

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 терпела 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 непоправимых 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 разъять 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 хотя бы 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 дорожке 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?

(Смеюсь).

— И, значит, еще будет время и на работу с другими?

— Да — только зачем мне это нужно?

— Хотя бы затем, чтобы все приумножить 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?

— Собрать 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 пассажами 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 управленцов» 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 переключиванию 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— резуль-

татов. 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).

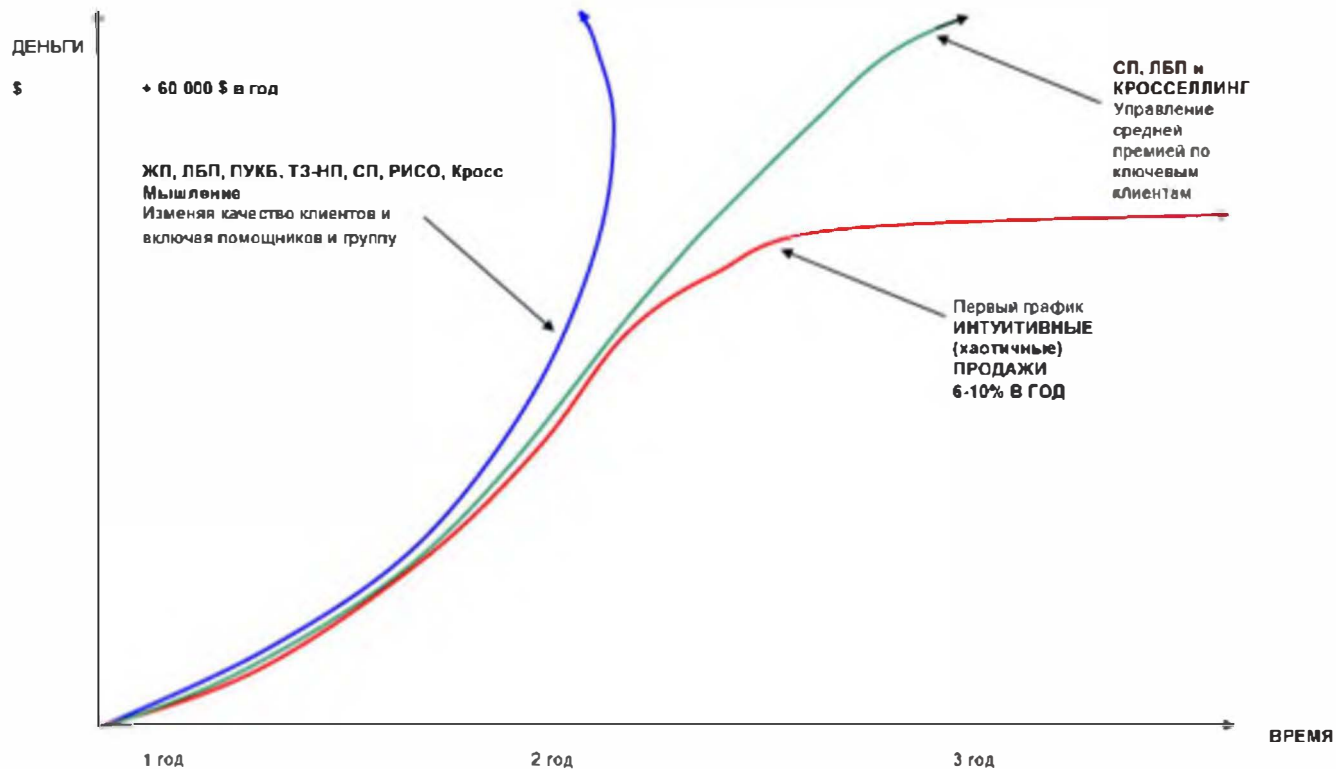
Понимание, что менеджеру агентской группы просто необходимо быть успешным страховым агентом, пришло к нам далеко не сразу. Потребовалась напряженная работа, чтобы проверить очевидные теперь уже вещи. В далеком 1999 году начинали мы совсем не с менеджеров, а с развития начинающих агентов. Именно в изменении 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 потопашешь — то и полопашешь». 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...

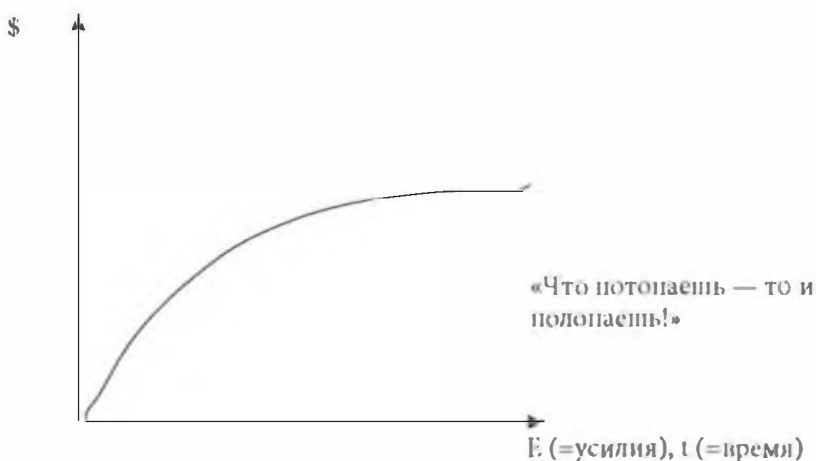


Рис. 2. Рост продаж и количества полисов традиционных «интуитивных» агентов.

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 по-

тому, что не хотят больше объемов. Нет. Хотят! Но они буквально «вязнут» 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: бегает 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 заработок. 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»;

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru