



شاید بتوان گفت که در راه رسیدن به موفقیت در صنعت بیمه، چالش بسیار بزرگی وجود دارد که حتی از تصمیم گیری برای چگونگی عملکرد برای تبدیل شدن به یک نمایندگی بزرگ و حرفه ای نیز چالش برانگیزتر می باشد.

البته این حرف را نزد که قلب تان از ترس بایستد. بلکه در راستای برطرف نمودن این چالش بزرگ، قدم های زیادی باید برداشته شود. شاید بتوانیم این گام ها را در کتاب های بازاریابی و مدیریت بخوانیم، اما اگر یک پروسه برنامه ریزی شده برای انتخاب نمایندگان بیمه توسط شرکت های بیمه وجود نداشته باشد و در نتیجه، نتوان نمایندگان مناسبی را تربیت نمود، رؤیای های همه شرکت های بیمه در کشور به زودی تبدیل به یک کابوس وحشتناک خواهد شد.

در حال حاضر شاهد این هستیم که مواردی همچون مطلوبیت نمایندگان، ایجاد انگیزش در آنها، نحوه ارتباطات آنها با مشتریان، سیستم پاداش دهی، نحوه حمایت از آنها، رهبری و مدیریت تمامی امور مربوط به نمایندگان، همگی دست به دست هم داده و تمامی حواس شرکت های بیمه را به خودشان مشغول کرده و در نتیجه، از هدف اصلی شان که همانا گسترش و توسعه نمایندگی هاست باز مانده اند.

اگر شرکتهای بیمه امور فوق را به درستی انجام ندهند، قطعاً می بایست دیر یا زود با این واقعیت تلخ روبرو شوند که نمایندگانشان، دیگر هیچ کارآیی برای شان ندارند. در چنین وضعیتی، نمایندگان نیز از مسیر رشد و تعالی و توسعه، باز می مانند.

حالا اگر هنوز دل و جرأتی برای شرکتهای بیمه باقی مانده، می بایست دوباره اقدام به جذب نمایندگان جدید نمایند که دقیقاً برابر است با هزینه های بسیار بالا چه از نظر زمانی، و چه مالی. همچنین اینکه روحیه مدیران و سهامداران شرکتهای بیمه نیز تضعیف خواهد شد، زیرا می بینند نمایندگانی که جذب کرده و آموزش داده اند (البته منظور من فقط آموزش در زمینه امور فنی بیمه نامه هاست؛ زیرا اغلب شرکتهای بیمه، هنوز هم کوچک ترین اهمیتی برای آموزش های بازاریابی نمایندگان شان قائل نیستند)، نتوانسته اند عملکردی که از آنها انتظار می رفته را برآورده نمایند و دیگر برای کار، مناسب نیستند.

## لازمه‌ی توسعه نمایندگان بیمه:

جذب و سپس حفظ نماینده در بلندمدت، یکی از بحرانی ترین و چالش برانگیزترین مراحل در روند کاری شرکتهای بیمه است. برای مثال، برخی شرکتهای بیمه که در زمینه بیمه های عمر متمرکز شده اند، حالا بعد از گذشت 5 سال، ضریب ماندگاری نمایندگان و بازاریابان را فقط به 5 درصد رسانده اند. یعنی از بین هر 20 نفر بازاریاب و نماینده ای که جذب می کنند، 19 نفر از آنها حداکثر طی یک بازه 5 ساله، شکست خورده و از صنعت بیمه برای همیشه خارج می شوند. هر بار که نماینده ای جذب می شود درواقع پول زیادی برای مصاحبه و انتخاب مناسب و آموزش، توسط شرکت بیمه مربوطه، سرمایه گذاری می شود. شروع به کار این نماینده ها، نیازمند تعیین دقیق و حساب شده میزان کارمزد، پاداش ها، جایگزین کردن هزینه ها، هزینه های آموزش و... می باشد.

البته انتخاب صحیح نمایندگان مناسب، تنها مشکل موجود نیست: این نماینده ها نیازمند دریافت منظم و ماهانه کارمزدهای خود هستند. آنها همچنین نیازمند آموزش های بسیار سطح بالای بازاریابی برای فروش در بازار فوق رقابتی بیمه در کشور نیز هستند. در کنار این دو مورد، نمایندگان امروزی نیازمند دفاتر کار و محیطی با فضای مناسب هستند تا امکان رشد و توسعه تیم های فروش خود را داشته باشند.

به هر حال، راه حل حفظ و نگهداری بلندمدت نمایندگان در شرکتهای بیمه با انتخاب درست آنها آغاز می شود؛ شرکتهای بیمه باید افراد درستی را در اتوبوس خود سوار کنند!

## معمای لاینحل در شبکه نمایندگان بیمه:

با وجود رشد جمعیت، رشد ثروت و رشد دارائی های مردم که از عناصر استقلال مالی نمایندگان بیمه می باشند، اما موفقیت نمایندگانی که به صورت تخصصی، بر روی فروش بیمه های عمر متمرکز شده اند به شکل دراماتیکی در حال کاهش یافتن است! از حدود یک دهه پیش که بیمه های عمر و سرمایه گذاری مدرن، وارد ایران شده است، این معمای لاینحل همچنان بیشترین ضربه را بر پیکره صنعت بیمه در کشور ما وارد می آورد. چرایی آن را باید در استخدام های ضعیف و مقایسه ای نمایندگان توسط شرکت های بیمه جستجو کرد.

موفقیت نمایندگان انتخاب شده که به صورت تخصصی فقط بر روی بیمه های عمر کار می کنند به طور متناوب در حال کاهش است. حتی میزان موفقیت نمایندگان General که به صورت تمام وقت به این کار مشغولند نیز به سرعت در حال کاهش می باشد.

طبق بررسی های انجام شده توسط بیمه مارکتینگ، تیم های فروش و بازاریابی اغلب نمایندگی های بیمه، به طور کامل، انگیزه خود را از دست داده و کاملاً نا امید شده اند؛ این مسئله را در



سمینارها و همایش هایی که سالانه در کشور برگزار می شود و می توان نمایندگان و بازاریاب ها را یکجا در کنار هم دید کاملاً مشهود است.

تعداد نمایندگی های شایسته و دارای صلاحیت (که حاضر نیستند به هر قیمتی که شده فقط بیمه خود را بفروشند و با آبروی شغلی خود بازی کنند) حتی به تعداد در حال افزایش مشتریانی که به خدمات مدرن و پیشرفته بیمه ای نیاز دارند، نزدیک هم نیست.

خیلی جالب است که بدانید در کشور امریکا، سالانه 15 هزار نماینده توسط 300 مؤسسه آموزش تخصصی نمایندگان بیمه، دوره های آموزشی خود را طی می کنند! برخی از این مؤسسات، دوره های تمام وقت برگزار می کنند و به متقاضیان نمایندگی، مدرک تحصیلی لیسانس در گرایشات مختلف بیمه ای ارائه می دهند! حتی برخی از این مؤسسات، دوره های آموزشی شبانه برای نمایندگان قدیمی که به صورت تمام وقت به کار مشغول هستند برگزار می کنند.

پس از طی تمامی این دوره ها، تازه نوبت به آزمون اصلی است. هر سال حدود 5000 نفر از کل کسانی که دوره های آموزشی را پشت سر گذاشته اند متقاضی شرکت در آزمون اصلی می شوند. زیرا بقیه آنها در زمان طی نمودن دوره های آموزشی و قبل از هرگونه هزینه قابل ملاحظه ای، به این نتیجه می رسند که برای شغل بیمه گری ساخته نشده اند و به دنبال شغل دیگری می روند و اصلاً وارد صنعت بیمه کشورشان هم نمی شوند. از میان آن 5000 متقاضی، فقط حدود نیمی از آنها یعنی در حدود 2500 نفر، آزمون را با موفقیت پشت سر می گذارند.

این بدان معناست که در کشور امریکا از هر شش نفر که در ابتدای دوره های آموزشی قرار می گیرند، فقط یک نفر به عنوان نماینده بیمه در جایگاه یک متخصص بیمه ای قرار می گیرد.

تصور نمی کنم که در محضر شما عزیزان، نیازی به تشریح وضعیت آموزش متقاضیان نمایندگی بیمه در کشور خودمان وجود داشته باشد! برای همه ما واضح است که درحقیقت، آموزش های صنعت بیمه در کشور ما فقط حکم تشریفات را داشته و بهتر است بگوییم در واقعیت، آموزشی

وجود ندارد. اغلب نمایندگانی که کد نمایندگی شان را دریافت می کنند، تازه در اول راه حیرانی و پریشانی در بازار رها می شوند؛ بدون اینکه آموزشی درباره نحوه شروع به بازاریابی را طی کرده باشند.

چیزی به نام دوره های تعریف شده و منظم بازاریابی و فروش در بیمه، برای نمایندگان تعریف نشده است و هیچ برنامه و طرح اجرایی مشخص که به آنها مزیت رقابتی بدهد برای شروع به فعالیت در اختیار آنها قرار داده نشده است.

گویی شرکت های بیمه به نمایندگان خود به چشم مشتری نگاه می کنند و هدف شان فقط کسب سودی موقت از آنها و سپس جایگزینی شان با متقاضیان جدید است و باز هم روز از نو و روزی از نو!

حال سؤال این است که نمایندگان بی گناهی که خیلی های شان، لیاقت و استحقاق موفق شدن و رشد و تعالی را دارند، باید چه کار کنند تا موفقیت شان بیمه شود؟!

## شایستگی، لیاقت و مناسب بودن نمایندگان:

هنگامیکه سیستم و روالی جهت سنجش میزان شایستگی و مناسب بودن متقاضیان نمایندگی بیمه، شبیه آنچه در امریکا جریان دارد توسط شرکت های بیمه در ایران پیاده سازی شود و بتوان میزان شایستگی و لیاقت متقاضیان را مشاهده کرد، بسیاری از افرادی که نتوانسته اند در این دوره های عملی و واقعی در بازار بسیار رقابتی بیمه موفق باشند، مشخص می کنند که انتخاب های خوبی برای تبدیل شدن به نماینده نیستند. آنها هرگز نباید توسط شرکت های بیمه جذب شوند.

این درحالیست که در برخی آگهی های جذب نمایندگی بعضی از شرکت های بیمه، با کمال تأسف می خوانیم که از زنان خانه دار، دانشجویان، بازنشسته ها، ترک تحصیل کرده ها و دیپلم

ناقص ها و کسانی که بیکار هستند دعوت شده تا حتی بدون نیاز به دفتر کار، بیایند و نماینده بیمه شوند.

طبیعی است زمانی که می شنویم برخی از همین شرکت ها، در زمینه صدور بیمه های عمر پس از 9 تا 10 ماه از دریافت حق بیمه سال اول، اقدام به صدور بیمه نامه مشتریان شان می نمایند (شخصاً شاهد چنین روندی از سوی یکی از شرکت های بیمه در بوشهر بوده ام)، نباید تعجب زیادی کنیم.

## کسانی که شایستگی تبدیل شدن به نماینده بیمه را ندارند:

این اشخاص فقط در زمینه بیمه موفق نبوده اند و می توانند به مشاغل دیگری روی آورده و در آنها کسب موفقیت کنند. متأسفانه وجود این اشخاص به عنوان نمایندگان بیمه در صنعت بیمه کشور ما، نشان دهنده به هدر رفتن منابع عظیمی از سرمایه و انرژی و زمان می باشد.

## جذب نمایندگان نالایق، بسیار پرهزینه است:

چنانچه در سیستم نظارتی شرکت های بیمه در ایران یک روال نظارتی بر سطح کیفی و کمی عملکرد متقاضیان نمایندگی در دوره های آموزشی و سپس در آزمون ها وجود داشته باشد، بسیاری از متقاضیان نمایندگی در همان مراحل اولیه آزمون و دوره های آموزشی، باید حذف شوند.

از طرف دیگر، شرکت های بیمه می توانند جلوی خارج شدن مبالغ بسیار زیادی از پول های خود را بگیرند اگر بتوانند ضریب استخدام را که قبلاً ذکر آن رفت، از ۵٪ به میزان ۵۰٪ افزایش دهند. حدنصاب ایده آل برای این ضریب، رسیدن به عدد 75 درصد می باشد که البته برای دستیابی به آن، حداقل یک دوره زمانی 10 ساله را نیاز داریم.



هم اکنون بیمه مرکزی یکسری سخت گیری های را آغاز نموده و متقاضیان می بایست چندین مرحله آموزش و آزمون را پشت سر بگذارند. برخی از متقاضیان می بایست در همان مراحل اولیه، حذف شوند، ولی عمده دلیل آن، دریافت آموزش های ناکافی مخصوصاً در زمینه بازاریابی و فروش انواع بیمه نامه هاست.

معمولاً این دسته می توانند به سراغ مشاغل دیگری رفته و کسب موفقیت کنند. بنابراین اگر ضریب تبدیل متقاضیان به نمایندگان، به جای 5 تا 15 درصد به عدد 75 درصد می رسید، آنگاه شرکت های بیمه می توانستند بسیار بسیار بیش از هم اکنون، وقت و سرمایه و انرژی صرف ارائه آموزش و حمایت از آنان نمایند.

## راه حل، ساخت یک جعبه سیاه است:

تمام آنچه که شرکت های بیمه در راستای رفع مشکلات فوق نیاز دارند یک جعبه سیاه در جریان انتخاب متقاضیان نمایندگی است! کار این جعبه سیاه این است که از یک طرف، اطلاعات پذیرش یا عدم پذیرش متقاضیان را وارد آن می کنیم و از طرف دیگر، درصد پذیرش متقاضیان، خارج می شود.

اگر این درصد بالاتر از حد مشخص شده (75 درصد) باشد، بنابراین درصد موفقیت از میزان فعلی 5 الی 15 درصد به میزان 3 تا 5 برابر، افزایش خواهد یافت.

اگر امتیاز خارج شده از جعبه سیاه، عدد 95 را نشان دهد شانس موفقیت متقاضیان از حدنصاب 75 درصد فراتر رفته و دیگر بسیاری از فاکتورهای بحران ساز، بر سر راه موفقیت نمایندگان، قابل مشاهده نخواهند بود؛ عواملی نظیر: سن خیلی بالا یا خیلی پایین، تأهل، جایگاه اجتماعی، سوابق شغلی، سپری کردن دوره های آموزشی متفرقه، فعالیت های اجتماعی و...

افرادی که بدینصورت پذیرفته شده اند، از نظر روانشناسی برای مواجهه با بدترین و متناقض ترین شرایط بازار فعلی بیمه در ایران که هر روزه می بایست با این شرایط رو در رو شوند، بسیار مستعدتر هستند. دو تا از فاکتورهای حیاتی برای موفقیت آنها عبارتند از:

## 1. شهامت و انعطاف کافی برای مشتری یابی

## 2. توانایی درخواست از مشتری برای گرفتن سفارش

### ارزیابی و محک زدن:

همه ما به خوبی می دانیم که بسیاری از اشخاصی که تمامی مشخصه های موردنظر را دارا هستند، باز هم در این شغل موفق نمی شوند. از طرف دیگر هم می بینیم اشخاصی که هیچ علامتی از خصوصیات و شاخصه های موردنظر را دارا نیستند، به موفقیت ها و دستاوردهای بسیار با شکوهی می رسند.

آنچه که جعبه سیاه ما نیاز دارد این است که کیفیت های ورودی اینگونه اشخاص را اندازه گیری کرده تا ببینیم که چطور سبب موفقیت آنها می شود.

هیچکدام از این کیفیت ها شامل اینکه شخص در ظاهر چگونه است یا چطور حرف می زند یا چگونه می نویسد یا مصاحبه می کند نیست.

فعالیت به عنوان یک نماینده بیمه، دنیایی از تفاوت ها و تضادهاست. از طرفی نوع شرکت بیمه ای که در آن کار می کنیم بسیار مهم است. اینکه آن شرکت بر روی چه شاخه هایی از بیمه متمرکز شده است و جایگاه آن نسبت به رقبا در کجاست. بازاری که با آن مواجه هستیم نیز ترکیبی متضاد و متفاوت از: مالکان کسب و کارهای کوچک، مدیران شرکت های بزرگ، بازنشستگان پولدار و بی پول، و یا میلیاردرهای خود ساخته و... است.



## ابزار درست:

بنابراین، جعبه سیاه نیاز دارد تا بداند در چه نوعی از شرکت های بیمه کار می کنید؛ به چه نوع بازاری با چه تیپ مشتریان بالقوه ای سرویس می دهید؛ چه خدمات پس از فروشی ارائه می کنید و به چه مقدار پشتوانه مالی نیازمندید. اینها فقط تعداد کمی از فاکتورهای پیچیده ای هستند که برای انتخاب افراد درست برای اخذ نمایندگی در شرکت های بیمه نیاز است.

اگر این فاکتورها برای نشان دادن مشخصه های متقاضیان استفاده شوند، نتایج مطلوب آن، قابل پیشبینی خواهند بود. البته نه صددرصد آنها، زیرا همواره عوامل پیشبینی نشده ای وجود دارند که مانع از موفقیت می شود؛ عواملی نظیر: بحران های خانوادگی، وضعیت سلامتی، بیماری یا مرگ ناگهانی و...

## چه نوع افرادی در شغل بیمه گری موفق خواهند شد:

آیا به عنوان مدیر شبکه فروش یک شرکت بیمه، به دنبال نمایندگانی با حد وسط می گردید؟ احتمالاً نه! آنچه شما نیاز دارید افرادی هستند که بسیار مولد بوده و عملکرد بسیار تأثیرگذاری در طول زمان فعالیت شان داشته باشند.

شما به افرادی نیازمندید که بیشترین میزان برگشت سرمایه را نسبت به سرمایه گذاری که روی آنها انجام داده اید برای تان بیاورند. شما باید با ممتازترین متقاضیان نمایندگی قرارداد ببندید. دانستن اینکه آنها رزومه موفق دارند، باعث می شود که بیشترین میزان تلاش را برای موفق شدن آنها به خرج دهید و راهنمایی های مؤثری را در اختیار شان قرار دهید.

در ایده آل ترین حالت ممکن، قبل از اینکه با یک متقاضی نمایندگی مصاحبه کنید، شما باید بدانید که این شخص، تمامی معیارهای لازم نظیر آموزش، تجربه، مهارت، سوابق شغلی، و همه آنچه که به آن می گوئیم «شایستگی» را دارد و شما خواهان استخدام او هستید.

شما ساعتها وقت را صرف مصاحبه با آن شخص، بررسی اطلاعات و سوابق او، سؤال و جواب های مختلف و... می کنید و قطعاً نمی خواهید که در پایان، با شکست در انتخاب تان مواجه شوید.

## استفاده از جعبه سیاه:

ما اخیراً متوجه این مطلب شده ایم که درحقیقت، یک پروسه ممیزی وجود دارد که سبب دستیابی ما به نتایج دلخواه مان خواهد شد که در همین جا آن را به بحث خواهیم گذاشت. این سیستم ارزیابی به پروسه ممیزی Harrison مشهور است که توسط دکتر Dan Harrison ایجاد گردیده است.

شخصاً معتقد هستیم که صنعت بیمه در کشور ما امروزه بیش از هر چیزی نیازمند فرآیندهای صحیح استخدام نمایندگان و توسعه منابع مورد نیاز برای بسط دامنه فعالیت شرکت های بیمه می باشد.

این مدل ممیزی، به طور ظریفی با موفقیت شغلی نمایندگان بیمه پیوند خورده و چگونگی روال های کاری و میزان و کیفیت حمایت هایی که باید از نمایندگان به عمل آوریم را توضیح می دهد.

بسیاری از گزارشات ارزیابی نمایندگان، بسیار پیچیده هستند و شامل اصطلاحات و لغات نامفهوم به زبان روانشناسی است که مثلاً می گوید: «اسکن X-RAY برای موفقیت نمایندگان لازم است یا لازم نیست!!!»

آیا این ساده تر است یا اینکه به شما بگویند نمایندگی حامد عسگری، نمره 82 را کسب نمود و حد نصاب قبولی برای ما 75 است. البته شما ترجیح می دهید که حامد عسگری نمره 82 را کسب نماید به جای اینکه نمره 42 را کسب کند.

اما اگر نمایندگی حامد عسگری به واقع به سوی موفقیت حرکت نکند شما می بایست تمامی منابع و انرژی خود را معطوف به سایر نمایندگان کنید که شاخصه های موفقیت بیشتری در آنها به چشم می خورد.

## استفاده از یک سیستم راهنمای ساده:

به طور مثال اگر حد نصاب قبولی برای شما عدد 75 باشد، تفسیر آن برای شما بسیار ساده خواهد بود. شما در این حالت می توانید با اطمینان خاطر، ارزیابی خود از نماینده را انجام داده و پروسه تصمیم گیری را بسیار ساده نمایید.

در ارزیابی ها و آزمون ها کل متقاضیان به دو دسته تقسیم می شوند:

**1. کسانی که نمره بالای 75 کسب نموده اند.**

**2. کسانی که نمره زیر 75 گرفته اند.**

اگر در انتخاب نمایندگان تان حساسیت بیشتری دارید می توانید حدنصاب قبولی را تا عدد 85 الی 90 بالا ببرید.

چیزی که نیاز دارید این است که تمامی متقاضیان، باید قبل از مصاحبه اصلی، ابتدا امتحان شوند، که می توان این کار را از طریق تلفن یا ایمیل نیز انجام داد. این کار سبب می شود تا وقت و انرژی خود را برای کسانی که حد نصاب قبولی را کسب نخواهند کرد به هدر ندهید. ارزش وقت شما برابر با خود اسکناس و پول است. بنابراین باید آن را ذخیره نمایید.