

ПРИСУТВИЕ В РЕГИОНАХ: ПОТЕНЦИАЛ И КАДРЫ

Редакция ССТ открывает серию материалов по решению проблем развития филиальных сетей. В этот раз на наши вопросы отвечал заместитель генерального директора группы «АльфаСтрахование» Владимир Сорокин.



Современные страховые технологии: *Сейчас некоторые компании развивают продажи через Интернет, считая, что физическое присутствие компании в регионе обязательно и слишком затратно. Целесообразно ли, на ваш взгляд, дальнейшее развитие филиальных сетей?*

Владимир Сорокин: Формат работы через Интернет вполне приемлем, но ограничиваться им не стоит. Если говорить о российской глубинке, то процент проникновения Интернета невелик. Кроме того, электронные продажи требуют соответствующей логистики: клиент может через Интернет заказать себе полис, но его необходимо каким-то образом доставить. Поэтому нужно понимать, что если компания работает только через Интернет, то бизнес будет красивый, но очень маленький. Мы, прежде всего, сервисная компания, поэтому должны в срок и без лишних проблем обслуживать клиентов. А затраты на развитие филиальной сети, по нашему опыту, не намного больше, чем расходы на развитие продаж через Интернет, где большой бюджет закладывается на рекламу и логистику. Развивать онлайн-продажи, без сомнения, важно, но мы рассматриваем Интернет просто как один из каналов продаж, пока для нас не приоритетный.

ССТ: *Какие проблемы приходится решать при развитии и управлении крупной филиальной сетью?*

В.С.: Главное в управлении филиалами – единство стандартов и при этом гибкость системы: казалось бы, вещи противоположные, но в данном случае под гибкостью нужно понимать быстроту принятия решений. Необходимо сделать структуру управления максимально плоской, чтобы путь от продавца до генерального директора был как можно короче. В нашей компании используется не более шести уровней управленческой цепочки. Каждый уровень уполномочен принимать решения со своим лимитом ответственности, что обеспечивает оперативную связь и быстрое решение вопроса.

Еще одна ключевая проблема филиалов – это подбор персонала и обучение. В страховом бизнесе люди решают все.

ССТ: *Как вы выбираете регионы для открытия филиалов компании?*

В.С.: Когда мы открывали свои первые филиалы, то охватывали те регионы, где были подходящие кадры. Брли разных людей и смотрели: сможет человек реализовать поставленные цели и задачи или нет. Сейчас этот этап позади, и филиалы открываются в соответствии с четким планом. Эксперты компании оценивают потенциал рынка, исходя из нескольких параметров (количество населения, наличие промышленности, концентрация промышленных предприятий). Все регионы разбиваются на три класса, и согласно этой градации открываем филиалы. Людей ищем в выбранных регионах. Если результаты на первом этапе работы филиала оказываются неудовлетворительными, то команда меняется, набираются новые люди, готовые разделить наши амбиции.

ССТ: *Как правильно определить формат присутствия компании (филиал, агентство, дирекция) в выбранном регионе?*

В.С.: Задача номер один – формат должен быть как можно более дешевым, чтобы минимизировать издержки компании и предложить клиенту конкурентоспособную цену. Вторая задача – необходимо соответствовать требованиям бизнеса. Если бизнес требует наличия филиала в субъекте, приходится открывать филиал. Ярким примером такой ситуации может служить закон об ОСАГО: на мой взгляд, достаточный формат присутствия – отделение, но нужно следовать требованию закона.

ССТ: *Как решается задача выбора руководителя филиала?*

В.С.: Идеальный вариант – найти нужного человека на месте. Если есть возможность, руководителей филиалов командируют

ют из головной компании или других подразделений. В этом есть много плюсов: талантливым людям обеспечивается возможность карьерного роста, кроме того, обычно такие назначения получают лучшие сотрудники с точки зрения корпоративной культуры, понимания бизнеса, разделения корпоративных ценностей и пр. Поэтому, возглавив филиал, они переносят эти идеи на местный рынок. Могу привести пример: у нас был очень успешный руководитель Архангельского филиала. Его перевели в Нижний Новгород, где экономический потенциал гораздо ниже. В итоге результаты деятельности Нижегородского филиала изменились принципиально. Упомянутый руководитель добился не только безубыточных показателей, но и прибыли уже в первый год деятельности, а во второй год перекрыл план в пять раз. Это не единственный случай, хотя такое происходит нечасто. Было бы замечательно иметь длинную скамейку запасных, но, как правило, талантливые люди нужны в том месте, где они находятся. Перевод успешного сотрудника в другое подразделение обостряет кадровую проблему на прежнем месте. К счастью, в Архангельске заместитель директора оказался не менее талантливым, чем его руководитель. Бизнес не пострадал, но риск всегда есть – поэтому мы планируем создать кадровый резерв. Это сложнейшая задача, в рамках которой мы обращаемся на рынок, привлекаем специалистов не из страховой отрасли, предлагая им так называемую адаптационную программу. Она помогает им быстро разобраться в бизнесе, почувствовать себя уверенно с новой степенью ответственности. Наш опыт показывает, что это абсолютно правильная тактика.

ССТ: *Как вы видите дальнейшее развитие филиальной сети – как покупку мелких региональных компаний или открытие филиалов на «пустом месте»?*

В.С.: Мы стараемся впитывать новые тенденции рынка, не мыслить стандартами. Что касается развития филиальной сети, используем все варианты. Там, где есть в этом необходимость, создаются филиалы, но и покупка мелких компаний – совершенно обычная для нас процедура. Приобретение предприятий обеспечивает так называемый неорганический рост компании. Они интегрируются в «АльфаСтрахование» и получают новую динамику развития.

Беседовала Татьяна Робулец

Иван РЫБКИН,

*Начальник
Управления
обучения
и развития
персонала ОСАО
«РЕСО-Гарантия»,
основатель
и руководитель
«Школы РЕСО»,
дважды лауреата
премии «Золотая
Саламандра»,
главный редактор
журнала
«Университет
РЕСО».*



ПОЧЕМУ МЕНЕДЖЕРЫ И ПРОДАВЦЫ ПРИХОДЯТ В РЕСО ВО ВРЕМЕНА ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА?

Финансовый кризис станет для многих страховых компаний жестким испытанием. Некоторые его не пройдут. Не буду хвастаться, но «РЕСО-Гарантия» чувствует себя в этих условиях вполне уверенно. Одна из причин этого – развитие менеджерской системы и изменение роли менеджеров в построении сверхкрупной агентской сети.

На рынке чаще всего считают, что нужно набирать менеджеров-администраторов = обслуживателей группового портфеля без собственных объемов и развития. Это КАРДИНАЛЬНО ПРОТИВОПОЛОЖНО тому, что мы закладывали в РЕСОвское понимание менеджерской системы.

Мы в РЕСО считаем, что менеджер – это успешный продавец, знающий, как набрать агентов и добиться вместе с ними результата. Правильность этой позиции

доказана эффективностью нашей работы. Общая численность РЕСОвской сети – 28 000 агентов. У нас уже около 700 менеджеров агентских групп, а вместе с менеджерами-стажерами – больше 1200.

Я заканчиваю книгу под рабочим названием «Секреты мастерства страхового менеджера». В ней подробно рассмотрена ситуация, когда менеджер не имеет своих продаж и обслуживает группу готовых продавцов, и ситуация, когда менеджер еще и продает. Вкратце перескажу из книги одну поучительную историю.

Около года назад к нам в РЕСО пришла большая группа менеджеров и агентов. Большинство этих менеджеров были «обслуживателями»: они только принимали взносы от агентов и проверяли правильность оформления полисов. На

продажи они влияли мало. 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 в РЕСО (а они были просто никакие), меня не покидало ощущение, что я уговариваю людей зарабатывать деньги, стать лидерами. Показательна их реакция на примеры наших успешных продавцов, их же коллег, перешедших к нам в компанию годом-двумя ранее. В ответ на мое замечание, что их коллеги стали у нас очень успешными в автостраховании, я слышал:

– Но это каско надо же где-то найти... И у нас в компании менеджерам вообще не надо было ничего продавать: только курировать документы своей группы. 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.

Прошло чуть больше полугода. Мы никого не трогали, ничего насильно не навязывали – пусть каждый сам покажет, на что он способен. Часть новичков за это время куда-то исчезла, другие все же решили примерить на себя РЕСОВские технологии и стандарты. Начало этого пути – курс повышения квалификации для менеджеров в «Школе РЕСО».

– Как же обидно: мы только теперь поняли, как можно продавать самим и одновременно управлять продажами! У вас выгодная и понятная система развития менеджеров, – говорили наши новые коллеги по завершении курса.

– Как замечательно, что в РЕСО дают менеджерам возможность продавать и не запрещают личных продаж директорам. Нам не надо прятать свои личные продажи, – вторили им другие.

– Участие в прибыли компании – отличная дополнительная мотивация для продавцов. Этого нет ни в какой другой компании, – делали вывод третьи.

Хорошие менеджеры и продавцы всегда в дефиците. Сегодня со всех сторон подступает кризис. Все сокращают персонал. «РЕСО-Гарантия» – единственная страховая компания на рынке, которая РАСШИРЯЕТ свои продающие подразделения. На рынке совсем мало готовых менеджеров близкой нам идеологии – активного развития сети. Но мы готовы помогать всем, кто хочет развиваться. Мы гарантируем увеличение и личных, и структурных объемов продаж тем, кто работает по нашим стандартам и технологиям. Именно такой результат показали те, кто в конечном итоге приняли и разделили наш концепт активного менеджера = успешного продавца.

Коллеги! Не стоит наступать на грабли дважды! Надо ловить момент! И присоединяться к РЕСОВскому результативному курсу развития сети.

Пууume:
riv@reso.ru, bigfish1@rambler.ru