Татьяна РОБУЛЕЦ,
генеральный директор,
ООО «Современные страховые технологии»

ПЛАНИРОВАНИЕ АГЕНТСКИХ ПРОДАЖ

Начиная с этого номера, мы будем печатать практические материалы в помощь руководителю страхового агентства. Начинаем цикл с публикаций о планировании агентских продаж.

Причины успехов и неудач

Практически в любой страховой компании есть успешные агентства, где агенты зарабатывают очень приличные деньги, новички с честью преодолевают стресс стартового периода, где большой портфель постоянных клиентов и нет проблем с набором кадров. Но в той же компании есть и другие агентства – где агенты с трудом зарабатывают себе на хлеб, где постоянные проблемы с текучестью кадров, где практически нет клиентского портфеля – действительно проблемные агентства...

Как объяснить наличие таких различий? Ведь агентства продают одни и те же продукты, получают одно и тоже обучение и мотивацию. Различия обусловлены, конеч-

но, менеджментом. Другие факторы, разумеется, играют свою роль, однако решающим остается качество руководителя.

Если менеджер использует для планирования результаты, которые должны были быть достигнуты на предыдущем этапе работы, он встает на путь самообмана.

Для работы агентской сети характерна ситуация, когда менеджером или руководителем агентства становится бывший агент. В таком случае, бывшему страховому агенту приходится фундаментально изменить отношение к работе. Когда он был агентом, его интересовал, прежде всего, объем лично им заключенных договоров и его личные доходы. Становясь директором агентства, он становится лидером, на него ложится ответственность и за членов своей команды, и за выполнение общего плана.

По своей сущности, руководитель страхового агентства – такой же менеджер-управленец, как и в любой другой сфере. Основная функция менеджера и руководителя – управлять сотрудниками, чтобы те делали именно то, что нужно делать. Иными словами, чтобы способствовали достижению целей организации.

Для успешного достижения поставленных целей все руководители – в том числе руководители страховых агентств – должны осуществлять классический цикл управления, а именно:

1. планирование;
2. организацию деятельности агентства;
3. подбор персонала
4. обучение и мотивацию персонала;
5. контроль выполнения поставленных задач.

Перечисленные функции охватывают все многообразие деятельности руководителя.

Рассмотрим более подробно планирование деятельности агентства.

Завтра начинается сегодня

Процесс планирования – ответы на вопросы что и когда должно быть сделано для достижения поставленных перед агентством целей. Для эффективного планирования руководителю необходимо хорошо представлять теку-

щую ситуацию: ведь планирование – путь от текущего состояния к выполнению плановых показателей. Чем объективнее оценка текущей ситуации, тем реальнее планирование. Зачастую встречается ситуация, когда менеджер использует в качестве отправной точки планирования не реальные, а желаемые результаты или результаты, которые должны были бы быть получены на предыдущем этапе работы, но не были достигнуты. Так поступают в надежде, что новые достижения перекроют невыполнение плана предыдущего периода. Но это путь к обману себя, продавцов агентства и руководства компании. Планы должны быть конкретны.

Планировать необходимо всю работу, по всему спектру менеджерского функционала.

Другими словами, планированию подлежит поиск клиентов, заключение договоров, рекрутинг, обучение, мероприятия по мотивации, контроль за деятельностью агентства и само планирование. Работа директора – это комплекс мероприятий, функций и обязанностей. Комплекс функций определяет комплекс планирования. Планирование сборов премий без планирования набора персонала или без планирования обучения так же обречено на неудачу. Для успешной деятельности агентства важно, чтобы каждый агент четко знал свою часть плана.

Планирование можно разделить на долгосрочное (планирование показателей деятельности агентства на год, на квартал) и краткосрочное (на месяц, на неделю). Особое место при составлении планов занимает ежедневное планирование, которое позволяет точно осуществлять контроль над использованием как своего рабочего времени, так и рабочего времени агентов. Очевидно, нельзя говорить о продаже полиса послезавтра, если на завтра не будет запланирована встреча, а сегодня никто не планировал звонить по списку потенциальных клиентов только потому, что вчера не нашлось времени, чтобы составить этот список.

Для эффективного планирования деятельности агентов (а также деятельности директора агентства) целе-

сообразно использовать специальные формы. Такие формы не позволят забыть или не учесть какие-либо важные параметры планирования. Они могут быть выданы агентам как рабочие материалы. Хочу отметить, что такие формы удобно использовать как основу для контроля за деятельностью агентства и для составления любых аналитических отчетов. Целесообразно использовать специальные формы по каждому направлению планирования.

Мы приводим несколько вариантов форм для планирования различных аспектов деятельности агентства.

Одним из основных планов агентства, конечно, является план по сбору премий. Обычно он составляется на достаточно крупные отрезки времени: на месяц, квартал, год. Такой план может составляться как по каждому виду страхования отдельно, так и комплексно, по всем страховым продуктам в целом. Показатели квартальных сборов и сборов за год обычно согласуются с руководством компании и утверждаются правлением или бюджетным комитетом. План продаж на месяц является промежуточным контрольным планом для руководителя агентства и для агентов. Он позволяет оперативно контролировать общее выполнение плана и своевременно принимать меры к исправлению возможных негативных ситуаций. Поэтому одним из обязательных показателей месячного плана должны быть данные по процентам выполнения плана предыдущего месяца. Объем страховой премии может сильно меняться от одного договора к другому. Например, возможна ситуация, когда агент выполнит квартальный план по сборам, заключив один единственный договор. Но это не значит, что он может сидеть сложа руки. Поэтому при составлении плана важно учитывать не только объем собранных премий, но и количество заключаемых договоров. Если знать среднемесячную сумму сборов каждого агента и среднее число договоров, которые он заключает за месяц, можно надежно прогнозировать выполнение плана, как конкретным агентом, так и всем агентством в целом (таблица 1).

Таблица 1. **План продаж на месяц**

План продаж на				
Сбор премий				
Агент	**План по сборам на начало месяца (руб.)**	**% выполнения плана**	**Средняя с умма сборов в месяц (руб.)**	**План по сборам на конец месяца (руб.)**
Иванов				
Петров				
Сидоров				
.....				
Итого				
Кол-во договоров				
	Кол-во заключенных договоров на начало месяца	**% выполнения плана**	**Средний взнос на 1 договор (руб.)**	**Кол-во заключенных договоров за планируемый месяц**
Иванов				
Петров				
Сидоров				
.....				
Итого				

«Воронка продаж» для каждого агента

Одним из важнейших показателей работы агентства – активность агентов. План активности составляется на достаточно короткий период – на неделю, на месяц. Такой план позволяет контролировать деятельность агента.

Всем хорошо известна так называемая воронка продаж. В компании обычно есть статистика, сколько нужно сделать звонков, чтобы назначить одну встречу и сколько нужно провести встреч, чтобы заключить договор. План активности агента – фактически «воронка продаж» для конкретного продавца. Если агент не выполняет нормативов по активности, трудно предположить, что он выполнит план по сборам.

Особенно важен план активности для начинающих агентов. Он помогает новичкам втянуться в ритм бизнеса, составить базу потенциальных клиентов, научиться пра-

вильно вести торговую беседу. Обсуждение выполнения плана активности помогает переключить внимание новичков с переживания неудачно проведенных переговоров на конструктивное назначение новых встреч. Для большей поддержки морального духа начинающих агентов план активности может содержать заданное количество встреч, которые необходимо провести совместно с менеджером группы.

Для опытных агентов участие менеджера во встречах с клиентами – контрольная точка правильности представления продукта. Еще одним планируемым показателем в плане активности может быть норматив по полученным на встречах рекомендациям. Начинающие агенты часто забывают об этом эффективном методе пополнения базы данных клиентов и одновременно переживают, что у них слишком мало контактов для назначения встреч. Введение норматива по полученным рекомендациям хорошо исправляет эту проблему (таблица 2).

Таблица 2. **План активности агента на неделю**

Агент _____

	Кол-во звонков из офиса	Кол-во самостоятельных звонков	Кол-во первичных встреч	Из них совместно с менеджером	Кол-во повторных встреч	Кол-во заключенных договоров	Кол-во полученных рекомендаций
Понедельник							
Вторник							
.....							
Итого							

Для контроля за деятельностью агентской сети очень удобен ежедневный план агента. В него вносятся все мероприятия, которые предусмотрены на конкретный день. Ежедневный план может предусматривать время на звонки клиентам, проведение встреч, консультации с менеджером, обучение и другие необходимые мероприятия. Ежедневный план агента не оставляет времени на

скуку, досужие разговоры и другое бездействие. Ежедневный план агента задает ритм работы всей структуры. Он строится на основании общего плана обучения агентов, индивидуального плана развития агента и плана активности. При наличии ежедневного плана агент не остается один на один с проблемами и неудачами. Наличие такого плана позволяет менеджеру оперативно контролировать деятельность агента, своевременно исправлять ошибки и оказывать поддержку и мотивировать агента (таблица 3).

Таблица 3. **Дневной план работы агента**

Агент _____

Обучение	Понедельник		
9:00	Звонки – назначение встреч	13:30	Составление отчета по проведенной встрече
9:30		14:00	Встреча с клиентом
10:00		14:30	
10:30		15:00	
11:00	Беседа с менеджером. Анализ работы	15:30	Составление отчета по проведенной встрече
11:30	Встреча с клиентом	16:00	Обучение – работа с возражениями
12:00		16:30	
12:30		17:00	Звонки – назначение встреч
13:00		17:30	

Долгосрочный план мотивации

Как менеджеру мотивировать агента работать лучше? Испробовано множество способов мотивации – от старого доброго похлопывания по плечу до подчеркивания роли денег как основного стимула. В деятельности агентства сверхважную роль играет план мотивации. Такой план обычно носит долгосрочный характер. Он может быть составлен на год или даже на несколько лет. План задает основные производственные показатели работы агента: сумма сбора премий, количество заключенных догово-

ров, величина среднего взноса, процент пролонгаций и расторжений, убыточность принесенного бизнеса и другие важные для компании показатели. Одновременно с этим план мотивации ставит в соответствие достигнутым показателям те блага, материальные и нематериальные, которые получит продавец в случае выполнения плановых показателей.

План мотивации может содержать период, когда начинающий агент получает некоторую фиксированную стипендию при условии выполнения плана активности, а при выполнении плана по сборам еще и процент комиссионного вознаграждения. Комиссионное вознаграждение может увеличиваться с увеличением плановых показателей или со стажем работы агента. В качестве эффективных показателей достижений агентов можно использовать такие показатели как коэффициент эффективности встреч (отношение количества заключенных договоров к количеству проведенных встреч). Такой показатель заставляет агента активнее повышать свою квалификацию, перенимать передовой опыт, тщательно подходить к назначению встреч.

Мотивационный план может составляться как для текущей деятельности агентства, так и при решении каких-либо экстремальных ситуаций. Например, на период внедрения и раскрутки нового продукта. Мотивационный план может быть стандартным для всех продавцов агентства, а может быть индивидуальным. Наиболее часто личные мотивационные планы применяются для наиболее успешных агентов. Мотивационный план может служить базой расчета для расходной части бюджета агентства, так как хорошо иллюстрирует объем собираемых средств и суммы расходов. В случае если мотивационный план агентства требует дотаций от компании, директору агентства необходимо понимать, на каком этапе деятельности агента его сборы перекроют вложенные в него средства. В таком случае мотивационный план должен составляться и быть привлекательным для агента как в период инвестиций, так и на этапе самоокупаемости (таблица 4).

Таблица 4. План мотивации агента на год

Агент _____

месяц	январь		февраль		.....	декабрь		Итого
	план	факт	план	факт				
Сборы (руб.)								
Кол-во договоров								
Средний взнос (руб.)								
Коэф. эффективности								
Стипендия								
КВ								

Таблица 5. Менеджерский план по развитию агента

Агент _____

Отношение к работе.
1. Меры, которые необходимо принять немедленно 2. Меры, которые необходимо принять не позднее
Обучение.
1. Меры, которые необходимо принять немедленно 2. Меры, которые необходимо принять не позднее
Привычки в работе.
1. Меры, которые необходимо принять немедленно 2. Меры, которые необходимо принять не позднее
Поиск потенциальных клиентов.
1. Меры, которые необходимо принять немедленно 2. Меры, которые необходимо принять не позднее
Умение продавать.
1. Меры, которые необходимо принять немедленно 2. Меры, которые необходимо принять не позднее

Комплексный подход к планированию деятельности агентства не обойдет стороной и личный комплексный план развития агента. Поговорка «Век живи, век учись» особенно актуальна для продавцов. Только постоянное обучение, освоение новых приемов и технологий позволяет агенту быть на пике формы. Составить план развития агента должен, безусловно, менеджер, непосредственный руководитель продавца. Только он видит и понимает, какое обучение и когда продавцу необходимо (таблица 5).

Таким образом, мы рассмотрели планирование в агентской структуре как одну из функций директора агентства. Настоящая статья не претендует на исчерпывающие рекомендации по этому сложному вопросу. Автор пыталась привлечь внимание читателя к необходимости комплексного подхода к планированию, так как он является основой для эффективного управления продажами и развитием агентства.
Надеемся, что статья окажется полезной, особенно начинающим директорам и менеджерам.