



В середине января двадцатиминутное выступление главы Сбербанка Германа Грефа на Гайдаровском форуме надолго завладело вниманием разного рода экономических и политических комментаторов. В своей речи Г.Греф высказал мнение, что Россия прямо сейчас упускает серьезную технологическую тенденцию и, таким образом, присоединяется к странам-дауншифтерам. В данной статье тезисно рассматривается модель инновационного управления агентской сетью, позволяющая компаниям по страхованию жизни избежать незавидной судьбы.

Краеугольный камень любого управления – это информация. Наличие достаточного объема достоверной информации – принципиальное условие эффективного управления. Находясь за рулем автомобиля, чем лучше мы видим и понимаем окружающую обстановку, тем большую скорость мы можем себе позволить. В бизнесе возможность качественного прогнозирования позволяет нам опережать конкурентов за счет точно выверенной стратегии.

Вероятно, сегодня не найдется ни одной страховой компании, которая не использовала бы специального программного обеспечения для учета реализованных страховых продуктов. Эти данные всячески ранжируются и анализируются, среди подразделений и отдельных агентов находятся лидеры и неудачники, а длинная вертикаль руководителей подобно кровеносным тельцам обменивается докладами к «сердцу» и приказами от него. Приведенная система вращается вокруг результатов. Их собирают, ими обмениваются, их исследуют, на их основе принимают решения и управляют. Слабым местом здесь является точность прогнозов. Недостаток текущей информации перекрывается, главным образом, за счет мнений и данных извне, а также параллелей из прошлого опыта. Назовем данную модель результатомцентричной.

Между тем, до сих пор подавляющее большинство страховых компаний упускают из виду существенную долю важных данных из своей собственной рабочей практики. Без должного внимания остается прежде всего та часть сведений, которая не документируется в привязке к оформленному договору страхования, т.е. текущая

качественная и количественная специфика, приводящая к продажам или уводящая от них. Кто-то может возразить, что хорошим руководителем агентской группы фактически записывается вся информация об активности агента. Допустим. Однако как быстро в сравнении с результатами продаж данные об активности попадают в общую базу для аналитической обработки? Во-первых, данные об активности без электронной фиксации, изменяясь и округляясь, буквально передаются из уст в уста по цепочке руководителей, а во-вторых, никакой общей базы для них просто не существует.

Представим, что в дополнение к результатам страховая компания самым тщательным образом сконцентрирует внимание на процессах. Привычный учет готовых продаж и затягивающая соревновательность, конечно, сохранятся, однако поиск решений и выстраивание управленческой линии станет процессоцентричным. Рассмотрим различия через таблицу.

Результатоцентричная модель

Процессоцентричная модель

Сбор данных

Детальная информация о подписанных договорах и агентах, их заключивших

Детальная информация о скрытом потенциале подписанного договора, агентов, руководителей

Обмен данными

Соревновательность по горизонтали, отчеты и приказы по вертикали

Совместный поиск решений по горизонтали, широкий двусторонний обмен данными по вертикали

Исследование данных

Количественные исследования

Качественные исследования

Принятие решений

Решение возникает после результата на основе субъективной гипотезы о его причинах и гипотезе

Решение возникает до результата на основе прогноза

Управление

Сложность формирования системного управления, т.к. роль руководителей выражается в творчестве

Возможность построения системного управления, т.к. роль руководителей выражается в контроле

Каковы причины исторического доминирования результатцентричной модели над процессцентричной?

Сбор данных. Обязательность документирования данных о результатах облегчает доступ к ним. Данные о процессах зачастую никак не документируются.

Обмен данными. Ограниченный и специфический обмен данными по горизонтали и вертикали является характерной чертой традиционного управления, изживающего себя в различных экономических сферах и рынках по причине своей неконкурентоспособности. Традиционное авторитарное управление выигрывает в скорости и легкости установления власти, но безоговорочно уступает в скорости реакции на одновременно подаваемые сигналы.

Исследование данных. Результатцентричная модель требует меньшего числа сотрудников, т.к. сбором данных, поиском вариантов решений и самим выбором по умолчанию занимается руководитель. Если реакции одномоментно требуют слишком много сигналов, руководитель может сэкономить на количестве вариантов, а также сборе всех необходимых достоверных данных, что, в свою очередь, серьезно снижает рациональность управления.

Принятие решений и построение линии управления в процессцентричной модели возможно лишь при наличии:

- данных не только о результатах, но и о процессах,
- высокоскоростном разнонаправленном информационном обмене,
- наличии специалистов-исследователей для систематизации и анализа множества не столько количественных, сколько качественных данных.

Инновации процессоцентричной модели

Сбор данных

Автором данной статьи летом 2014 года была предложена детальная концепция агентского портала для компании «ППФ Страхование жизни». Привлекательный персонализированный интернет-сервис включает в себя список потенциальных клиентов конкретного агента, подробнейшую информацию обо всех действующих клиентах, включая состав семей (сервис поощряет снабжение полисом всех родственников действующего клиента), месячный планинг, дневник самоанализа встреч, план индивидуального профессионального развития, разделы обучения, психологической поддержки, рейтинги агентов и соревновательную социальную сеть. Многие из вносимых агентами данных могут быть удалены исключительно модераторами. Таким образом, уволившийся агент, например, в состоянии обиды не сможет очистить базу своих клиентов. Компания получает доступ не только к подробнейшему описанию активности агента, но и к инструменту влияния на его активность. Система предлагает совершить звонки тем или иным внесенным в базу людям, советует персональное обучение исходя из результатов агента, например, по телефонным звонкам. Также прямо в системе агент сможет получать профессиональные консультации от коллег. Одной из функций сервиса является вызов на персональное соревнование любых коллег из всей агентской сети. Предложенный портал открывает аналитическому центру доступ к масштабируемому срезу данных от группы регионов одного управляющего, до отдельного финансового консультанта в маленьком населенном пункте.

Обмен данными

В традиционной результатцентричной модели ярко выражена проблема внутреннего сопровождения. По-другому ее можно назвать проблемой маленького человека. Когда один сотрудник находится в центральном офисе в Москве, а другой – в Барнауле, то для первого – компания большая, а человек в Барнауле – маленький. В Барнауле, в чем-то наоборот, клиент может выглядеть гораздо крупнее компании, т.к. финансовый консультант рискует, прежде всего, своей репутацией (ее, кстати, тоже можно измерять).

Важнейшей составляющей процессоцентричной модели в сфере обмена данными

является поощрение горизонтальных каналов информации между различными агентствами. Обмен опытом через виртуальные круглые столы в нерабочее время (группы подбираются по близости часовых поясов), совместная разработка рекомендаций по тому или иному вопросу. С точки зрения головного офиса принципиально важным является позволить подразделениям обмениваться эффективными решениями быстрее следующих очных конференций и выпуска «официальных» ответов и записок.

Исследование данных

Забота о бизнес-процессах и качественных данных выносится в очень небольшое, но функциональное исследовательское подразделение. Сфера полномочий и ответственности такого отдела заключается в накоплении и проверке знаний по всем направлениям работы агентской сети: рекрутинг, обучение, продажи, сопровождение договоров, организация труда. Основным орудием таких внутренних исследователей становится цепочка вопросов: «Что хотели получить? Что для этого хотели сделать? Что в итоге сделали? Что в итоге получили»? Им доступны все методы социальных исследований настоящих ученых: статистика, наблюдение, анкетирование, лабораторные и полевые эксперименты и т.д. Результатами могут являться: предложения по уточнению действующих стандартов или внедрению инноваций. Исследования могут инициироваться руководителями агентской сети, ее структурных подразделений или самими исследователями, как часто бывает в науке.

Принятие решений

В процессе принятия решений массово внедряются «рамки конечного результата» и чек-листы – тестирование при рекрутинге, шкалирование навыков владения техникой продаж, оценка старательности и активности. Все рабочие решения выносятся в зависимости от прогнозируемых результатов. В системе принципиальным образом различаются случайные хорошие показатели и закономерные хорошие показатели.

Подробнее аспект процессоцентричной работы в агентстве разобран в статьях: « [Страхование жизни: когда задача менеджера – воспитать успешного агента](#)

», «

[Страхование жизни: может ли агентство выглядеть и работать иначе ради большей эффективности?](#)

», «

[Страхование жизни: когда стены помогают](#)

», «

[Страхование жизни: почему агентства становятся или не становятся большими](#)

».

Управление

Процессоцентричная модель в управлении предполагает соблюдение как минимум двух важных особенностей:

1) Детальная проработка программы вывода на заданные показатели новых или постоянно отстающих агентств.

2) Принятие системы назначения высших управляющих территориальными подразделениями не по географическому признаку, а по критерию общности проблем и задач. (Например, управляющий А – для агентств-лидеров со своими задачами и KPI, управляющий Б – для агентств, длительный промежуток времени отстающих по всем ключевым показателям, у него свои задачи, цели и KPI, управляющий В – для новичков).

Подробнее вопрос изменений в системе управления разбирается в статье « [Страхование жизни: время навести порядок в агентской сети!](#) »

»

Искушенному руководителю предложенные инновации могут показаться банальными или излишними. Между тем, вопрос повышения эффективности и сокращения издержек в сфере назревает уже не менее пяти лет. Каждая компания вправе сама решать, развивать ли агентскую сеть, закрывать ли ее или как-то иначе становиться дауншифтером. Если ваша компания не желает печальной судьбы, вы легко найдете признаки процессоцентричной модели в повседневных практиках.

Подробнее читайте в свежем выпуске журнала « [Страхование жизни](#) ».

Источник: [Википедия страхования](#) , 25.01.16

Автор: Алексей Решетняк, независимый тренер по продажам страхования жизни