Максим Чернин: «Наше развитие определила диверсификация каналов продаж и разработка стратегии для каждого канала»

Прирост премии СК Allianz РОСНО Жизнь за первые шесть месяцев 2010 года без учета обязательств по принятым страховым портфелям составил более 50%. О том, каким образом был достигнут этот результат, нашему журналу рассказывает генеральный директор СК Allianz РОСНО Жизнь Максим Чернин.

«Современные страховые технологии»: *Максим, Ваша компания показывает впечатляющие результаты по продажам страхования жизни. Есть ли какая-то специфическая стратегия продаж? Можете ли Вы назвать основные факторы позволяющие достигать подобных результатов?*

Максим Чернин: Если говорить глобально, то ключ к нашему успеху не в стратегии развития продаж как таковой, а в последовательной реализации стратегии компании в целом.
Мы «исповедуем» концепцию маркет-менеджемента, и именно это позволяет нам быть максимально клиентоориентированными и создавать продукты, которые отвечают потребностям каждой группы клиентов и каждому каналу продаж. Три года назад, в 2007 году, компания Allianz РОСНО Жизнь была ориентирована исключительно на работу через агентскую сеть и реализовывала только индивидуальные продукты для физических лиц. В 2008 году, когда я приступил к руководству компанией, передо мной были поставлены две задачи: вывести Allianz РОСНО Жизнь в лидеры и обеспечить доходность бизнеса. Однако добиться лидерства, используя только один канал продаж, невозможно, поэтому мы приняли решение стать мультиканальной компанией. Начали работать в различных сегментах, постепенно увеличив число каналов продаж до четырех. Еще одним ключевым фактором роста бизнеса компании по всем направлениям стало отсутствие потерь при пролонгации. Кризис ударил по пролонгациям многих компаний, но благодаря своевременным превентивным мероприятиям мы смогли свести риски возможных расторжений к минимуму.

ССТ: *Какие каналы продаж вы развиваете?*
М.Ч: Первый, самый существенный по объему и самый традиционный канал в Allianz РОСНО Жизнь – это агентский канал, продавцы которого работают только с нашей компанией и занимаются только страхованием жизни. Благодаря разработанной системе мотивации и обучения, из года в год в этом сегменте мы достигаем хорошего роста.
Второй канал продаж – это корпоративный бизнес, с которым мы работаем по рисковым и накопительным, в том числе, пенсионным программам. В портфеле нашей компании наибольшую долю составляют крупные пенсионные и рентные договоры Несмотря на то, что экономика переживает кризис, у меня нет ощущения, что корпоративный бизнес «схлопывается». За последний год рынок корпоративного пенсионного страхования увеличился примерно на 10%, поступления Allianz РОСНО Жизнь возросли в разы.

Третий канал продаж, который мы активно используем, – это универсальная агентская сеть РОСНО, то есть продавцы, работающие на рынке классического страхования. Наша задача в рамках развития этого канала – донести до агентов важность расширения ценностного предложения для клиента. Ведь невозможно стать профессиональным финансовым консультантом, не обладая знаниями и навыками работы со всеми основными инструментами финансовой защиты. Для реализации этой задачи, мы разработали специальную программу. Она включает, во-первых, внедрение продаж страхования жизни в систему мотивации продавцов РОСНО, что подразумевает агентское вознаграждение и специальные конкурсы и мотивационные акции. Во-вторых, продвижение самой возможности для продавцов РОСНО значительно повысить квалификацию и стать «элитными» универсальными финансовыми консультантами, предлагающими клиенту продукты, сложные по технике продаж. В-третьих, разумеется, особые страховые программы, разработанные непосредственно для данного канала. Важным итогом нововведений стало получение в 2009 году 25% нового бизнеса именно от канала продаж через РОСНО.

Четвертый канал продаж предполагает взаимодействие с партнерами: банками, автосалонами, брокерами. Для каждого из наших партнеров мы создаем специальную линейку продуктов и предоставляем соответствующее обучение их менеджерам. За последние два года количество наших банков-партнеров возросло с нуля до семи.

Подводя итоги, можно сказать, применение особой тактики отдельно в каждом из четырех каналов продаж и стало главной опорой, на которой держится сегодня динамичное развитие бизнеса Allianz РОСНО Жизнь.

ССТ: *Ориентация на клиента – это, конечно, очень хорошо, но достаточно ли, чтобы получить крупного клиента?*

М.Ч: Действительно, умение слушать клиента – это основной ключ к успеху. При выборе страхового партнера, корпоративный клиент оценивает страховую компанию по нескольким критериям. Наиболее важными и существенными являются цена, качество сопровождения договора и соответствие наполнения программы потребностям клиента. Понимая это, мы пошли навстречу нашим клиентам и значительно расширили продуктовое наполнение корпоративных программ, залицензировали несколько дополнительных рисков, в том числе таких, которые используются не очень часто, но запросы по ним иногда все-таки поступают (например, оплата госпитализации). Мы можем включать в программу до 27 критических заболеваний – это самый широкий перечень на рынке. Безусловно, корпоративный клиент ценит такое отношение, и в ряде случаев, именно этот фактор играет решающую роль.

Особое значение имеет взаимодействие с корпоративным клиентом на этапе урегулирования убытков. Мы всегда помним, что когда наступает страховой случай, людям не до бюрократии, поэтому заранее сообщаем представителям клиента, как и в какие сроки будут осуществляться необходимые действия, кто из сотрудников компании за них отвечает, какие документы необходимо будет предоставить.

ССТ: *Есть ли специальные продукты для агентской сети РОСНО?*

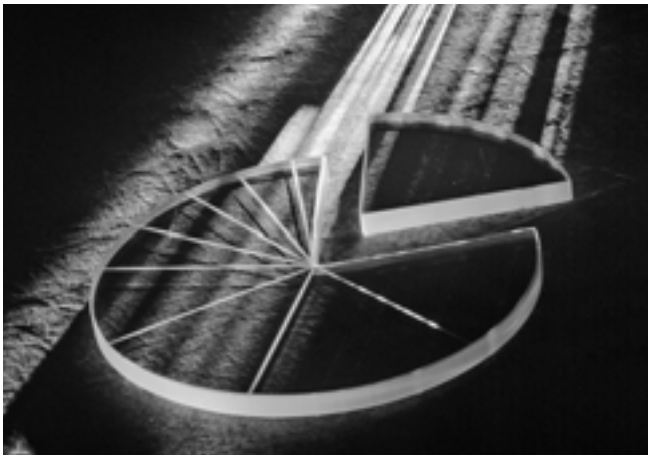
М.Ч: Как я уже говорил, следуя нашей стратегии маркет-менеджемента, мы разрабатываем специальные продукты для каждого канала продаж. Сеть non-life компании РОСНО – не ис-

ключение. В прошлом году мы запустили два продукта рискового страхования жизни – «Ремень безопасности» и «Подушка безопасности», нацеленные на защиту клиентов РОСНО по программам каско и ОСАГО. Клиент получает страховое покрытие по следующим рискам: смерть, инвалидность и травмы в результате ДТП – причем программа действует не только в том случае, когда клиент в момент аварии был за рулем, но и в случае, если он был пассажиром или пешеходом. С момента запуска продано более 4000 подобных полисов.

С первого сентября 2010 года мы запустили два новых накопительных продукта – «Мечта» и «Капитал здоровья». Эти продукты удобны для реализации именно через сеть РОСНО, так как позволяют заключить договор страхования в течение 10 минут, без андеррайтинга, и не требуют отдельных сложных переговоров.

«Мечта» – это программа накопительного страхования в пользу детей с минимальным взносом от 10 000 рублей, сроки действия договора по которой могут варьироваться от 5 до 15 лет. Согласно условиям программы, если в течение этого времени с жизнью и здоровьем взрослого застрахованного все будет в порядке, по окончанию действия полиса ребенок полу-

чает накопленную сумму. Если же в период действия договора наступает страховой случай, ребенок получает оговоренную сумму накоплений, а дальнейшая уплата взносов прекращается. Преимуществом программы является возможность включить «детский пакет», то есть страхование ребенка по рискам «инвалидность и травма в результате несчастного случая». Накопительная программа «Капитал здоровья» не имеет аналогов на российском рынке. Ключевой особенностью программы является страховая защита по риску «первичное диагностирование критического заболевания» с широким перечнем, насчитывающим 27 заболеваний, которые попадают под покрытие. Мы исходили из предпосылки, что человек, владеющий машиной и готовый страховать ее по каско, имеет определенный доход. Что касается образа жизни, то он активен, скорее всего, много работает, поэтому, как правило, не успевает должным образом заботиться о своем здоровье. Поэтому, именно этот продукт будет для него особенно актуален. Выплата при диагностировании критического заболевания превышает страховую сумму по риску «дожитие» в два раза. Если на протяжении срока страхования непредвиденных обстоятельств не происходит, по окончании действия договора клиенту выплачивается сумма внесенных взносов.



ССТ: *А Правление РОСНО не возражало, что их агентов обучают продажам «жизни»?*

М.Ч: Нет, споров по поводу того, что продажи «жизни» могут отвлечь агентов РОСНО от классического страхования, в группе нет. Ведь у нас общая цель – создать сеть универсальных финансовых консультантов для того, чтобы клиент смог приобрести любой страховой и даже пенсионный и инвестиционный продукты при обращении к консультанту группы, не бегая по другим компаниям. Конечно, страхование жизни – как

и страхование имущества – продавать сложнее, чем каско и ОСАГО, но они и более рентабельны. Следовательно, чем больше «сложных» продуктов в арсенале агента, тем лучше для него самого, и тем выше вероятность, что он обеспечит компании хорошую прибыль. Поэтому Правление РОСНО не возражает, а наоборот – всячески поддерживает расширение квалификации агентской сети РОСНО, в том числе, и через продажи страхования жизни.

ССТ: *Расскажите, пожалуйста, о системе мотивации в агентском канале продаж.*
М.Ч: Для каждой группы сотрудников агентского канала продаж мы разработали свою систему мотивации, которая нацелена на выработку определенных навыков и умений. Но мы всегда помним о том, что критерии оценки эффективной работы всегда должны соответствовать стратегическим целям компании. Например, кроме объема продаж, в систему мотивации продавцов заложен, конечно, и уровень пролонгации, а для менеджеров любого уровня – еще и количество эффективных финансовых консультантов. У меня нет иллюзий, что на рынке можно собрать двадцать тысяч агентов и пустить их в бой. Нам важно, чтобы те агенты, которые работают в Allianz РОСНО Жизнь, могли заниматься этим бизнесом профессионально, обеспечивать себя, получая стабильный доход от продаж, и сохраняли лояльность именно к нашей компании. Поэтому в Allianz РОСНО Жизнь очень жесткие критерии эффективности: три продажи в месяц. При этом в нашем портфеле большую часть составляют договоры именно долгосрочного накопительного страхования жизни, рискового – гораздо меньше.

ССТ: *Как проводится обучение продавцов агентского канала? Чьими силами? По какой тематике? Применяется зарубежный опыт или используется российский?*
М.Ч: У нас выстроена система обучения, которая включает в себя специальную программу и штат тренеров, работающих только с агентами, причем, как в головном офисе, так и в регионах. Все новички проходят базовый курс, рассчитанный на неделю. Четыре дня длятся теоретический курс, тренинги и бизнес-игры. На пятый день – экзамен. В процессе игры менеджеры наблюдают за участниками, оценивают их активность, иници-

ативу и реакцию. Далее идет трехмесячный курс «полевого» обучения, когда продавцы приобретают необходимые практические навыки – начинают встречаться с клиентами. Весь этот стажерский период они получают стипендию.

ССТ: *Те три месяца, пока новички получают стипендию, их деятельность каким-либо образом оценивается?*

М.Ч: В первые три месяца главное – не объемы, а активность, то есть правильные действия продавца-новобранца. Мы контролируем количество назначенных и проведенных встреч. После первичного недельного обучения начинающий агент прикрепляется к юнит-менеджеру, и тот полностью отвечает за его «выращивание». Более того, эффективность нового сотрудника заложена и в систему мотивации юнит-менеджера. Система обучения и коучинга едина для всей компании.

ССТ: *Для юнит-менеджеров тоже есть особое обучение?*

М.Ч: Да, у нас есть курсы обучения для менеджеров. Они включают курс личного финансового планирования, курс по финансовым рынкам, по технике обучения новичков и другие. Все методики обучения – это наше ноу-хау, разработанное внутри компании при использовании лучшего международного опыта Allianz. Поэтому программа обучения Allianz РОСНО Жизнь не имеет аналогов. Мы очень дорожим этой системой, которая создавалась не один год и сегодня обеспечивает нам отличные результаты. Кроме того, для обучения сотрудников мы приглашаем иностранных специалистов, и в данном случае нам важен не только их опыт, но и заряд положительных эмоций и внутренней моти-

вации, который дает общение с ними. Поэтому если раньше на встречи с иностранными специалистами мы приглашали всех сотрудников, то теперь участие в таком семинаре нужно заслужить. При этом участие в подобных семинарах для наших продавцов, естественно, бесплатное.
Рекрутинг финансовых консультантов мы обеспечиваем в большой мере по рекомендациям. Если сотрудник компании советует придти в Allianz РОСНО Жизнь, он, скорее всего, уверен, что компания предоставит его знакомому комфортные условия работы и возможность получать потенциально высокий доход. Следовательно, у кандидата появляется гораздо больше уверенности в надежности компании. Это помогает значительно снизить текучесть кадров и повысить эффективность продавцов.

ССТ: *Существует ли какая-то специфическая система контроля продаж?*
М.Ч: Есть совершенно четкие, зашитые в кодекс продавца, показатели продаж, которые мы контролируем ежемесячно. Если продавец не совершает продаж в течение нескольких месяцев, мы расторгаем агентский договор. С другой стороны, в нашей компании существует карьерная лестница как для продавцов, так и для менеджеров по продажам. Иными словами, каждый продавец, показав достойные результаты, будет принят в штат и откроет для себя новые возможности карьерного роста по одному из имеющихся направлений.