как предлог для рекомендаций и выхода на новые слои клиентов по принципу: вам сегодня не надо, а вашим друзьям нужно «поза-рез».

И наконец, помните – конкуренция ужесточается. Если вы думаете, что удержите клиента только одним полисом, то глубоко ошибаетесь. С крупными клиентами – рядом с вами! – работают конкуренты. Они уже «дышат» вам в затылок. Клиента-юрлицо можно легко «прошляпить», если, например, кто-то из конкурентов опередит вас и застрахует личную машину или коттедж гендиректора или главбуха».

Получать «восходящие» рекомендации

Рекомендации самый быстрый способ увеличения объемов продаж – ведь от каждого реального клиента мы можем получить выход, как минимум, еще к трем потенциальным клиентам. Тем не менее, очевидно, что, в нашей стране, способ работы по рекомендациям в продажах страхования находится в «зачаточном» состоянии.

В системном повышении объемов продаж лучше использовать так называемые «восходящие» рекомендации. Такое название эта техника получила за счет того, что у клиента просят рекомендации к тем людям, которые могут совершить равноценные, или еще более объемные сделки. Получается, что мы организуем для себя как бы восходящий поток наверх, к эксклюзивным клиентам. В технике «восходящих» рекомендаций мы заранее оговариваем с клиентом те ХПК, которые нас интересуют в рекомендуемых. Например, просим вывести нас на владельцев таких же или более дорогих машин.

Оценивать перспективность (прибыльность) клиентов для продавца.

Помимо того, что рекомендации надо просто получать, нужно еще и вести анализ того, кто нам нужен. Необходимо получать «выходы» на ключевых клиентов, способных приобрести несколько видов вашей продукции сразу. Это значительно облегчает работу продавца. Поэтому необходимо постоянно проводить оценку ХПК на перспективность и прибыльность.

Профессиональная продажа начинается с того момента, когда мы устанавливаем критерии, с помощью которых можно выделить тех, кто нам интересен, в первую очередь. Оценка перспективности клиента позволяет определить, какова его потенциальная прибыльность и является ли конкретный человек интересным нам в качестве клиента или нет.

Напомню, что первоначальная оценка перспективности строится на соответствии клиента главным ХПК. По мере роста объема ваших продаж перспективность клиентов (и видов приобретаемой ими продукции) меняется. Некоторые клиенты могут становиться для вас «фоновыми», а другие, наоборот, переходить в разряд «ключевых». Важно своевременно отслеживать тенденции изменения клиентского поля и активно управлять своим портфелем клиентов.

Управлять базами данных о ключевых клиентах.

Эта работа требует методичности и упорства. Настало время перейти от записных книжек, разваливающихся на отдельные страницы, к современным формам работы. Вряд ли, вы сможете выполнить нижеследующую работу «в голове». (Это – любимая присказка интуитов: «у меня все в голове»). Эта работа включает в себя:

а) сегментацию баз по критерию «фон/ключ» в пропорции 20/80.

Существует всем известный принцип «20/80». Применительно к клиентским базам он означает, что 20 % клиентов обеспечивают 80 % объемов продаж. Это ваши ключевые клиенты¹². Поэтому, «базу» любого продавца, можно разбить на две неравные части по принципу 20/80. Понятно, что основное внимание в своей работе, продавец должен уделять работе с ключевыми клиентами. В действительности, чаще всего, происходит с точностью «до наоборот».

б) ранжирование клиентов по возможностям вторичных продаж.

После сегментации необходимо произвести ранжирование клиентов по следующим параметрам:

- перспектива и сроки заключения повторных сделок
- определение «неудовлетворенного спроса»¹³ клиента и его перспективности с точки зрения проведения «перекрестных» продаж.

Далее нужно подсчитать общую сумму возможных сделок с клиентом в следующий год. Ранжировка заканчивается определением сроков и приоритетности работы с тем или иным ключевым клиентом.

в) «прореживание» базы.

В результате сегментации и ранжировки часть ваших клиентов получила статус ключевых, часть перешла в «фон». Теперь настало время принять для себя важное решение – приоритет мы отдаем работе с ключевыми клиентами. Именно для работы с такими клиентами настроена данная «система продаж».

С фоновыми клиентами, последующие продажи, мы совершаем во вторую очередь. Или, если вам не хватает клиентов, или просто из любви к «искусству продаж».

Ключевая формула управления клиентским портфелем «по системе».

Самое главное произошло, когда мы выстраивали и отработывали индивидуальные планы повышения объемов продаж страхового агента, действующего по системе. Нам удалось вывести ключевую формулу управления клиентским портфелем «по системе». Звучит она так:

100 ключевых клиентов обеспечивают объем портфеля и в 30000\$, и в 100000\$, и в 1000000\$.

Если перевести с русского на русский, то это означает, что продавец, прежде всего, следит за появлением в личном портфеле клиентов определенного ценового уровня.

На практике это достигается контролем средней премии по ключевым клиентам. Для этого необходимо пересмотреть перспективность каждого клиента. Агенту стоит сосредоточиться на работе с ключевыми клиентами. Это необходимо для отработки т. н. неудовлетворенного спроса по каждому из них. О чем идет речь?

Допустим, мы застраховали у клиента машину и сделали продажу на 1000 долларов. Но у него есть также еще коттедж и квартира. У него есть свой бизнес, который еще не застрахован. С ним можно также сделать медицину. Поэтому, в плане по кросселлингу можно отразить сведения о неудовлетворенном спросе клиента. Также у этого клиента можно взять рекомендации и получить выход на новых клиентов, которые обладают примерно такими же возможностями.

Почему системные агенты зарабатывают больше интуитов?

В результате – такие, как мы называем «системные» агенты, зарабатывают больше за то же время, потому что применяют более эффективную технику продаж. У таких продавцов получается совсем другой график – см. рис. 3.

¹² Существует еще один вариант, также важный для продавцов. На работу с ключевыми клиентами уходит 20 % времени продавца, а на остальных клиентов -80%

¹³ Неудовлетворенный спрос клиента – потребность клиента в приобретении нашей продукции. Может быть явным (осознанным) и скрытым (неосознанным).

Использование системы позволило совершенно по-другому взглянуть на график динамики развития продаж. Видно, что с использованием системы, во-первых, объемы продаж увеличиваются за меньшее время. Это происходит:

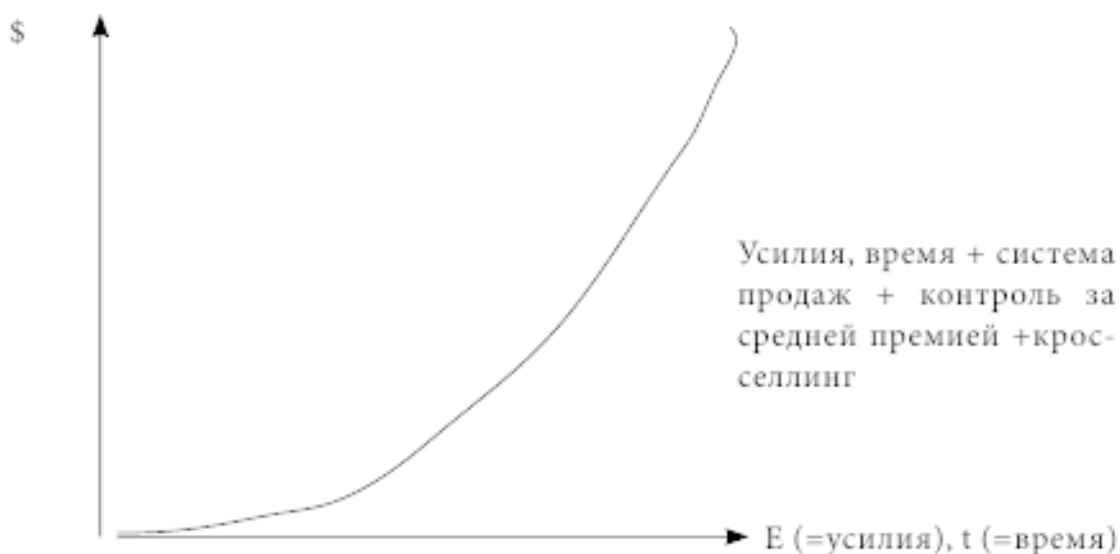


Рис. 3. График продаж «системных» продавцов

во-первых, так как продавец тратит меньше времени на обслуживание клиентов, потому что начинает руководствоваться принципом: **один клиент – много полисов** или принципом кросселлинга;

во-вторых, он ведет **контроль за ростом средней премии по ключевым клиентам**.

Получается, что системный агент может увеличивать объем продаж и на 40 % и на 90 %, при этом количество рабочих часов будет практически не увеличиваться.

Теперь несколько слов о цифрах, которые характеризуют работу по интуиции и системе. Так сказать, обсудим цену вопроса. Как мы уже могли увидеть раньше путь интуитов – это увеличение объемов при пропорционально растущих затратах времени на этот объем. По этой методе работают продавцы первой волны (например, агенты бывшего «ГОС-Страха» и АСКО). Для них характерен следующий результат: количество клиентов 200–500 и объем продаж примерно 8000-10000 дол. в год. Т. е. зарабатывают такие продавцы крайне мало. Конечно, мне тут же могут возразить, что есть интуиты-суперагенты. Да, есть, но их мало и они могли бы зарабатывать значительно больше, используя систему продаж.

Другой путь повышения продаж – это увеличение объемов при постоянном сокращении затрат времени на этот объем. Этот подход реализуется в РЕСО-Гарантии в рамках системного подхода к продажам. Ее реалии – 100 ключевых клиентов и 30000 – 100.000-1.000.000 \$\$ объем годовых продаж по добровольным видам страхования. Т. е. системные продавцы зарабатывают больше, а работают меньше.

Подводя итоги развитию системного подхода к технике продаж, могу сказать, что сейчас к нам часто на занятия приходят суперагенты— «миллионники». Это агенты, которые уже собирают или потенциально движутся к годовому объему страховой премии в миллион долларов. Есть разные люди, у которых объем и 500 тысяч долларов, и 700 тысяч долларов, и далеко за миллион. Это опытные, очень опытные профессионалы. И я могу сказать, что я работаю с ними такими же системными инструментами, с которыми я работаю и с новичками. Система потому и называется система, что подходит для всех.

Мы используем и планы управления клиентской базой (см. ниже), и личные планы продаж. Мы повышаем личную эффективность с использованием инструментов коучинга.

Идет непрерывное совершенствование в области управления клиентским портфелем. «Миллионники» учатся (!) брать «восходящие» рекомендации. Это нормально. Всегда есть место развитию!

Глава 1.4

Третий график – система+личные помощники+менеджерские группы



Рис. 4. График роста доходов системного продавцов вместе с продажами личных помощников и комиссионными от управления менеджерской группой.

Если смотреть на третий график (рис. 4) видно, что происходит очень странная и парадоксальная история. Чем больше такой продавец собирает объемов по системе, тем меньшее количество времени ему надо будет тратить. Между тем, ничего парадоксального здесь нет. Речь идет про то, чтобы наряду с собственными усилиями использовать усилия других. Этот график отражает ситуацию, при которой агент вырастает в предпринимателя или менеджера и начинает осознавать, в чем выгоды привлечения других людей для развития собственного или группового портфеля.

На сегодняшний день мы исследовали две стратегии, которые помогают развивать агентскую сеть – суперагент-предприниматель как центр прибыли и менеджерские группы.

Стратегия развития агентской сети через создание центров прибыли

Эту стратегию также можно считать переходом продавцов от менталитета «обслуживателей» к предпринимательскому мышлению. Что это означает? Предприниматель нацелен на извлечение прибыли и постоянно ищет варианты ее увеличения, эффективно организуя ресурсы и расширяя бизнес.

«Агент-предприниматель» это тот, кто умеет:

- 1) контролировать прибыль, используя в работе не только личный план по сборам, но и план доходов и расходов;
- 2) подключать к работе ассистентов, которые помогают ему расширять страховой бизнес в рамках конкретного филиала или агентства.

Теперь наши самые успешные агенты могут на практике создавать свой бизнес. В стратегии создания и развития центров прибыли ключевая роль отводится именно им. Уже имея

значительный страховой портфель, такие агенты нуждаются в дополнительных кадровых, финансовых и материальных ресурсах, чтобы значительно расширить свой объем продаж.

Поэтому под центром прибыли мы понимаем агента и группу его помощников. Агент, как центральный игрок, активно инвестирует свои личные средства в развитие своего страхового «поля». Например, часть структурных расходов, которые традиционно несет за агента агентство: аренда точек продаж, реклама, ввод полисов, – могут быть с согласия агента переложены на него, и он становится реальным источником прибыли для филиала.

Центр прибыли в данном случае – понятие и идеологическое, и экономическое. Понятно, что такая работа возможна только с теми агентами, кто уже имеет определенные финансовые возможности для реинвестирования и осознал, что для развития нужны новые силы.

Стратегия центра прибыли прежде всего предполагает развитие личного портфеля агента. Это ее кардинальное отличие от стратегии менеджерских групп, где в центре внимания развитие портфеля и менеджера, и группы.

В отличие от менеджерской группы создатель центра прибыли работает не с начинающими агентами, а с нанятыми помощниками – курьерами, телефонистами, которые за небольшие деньги помогают агенту обслуживать его бизнес. Их нанимает на работу, по сути, сам суперагент, чтобы на хорошем объеме продаж – от \$ 200.000 – самому не тратить время на поездки и обслуживание мелких клиентов, а сосредоточиться на ключевых клиентах. Впоследствии эти помощники могут ему помогать и в страховании, осуществляя страхование мелких клиентов по другим полисам.

Фамилия Агента здесь становится личным брендом, на который работают много людей по внутреннему найму.

Центры прибыли можно создавать разными способами:

Первый способ создания центров прибыли – семейные страховые портфели

Он строится на привлечении в страховой бизнес своих ближайших родственников. Выгода понятна – основные деньги остаются в семье, автоматически решаются проблемы доставки денег от клиентов и многие другие. Конечно, есть и минусы: агенты семейного портфеля – это полноценные агенты с полноценной агентской комиссией. Поэтому сам центр прибыли получает со своего поля меньше, чем он мог бы, если бы использовал помощников. Но для многих суперагентов это не является причиной отказа от семейных портфелей.

Второй способ создание центров прибыли – работа с помощниками

Здесь часто требуется целенаправленная помощь суперагенту в правильном развитии его портфеля и создании на его основе центра прибыли. Мой личный опыт работы показывает, что большинство наших суперагентов остро нуждаются в дополнительных кадровых резервах, но работая в одиночку, им трудно самостоятельно правильно выстроить отношения с помощниками.

Иногда дело с помощниками принимает просто анекдотичный характер. Стоим мы как-то с суперагентом – назовем его В.Е. – после подведения итогов. Ну как водится закусываем, байки травим. И тут он мне говорит:

– Знаешь Валерьич, устал я как-то. Смотри в одиночку почти два лимона долларов тащу. И здоровье уже не то. А я ему на это и говорю.

– А чего же ты в одиночку? Пора вокруг тебя группу собирать!

– Что ты какую группу? Мне и самому – то с собой тяжело.

– Ну хорошо не хочешь группу – найди себе смысленных студентов, чтобы они бегали по мелким полисам. Ну тут он мне и выдает – внимание:

– Сейчас студенты знаешь какие пошли – не могу я ему больше 1000 дол платить.

– Где же ты взял таких помощников сразу на 1000?

– А я вообще не могу людям платить меньше.

– Не можешь – это я понимаю. А за что ты ему столько собрался платить.

Нормальный помощник начинается в Москве с 400. И вообще бизнес-план у тебя какой-то для него есть? Сколько он должен собрать тебе, чтобы окупить твои расходы на него? Тогда и разберешься, сколько ему платить и за что. Приходи ко мне и в спокойном обстановке мы с тобой этот план и сделаем.

Молчит В.Е. Но вижу, что запала ему идея. Ну тут я и говорю вдогонку:

– А вообще там где два, там и три...

Буквально замахал руками:

– Что ты? Я тогда совсем слягу.

– Да не сляжешь. Если не один будешь и пахать станешь с умом.

– Ну может и не слягу. Надо брать человека. А то вон крупный банк собирается мне всю свою медицину сбрасывать. И еще парк мой старый клиент хочет у меня страховать. А там почти 300 машин.

– Вот-вот и я про тоже.

Подобных разговоров у меня не один и не два. Может варьируются цифры, но суть та же.

Работа с помощниками требует от продавца перехода одновременно и в управленческое, и в предпринимательское мышление. Получается, что ему надо сразу научиться:

во-первых, соотносить доходы и расходы на создание помощников, точек продаж и мини-офисов (об этом подробнее – см главку 2.10 Работа на точке продаж);

во-вторых, уметь действовать как менеджер агентской группы, т. е. найти помощников и правильно ими управлять.

Это может вызвать определенные затруднения. Например, чаще всего я сталкиваюсь с тем, что наши супера совсем не умеют соотносить свои расходы и доходы. Особенно в случае найма новых сотрудников, которых они предполагают оплачивать из своей комиссии. Между тем, это соотношение легко подсчитать, если воспользоваться нормой затрат и доходов в страховании: на каждый инвестированный доллар мы должны получить, допустим, от 20¹⁴ долларов сбора страховой премии.

Поэтому когда, планируется найм помощника на 300–600 долларов в месяц, это означает, что портфель такого агента должен увеличиться на 72 000–120 000 долларов в год. Применительно к агентской комиссии (15 %) это означает, что увеличение заработка супера-гента без учета налогов должно составить 10800–18000 долларов в год. Вычитаем из полной комиссии заработок помощника в год – 3600–7200. Получаем остаток (без учетов налогов) в размере 7200–11800 в год. Это та добавка к комиссии супера, которая возникает за счет вашей разгрузки и возможности работать с ключевыми клиентами.

Причем обратим внимание на то, что добавленный объем в основном приносит сам суперагент. Помощник помогает обслуживать мелкие договора.

Много это или мало – каждый суперагент решает сам. Если размер дополнительного дохода почему-то не устраивает, то можно или увеличить под помощника норму доходов и тогда понимать, что нужно делать больше объемов. Или увеличить собственный объем порт-

¹⁴ Нормы для каждого суперагента будут свои. Главное, чтобы агенты считали доходы и расходы при работе с помощниками©.

феля, а потому уже начинать работать с помощником. В этом случае агент больше уверен, что он может гарантированно увеличивать портфель на сумму, которая окупает использование помощников. Поэтому работа с помощниками обычно начинается с портфелей объемом от 200 000 долларов. Но, если агент уже имеет 500 000 долларов и до сих пор работает без помощников, то это уже прямая потеря темпов его собственного развития.

Очень интересно, что помощники часто развиваются в полноценных агентов и тогда «суперу» ничего не остается, как создавать на их основе менеджерскую группу. Это позволяет ему продолжать получать деньги с обученных и подготовленных им специалистов.

Стратегия развития агентских портфелей с помощью менеджерских групп

Наконец-то мы подошли к тому, ради чего собственно и была задумана вся книга. Это сердцевина нашего развития. И мы в ней являемся, без преувеличения, экспертами. Нам есть что и с чем сравнивать. «РЕСО-Гарантия» на 2008 год обладает второй по масштабам сетью агентов-продавцов в России. Номинальное количество агентов уже давно перевалило за 25000 человек. Существует большое количество филиалов, в которых насчитывается от 50 до 2500 активных продавцов, еще столько же фоновых и т. д. и т. п.). К слову сказать, наши агентские подразделения обладают сетями неизмеримо большими, чем в иных страховых компаниях.

Одной из приоритетных задач Компании на протяжении последних как минимум 10 лет является значительное расширение агентской продающей структуры (до нескольких десятков тысяч реальных профессионалов-продавцов). Поэтому можно сказать, что в своем развитии «РЕСО» создает новую эпоху в страховании – эпоху предсказуемого управления большими управляемыми продающими агентскими структурами.

Расширение продающих дирекций, филиалов и агентств ведет к двум последствиям, которые приходится учитывать всем руководителям.

С одной стороны, увеличиваются объемы продаж всей продающей структуры.

С другой, как ни странно, снижается персональная эффективность действий всех продавцов.

Это происходит за счет того, что простое увеличение продавцов при неизменном числе управленцев приводит к нарушению нормы управляемости. Действительно, в традиционной структуре весь основной «удар» по управлению «принимают на себя» директора. Так было и в РЕСО в до менеджерскую эпоху. У нас сложился замечательный директорский корпус, но возможности его не безграничны.

Законы менеджмента просты. Одному руководителю можно отлично планировать и контролировать деятельность в лучшем случае 5-10 человек (и то, если эти 10 – достаточно опытные сотрудники и не требуют ежедневной опеки). Соответственно, если «под его началом» 20–30 агентов, то для того, чтобы получить максимальный результат в продажах, необходимо, чтобы были помощники-управленцы.

Ситуация, при которой, у директора, часто не «доходили руки» до всех своих сотрудников, приводила к следующим проблемам.

С одной стороны, директора, в силу своей загруженности, меньше времени уделяли самым перспективным агентам. Между тем ресурсы опытных сотрудников были далеко не исчерпаны. Они мало использовали «кросс-селлинг». Наши «звезды» могли иметь до 500 клиентов, но застрахованных преимущественно, по одному, максимум двум-трем, видам страхования. Продавцы буквально «ходили по деньгам» и «их не брали».

С другой стороны, от отсутствия должного внимания со стороны руководителей, в первую очередь страдали начинающие агенты. Это понятно, так как заботы они тре-

буют много, а реальную отдачу, раньше чем, через 6-12 месяцев, от них ожидать сложно. «Новички» часто оказывались предоставленными сами себе. Возник своеобразный замкнутый круг. С одной стороны, затраты на новичков не окупались, с другой стороны, они, потому и приносили мало денег, что ими занимались в «последнюю очередь». Пример Старта Дирекции Продаж «Москва Центр» в далеком 1999 году убедительно доказал, что «первогодки», при грамотном управлении, могли собирать 20–45 тыс. дол. годовой премии на человека.

Поэтому, для того чтобы максимально использовать потенциал продающей сети, необходимо было, в наших лучших филиалах и агентствах, восстановить норму управляемости. Этого можно было добиться, если в помощь директору ввести систему менеджеров. Менеджер – это руководитель небольшой группы агентов (от 3 до 7-12 человек). Его основная задача – выполнять объемы продаж, назначенные для группы. Для этого он должен планировать, контролировать, мотивировать, организовывать и т. д., действия всех членов своей «команды».

Три стадии становления менеджера

В ходе развития менеджерских программ мы обнаружили, что менеджер страховой группы в своем становлении проходит три стадии: кандидат в менеджер – стажеры, менеджер-стажер и менеджер.

1) **Кандидат в стажеры-менеджеры.** Кандидат в менеджер – стажеры стартует без оклада и без комиссии. Ему необходимо создать свою группу, выполнять план менеджер – стажерской группы.

На этом этапе главное – четко определить условия работы и развития, научить правилам рекрутинга. Здесь группа формируется и выходит в продажах на уровень менеджера-стажера. Эта стадия – своеобразный испытательный срок, в ходе которого кандидаты должны доказать пригодность к менеджерской работе.

Казалось бы, это странная история для бизнеса – если мы возьмем традиционные формы материальной стимуляции, такие как оклад и комиссии, то здесь нет ничего. Действительно ситуация очень интересная в том отношении, что, люди стартуют и без оклада и без комиссии, создают свои группы, работают. И только через некоторое время (при условии выполнения плана менеджера-стажера), такой кандидат может стать полноценным менеджером – стажером.

Мне так много раз задавали вопрос как это люди работают без дополнительного поощрения? Оказалось, что просто. Эту позицию нам продиктовала сама жизнь. Она возникла в одной из наших дирекций. И прочно закрепилась в сети. Понятно, что это промежуточная позиция и она необходима там, где в менеджеры стоит очередь.

Конечно, можно сказать: ребята, вы что-то придумали такую схему, при которой невыгодно входить в бизнес человеку, который... А если вдуматься – какому человеку невыгодно входить в бизнес? Если за вами стоит реальный объем продаж в другой компании, если за вами стоят люди другой компании, то эта схема для вас может начаться уже сразу с оклада 50-200 долларов. А у хороших менеджеров он может быть и гораздо выше. Если у вас есть объемы и люди, то милости просим, проходите сразу в менеджмент. Но если у вас их нет, то почему компания должна максимально рисковать? Ведь это бизнес, это венчурная история, это совместное развитие – и компании, и кандидата в менеджеры.

Поэтому, когда говорят, что люди не хотят идти в менеджеры, то вопрос заключается в другом – 1) есть ли у человека управленческие амбиции, и 2) есть у человека возможность реализовать свои менеджерские амбиции в данной компании. Это два главных условия.

С точки зрения менеджмента, это своеобразный испытательный срок, в ходе которого кандидаты доказывают свою «профпригодность» к менеджерской работе. Также введении позиции КМС – это конечно же экономия ресурсов и сил, минимизация затрат продающей структуры в создании среднего слоя менеджеров. С точки зрения самого кандидата это проверка готовности инвестировать в себя и свое развитие как управленца. Позиция, с моей точки зрения, безусловно полезная для зрелой сети.

Время для нахождения в позиции КМС, как правило, три месяца. Если старт затягивается – необходимо определиться, по тому ли пути пошли с данным конкретным кандидатом.

2) Вторая позиция – **менеджер-стажер**. На этом этапе главное – серьезное обучение стандартам работы. Группа выходит на уровень продаж менеджерской группы. Время – как правило, шесть месяцев. Если период затягивается – опять-таки необходимо определиться, по тому ли пути пошли. На этой стадии начинается реальная оплата менеджерского труда – менеджер получает определенный % комиссионных с объема продаж группы.

Дальше человек начинает работать как менеджер-стажер и вопросы о выгодности продолжают... Особенно, если агент хороший, и уже по 1000 долларов зарабатывает с личного поля. Часто он говорит: «Что это я за копейки (=менеджерские комиссионные) буду иметь с объема продаж группы в несколько тысяч долларов? Это две с половиной копейки к моей личной комиссии».

Если он будет иметь их, эти 2,5 копейки, первый месяц, это уже неплохо. Но если он и через полгода будет иметь те же 2,5 копейки, то это вопрос уже к самому менеджеру-стажеру – а менеджер ли он?

Потому что задача заключается в том, чтобы свой заработок увеличить в разы с помощью группы. А иначе, зачем было всю историю затевать? Задача заключается, чтобы менеджер через три года имел то, что реально имеют развитые менеджерские группы в реальных продающих структурах. По нашим наблюдениям, результаты таких групп следующие: 100 тысяч долларов годовых общего объема делает менеджерская группа в первый год старта. 500 тысяч долларов делает группа на второй год старта. И миллион делает группа в третий год старта. Поэтому хороший менеджер это минимум 2000–3000 долларов дополнительной комиссии к заработку с личного страхового портфеля.

3) Третья позиция – **менеджер**. На этом этапе главное – индивидуальная работа с агентами группы. Ежемесячный прирост каждого – не менее 20 %. Основа идеологии развития менеджерской группы – выведение каждого агента на предельный уровень его способностей и вывод из группы для освобождения мест новичкам – в этом основная задача менеджерской системы. Профессиональные менеджеры зачисляются в штат и получают небольшой оклад + определенный % комиссионных с объема продаж группы.

Особенности эффективной менеджерской системы в страховании

За эти годы у нас сложилось свое понимание особенностей эффективной менеджерской системы в страховании. Приведу часть из них.

Задача менеджера агентской группы = непрерывное развитие группы агентов.

В общем случае задачи менеджера агентской группы заключаются в том, чтобы:

- рекрутировать агентов в группу, обучить их и контролировать их результаты;
- помогать агентам последовательно производить продажи. Это приносит доход агенту = комиссию менеджеру и отвечает целям компании = прибыль акционерам;
- помочь агенту показать максимальный результат в продажах;
- помочь агенту стать самостоятельным;
- подобрать результативный режим работы для агентов.

При этом надо понимать, что задача менеджера – это развивать объемы продаж и вторая задача – это контроль за качеством страхового портфеля. Самая большая ошибка, которую можно сделать – это отпускать агентов в бесконтрольное плавание.

Директор = руководитель менеджеров.

В каждой книжке по эффективному управлению написано, что менеджеры среднего звена это и административный ресурс, и кадровый резерв. Менеджер – это прямой помощник директора в администрации процесса продаж. Почему в РЕСО все же появились сотни эффективных менеджеров и менеджеров-стажеров? Потому что часть директоров поняла, что так они смогут делегировать некоторые свои функции другим управленцам. При этом оставив себе главную функцию – контрольную. И еще за это компания будет денег им платить.

Эти директора осознали, что менеджеры – действительно мощный административный ресурс. Менеджер – это первый помощник директора. Ведь, имея в своем распоряжении 10–15 менеджеров, директор может легко управлять 100–300 людьми.

Кстати оцените эффективность и изящество управленческого хода нашей компании. Простой ход – создание дирекций = перевод менеджеров во внутренний директорат позволил получить десять продающих структур в Москве, которые обладают сейчас потенциалом от 200 до 650 работающих агентов!

Менеджер = лояльность в хорошей продающей команде.

Хороший менеджер обязательно должен быть членом конкретной продающей команды. Будучи сам пропитан нашей идеологией и верностью Ресовским стандартам, он точно так же передает эту идеологию другим.

И повышенные комиссии компаний-однодневок вряд ли тут помогут сманить таких людей.

Менеджер, своей активностью и вниманием, помогает ведомым преодолеть самые трудные первые шаги, правильно расставить акценты в страховании и не сбиться на легкие, но недолгие деньги. Поэтому, если вокруг директора или зама мало преданных людей, то и менеджеров особенно взять негде. А таких людей надо специально воспитывать из агентов. Но часто, слишком часто, их особо никто не ищет.

А зачем? Современному директорату особенно много людей не надо. Есть старые сплоченные команды и достаточно. Новые люди, если и появляются в поле их высокого внимания, то только самодостаточные и не требующие особенного внимания.

Поэтому основное препятствие в применении данной стратегии состоит в том, что большинство директоров продающих структур – опытные продавцы, а не управленцы. А менеджерство – это определенный свод знаний, умений и навыков, который надо уметь применять самому и знать, как передать другим.

Контрольные вопросы к части 1.

1. Какова роль менеджера в группе/ организации?
2. Функции менеджера, перечислите и объясните
3. Чем отличается менеджер-управленец от менеджера-продавца?
4. Объясните различие в сводном графике динамике роста доходов страховых агентов (рис. 1).
5. В чем отличие продавцов-интуитов от продавцов-системщиков?
6. Какие принципы эффективной организации продажи вы знаете?
7. Какие этапы входят в ЦП?
8. Каково отличие горячей и значимой проблемы клиента?
9. Что входит в систему повышения объемов продаж (ПОПр)?
10. Назовите 3 стадии становления менеджера?

Часть 2

Направления деятельности и функции менеджера

Глава 2.1

Основные направления деятельности менеджера

Работа менеджера агентской группы строится по следующим направлениям:

- рекрутинг;
- обучение;
- индивидуальная работа с агентом;
- групповая работа;
- работа в поле;
- работа на точке продаж.

Никто кроме вас самих не наберет самых лучших агентов к вам в группу. Никто лучше вас их не обучит. Величайшая иллюзия считать, что придут люди, за две недели пройдут обучение по продуктам, сдадут экзамен, потом ещё неделю пройдут тренинги, снова сдадут экзамен, и будут самыми замечательными профессионалами на свете. Так бывает, конечно, но очень редко. Хороший агент готовится в течение девяти месяцев постоянной еженедельной работы. И работа эта делается, прежде всего, менеджером.

Кратко «пробежимся» по направлениям работы менеджера, а затем разберем каждое из направлений подробно во второй части книги.

Менеджерская работа начинается с рекрутинга агентов в группу.

Рекрутинг начинается с ответа на вопрос: а ЗАЧЕМ менеджеру собственно группа и как она вписывается в его жизненный план?

Ответив себе на этот вопрос, менеджер поймет для чего ему нужна группа и какие агенты ему нужны. Т. е. он отвечает на следующий вопрос рекрутинга – КТО нам нужен? Теперь можно составить список критериев для набора агентов именно данной группы.

Последний вопрос рекрутинга – это вопрос ГДЕ И КАК менеджеру найти агентов?

Основная технология рекрутинга – это «продажа» идеи (неважно, похода с друзьями в кино или профессии страхового агента). Если идея слабая, то с вами даже в кино не пойдут.

Среди прочих инструментов поиска агентов мы обсудим, как составляется план рекрутинга, как правильно проводить собеседования с соискателями, «+» и «-» различных групп поиска потенциальных агентов.

Менеджеру стоит также периодически проводить оценку эффективности рекрутинга. Это поможет ему корректировать свои действия по поиску агентов.

После того как мы набрали новичков в группу, их надо обучать.

Про то, как учить все знают все! Но для того чтобы обучение агентов было по-настоящему эффективным менеджеру стоит выполнять ряд правил.

Правило 1. Всегда начинать с того, чтобы определить потребность в обучении группы с точки зрения менеджера. Это поможет правильно поставить цели и получить отдачу от учения, а не выкинуть время и силы в пространство.

Правило 2. Правильно организовать проведение занятий, построив их по принципу: минимум теории – максимум тренингов продаж и практики заполнения (расчетов¹⁵) стои-

¹⁵ У нас в РЕСО уже сейчас большая часть полисов рассчитывается и распечатывается из информационной системы компании на компьютерах. Так что в перспективе расчет стоимости страховой премии агентам надо будет знать только в

мости полиса. Постоянно предоставлять возможность быть в качестве учителя всем своим агентам, обязательно принимать зачеты и экзамены самому.

Обучение – это разносторонний процесс. В какой форме проводить то или иное занятие зависит от выбора менеджера в соответствии с темой. Занятие может проводиться в форме семинара, доклада, круглого стола, мозгового штурма и т. д.

Знаете ли вы эти формы? Применяете ли адекватно ситуации, какие-то определенные из них? Знаете ли вы, как и когда нужно применять «мозговой штурм» или тренинг? Какую форму обучения вы выберете, когда нужно найти максимально эффективную стратегию продажи, например продукта «Ресо-Предприниматель»? Что вы сделаете для того, чтобы в обсуждении участвовали все? И т. д.

Правило 3. Для каждого агента иметь план индивидуального развития/ карьерного роста. Так обучение перерастает в коучинг – систему реализации потенциала связки менеджер-агент-группа для получения максимально возможного результата.

Эффективное развитие группы может обеспечить не просто менеджер, а менеджер – внутренний тренер и коуч. Т. е. менеджер, который может тренировать и осуществлять коучинг. Хороший менеджер всегда помнит о необходимости совместного развития всей группы. К тому же, если менеджер сам перестанет постоянно наращивать объемы продаж и развиваться, то рано или поздно агенты зададутся вопросом: зачем им такой руководитель? Если он забросит ежедневную работу с группой по развитию людей и объемов, то даже устоявшаяся команда рискует рассыпаться.

Правило 4. Есть единственная оценка эффективности программ обучения – объем продаж раскрученных продуктов типа КАСКО и ОСАГО, а также других страховых продуктов, направленных на увеличение прибыльности компании.

За владением системой должна стоять высокая ДИНАМИКА роста объема личных/групповых продаж. Бессмысленно заниматься системой, если вы приходите и говорите: «А я работаю выше, чем Рыбкин говорит. У меня в два раза и так продажи за год растут». Значит, владение системой должно вам позволить их увеличить в 3–4 раза. И никак иначе!

А потом, что без системы происходит? Допустим, собрала ваша структура 2-5-10 тысяч полисов по КАСКО. А сколько «касочников» вы застраховали по новым полисам? Сколько ваши агенты получили рекомендаций к новым клиентам? Если «единичные», то получается, что от этих 10 тысяч продаж дальше не пошло никакое развитие. Вы только вдумайтесь – у вас такое поле, но в нем никакие новые продажи не возникли. А теперь подсчитайте, сколько можно сделать новых страховок на таком объеме клиентов. А также сумму премий, которую такая бессистемная продающая структура потеряла. Вот вам и цена отсутствия системы в обучении и управлении!

Или еще один важный критерий наличия системы: как сделать так, чтобы каждое КАСКО рождало плюс еще одно КАСКО в не меньшей цене раз в год. Кстати, компания или менеджерская группа, которая сможет выдержать такую динамику будет развиваться гораздо выше рынка страхования, который в 2008 году рос на 40 %.

Все это вопросы не столько даже обучения, сколько развития – эти умения нужно точить, дорабатывать и совершенствовать. Тогда менеджер получит хорошую отдачу от каждого агента и клиента. И потому в третьей части

книги так много внимания уделяется личной эффективности менеджера и коучингу как методу совместного развития менеджера – агента – группы.

Адаптация помогает увеличить % агентов, закрепившихся в группе и приносящих объемы продаж.

Это важное направление в работе менеджера. Оно состоит в том, что новичка надо правильно встретить и сопровождать в первых шагах его профессиональной жизни.

Во-первых, менеджер помогает ему преодолеть стресс перемены профессии. Во-вторых, приучает к правильной организации своей работы. В-третьих, в самом филиале должна быть создана атмосфера внимания к новичкам и стремления к совместному развитию.

У меня есть знакомый директор, который на протяжении всех 10 лет моей работы в РЕСО говорит: дайте Иван Валерьевич мне агентов из школы. А я ему все это время отвечаю: Зачем Вам агенты новички, уважаемый NN? Вы же за 10 лет вырастили вокруг себя нескольких человек, но так никого и не смогли из них удержать. Судьба у Вас видно супер-агентская – быть одному в поле воином. Каждый получает то, что хочет!

Вот вам и роль адаптации – мало набрать и обучить агентов. Менеджеру надо еще создать вокруг себя такую атмосферу, чтобы люди хотели с ним быть рядом многие годы.

Индивидуальная работа с агентом связывает заинтересованность менеджера с индивидуальными результатами работы каждого агента.

Здесь, как и в рекрутинге все начинается с ответа на вопрос: «осознает ли менеджер, зачем он вкладывается в конкретного агента?»

И сразу же вдогонку еще один похожий вопрос «на засыпку»: менеджер должен вкладываться больше в работу со звездами или с отстающими агентами? Спорю, что как бы вы ни ответили на этот вопрос, но на деле больше времени у вас отнимают агенты фона. С новичками индивидуально работать приходится чаще, чем с опытными агентами. Это нужно, чтобы включить их личные ресурсы, возможности. То есть найти такой ключик к каждому агенту, который бы помог ему открыть дверь в большой бизнес. Но и опытным агентам также необходимо уделять свое время, воспринимая каждого как личность, а не как механизм для зарабатывания денег.

Знаете, какие основные ловушки происходят и в рекрутинге, и в обучении, и в индивидуальной работе с агентом?

Первая ошибка: менеджеры склонны всю работу сводить только к отношениям – «ты хороший человек и я хороший человек». Происходит это по разным причинам. Например, из-за недостатка управленческого опыта. Дистанция сближается до предела. В результате есть два хороших человека, но хороший человек в нашем бизнесе это еще не вся профессия. В этом случае так сложно бывает заставить человека выполнить распоряжение менеджера.

С другой стороны, менеджеру бывает так же сложно сказать «нет», отказать в какой-то просьбе, когда агент уже сел на шею менеджеру и говорит: «Ты мне это сделай, и ты мне это сделай...». И потому такой агент еще и обижается, когда менеджер начинает что-то от него требовать.

Чтобы избежать этой ловушки в рамках главы, посвященной индивидуальной работе мы рассмотрим:

1. Оценку личной ситуации менеджера и перспективности сотрудника.
2. Связь мотивации менеджера с индивидуальными результатами агента.
3. Систему индивидуального планирования и оценку эффективности агента.
4. Индивидуальные технические задания (ТЗ) для агентов.
5. Организацию контроля индивидуальной работы через ТЗ.

Вторая ошибка – когда, наоборот, воспринимают другого, как винтик, гайку или шурупчик. Воспринимают не как человека, а некий механизм: «Я тебе сказал, и ты должен сделать, и больше это не обсуждается». Почему должен сделать? Зачем должен сделать? Кто должен сделать? На каком основании? Часто это все не обсуждается вообще.

В результате «сыплются» группы. В первом случае они распадаются, потому что есть очень хорошие человеческие отношения, но слабо выполняются профессиональные задания. Во втором они исчезают, потому что в отношениях возникает только механика и нет

человеческого фактора как такового. Если менеджер не будет учитывать личность человека, то тоже мало что получится.

Чтобы не попасть в обе эти ловушки стоит уделить внимание особенностям управления исполнением в агентской сети. Эффективное сочетание методов руководства и внимания к интересам членов группы мы будем обсуждать в третьей части книги в одноименной главке.

Групповая работа позволяет менеджеру зарабатывать бонус от продаж группы.

Мотивация менеджера напрямую связана с результатами работы группы. В групповую работу входит проведение совещаний, совместная работа на выставках, презентациях и т. д., проведение праздников, неформальных встреч и других мероприятий в своей группе.

В этой главе мы найдем ответы на следующие вопросы.

Как связана личная ситуация менеджера и перспективность группы?

Как связана мотивация менеджера с результатами группы?

Что такое групповой совместный проект и как провести совещание в группе?

Какие существуют особенности командной мотивации?

Что менеджеру нужно знать о корпоративной культуре своей группы и почему это для него важно?

Как проводить анализ динамики развития и прибыльности группы?

Совместные выходы в «поле» помогают как можно быстрее ввести агента в строй.

То, чему агент научился в классе проверяется в работе с клиентами или т. н. «поле». Правильно, когда агент начинает в нем работать под присмотром и в связке с менеджером. Для этого проводится подготовка менеджера к совместной работы в поле в тандеме. Существуют различные виды полевой работы. В зависимости от целей полевой работы меняется роль менеджера в ее организации и проведении.

Правильная работа на Точке Продаж – основа успеха менеджерской группы.

Главные вопросы, на которые мы будем здесь отвечать:

есть ли у вас точка продаж,

знаете ли вы, как её организовать,

умеете ли вы ее раскручивать и продвигать?

Также здесь обсуждается планирование работы точек продаж, распределение дежурств между агентами, особенности техники продаж на точке и т. п.

Глава 2.2

МПОК (самомотивация, мотивация, планирование, организация, контроль) менеджера

МПОК – это ключевая тема для менеджеров— управленцев, это основа управления. В МПОК входят 4 функции – мотивация, планирование, организация и контроль. Менеджер ежедневно планирует свою работу и работу группы, мотивирует участников группы к выполнению задания, плана, организует мероприятия, связанные с обучением, работой на точке продаж, работой в поле и т. д. А также контролирует выполнение поставленных задач. Поэтому каждое направление своей работы хороший менеджер рассматривает через призму мотивации, планирования, организации и контроля (см. таблицу МПОК).

Традиционно все начинается с функции планирования.

У каждого из людей, которые находятся в менеджерской группе, в т. ч. и менеджера, должен быть определенный план. Этот план тесно связан с целью и с результатом. Впереди подробный разговор о том, как и почему создаются индивидуальные планы, из чего состоит система индивидуального планирования, что она дает и почему люди принимают или не принимают личные планы.

Следующая функция – организация работы.

Это умение не просто спланировать задачи, а добиться их выполнения. Для этого нужно выбрать исполнителей и дать им технические задания. Пример простого технического задания: агент должен каждый день с 10 до 14 утра проходить по Проспекту Мира восемь магазинов.

Следующая функция – мотивация группы.

Уметь мотивировать людей крайне важно для менеджера агентской группы. Ведь большинство начинающих агентов, с которыми приходится сталкиваться в сети, находятся в позиции реальных потребителей. Часто всю их позицию можно озвучить так – менеджер дай, принеси, положи, выложи, а я, может быть, прожую. Менеджеру предстоит этих самых потребителей потихонечку, шаг за шагом (а где-то может быть и рывком) вывести на другой уровень развития и превратить в успешных профессионалов – страховщиков.

Поэтому я считаю, что мотивация – это абсолютно четкий холодный расчет: почему и за что ваши люди будут вам платить 2 процента из личной комиссии.

Хороший менеджер умеет показать агенту, зачем он – менеджер – ему нужен. Например – без менеджера у агента личные результаты были бы значительно ниже. Менеджер может так и сказать своему агенту: без меня у тебя вообще бы не было бы точки продаж, а со мной будешь работать сначала на моей точке, а затем на той, которую мы с тобой вместе найдем.

Еще одна менеджерская функция – это контроль и корректировка действий.

В работе менеджера агентских групп важно своевременно контролировать результат исполнения менеджерских заданий. Надо понять, почему выполнено или не выполнено то или иное менеджерское задание. На основе результатов контроля менеджер оценивает свои действия. Он продолжает делать то, что приносит результат и корректирует то, что снижает эффективность групповой работы.

Помимо четырех, хорошо известных из теории менеджмента функций, мы рассматриваем еще одну, связанную с личной эффективностью менеджера. Она называется самомотивация менеджера (сокращенно СММ). Что это такое? Это личная заинтересованность менеджера набирать агентов, управлять ими. Также это настрой, менеджерская убежденность, его желание вкладываться в то, что происходит с группой.

Обратите внимание – мы специально развели самомотивацию менеджера и мотивацию участников группы. Самомотивация менеджера напрямую связана со степенью усилий менеджера в создании и развитие группы. Мотивация же участников позволяет ожидать от них запланированного результата. И тот и другой вид мотивации влияют на результат продаж и эффективность групповой работы.

Самомотивация состоит из ответа на два главных вопроса:

«зачем?» менеджеру нужна группа агентов,

«чего он хочет достичь?» с помощью группы,

Что оценить степень и силу своей самомотивации менеджер может задать себе такой вопрос —

«как быстро я смогу набрать группу в 15 человек и получить от них результаты?»

Чем короче время, которое менеджер планирует для набора группы в 15 человек и выхода на результат, тем в общем случае сильнее будет его мотивация (хотя, опять-таки, возможны разные варианты).

Функции менеджмента позволяют структурировать работу менеджера агентской группы и сделать ее более эффективной.

Давайте посмотрим как функции менеджмента позволяют структурировать направления его работы.

Возьмем к примеру рекрутинг. Он будет эффективным, когда менеджер осознает личную заинтересованность в наборе новичков в свою группу (функция СММ). Затем рекрутинг должен быть спланирован, например в виде набора определенного количества новичков (планирование). Дальше рекрутинг нужно организовать – наладить сам процесс набора: найти место проведения собеседования с кандидатами, выделить время и т. п. (организация). Также надо мотивировать своих людей приводить новых агентов (мотивация). Наконец рекрутинг надо контролировать (через оценку перспективности кандидатов и общим качеством кандидатов).

Рассмотрим матрицу, которая образована из направлений деятельности менеджера и его функций. Она представлена в виде таблицы 2 «МПОК для Стандарта Менеджера». В этой таблице направления работы менеджера с помощью функций структурированы в виде управленческих инструментов и заданий.

Таблица МПОК помогает менеджеру ответить на вопрос: что нужно делать менеджеру в рекрутинге, обучении, адаптации, индивидуальной и групповой работе, работе в поле и на точке продаж, чтобы каждая из функций менеджмента была отражена и реализована?

Ответ на этот вопрос нам с вами предстоит получить во второй части книги.

Таблица 2. МПОК для Стандарта Менеджера

	Само-мотивация менеджера	Планирование Работы	Организация	Мотивация сотрудников	Контроль/Анализ /Развитие
1. Рекрутинг/набор сотрудников	1. Жизненный план менеджера/задача создания группы/команды 2. Список заданий/критериев для набора сотрудников.	План рекрутинга	Проведение собеседований с соискателями	«+» и «-» ваших предложений для соискателя	Динамичность рекрутинга/Корректировка планов рекрутинга
2. Обучение.	Потребность в обучении группы с точки зрения менеджера.	План обучения	1. Программы обучения. 2. Организация проведения занятий.	План индивидуального развития/карьерного роста	Оценка эффективности программ обучения – объем продаж Вашей группы.
3. Индивидуальная работа с агентами/сотрудниками	1. Оценка личной ситуации менеджера и перспективности сотрудника. 2. Связь мотивации менеджера с индивидуальными результатами сотрудника.	Индивидуальный план развития/продаж сотрудника	Система индивидуальных технических заданий для сотрудников	Ресурсно-Ценностно – Процессный анализ систем индивидуальной мотивации	1. Организация контроля системы ТЗ. 2. Оценка эффективности индивидуальных планов, развития/продаж сотрудника
4. Групповая работа с агентами/сотрудниками в офисе.	1. Оценка личной ситуации менеджера и перспективности группы. 2. Связь мотивации менеджера с результатами группы.	План групповой работы в офисе	1. Проведение групповых проектов. 2. Проведение совещаний.	Командная мотивация. Корпоративная культура группы.	Анализ динамики развития и прибыльности группы.
5. Организация работы в поле	1. Оценка личной ситуации менеджера и перспективности сотрудника.	План выходов в поле	Договоренности о полевой работе	Мотивация к совместным выходам	Оценка перспективности агента
6. Управление точкой продаж.	1. Оценка личной ситуации менеджера и перспективности сотрудника.	План открытия/развития точек продаж	Место/люди/технологии	Допомотивация для работы на точке	Контроль доходов и расходов по точке продаж

Глава 2.3

Рекрутинг агентов

Менеджерская группа начинается с набора агентов, т. е. рекрутинга.

Что такое рекрутинг агентов в страховании?

Рекрутинг в страховании – это организованная по специально разработанным правилам процедура поиска, привлечения и отбора людей (начинающих или уже работающих в других компаниях) для работы страховыми агентами. Их называют кандидатами, соискателями или претендентами.

Самая большая сложность и самый большой вызов в рекрутинге страховых агентов заключается в том, что мы приглашаем человека на работу без твердого оклада. Все люди активного поколения привыкли быть в штате и получать свои деньги постоянно и регулярно.

Соотнесение функций менеджера и системы рекрутинга.

Рекрутинг агентов должен быть спланированным, структурированным процессом. Согласитесь, намного лучше, если менеджер четко знает количество необходимых ему агентов и последовательность действий, нацеленных на поиск кандидатов.

Но чаще всего о рекрутинге говорят лозунгами. Легко сказать: рекрутинг должен происходить постоянно! Менеджер должен рекрутировать везде и всегда! Все правильно – кто же спорит. Но все-таки где и как набрать группу агентов? Да таких, чтобы еще и денег стали зарабатывать для себя и менеджера? Поэтому правильнее лозунги совместить с технологией поиска потенциальных агентов.

Верные традиции во всем и везде видеть технологии и систему, мы и в рекрутинге их нашли. Система рекрутинга состоит из следующих технологических элементов (в соотнесении с функциями менеджера) (см. таблицу 3):

Таблица 3. Соотнесение функций менеджера и элементов системы рекрутинга

Функции менеджера	Технологические элементы системы рекрутинга
Самомотивация менеджера	жизненный план, а также план личного развития, в котором прописаны выгоды создания его группы вопросы самомотивации и выгоды менеджера от эффективного рекрутинга критерии «человека моей группы» на основе характеристик потенциальных агентов (ХПА)
Планирование рекрутинга	источники поиска агентов
	план рекрутинга
Организация рекрутинга	этапы рекрутинга
	инструменты поиска и рекрутинга кандидатов в агенты
	умения и навыки рекрутера
Мотивация кандидатов	«+» и «—» страхования для соискателей
Контроль рекрутинга	оценка перспективности соискателя

Самомотивация менеджера при рекрутинге.

О ней часто забывают, считая, что менеджер должен по определению хотеть заниматься рекрутингом. Однако, пока менеджер сам себя не убедит, что ему нужны люди в группу, никакой работающей группы у него не будет. Более того, он может легко развалить ту группу, которую ему дали.

Что входит в СММ при рекрутинге?

В качестве основных инструментов самомотивации менеджера в рекрутинге можно выделить следующие три:

1) вопросы самомотивации. Конкретные личные выгоды от создания группы (например, дополнительный рост доходов, карьерный рост, брендинг и т. п.) ищутся в ответах на вопросы самомотивации. Их мы рассмотрим ниже. Эти выгоды нужны, чтобы включились механизмы самомотивации менеджера, которые сделают рекрутинг действительно эффективным.

2) планы развития самого менеджера, где прописаны конкретные показатели личных выгод менеджера от группы (дополнительные деньги, экономия времени и т. д.).

3) список критериев-требований к будущим агентам менеджерской группы. Этот инструмент выделить тех людей, с кем менеджеру будет интересно и результативно работать.

По сути дела это ответ на вопрос: кто нужен данному менеджеру в конкретный этап развития группы? Или он берет всех подряд, кто попадается. Или берет только своих военных (если группу создает военный). Или берет людей с опытом и связями, остальные его просто не интересуют, потому что нужны те, с кем меньше нужно возиться.

А бывает еще один вариант. Менеджер уже опытный успешный продавец, а набирает тех, кто просто прибил к нему по жизни. Они как мотыльки слетелись на его успех. Прибившись к нему, так или иначе, они составили его менеджерскую группу: «Вот так вот обросла группа людьми, остались со мной, нравится им у меня, ну, так группа и сложилась».

Первый вопрос самомотивации в рекрутинге – знает ли менеджер, зачем ему самому нужна группа? Три главных ответа.

По большому счету, если вы считаете, что вы гораздо эффективнее, интереснее и серьезнее можете работать сами, то люди вам не нужны. Действительно, ну зачем вам в этом случае еще люди? Только тратить свои силы и умножать лишние расходы.

С другой стороны, у каждого читающего эту работу, есть шанс создать свой предпринимательский проект в страховании. Он называется менеджерская группа с миллионными оборотами. Знаете ли вы, сколько она может принести денег и удовольствия лично вам? А сколько вашим будущим единомышленникам – людям, которых вы найдете и пригласите к совместному сотрудничеству в страховании?

Пока менеджер не ответит на эти вопросы, все остальное бессмысленно. То есть, сначала менеджеру, как это ни парадоксально звучит, надо рекрутировать самого себя. Т. е. продать самому себе идею менеджества. Заагитировать, убедить себя в том, что ему нужна группа «позарез». Как это сделать, спросят читатели?

Помогут три главных ответа на вопрос, зачем вам нужна группа.

1) с помощью группы вы начнете получать дополнительный доход. В перспективе он может стать гораздо больше, чем ваша личная агентская комиссия. Более того, вы сможете работать меньше, а получать значительно больше, т. е. станете работать эффективней;

2) с помощью группы вы сможете изменить свой статус и начать карьеру управленца;

3) группа вас стимулирует к дальнейшему личностному, профессиональному и творческому развитию;

Если вы знаете, зачем вам нужны ваши люди, то будете каждый день находить для каждого из них что-то новое, каждый раз увлекая и мотивируя новыми целями, разработками, освоением продуктов, обучением и развитием себя как личности и профессионала.

Проверьте себя – включили ли вы эти три результата в свой Жизненный план. Есть ли в нем задача создания группы или команды?

Второй вопрос самомотивации в рекрутинге: куда менеджер зовет своего кандидата? К какому проекту человек должен присоединиться?

Рекрутинг в страховые агенты начинается с продажи идеи страхования, собственного успеха и работы в успешной компании.

Подумайте, рекрутировали ли вы когда-нибудь? На самом деле, рекрутинг происходит даже тогда, когда вы приглашаете друзей на вечеринку. Например, вы говорите человеку: «Пойдем со мной в клуб, будет интересно». И человек или соглашается с этой идеей или нет. Идея – очень важная вещь в рекрутинге.

Принцип идеи в рекрутинге – это вопрос, куда вы зовете своего кандидата? К какому проекту хотите, чтобы он присоединился? Какие чувства они смогут испытать и разделить вместе с вами? Идея страхования, успеха в компании – это идеи, которые нельзя навязать.

Если в самом менеджере идея группы или успеха в страховании слабая, то за ним не пойдут! Ведь большинство приходит в страхование наобум,

на ощупь. Идея финансовой защиты, идея инвестиций в спокойствие, в развитие, это идея для многих людей пока очень далека.

Поэтому менеджер сначала увлекает людей вокруг себя своими замыслами. Его вера в идею страхования, свою компанию и вообще вера в людей, в успех, в светлое будущее притягивает многих. Эта вера заряжает людей желанием присоединиться к менеджеру. Он подкрепляет «грандиозные воздушные замки успеха» результатами собственного успеха в страховании.

Для таких менеджеров не составляет труда собрать группу, потому что люди вокруг видят их результаты успешной работы. Люди сами тянутся к ним. И в конечном счете он находит нескольких человек себе в группу, которые поверят ему и пойдут за ним. Это вполне реально!

Затем он делает так, чтобы люди стали сопричастны успеху и прониклись этими идеями. Для этого нужны общие результаты в страховании и удовольствие от достигнутого. А еще для этого менеджер исследует ценности (=что ему важно) кандидата в агенты и оценивает, насколько они совпадают с его собственными ценностями. Как вы сможете увидеть в третьей части книги, от совпадения ценностей напрямую зависит успех формирования команды и ее долгосрочного развития.

Третий вопрос самомотивации в рекрутинге: насколько менеджер верит в своего человека? За какой срок он готов ему помочь заработать (комиссионные) и свои (% с группы) 1000\$?

Успешный рекрутинг строится не просто на идее, но на РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ ИДЕЕ. О чем это я? Приходит к менеджеру кандидат, а он ему говорит:

– Все будет хорошо. Я в вас верю.

Это очень важно так сказать, спору нет. Но человек, которому это говорят, легко может сказать в ответ:

– *Ну веришь, и веришь, это хорошо. Но из «веришь» денег не сделаешь. А, что такого в твоей идее, что за твоей верой стоит?*

– Я в вас верю. Реальная наша с вами работа должна заключаться в следующем: мы начнем с небольших шагов, но важных. Пусть сначала мы заработаем 100 долларов в месяц, потом плюс еще 200 долларов, а к ним еще 300. Сперва неважно какими шагами мы будем идти, главное, чтобы результат был.

– *Да. А что делать-то?*

– Продавать страховые продукты.

– *А у меня получится?*

– Для этого у нас есть много возможностей – надежная страховая компания, отлаженная система выплат, хорошие страховые продукты, система продаж и т. д.

– *Надо попробовать. А вы мне поможете?*

– Конечно и продолжим о вкусном. По нашему опыту через полгода – 9 месяцев мы должны с вами выйти на заработок примерно 1000 долларов в месяц. Затем каждый месяц мы должны зарабатывать не ниже этой суммы. Устраивает такой план?

– *Конечно.*

– Дальше поглядим – те, кто стараются в страховании, зарабатывают и много больше. Но это следующий шаг. Сначала – выходим на 100, 300, 1000 в месяц? Договорились?

Подлинная вера менеджера в своих агентов (=его высказывания, что вы мне нужны) для людей оборачивается реальными деньгами. Они начинают зарабатывать свои комиссионные и набирать объемы для менеджера. В противном случае – зачем вы набрали тех, кто не разделяет вашу веру и не хочет с вами зарабатывать?

Четвертый вопрос самомотивации в рекрутинге: нравится ли вам те люди, которых вы набрали себе в группу? Хочется ли вам с ними достигать новых вершин или хотя бы ежедневно работать?

Следующий момент, из которого складывается успешный рекрутинг – это то, что помимо веры, денег, результата, должна быть еще одна очень важная вещь – удовольствие. Вам и вашему человеку должно нравиться работать вместе. Поэтому набирайте в свою группу тех, с кем нравится работать. Это право менеджера. А для меня как это ни парадоксально прозвучит – это его обязанность.

Самая большая ошибка, которая может быть у менеджера, и из-за которой разваливается все – это когда он пытается работать с теми людьми:

– в которых не верит,

– от которых не добивается результата,

– и с которыми у него нет никакого удовольствия работать.

И зачем вам это нужно?:) Если вдруг в этой ситуации вы узнали себя, то НЕМЕДЛЕННО собирайте свою группу на общую встречу. Обсудите, что и как можно сделать, чтобы изменить ситуацию. А если люди вас не слышат и все продолжается по-прежнему, то посмотрите на себя, что вам нужно изменить в самом себе?

Пятый вопрос самомотивации в рекрутинге: до какого момента длится рекрутинг конкретного агента?

Постоянный рекрутинг не заканчивается никогда, это длительный процесс. Рекрутинг начинается от одного дня. Но, по правде говоря, за один день сложно найти своего человека, хотя всякое бывает. Вы меня спросите: А сколько нужно, для того, чтобы подобрать? Сколько это в сутках – от одного дня? И что значит, рекрутинг – постоянный процесс? Каждый день менеджер вынужден искать себе агентов?

Первый вопрос, когда рекрутинг начинается? Второй вопрос – когда он оканчивается? То есть, сколько должно времени пройти пока, мы скажем, что человек принят?

Все просто. Начинается рекрутинг с того момента, как менеджер решил набирать группу. А вот длится он до стабильного результата продаж каждого агента.

А ведь многие думают: «Пригласил, смотивировал и рекрутинг свершился! Человек – уже мой агент». Это ошибочный подход! Менеджеру надо настраиваться на то, что рекрутинг до результатов – это длительная история. Редко, когда он длится меньше полугода.

Поэтому отбор людей может быть долгосрочным процессом. Время рекрутинга зависит также от того, будете ли вы формировать группу только из своих знакомых или искать кандидатов только на холодном рынке, брать всех подряд или тщательно отбирать.

И еще одно условие, от которого зависит время формирования группы: нам надо набрать своих. Даже если вам уже дали кого-то в группу, все равно для успеха надо набрать своих, близких вам по духу. Совсем не факт, что первые (кого вы найдете и наберете на волне – брать всех подряд, кого угодно) будут ваши. Группа образуется постепенно, шаг за шагом.

Но спешу вас обрадовать, по большому счету, группа формируется не больше чем год-два. Для того чтобы сформировать ее в этот срок, вам нужно как можно быстрее запустить в работу первых людей.

Шестой вопрос самомотивации в рекрутинге: сколько же человек надо набрать в группу, чтобы менеджер начал зарабатывать дополнительную комиссию с нее?

На менеджерскую комиссию вы можете выйти, как только наберете 3 человек. Если вы их научите хорошо продавать и они будут выполнять план менеджерской группы, то этого может быть достаточно. Но состоявшейся менеджерская группа считается, когда в нее входит не меньше 7-12 работающих агентов.

Для этого менеджеру нужно рекрутировать порядка 25–30 человек за год-два. Каждого из этих тридцати надо научить продавать, дать знание о страховании, о продукте, о нюансах обслуживания в компании и т. п.

Из 30 потенциальных агентов получить 12 хороших – это еще отличный результат. Менеджер, у которого получается такой выход в рекрутинге может справедливо считать себя хорошим рекрутером. Правда, лучшие рекрутеры получают выход в 60–70 % от людей на входе. Так что есть куда стремиться, не правда ли?

Седьмой вопрос самомотивации в рекрутинге: до какого уровня готов совершенствоваться в рекрутинге сам менеджер.

Есть несколько направлений развития менеджера.

Чтобы достигнуть высокого профессионального уровня развития группы, менеджер должен сам постоянно совершенствоваться и в личном профессионализме, и управлении группой.

Хорошо, когда агенты – суперпрофессионалы в понимании страхования, в первичном андеррайтинге и в том, как продвигать страхование через клиента? Конечно!

Эффективный менеджер, одновременно с развитием группы, сам развивается в своих объемах. То есть учится создавать и управлять сверхкрупным личным страховым портфелем, скажем от 300 тыс. – 1 млн. долларов/год.

И это не есть какая-то диковинка. Во всяком случае такие объемы нормальны для некоторых директоров нашей компании. Их можно делать. И этому можно научиться.

Эффективный менеджер знает, как такие объемы делаются. Плюс – он владеет навыками управления и коучинга = развития других. И потому, параллельно с собой, такой менеджер развивает в своей группе суперпродавцов, примерно с такими же объемами.

Так на основе группы создается действительно осознанная, результативная управленческая крупная продающая структура, например филиал компании. А менеджер становится директором, т. е. руководителем менеджеров.

Если вернуться к нашей теме, в чем еще менеджеру стоит совершенствоваться? – Правильно в рекрутинге!

Если менеджер всерьез будет заниматься рекрутингом, то неминуемо приглашенные и выращенные им люди заставят его изменяться. И дальше у менеджера будет два варианта:

– или сосредоточиться на своих объемах и самому разогнать тех, кто к нему прилепился (об этой печальной ситуации мы уже говорили в самом начале книги);

– или они «вытолкнут» менеджера на новый уровень развития. Имеется в виду, что набранные им люди будут стимулировать развитие менеджера. Агенты хотят стать менеджерами. А менеджеру надо будет становиться директором. Иначе они просто от него уйдут в другие структуры.

Совершенствование в рекрутинге: менеджер собирается всегда сам набирать агентов или будет строить рекрутинг по схеме 1+1+...?

Большая часть наших менеджеров, собрав себе группу, успокаиваются на этом. Причин много – устают от бесконечного набора, попадают в зоны комфорта. По большому счету рекрутинг для них так и остается сложной процедурой, отнимающей много сил, времени и внимания. Да они собрали группу, но остаются главным и единственным рекрутером в ней.

Между тем, есть принцип, который с моей точки зрения является вершиной менеджерского рекрутинга. Он заключается в следующем:

От каждого набранного успешного агента нужно получить еще хотя бы одного новичка в год.

От каждого по одному и дальше в течение года. Схема продолжается: вот этот один дает уже еще одного, еще одного и так далее и поехали.

Если бы эта схема работала всерьез, то в любой компании были сети, полные агентов. Кажется, что легче сделать – попросить, чтобы каждый из 25 000 наших агентов привел еще одного работающего человека в год. И проконтролировать их приход!

Совершенствование в рекрутинге: за счет перехода от рекрутинга агентов к рекрутингу менеджеров менеджер группы переходит в позицию директора продающей структуры

Хороший менеджер-рекрутер может привести много агентов. Но останавливает многих то, что у них может не хватить сил их всех перевести в результат. Именно поэтому развивающийся менеджер должен быть заинтересован в том, чтобы внутри своей группы создать следующий уровень управления в виде менеджера-стажера.

Этот уровень поможет менеджеру:

- 1) заинтересовать в рекрутинге членов своей группы;
- 2) быстрее стать руководителем внутреннего агентства или руководителем менеджеров;
- 3) впоследствии он может вырасти в руководителя дирекции и стать руководителем директоров.

Для того чтобы реализовать такую возможность, помимо других управленческих показателей, особое значение приобретает динамичность рекрутинга. Т. е. нас интересует:

1) абсолютное количество человек, приходящее в структуру в результате рекрутинга за год,

2) прирост результативных людей по сравнению с предыдущим годом.

По факту контролируется – возрастает ли в структуре прирост результативных агентов и соответствует ли он намеченным показателям? Контроль динамичности рекрутинга позволяет быстро вырасти из менеджера в директора внутреннего агентства.

Человек моей группы или что такое ХПА?

Успешный рекрутинг – это результат отбора кандидатов в агенты на основании соответствия их личных качеств определенным критериям.

Менеджер – главный рекрутер будущей группы. Интуитивно менеджер сам определяет критерии идеального кандидата в агенты и ведет отбор на их основании. Поэтому, до недавнего времени, каждый сам искал ответы на вопросы: кто нужен в группу и каковы критерии моего агента, которые меня устроят?

На основании многолетней подготовки менеджеров мы предложили вести отбор кандидатов на основе характеристик потенциального агента (ХПА).

ХПА – особенности жизни человека, которые помогают ему быстро стать хорошим страховым агентом. Зная их, можно минимизировать потери от неправильного рекрутинга. Они составляют неотъемлемую часть системы рекрутинга и находятся на стыке самомотивации менеджера и организации поиска агентов.

Люди для страхования есть. ОСАГО дошло до каждого автовладельца. На ее быстрые деньги в наши ряды приходят много разных людей.

Часто у начинающего менеджера возникают трудности с набором и он стремится брать всех подряд. Чаще всего из них выходят осажисты-обслуживатели (= выписыватели полисов). Чтобы понимать, на кого надо ставить, чтобы вырастить из них хороших агентов-продавцов, нам необходимо знать ХПА.

Это позволяет менеджеру сосредоточиться на тех качествах, которые ему нужны в людях. Он знает, какие из личных качеств нужно увидеть, заметить или выявить в кандидатах в агенты. Это облегчает подбор кандидатов и позволяет делать правильный выбор. Таким образом, ХПА позволяют улучшить эффективность рекрутинга. Рекрутинг становится частью профессионального мастерства менеджера.

«Волшебный набор». ХПА в рекрутинге и ХПК в системном подходе к технике продаж – в чем сходство и разница?

Как вы думаете, если дать задание набрать людей в группу, на что в первую очередь менеджер начнет обращать внимание? На возраст, профессию, общительность? К сожалению, ни одна из этих характеристик не гарантирует, что человек останется в вашей команде. Значит – надо «копать глубже».

Памятуя, что для нас рекрутинг – это продажа идеи работы в страховании, позволю предложить вам свой «волшебный набор» ХПА, который частично основан на системном подходе к технике продаж и характеристиках потенциального клиента (ХПК).

Напомню, что в ХПК входят:

- финансовое положение, т. е., есть ли у человека возможность заплатить за полис и какой вид страховой защиты он может себе позволить: демократичный, средний, элитный;
- объекты страхования, подпадающие под условия страхования;
- отношение к страхованию;
- горячие и значимые проблемы, которые можно решить с помощью страхования;
- кто принимает решение по страхованию в семье.

Аналогия, как мы увидим дальше, конечно уместна только отчасти. Но есть смысл к ней прислушаться. И не удивляйтесь, если наш набор ХПА будет в чем-то парадоксальным, непривычным.

1. ХПА – На кого похож самый перспективный кандидат? Зачем нам надо знать его возраст и жизненный путь?

Понятно, что менеджер будет рад, если у него появятся перспективные кандидаты. А знаете, на кого похож самый перспективный кандидат? Угадали? Правильно, конечно же, на самого менеджера! Поэтому первая характеристика из набора ХПА – это история жизни самого менеджера, история его прихода в страхование. Получается, что менеджеру есть смысл рекрутировать себе подобных или лучше! Главный вопрос, который здесь задается: «Напоминает ли кандидат Вас лет... назад?» Если бы было можно клонировать нас, то самый идеальный кандидат в рекрутинге это клон менеджера. Не пугайтесь – клон я употребляю в переносном смысле. Но так иногда хочется, чтобы кандидаты при всей похожести, еще и голову имели на плечах идентичную менеджерской:-).

Именно с этой точки зрения есть смысл рассматривать возраст, образование, жизненный путь и предыдущий опыт делового общения вашего кандидата в агенты. Если в вашем собеседнике напротив вы вдруг увидели себя, то конечно это помогает понять его скрытые мотивы и правильно оценить, как и о чем говорить с ним.

Хорошо бы так же узнать совпадают ли, например, школы управления и воспитания, которые проходили вы и ваш кандидат?

К Школам Управления/Воспитания я отношу советские идеологические, хозяйственные, военные, социальные институты. Мы в своей работе выделяем несколько таких школ и ключевых ценностей, которые они прививают людям (таблица 4):

Таблица 4. Ключевые ценности различных Школ управления в СССР/ Школы РЕСО.

Школа управления/воспитания	Ключевая ценность
Армейская	ответственность, дисциплина, подчинение приказам
Комсомол и Партия	вера в коммунистическую идею и лидера, энтузиазм
Учебные институты и НИИ	носители специального знания
Школа РЕСО.	непрерывное совершенствование

2. ХПА – зачем знать финансовое положение кандидата?

Следующая характеристика потенциального агента: финансовое положение. Опять вопрос на засыпку: лучше брать человека, который зарабатывает много или мало?

С одной стороны, пока в агенты больше приходят те, кто зарабатывает ниже среднего. Это дань времени. Пока еще действует остаточный принцип – выбирать страхование, когда исчерпаны другие варианты.

Я искренне надеюсь, что это не надолго, ну максимум на ближайшие лет 5-10. При этом все говорят, что хотят больше денег. Тут же выясняется, что для кого-то больше – это пять тысяч рублей, а для кого-то это несколько тысяч долларов. И те, и другие, мало, когда зарабатывали вообще в своей жизни большие (для них!) деньги. Поэтому, по-настоящему, они не знают, что такое больше денег. Скажу больше – они их сами пугаются. И, как след-

ствие, поначалу бояться работать со слоем клиентов, у которых есть деньги. Но это быстро проходит:).

С другой стороны, зачем напрягаться и бегать по клиентам – тем, у кого денег и так хватает? Как мне кажется, есть единственный ответ: это нужно для личной финансовой независимости человека. Чтобы не зависеть от родственников, мужа и т. п.

Что по-настоящему важно для успеха кандидата в агенты с точки зрения финансового положения?

Важно, чтобы у него была финансовая подушка на будущее. В виде зарплаты мужа или дочери, или родителей. Ну или еще что-нибудь, что может помочь пережить первые самые трудные времена в страховании. Например, личный свечной заводик. А что вы улыбаетесь – к нам все больше приходит предпринимателей. Страхование зачастую оказывается успешнее и прибыльнее, чем малый и средний бизнес.

3. ХПА – у идеального кандидата есть связи и поля реальных клиентов.

Если у человека есть предыдущий опыт делового общения – это почти всегда помогает ему быстро перейти в новую сферу бизнеса.

Мы говорим, что идеальный кандидат в страховые агенты – тот, у кого есть связи и готовое поле клиентов.

Но не всегда человек, у которого есть готовое поле клиентов, готов перейти в другой проект. Люди, у которых есть клиенты по своему направлению, могут и не перевести этих клиентов в страхование. Или этот переход потребует времени и сил.

Иногда продуктивнее строить с людьми, работающими в других бизнесах строить тандемы, параллельные отношения, договорившись о схемах взаимодействия. Такие схемы можно отработать, например, с риэлторами.

У наших кандидатов есть разные связи, которые они накопили за предыдущую жизнь. Есть среди них успешные и неуспешные. Будьте бдительны – могут подsunуть пустышку! В очень красивой упаковке но все же пустышку.

История «про пустышку со связями».

На заре нашей работы с сетью ко мне с Падаром пришла дама и говорит:

– Я жена генерала и я хочу быть агентом.

– А зачем вам самой деньги-то зарабатывать?

– Нет я хочу...

– Ну хорошо, наверное знакомые у вас есть с машинами?

– У меня такие знакомые, например, дача у меня рядом с ... и называет имя одного суперизвестного человека. Мы в гости ходим друг к другу.

– Это хорошо, а полисы-то сможете предложить.

– Да, да, конечно. Это легко сделать.

Мы конечно обрадовались. И стали ждать. Немного подождали, а затем перестали. Пустые обещания легких денег.

Для того чтобы вычислить подобного «человека-пустышку» менеджеру надо подробно расспросить о предыдущем опыте и бизнес-результатах.

Но есть и обратный вариант. Менеджеру стоит быть готовым к тому, что у каждого человека есть очень перспективные связи, которые он ему еще не доверил или «забыл»! Через некоторое время вдруг оказывается, что министерский приятель агента руководит отправкой большого количества грузов. А менеджер про это и не знал. Получается, что агент поверил в страхование по-настоящему спустя несколько месяцев, а иногда и лет!

4. ХПА – принимает менеджера как лидера.

Это тонкая характеристика. Речь о лидерстве еще впереди. Пока отметим ряд важных моментов, по которым можно сделать вывод, что кандидат воспринимает менеджера как авторитет:

- выполняет указания менеджера старательно и с результатом;
- переспрашивает, как лучше выполнить задания;
- интересуется карьерой и опытом менеджера;
- ищет новые варианты только после того, как попробовал предложенные менеджером варианты и т. д.

Понятно, что эта ХПА проверяется в работе. «На берегу», при первом собеседовании проверить ее сложно. Но первые предположения и выводы относительно того, как будет работать будущий агент уже можно сделать.

5. ХПА – позитивное отношение к деньгам и жизни, проблемам и планам на будущее, готовность зарабатывать, а не получать.

Успех человека в страховании тесно связан с тем, как он относится к жизни, к семье, к деньгам, какие у него планы и мечты на будущее.

Успешные люди окружены теми, кто слетаются на их успех. Среди них нужно уметь видеть реальных тружеников и отделять их от тех, кто только примазывается к вашему успеху.

Большинство начинающих приходит к менеджеру и говорит: «Мне нужны деньги». Но на самом деле совсем не факт, что они пришли ЗАРАБАТЫВАТЬ деньги.

Приходя на собеседование, люди говорят: «Я хочу заработать денег», но, как показывает опыт, за этой фразой стоят разные мотивы. Здесь важно понять истинные цели кандидата.

Часто люди просто приходят за тем, чтобы им дали денег. Может быть, он/ она пришли чуть-чуть отсидеться и переждать сложные времена. Может быть, найти мечту свою – маленький, теплый уголок, где будут денег платить, ничего не спрашивать и на работу не часто вызывать. Вот это мечта!

Это голубая мечта homo soveticus: посадите меня за стол, дайте оклад и дайте поменьше работы. И самое главное – поменьше меня трогайте! А я буду вовремя (может быть:)) приходить на работу.

Мне кто-то может сказать – такие люди встречаются не часто. Ошибаетесь! Сплошь и рядом это происходит среди знакомых менеджера. Допустим, вы найдете подругу, которая смотрит, что у вас появились денежки и думает: «Ну-ка и я чего-нибудь попробую». А потом эта подруга говорит: «Слушай, а ты со мной клиентами не поделишься?» или «А здесь работать, оказывается, надо?»

Еще чаще это отношение проявляется среди тех, кто приходит по объявлениям. Это так называемые люди последней надежды: «А пойду я в страхование – больше идти все равно некуда!» Но редко кто из них идет зарабатывать – большинство идут получать.

Поэтому важно прояснить, как ваш кандидат относится к своей жизни, есть ли в нем активная позиция, есть ли в нем энергия что-то менять, готов ли он наконец «элементарно вкалывать», чтобы заработать себе на жизнь?

6. ХПА – позитивное отношение к страхованию или опыт страхования.

Идеально, если кандидат в агенты уже является опытным агентом из другой страховой компании.

Хорошо, если он является клиентом страховой компании. Если он получал страховые выплаты и знает изнутри страховую кухню, то ему будет легко продавать «страховки».

Если человек еще не сталкивался со страхованием, то ему нужно некоторое время, чтобы адаптироваться, понять особенности страхового бизнеса. На первых порах работы у таких новичков часто встречается страх того, что если что-то случится у клиента, компания не будет платить. Особенно это останавливает тех, кто еще не имеет собственного опыта как клиент или не видел, как работают хорошие продавцы Компании.

С этим бороться можно и нужно. Но первые сделки именно на этом уровне и зависают. Поэтому на этапе собеседования с кандидатами, стоит уделить время, чтобы как можно глубже понять их отношение к страхованию. И заодно – выяснить личный опыт страхования.

7. ХПА – нужны определенные личные качества кандидатов в агенты.

Как показывает опыт, можно выделить набор личностных характеристик, чаще всего способствующих и, наоборот, препятствующих работе агентом.

К первой группе относятся: коммуникабельность, доброжелательность, интерес к людям, активность, мотивация к достижениям, оптимизм, уверенность в себе, ответственность, обучаемость.

Ко второй группе: авантюризм, излишняя эмоциональность или наоборот подавленность, вялость, неряшливый внешний вид, неадекватность поведения.

Врезка 2. Личные качества наших лучших агентов

– **Общительный**, открытый, доброжелательный, тактичный, терпимый, охотно работает не только со знакомыми людьми, но и готов иметь дело с незнакомыми людьми и обстоятельствами, любит людей и испытывает к ним интерес (экстраверт), держится естественно и непринужденно, с чувством собственного достоинства, не боится критики.

– **Активный, жизнерадостный**, заранее ориентирует себя на успех, удачу, способен извлечь пользу даже из негативного опыта, работоспособный, эмоционально – устойчивый, инициативный.

– Часто – **лидер** в группе.

– Имеет неплохую **интуицию**, артистичен.

– Имеет **высокие потребности, уверен в себе**, настойчив, имеет четкие представления о цели, к которой стремится неуклонно, и высокую степень заинтересованности в работе.

– **Ответственный**, аккуратный, точный, дисциплинированный, обязательный.

– Имеет аналитические способности, стремится быть хорошо информированным, постоянно совершенствовать свои знания и умения, **легко обучаем**, сообразителен.

– Хорошо и грамотно **владеет речью**, умеет убеждать.

– Эффективно работает в команде.

– Порядочен, честен.

– **Возраст** тоже играет не последнюю роль – как правило, чем старше человек, тем лучше он разбирается в людях, умеет найти к ним различный подход.

– Внешний облик кандидата соответствует деловому имиджу.

Во врезке приведен набор личных качеств «идеального кандидата», которого, в реальной жизни, увы, можно встретить не так часто.

Подводя итог теме, можно отметить, что «Человек группы», по возможности, должен максимально удовлетворять всем ХПА + результативным критериям успешности в профессии + просто нравится менеджеру.

Планирование рекрутинга

Что такое план рекрутинга? – В нем указывается кого, сколько и в какие сроки менеджеру нужно набрать. План рекрутинга обсуждается с директоратом. Любой директор в агентстве, если он что-то понимает в развитии агентских сетей, всегда поставит такую задачу менеджеру: «Тебе нужно найти четыре или пять человек».

Понятно, что менеджеры – самые активные люди с точки зрения рекрутинга. Но это не значит, что рекрутинг стоит отпускать на самотек. План рекрутинга должен быть, хотя бы для того, чтобы менеджер понимал – в этом году важно набрать сколько человек? Три, пять, десять, двадцать, тридцать?

Как вы увидите дальше, группу лучше всего держать в рамках от 10 до 20 человек. Идеально, если в группе 7 опытных агентов, человек 7 середняков – устойчивых совместителей, и 5–6 новичков или фоновых агентов (на грани вылета). Эта пропорция гарантирует

группе стабильность и развитие. Также надо помнить про личных помощников суперагентов и субагентов. Обычно они не оформлены в группе, но свою лепту в результат вносят. Их тоже нужно принимать во внимание. По крайней мере видеть, что они есть в группе.

На создание нормальной, реальной группы уходит примерно 1,5–2,5 года. Хорошая, плотная группа собирается несколько лет. Но дальше все намного интересней!! —

Обратите внимание, что большая структура в 400–500 человек может собраться за 5–6 лет, если у менеджера есть амбициозно-карьерные задачи расти дальше, становиться директором, т. е. управлять менеджерами.

Но это отдельная тема, выходящая за рамки данной книги.

Хорошо, скажет читатель, план рекрутинга можно составить. Но на основе чего мы будем прогнозировать приход кандидатов? Правильно, нам нужно проанализировать различные источники поиска кандидатов. Хороший рекрутер знает их сильные и слабые стороны. Он заблаговременно – на берегу – просчитывает вероятность прихода новых людей и их перспективность.

Источники поиска агентов.

Рассмотрим следующую часть системы рекрутинга. Мы определились с характеристиками и качествами, т. е. поняли, кто нам нужен и кого мы ищем. Теперь поговорим, где искать наших кандидатов.

Эффективность источников поиска зависит от социальных групп кандидатов, каналов поиска и степени знакомства менеджера с рекрутируемым. Понятно что звучит это умно и по-научному грозно, но пугаться не надо. Сейчас все объясним.

Социальные группы кандидатов – это устойчивые общности, которые нам интересны в рекрутинге, например домохозяйки или действующие клиенты по страхованию.

По степени близости (знакомства) к менеджеру различаются – ближайший круг общения, знакомые знакомых, и совсем незнакомые люди.

Олег Спирин (один из лучших рекрутеров нашей компании) предложил свести все многообразие источников, средств и способов рекрутинга агентов к определенной таблице (см. таблицы 5 и 6).

Таблица 5. Источники, средства и способы рекрутинга (страховая сфера)

Источники рекрутинга		Составляющие источника рекрутинга			
Вид Источника	Видовой слоган	Инициатор (И)/ Организатор(О)/ Реализатор (Р) (Субъект)	Целевая аудитория (Объект)	Приемы (Способы)	Действия (Средства)
Агенты	«Одну ягодицу беру, на другую смотрю, третью примечаю, а четвертая мерещится»	* Директор (И) * Зам. Директора (О) * Менеджеры (О) * Агенты (Р)	* Знакомые агентов * Друзья агентов * Родственники агентов	«1+1» «Делай, как я»	* Агентские рекомендации * Собеседование
Клиенты	«Ирония судьбы или с легким паром» / «Если Вы такой успешный, то почему агентом не работаете?»	* Директор (И / Р) * Зам. Директора (О / Р) * Менеджеры (О / Р) * Агенты (Р)	* Собственно клиенты * Знакомые клиентов * Друзья клиентов * Родственники клиентов	«Получил деньги — Предложил работу» «Сделка отложена — Работа предложена» «Мы не продаем страховки Покупаем Ваш ущерб»	* Кадровое предложение * Клиентские рекомендации * Собеседование
Страховые Компании	«С нами надежнее» или «Все правильно сделал»	* Директор (И + О + Р) * Зам. Директора (Р)	* Агенты СК * Агенты брокеров	«Сделайте карьеру в лидирующей компании» «Привел одного — Не потеряй всех»	* Мониторинг тарифов и услуг * Мониторинг работы (*) продаж * Специальные мероприятия * Собеседование

Услуги и сервис	«Ваш штат моих агентов» или «Не хотите желтых огурцов, ну так возьмите помидоров — они зеленые. А если серьезно, то самое лучшее — это страховка»	* Директор (И / Р) * Зам. Директора (О / Р) * Менеджеры (О / Р) * Агенты (Р)	Спец. офисов продаж: * Агентства недвижимости * Турагентства * Авторегистраторы * Кредитные бюро * Нотариусы * Банки * ГСК Продавцы сферы услуг: Коммивояжеры * Рекламные агенты	Мы продаем: «Есть полис — Есть работа» «Нет полиса — Есть работа» Нам продают: «Нет продажи — Есть полис»	Совместительство: * Кадровое предложение к успешной сделке * Кадровое (альтернативное) предложение к отложенной сделке * Рекомендации специалистов * Собеседование * Тотальные продажи: * Рекомендации продавцов * Собеседование
-----------------	---	---	--	---	---

Таблица 6. Источники, средства и способы рекрутинга (НЕстраховая сфера)

Источники рекрутинга		Составляющие источника рекрутинга			
Вид источника	Видовой слоган	Инициатор/ Организатор/ Реализатор (Субъект)	Целевая аудитория (Объект)	Приемы (Способы)	Действия (Средства)
Офицеры Запаса	«Есть такая профессия — Родину защищать»	* Директор (И + О + Р) * Зам. Директора (Р)	Военкоматы: * Базы данных (БД) офицеров запаса (ОЗ) * Союзы ОЗ * Объединения ОЗ	«Честь и достоинство» «Служили два товарища» «От офицера к офицеру»	* Рекомендации Военкомов * Рекомендации ОЗ * Собеседование
Массовое сокращение	«Не перевелись еще «Богатыри» или «Жизнь только начинается»	* Директор (И + О + Р) * Зам. Директора (Р)	* НИИ * Предприятия ВПК * Предприятия ЖКХ * Предприятия-банкроты * Бизнес-слияния * Бизнес-поглощения * Бизнес-реструктуризация	«Скорая кадровая помощь» «Мы все равно поднимемся с колен»	* Мониторинг предприятий * Презентации * Встречи с трудовым коллективом предприятия * Собеседование

Центр занятости	«Кто был никем, тот станет всем» или «Жизнь после СН»	* Директор (И / Р) * Зам. Директора (О / Р) * Менеджеры (О / Р)	* Безработные граждане	«Теперь Вы будете выбирать, а не Вас» «На Волю — Всех на Волю» или «Всех в сад, т.е. в «Поле»»	* Презентации * Мониторинг учетных данных и БД безработных * Профорентация безработных * Информ. стенд ЦЗ * База данных ЦЗ * Ярмарки вакансий * Собеседование
Реклама	«Попытка не пытка» или «Он улетел..., но он обещал вернуться»	* Директор (И) * Зам. Директора (О) * Менеджеры (Р)	* Печатные издания * Рассылка инф. листов * TV * Радио * Презентации * Выставки * Массовые мероприятия	«Сделайте карьеру в лидирующей компании» «Я отказала Вам совсем не наотрез»	* Мониторинг СМИ * Разработка рекламы * Собеседование

Как видно из таблицы есть несколько групп источников поиска наших кандидатов. Рассмотрим часть из них. Они обладают различной эффективностью.

Страховые агенты из других компаний как источник рекрутинга.

Если у страховых агентов других компаний есть портфель и клиенты, то эта группа, по определению, будет очень перспективной. Осталось проверить, совпадаете ли вы по своим взглядам на жизнь? И готовы ли они переводить свой портфель в нашу компанию?

Самый простой путь переманивания агентов – мониторинг работы точек продаж. У пунктов регистрации автотранспорта находится много стационарных и мобильных точек — контактируете и знакомитесь. Что можем им предложить? Лучшие условия и отличное отношение к агентам, гарантию сохранности агентского портфеля. Через что идет перевод агента? Через постоянный мониторинг тарифов, услуг и комиссий.

Другая часть этой работы – прицельные мероприятия по работе с суперагентами или даже целыми структурами. Вещь это не простая и прерогатива директора или зама. И стоит быть очень внимательными с такими людьми. Можем получить контррекрутинг. Если представитель другой страховой компании ориентирован исключительно на баловство с комиссиями, то может придти и увести всех остальных.

Хотя сейчас во времена кризиса это как раз не страшно. РЕСО-Гарантия остается чуть ли не единственной страховой компанией, которая приглашает к сотрудничеству всех агентов и продолжает набирать продавцов. Так что милости просим, контакты известны www.reso.ru!

Действующие клиенты как источник рекрутинга.

Также очень перспективная группа. Эти люди приходят работать в страхование, потому что они уже сами почувствовали страхование и на собственном опыте убедились в его преимуществах.

Прочитую понравившийся мне вопрос про клиентов от Спирина: Если вы такой успешный, то почему агентом не работаете? Также один совет по рекрутингу клиентов: очень легко привлечь не их самих, а их детей.

Домохозяйки как источник рекрутинга.

Здесь начинаются неоднозначные категории. К ним также можно отнести специальности, связанные с работой с людьми. А также отставных военных.

Так у домохозяйки, безусловно, есть время на новую деятельность, но также есть и зона комфорта – материальная поддержка мужа. С другой стороны, женщина может понимать, что если с мужем, не дай Бог, что-то случится, она останется без поддержки, поскольку ничего не умеет или разучилась за время своего сидения дома.

Если претендентка это осознает, то тогда она, возможно, и инвестирует свое свободное время на страхование.

Отставные военные как источник рекрутинга.

Конечно, это интересная группа – отставные военные. У них большая самодисциплина, они точно выполняют технические задания. Но чтобы успешно работать с отставником, менеджеру надо уметь командовать.

И еще одна проблема – у нас среди менеджеров много женщин. Командовать мужиками смогут немногие из них. Так что категория хорошая, но требует реальных командиров, неважно – в штанах или юбках.

Педагоги как источник рекрутинга.

Педагоги? Ну педагоги – милые люди, у них есть хорошая привычка – терпение. Но главная их беда – они привыкли мало зарабатывать и довольствоваться малым. Поэтому у них низкие зоны комфорта (см. глава 3.5). И часто это фатально для их агентской карьеры.

Спортсмены как источник рекрутинга.

Интересны ли нам спортсмены? Интересны, потому что у них сильная мотивация достижения и они ориентированы на результат. А какие спортсмены нам более интересны? Нам интересна больше лыжница или волейболистка? Волейболистка. Почему? Кто из них привык играть на команду? Думайте...

Совместители как источник рекрутинга.

Многие спрашивают – надо ли брать в группы совместителей. Я говорю четко – берите, только помните, что с ними надо работать по-особому.

С одной стороны, у совместителей есть возможность подрабатывать страхованием и зарабатывать больше, чем они сейчас получают. И это хороший стимул для их прихода в страхование.

С другой стороны – сложности с совместителями связаны с тем, что у них есть основная работа, например в бюджетной сфере. Как правило, основная работа на окладе привязывает человека стабильностью, привычкой и постоянно «капающим» окладом, пусть даже минимальным.

Мы заранее знаем, что в абсолютном большинстве случаев работа в страховании гораздо эффективней. И даже на сто процентов эффективней. Потому что наша работа позволяет заработать ему намного больше, но только пока нерегулярно.

И вот вопрос: что в результате перевесит – страхование или привычка и страх потерять то малое, что у него уже есть сейчас.

Приучать здесь человека к переходу на работу в страхование нужно постепенно. Сначала создать план его развития – сколько и когда ему надо денег. Дальше смотреть, идет он по этому плану или нет. Получается ли у него заработать хотя бы наравне с той работой или нет.

Еще дальше смотрим, получается ли у него заработать деньги, которые для него будут значимы. Затем совместно оговаривается дедлайн. Это временная отсечка, после которой он может перейти в страхование.

Иначе говоря, вопрос в том, на каких деньгах он готов переходить. Для кого-то это триста долларов ежемесячно, для кого-то это пятьсот долларов, для кого-то это тысяча. Но, где-то, обязательно должен быть дедлайн – об этом уважаемые коллеги, пожалуйста, помните.

И не забывайте вопрос про штат – это тоже имеет большое значение для совместителей. Стоит им сразу рассказать – когда и на каких условиях они могут войти в штат.

Другой вопрос – что делать, когда Вы возитесь с совместителями, но они все еще не готовы переходить. Да и денег особых не приносят, хотя уже прошло достаточно времени.

Это нормально, если вы сами сейчас начинающий менеджер – и работаете в графике start-up. На первых порах это действительно нормально – берите любого, даже таких совместителей. Других же все равно нет. Но в зрелой менеджерской группе – через год-два – такие агенты уже будут большим обременением. В эффективной менеджерской группе таких кандидатов-совместителей, со временем становится меньше и, соответственно, вопросов, что с ними делать возникает мало.

Субагенты как источники рекрутинга.

Отдельно в группе совместителей можно выделить субагентов. Это сотрудники других организаций, которые имеют возможность страховать на рабочем месте.

Эта группа до мирового кризиса 2008 года получала все большее распространение в страховании в связи с бурным развитием партнерских продаж. Ей и сейчас стоит уделять особое внимание. В Волгограде, например, научили сотрудников автосалонов продавать не только автострахование, но и другие виды добровольного страхования.

Где можно найти субагентов? Простор для поисков большой. Перечислим лишь часть мест. В автосалонах, различных оценочных конторах, организациях по переоформлению транспортных средств, кредитных бюро, нотариальных конторах, отделениях банков, ГСК, среди управляющих объектами недвижимости и т. д.

Ближайшее окружение менеджера как источник рекрутинга.

Хорошо ли искать агентов среди родственников? Для суперагента, который нанимает себе помощников или обслуживает семейный портфель, это категория очень подходит. Примеры эффективной работы родственников есть по многим семейным портфелям.

Поэтому хочется каждому РЕСОвцу дать искренний совет: если есть возможность – создавайте семейный портфель, включив туда хороших помощников. Это поможет вам поднять своих детей на ноги и одновременно расширит и сделает устойчивым ваш личный портфель. А вот для менеджерской группы, когда люди должны работать самостоятельно, ближайшие родственники далеко не самый лучший источник рекрутинга. Ведь вы должны будете отдавать им приказы, технические задания и контролировать их выполнение.

Представьте, как вы будете этого добиваться со своей супругой или своим супругом? Так что родственники хороши лишь в определенной ситуации.

Другое дело – дальние друзья, что называется, знакомые знакомых, в т. ч. дети и знакомые ваших клиентов, ваших родственников. Это интересная история, потому что они не связаны с менеджером тесными семейными узами, которые при совместной работе часто превращаются в путы.

И даже, если они будут жаловаться и говорить, что не всё понятно или получается, вы можете настаивать на исполнении своих требований. Во всяком случае вы в этих ситуациях не потеряете контакт с семьей.

«Молодняк» как группа риска в рекрутинге.

И еще пару слов про группы риска в рекрутинге.

Одной из таких групп являются молодые люди. По нашему опыту стоит задуматься, если, кандидат очень молодой, 18 или 20 лет. Это верно для нашей компании – в продажах страхования есть свой возрастной ценз, примерно 25 лет.

Почему мы стараемся меньше брать совсем молодых?

Во-первых, потому что работа страхового консультанта строится на доверии. Людям с опытом доверяют в нашем бизнесе больше.

Во-вторых, парадоксально, но молодые мало хотят работать, а больше получать деньги. Они ищут быстрых денег сразу. Побудут полгода, почувствуют, что здесь необходимо самим бегать и зарабатывать деньги. И начинают искать работу с более стабильным и чуть более высоким заработком. Чаще всего, они находят такую работу – например, на раздаче в ресторане быстрого питания или продавцом-консультантом в магазине электроники и т. п.

Но у тех, кто остался в страховании гораздо выше динамика доходов в долгосрочной перспективе, скажем в течение 3–5 лет. Портфель-то накапливается, пролонгации идут на высоком уровне – и, значит, гарантированная часть доходов растет. Об этом надо говорить «молодняку». С такими кандидатами стоит особое внимание обращать на их жизненный план, перспективы заработка и карьерного роста. Такой динамики развития с «0» они не найдут ни в одном другом бизнесе.

И мне тут же вспоминается один пример. Лет 10 назад пришел к нам из недвижности один молодой человека. В самый сложный момент он повторял себе и другим: «Я отсюда никуда не уйду!» Сейчас он суперагент, у него работает в нашем бизнесе жена и брат.

Идеально, когда рекрутер нашел молодого кандидата, у которого работают родители или кто-нибудь из близких знакомых в страховании. Конечно это более предпочтительный вариант для рекрутинга, несмотря на возраст. У него есть семейная профессиональная поддержка. Поэтому есть очень большой шанс, что, несмотря на молодость, он останется в страховании надолго.

Очень зрелые люди как группа риска в рекрутинге.

Вторая группа риска – это очень зрелые люди. Если человеку за 60, необходимо спросить, насколько он ведет активный образ жизни, здоров ли и т. п. Как правило, это пенсионеры и они уже собираются на покой. Но бывают и исключения.

Самый яркий пример – один из лучших агентов нашей компании по страхованию грузов. Он пришел в компанию уже в очень зрелом возрасте, чтобы как он выразился – помочь внукам. Ну что делать – так сложилась жизнь. Тем не менее, он поднял старые министерские связи и постепенно освоил такой сложный вид страхования как «грузы». Так что в жизни много различных примеров и «за», и «против». Все зависит от человека.

«Холодные кандидаты с улицы» как группа риска в рекрутинге.

Третья группа риска – это «холодные кандидаты с улицы». Они приходят по рекламе. Как метко сказал тот же Спирин – девиз этой группы: он улетел, но обещал вернуться.

Эти люди придут и так же легко уйдут. Чаще всего страхование – это их последняя надежда на реализацию. Их не берут в юристы. Их не берут в бухгалтера. Их вообще никуда не берут и они идут к нам от отчаяния.

Такие же люди характерны и для центров занятости, ярмарок вакансий и т. п. Это наиболее непредсказуемый тип, т. к. эти люди не представляют, что такое страхование, часто потеряны в жизни и, к тому же, редко хотят реально зарабатывать деньги.

Хотя, конечно же, все меняется. Сейчас во времена кризиса в страхование потянулись и инвестиционные брокеры, и сотрудники банков, строительных и девелоперских фирм и т. п. Словом все, кто, так или иначе, пострадал от кризиса. Этот контингент активных людей и мы надеемся, что в страховании они найдут свою более стабильную профессию. Мы всегда рады реальным «профи» со связями и клиентами!

Организация рекрутинга.

У нас есть план рекрутинга и мы знаем источники поиска кандидатов. Теперь пришло время заняться организацией рекрутинга.

В организацию рекрутинга входят:

- инструменты рекрутинга;
- этапы рекрутинга;
- инструменты поиска и рекрутинга кандидатов в агенты;

- умения и навыки рекрутера;

Инструменты рекрутинга: КАК ИМЕННО искать кандидатов в страховые агенты?

Инструменты поиска в рекрутинге позволяют ответить на вопрос как именно искать?

Мы с вами разобрали, зачем рекрутинг нужен менеджеру; выяснили характеристики тех, кто нам нужен; узнали, среди кого их искать. Осталось понять – как это делать. Ответ потрясюще прост.

Главное в системном рекрутинге – постоянно говорить о страховании со всеми, кто подходит под характеристику потенциального агента.

Отсюда вопрос, который каждый может адресовать к себе: как часто я говорю о страховании и рекрутирую? И с кем преимущественно я говорю – насколько мои люди перспективны по ХПА?

Есть два основных инструмента поиска:

– вхолдную (рынок труда, служба занятости, объявления соискателей о поиске работы на сайтах, в газетах и т. д.

– по рекомендациям (клиентов, родственников, знакомых и т. д.)

Что дает реклама в рекрутинге?

Начну с наболевшего. Все люди, кто по долгу службы сталкиваются с рекрутингом, сразу хватаются за рекламу. Им кажется, что она может являться некой спасительной палочкой. Но реклама требует средств и не факт, что даст результаты.

А с точки зрения опыта школы РЕСО, я могу сказать, что реклама как средство рекрутинга дает невысокие результаты. Даже, если к вам придет много людей на входе, останутся единицы, за счет несконцентрированности рекрутинга.

Однако с невероятным упорством некоторые директора и менеджеры продолжают играть в объявления, инвестируя деньги, с моей точки зрения, практически в пустоту.

История про то как, вбухать кучу денег в рекрутинг и не получить ничего.

Может быть, вам полезно будет услышать историю про крупную страховую компанию, которая вбухала кучу денег в объявления о наборе агентов. Да, она набрала много людей. Но пришли абсолютно разные люди. Что называется с улицы, включая старушек с рыночными баулами, девушек с фиолетовыми волосами и пирсингом, где только возможно, панков и эмо. Как вам понравится страховой агент с тату на пупке? Не знаю, может кому-то это и понравится, прикольно в конце концов, и, опять-таки, некоторое разнообразие. Но насколько это помогает продавать страхование? Вряд ли кто ответит. Все-таки мы работаем в финансовой сфере. А здесь некоторый здоровый консерватизм не помешает.

Большинство же потенциальных кандидатов не откликается на такие объявления вовсе. Люди, часто согласны только на работу в офисе и за фикс. Это, к сожалению, реалии нашей жизни. Их надо найти и уговорить попробовать, показав все выгоды работы в страховании. А как это сделать без менеджера или успешного агента?

И, конечно, наступил закономерный итог всей этой отчаянной авантюры. – Из кандидатов (я, кстати, даже так их не могу назвать – вообще непонятны характеристики, по которым их отбирали) набранных по этой системе осталось меньше 5 %. Сравните с нашими стабильными 50–60 % (у лучших до 70 %!) начинающих агентов, которые приступают к продажам в первый год. На второй год у нас задерживается (и это уже профессионалы) свыше 35 % (у лучших – 45 %!).

При этом я не являюсь ярким противником объявлений. Страхование набирает популярность и становится привлекательным для многих людей. Поэтому небольшая листовка о том, что компании требуются агенты, нужна на каждой точке продаж, в каждом мобильном или постоянном офисе. Это поможет с минимальными затратами зацепить 5 %-10 % кандидатов, которые приходят и звонят сами.

Самый эффективный рекрутинг – через своих агентов.

По нашему опыту самым эффективным до сих пор остается поиск агентов «из рук в руки». Т. е., когда новых агентов находят уже действующие наши специалисты из ближайшего круга или круга «знакомые знакомых».

Это самый эффективный и самый благодатный канал поиска. Как выразился Спирин: «я одного приглашаю, второго примечаю, а рядом третий мерещится». Достаточно сказать, что 90–95 % из каждой сотни обучившихся в Школе РЕСО пришли к нам по этому каналу. Мы знаем, о чем говорим – каждый месяц к нам только в Московскую Школу РЕСО обращаются свыше 200 соискателей и 100 из них проходит учебу. На сегодняшний день это лучший показатель по СНГ.

Так что рекрутинг «из рук в руки» лучший вариант, без всякого сомнения. На этом наша сеть собиралась, и будет еще собираться долгое время. Это проверенная практика и спорить с ней бессмысленно.

Есть единственное ограничение у этого метода. Он сильно зависит от доброй воли наших управленцев, в т. ч. менеджеров. Поэтому неусыпное внимание, с которым мы создаем и развиваем новые группы и агентства, помогает нам поддерживать рекрутинг на приемлемом уровне уже в течение 10 лет.

Рекрутинг по рекомендациям как разновидность рекрутинга «из рук в руки».

Если в менеджерской группе организован рекрутинг по рекомендациям, то одновременно достигается несколько целей.

Во-первых, создаются дополнительные связи между клиентом (рекомендателем) и агентом.

Во-вторых, менеджер гораздо больше может получить информации о кандидате. Это поможет заранее оценить его перспективность. Ведь, когда мы рекрутируем человека, который пришел с улицы, слишком велика вероятность того, что наш выбор случаен.

Как рекрутировать по рекомендациям?

Есть очень хороший прием рекрутинга по рекомендациям. В тот момент, когда наш представитель рассчитывается и берет у клиента деньги, во время пересчета денег можно сказать:

– Уважаемый клиент (конечно, по имени отчеству), а есть ли среди ваших знакомых такие люди, которые бы хотели работать в страховании. Может быть среди ваших родственников, друзей, детей? Потому что сейчас лето и вы вот застраховали свою квартиру. И очень многие люди начинают страховать свое жилье, так как уезжают на дачи. И нам сейчас особенно люди нужны в страхование. Посоветуйте двух-трех человек, сделайте им приятное! Я им сообщу о наших условиях и возможностях работы.

Этим мы выполняем сразу несколько задач. Во-первых, еще раз напоминаем человеку, что нам люди нужны. Во-вторых, показываем, что, застраховавшись, он сделал правильный выбор: видите, как много людей страхуется наряду с вами. Тем самым мы оказываем поддержку нашему клиенту в его решении.

Организация рекрутинга «из рук в руки» по схеме – 1 плюс 1.

В своей работе над совершенствованием рекрутинга «из рук в руки» мы постоянно в поиске новых форм. Сейчас мы стараемся сделать так, чтобы сработала самая эффективная схема такого вида рекрутинга «1+1».

Стандарт «1+1» означает, что один человек приводит одного человека в год. Всё, мне больше ничего не надо. У нас компания из 28 тысяч сотрудников и агентов перейдет сразу в 50 тысячную армию агентов.

Все просто: один агент приводит одного человека в год.

Но внимание!

Во-первых, не меньше, чем одного.

Во-вторых, результативного! Т. е. приступившего к продажам и выполнившего норматив новичка.

«1+1» – это идеальный формат. Если у вас 40 человек в агентстве, у вас за год агентство должно быть 80 человек.

Такой рекрутинг технологичен. В этом виде рекрутинга менеджер организует специальные задания для агентов, чтобы они могли привести ему в группу своих знакомых, ищущих работу в страховании. Он требует только контроля со стороны менеджера, а развивается за счет энергии участников группы. И помните: какой вы есть менеджер – такие к вам агенты и придут.

Из каких этапов состоит рекрутинг?

Следующая часть системы рекрутинга отвечает на вопрос: из чего состоит рекрутинг? Как вы, наверное, догадались речь пойдет об **этапах рекрутинга**.

(Далее в этой части своей работы я использую фрагменты текста о проведении собеседований в Школе РЕСО, подготовленных Аллой Орленко и Натальей Курасовой, поэтому стиль изложения несколько поменяется).

В по-настоящему профессиональном рекрутинге участвуют не только менеджер, но и его руководитель, специалисты по психологическому и профессиональному тестированию. Поэтому рекрутинг достаточно длительная процедура сама по себе. Она состоит из:

- первичного поиска кандидатов и первичного отбора менеджером
- телефонного контакта (5-10 минут) со специалистом психологом.
- личной встречи, в ходе которой:

заполняется анкета соискателя;

проводятся психологическое тестирование, собеседование, интервью с соискателем;

анализируются варианты трудоустройства;

презентуется возможности и выгоды профессии страхового агента и сотрудничества с компанией.

- договоренности о дальнейших шагах с кандидатом

• подведение итогов собеседования. Принятие решения о включении соискателя в группу обучения.

- сопровождения и адаптации начинающего агента в компании.

Рассмотрим каждый из этапов в отдельности.

Этапы рекрутинга. Первичный поиск кандидатов.

Предварительный отбор кандидатов часто происходит в агентствах/филиалах (осуществляется на основе личного впечатления от встречи с кандидатом). У нас в компании менеджер сам звонит в Школу страхования и записывает кандидата на собеседование.

Этапы рекрутинга. Телефонный контакт (5-10 минут).

Кандидаты, которые хотят стать страховыми агентами, могут звонить в Школу страхования самостоятельно, узнав о нашей компании из СМИ, Интернета, от знакомых. Они задают вопросы по условиям работы и процессу обучения. Мы производим первичный отбор кандидатов, некоторым из них отказывая сразу (наиболее распространенные причины: возраст, отсутствие постоянной прописки в Москве или области, слабовыраженные агентские качества, которые можно выявить уже в процессе беседы по телефону, например, очень плохие навыки общения). В конце телефонной беседы позвонившему назначается конкретная дата, время и место проведения собеседования и тестирования.

Этапы рекрутинга. Личная встреча.

Вначале мы представляемся, спрашиваем, по чьей рекомендации пришел к нам кандидат. Повторяем наши требования по возрасту (напомню, что на практике, оптимальный возраст страхового агента – от 25 до 55 лет) и наличию постоянной прописки в Москве или обла-

сти. Затем знакомим с порядком проведения процедуры отбора и раздаем анкеты, вопросы теста, бланк для ответов и приглашаем пройти в заранее подготовленную аудиторию.

Заполнение анкеты (5 минут). Кандидат в письменной форме должен ответить на следующие вопросы:

- ФИО.
- Дата и место рождения.
- Адрес прописки.
- Адрес проживания.
- Образование (учебное заведение, специальность).
- Настоящее место работы, занимаемая должность.
- Опыт использования услуг страховых компаний (с указанием названий компаний).
- Наличие опыта работы в страховании.
- Источник информации о компании
- Указание лиц, которые могут дать рекомендацию.
- Число, подпись кандидата.

Тестирование (30–40 минут). Прохождение психологического тестирования и собеседования является обязательным для всех кандидатов. Полученные результаты помогают правильно оценить деловые и другие профессионально важные качества соискателей, провести отбор, а также дать рекомендации для руководителей подразделений и филиалов при работе с персоналом.

Тестирование используется нами как своего рода «сито» для отсева явно непригодных, неподходящих кандидатов (например, малообщительных, тревожных, неуверенных в себе).

Обычно на тех этапах отбора, где довольно много претендентов, применяются самые простые и дешевые инструменты отбора. Мы используем один из наиболее часто применяемых при рекрутинге в российских компаниях метод исследования личности – 16-ти факторный личностный опросник Кеттелла. Этот тест универсален, практичен, дает многогранную информацию об индивидуальности человека. Из-за дефицита времени мы используем сокращенный вариант, он содержит 105 вопросов. По результатам тестирования каждому из соискателей, прошедших отбор (по их желанию), дается оценка личных характеристик с точки зрения успешной работы в страховом бизнесе.

Нас часто спрашивают: «Можно ли подготовиться к тестированию заранее?» или «Может ли кандидат вычислить желательные ответы при выполнении теста?». Ответ всегда однозначен: бесполезно стараться вычислять «правильные» ответы, так как результаты теста никогда не бывают «хорошими» или «плохими» сами по себе – каждый человек обладает своей индивидуальностью, и трудно говорить, что какой-то из типов личности лучше или хуже других типов. Повторим еще раз: можно говорить только о соответствии или несоответствии качеств человека требованиям профессии страхового агента.

На основании результатов тестов, мы можем с определенной долей предсказать, почему тот или иной человек останется или наоборот не останется в нашей профессии.

Например, потому, что он не контактный. Или у него повышенная азартность – склонность к риску высокая. Он не очень ответственный, вот есть там такая шкала – ответственное отношение, и он не очень ответственный, т. е. есть зона риска, но сказать на сто процентов, что он будет, мы все-таки не можем.

Собеседование (от 20 минут). На сегодняшний день собеседование является одним из самых распространенных и успешных методов подбора персонала.

В отличие от традиционного собеседования при приеме на работу, собеседование в рекрутинге агентов состоит из двух частей:

1) интервью с кандидатом, где мы выясняем интересующие нас подробности о его жизни и взглядах; и

2) мотивационной презентации возможностей страхования, компании, работы агентом.

Особенности проведения интервью в рекрутинге страховых агентов

Итак, вы определили, кто вам нужен, нашли человека и пригласили его на собеседование. Интервью с агентом также определяет успешный рекрутинг, так как в его процессе вы можете выяснить, зачем и почему кандидат выбрал работу именно страховым агентом, чем он руководствовался при выборе компании, чего он хочет достичь с помощью страхования и т. д.

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.