Юрий Смышляев,
директор по продажам, «Ренессанс Life&Pensions»

Параметры системы мотивации агентской сети по страхованию жизни

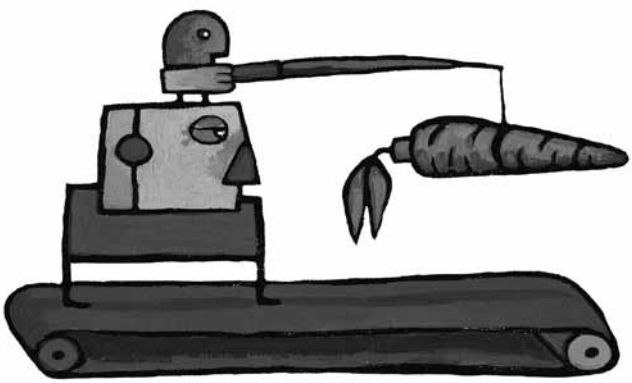
Программы мотивации агентов по страхованию жизни должна учитывать специфику продуктов, этапы профессионального становления агентов, оптимальную структуру клиентского портфеля на разных этапах трудовой деятельности агента и, конечно, рыночную обстановку. На вопросы о параметрах мотивационной системы для агентов нашему журналу отвечает директору по продажам «Ренессанс Life&Pensions» Юрий Смышляев.

1.Цели и задачи внедрения мотивационной системы

Первая и главная задача, стоящая перед агентом по страхованию жизни, состоит в том, чтобы озвучить клиенту (физическому лицу) предложения компании и сформировать у него потребности в страховании жизни. Как правило, до встречи с агентом у клиента не возникает потребности в страховании жизни, поскольку в России не принято заранее готовиться к собственной смерти и думать о том, как меняется жизнь при уве-

чьях и тяжелых болезнях. Продукты по страхованию жизни не покупаются, а продаются, и без агентской сети осуществить продажу практически невозможно. Чем агентская сеть принципиально отличается от банковских или корпоративных каналов? Продукты для корпоративных клиентов чаще всего связаны с рисками, которые работодатель стремится снять с себя. Банки, продавая заемщикам продукты по страхованию жизни, фактически вменяют их под кредиты. Агенты – или как их часто называют финансовые консультанты – создают потребность в страховании жизни. Причем схема, по которой происходит создание потребности, не связана ни с местом работы человека, ни с получением им кредита в банке.

Поскольку агент работает сдельно, мотивационная система – единственный регламент, который определяет отношения между продавцом и страховой компанией. Цель внедрения мотивационной системы одна – создание инструментов побуждения к продажам. Задача тоже одна – долгосрочное удержание финансового консультанта как предпринимателя для ежемесячного получения нового бизнеса и поддержания существующего портфеля имеющихся контрактов.



Страхование жизни в агентском канале на 80% построено на накопительной составляющей страховании жизни, что подразумевает отношения между страховой компанией и клиентом как минимум в течение 10-20 лет. Столько ждать ни один финансовый консультант не может, поэтому страховая компания, фокусируя внимание на инициации продажи, авансом выплачивает агентскую комиссию за все годы действия договора в первые пять лет. При этом размер КВ год от года снижается. Таким образом, у агента появляется возможность зарабатывать, начиная с первых платежей.

Вторая немаловажная задача заключается в том, чтобы агент как человек, который сделал продажу, поддерживал отношения с клиентом, потому что тому необходим сервис. Такая хрупкая материя, как страхование жизни, во мно-

гом строится на человеке, который произвел продажу. Поэтому тут, безусловно, многое зависит от личностных качеств финансового консультанта – особенно, от его житейской мудрости, взвешенного отношения к жизни. Успешные финансовые консультанты умеют находить общий язык с клиентами, быть своими. С одной стороны их никак нельзя назвать стеснительными, а с другой – их присутствие не раздражает. А самое главное – они умеют спокойно подбирать аргументы и в позитивных тонах говорить на такую невеселую тему, как страхование жизни.

2.Какой должна быть структура системы мотивации?

Поскольку задачи системы мотивации заключаются в привлечении и удержании клиентов, она должна предусматривать, во-первых, ощутимое авансированное вознаграждение за привлечение новых клиентов, а во-вторых, небольшое, но стабильное вознаграждение за поддержание портфеля. Численное соотношение этих частей зависит от этапа профессиональной зрелости агента.

А) Для новичков.

Система мотивации начинающих агентов направлена на новые продажи, поскольку у них еще не сформирован портфель. Агент должен быть заинтересован в самом факте продаж и получении максимальной прибыли. Но и здесь возможны разные подходы.

Обычно в компаниях по страхованию жизни с первого же взноса авансом выплачивают такое комиссионное вознаграждение, которое позволяет сразу почувствовать вкус денег. Комиссия может составлять до 50% от первого взноса, хотя если говорить о рентабельности, то она должна составлять примерно 3-5%. Однако компания идет на такие высокие комиссионные, чтобы агент смог быстро набрать обороты продаж и выйти на нормальный уро-

вень дохода. Более того, некоторые страховые компании для усиления эффекта по привлечению клиентов добавляют к 50%-ному КВ еще и дополнительные бонусы. Их выплачивают ключевые за показатели, которые отражают деятельность агента: количество проведенных встреч, количество рекомендаций и т.п. Бонусы – это своего рода стипендия на период обучения продажам, когда агент еще не наработал собственного портфеля, чтобы получать хотя бы 30 тысяч в месяц. В сумме авансированное КВ и бонусы могут превышать 100% от полученной премии.

В Европе и Америке комиссионные от первой продажи могут превышать размер полученной премии, однако, как показывает практика, у нас далеко не всегда работают западные системы мотивации, потому что уровень ответственности за принятые обязательства в России гораздо ниже. Случается, что ради сделки агенты идут на мошенничества, вплоть до того, что вкладывают собственные деньги, чтобы получить КВ больше 100%, или же оформляют договор на человека, который и понятия о нем не имеет. Таким образом, если в агентской сети по страхованию жизни использовать систему, предусматривающую субсидирование новичков, необходим серьезный контроль за правомерностью заключенных договоров, что требует больших финансовых затрат. Применение системы бонусов за активность тоже требует контроля, потому что показатели активности агента должны быть объективными (конкретные данные рекомендателя, отчет о проведенных переговорах), и их тоже надо проверять.

Б) Для опытных агентов.

В портфеле агента со стажем баланс между накопительными и ежегодно возобновляемыми программами должен отражаться соотношением 20:80.

Почему это важно? При долгосрочном накопительном страховании агент получает очень высокие комиссионные в первый год. Затем, в течение последующих пяти лет, КВ постепенно снижается и выходит почти на ноль. Таким образом, хотя договор накопительного страхования заключается на 20 лет, нельзя сказать, что агент все это время получает с него комиссионные. Динамика развития клиентского портфеля в накопительном страховании такова, что сначала он нарастает, а потом «сдувается», потому что клиенты, с которыми агент работает больше пяти лет, перестают его «кормить». Наступает стагнация: число приходящих клиентов сравнивается с числом уходящих.

Это второй после периода вхождения в профессию сложный этап в работе агента и наработки портфеля. Чтобы момент стагнации не наступил, надо, чтобы примерно 20% портфеля составляли продукты с постоянным возобновлением. Это может быть страхование от НС или другие аналогичные продукты, связанные, например, с обязательным пенсионным страхованием. Главное – чтобы клиент каждый год вносил пусть небольшую (скажем, 5000 рублей) премию, а агент, в зависимости от структуры продукта, получал 15-25% комиссионных. Если 20% портфеля составляют ежегодно возобновляемые продукты, портфель быстро выйдет на плато, но каждый год он будет увеличиться, хотя агент будет тратить на работу столько же времени, сколько и раньше. А когда доход агента постоянно растет, его связь со страховой компанией все больше и больше укрепляется. Таким образом, страховая компания должна создать такую систему мотивации, которая могла бы без потерь провести агента через все сложные этапы его профессионального развития и обеспечить его лояльность.

3. Должна ли система мотивации ориентироваться на разные группы агентов или должна быть универсальной?

Самые успешные агенты, которым удаются очень крупные продажи, составляют примерно 2-5% от всей сети. Для них нужна особая система мотивации, которая была бы направлена на признание, а не на уплату более высоких комиссионных. Когда человек достигает выдающихся результатов, ему важно, чтобы эти результаты были бы замечены, оценены компанией и коллегами.

Какие возможны формы признания результатов?

Конкурсы. Зарубежные поездки в компании лучших финансовых консультантов. Обеды с генеральным директором или президентом компании. Членство в клубе эли-

тарных консультантов. Вручение знаков отличия за определенные агентские достижения (например, самый высокий уровень сохранения клиентского портфеля). Статья в корпоративном журнале о жизни и истории успеха агента. И даже иномарка средней ценовой категории в награду.

Эти инструменты очень эффективно работают – ведь если вспомнить, в советские времена люди покоряли Енисей не ради денег, а почувствовать себя победителями, чтобы об их успехе узнали другие. В страховой компании должен быть разработан целый арсенал инструментов нематериальной мотивации, которые давали бы возможность людям почувствовать себя первыми, лучшими, иными словами, которые позволяли бы управлять продажами и вдохновляли бы агентов на покорение новых вершин. При использовании инструментов нематериальной мотивации должно выполняться следующее условие: чем больше объемы продаж агента, тем больше должно появляться вариантов по признанию его успехов.

Подводя промежуточный итог, отмечу, что система мотивации состоит из двух частей:

А). базовая – материальная, которая используется на этапе профессионального становления агента;

Б) нематериальная, которая используется для элиты агентов, которым кроме денег, нужно еще и признание. Правда, надо отметить, что существуют люди, которые не ориентированы на признание – им достаточно денежного вознаграждения.

4. Формы коммуникации, которые используются для реализации системы мотивации

В нашей компании не принято давать агентам мотивационную программу как некий цельный документ, который можно прочитать от «А» до «Я». В то же время, мы доводим до агентов информацию обо всех изменениях системы мотивации – в корпоративной прессе, на досках объявлений, на внутреннем сайте компании, на годовых и полугодовых конференциях.

5. Каким должен быть горизонт планирования мотивационной системы?

В нашей компании минимальный период для подведения итогов – год. Но если говорить о микроменеджменте, то есть о взаимоотношениях менеджера с агентом, то там цели ставятся каждую неделю, а комиссионные, бонусы и призы за участие в конкурсах вы-

даются ежемесячно. Например, это регулярное подведение итогов в номинации «Лучший продавец», «Самая крупная продажа». А для агента очень важно видеть чужой успех, потому что когда получаешь один отказ за другим, а у кого-то, кто работает рядом, продажи идут, понимаешь, что система работает.

Месяц – это минимальный шаг мотивационной программы для промежуточного подведения итогов. Однако мы проводим конкурсы, которые продолжаются квартал и даже целый год. Более длительные периоды для мотивационных мероприятий мы применяли только один раз, когда вводили так называемые опционные планы. Тогда агенты получали некоторый аналог акций компании на три года.

Цена этих бумаг менялась в зависимости от двух показателей:

1. капитализации компании;
2. результатов самого финансового консультанта.

Таким образом, агент должен был быть заинтересованным не только в собственных результатах, но и в росте компании. Однако для рядовых агентов трехлетний горизонт планирования оказался слишком длинным, гораздо эффективнее, когда желанная награда за труды маячит в конце года.

6. Цена мотивационной программы

Очевидно, что так называемая нематериальная мотивация агентов для компании совсем не бесплатна – затраты на нее составляют от 2 до 5% от получаемых за год премий (это касается только нового бизнеса, а не всего портфеля компании). Если переходить к цифрам, то при плане в 1 млн долларов на поощрение закладывается около 20-50 тысяч. Надо сказать, что если те же самые деньги, просто заплатить агенту в качестве комиссионных, то мотивации не получится. А вот если устроить на них праздник, он внесет свежую струю в продажи и вдохновит на новые подвиги.

7. Жизненный цикл системы мотивации

В системе мотивации есть стержневые вещи, которые не меняются на протяжении пяти-десяти лет. Прежде всего, это портфель и комиссионные за новый бизнес.

Но есть и вариативные составляющие системы мотивации, прежде всего, это инструменты поощрения агентов, которые работают первый год.

Считается, что чаще, чем один раз в год даже локальные поправки в систему мотивации вносить нецелесообразно. Почему? Дело в том, что любые – включая и позитив-

ные – изменения люди воспринимают консервативно. Сначала они вызывают оторопь. Затем формируется оценка изменений. Еще позже – действие. И наконец – активность. Только спустя какое-то время люди понимают, что именно они получили от внесенных изменений: плюс или минус.

Весь цикл преобразований, от момента поступления информации до момента, когда человек привыкает работать в новых условиях, занимает примерно полгода. Только через полгода система стабилизируется, и люди начинают жить в новом режиме. Отсюда вывод: менять систему мотивации надо не чаще одного раза в год, чтобы люди хотя бы полгода поработали.

Очевидно, что все изменения проводятся в интересах бизнеса компании – чтобы перераспределить усилия агентов. От одних продуктов надо отказаться, на других, наоборот, сосредоточиться. Конечно, всегда найдутся люди, не заинтересованные в проводимых изменениях, но задача заключается как раз в том, чтобы показать новые цели, которые стали важны компании, и повернуть к ним агентов.

Что считается оптимальным вариантом изменений системы мотивации? Если перемены приняты в положительном ключе, все равно желательно, чтобы хотя бы один раз в три года все же происходили изменения – даже серьезные. Перефразируя поговорку «Два переезда равны одному пожару», можно сказать, что два изменения системы мотивации равны увольнению половины агентского состава. Поэтому оптимально вносить изменения в систему мотивации один раз в год. Мы, как молодая компания, пока что находимся в поиске наиболее эффективной системы мотивации, поэтому как правило дополняем ее каждый год – даже если прошлая нас вполне устраивает.

Вопросы задавала Елена Шарова