Привлечь лучших продавцов страхового рынка

В августе 2009 года по инициативе генерального директора СК РОСНО Ханнеса Ш. Чопры был создан клуб для самых успешных продавцов. Его члены получают эксклюзивные условия для работы и комиссионное вознаграждение, значительно превышающее средние значения по рынку. О целях создания клуба и условиях членства в нем нашему журналу рассказывает заместитель генерального директора, директор по продажам СК РОСНО Эльнур Сулейманов.

«Современные страховые технологии»: *Эльнур Гамидович, зачем во время кризиса нужно было создавать клуб для суперпродавцов?*

Эльнур Сулейманов: На протяжении последних лет мы активно наращивали свою агентскую сеть. Активно привлекали в страхование людей из других отраслей экономики, обучали их, давали им знания и навыки для профессионального развития, программу адаптации. Они начинали заниматься страхованием, зачастую совмещая эту деятельность со своей старой работой. Затем, спустя какое-то время, когда доходы от страхования начинали превосходить доходы от прежней работы, эти люди полностью переходили в страхование.

Сейчас кризис. Страховой рынок не расширяется. Спрос упал. В такой ситуации привлечение в страхование продавцов с других рынков означает каннибилизацию существующего спроса, и, соответственно, снижение доходов продавцов. Поэтому мы решили работать над созданием дополнительных возмож-

ностей для уже имеющихся продавцов. В этой связи мы проанализировали, какие ценности и технологии предлагают наши конкуренты, какие имеются у продавцов потребности, и постарались создать у себя максимально комфортную среду, полностью отвечающую существующим запросам и даже превосходящую их по некоторым параметрам.

Что такое комфортная среда для продавца? В первую очередь, это такие условия, которые позволяют продавцу компании РОСНО за единицу времени заработать больше денег, то есть, повысить свою производительность. В сутках, как известно, 24 часа. За это время агент должен поесть, попить, поспать, решить личные вопросы, а все остальное время он должен интенсивно работать «в поле» и искать клиентов.

Предоставляя агенту такие дополнительные ценности, как технологии продаж, возможности существенно расширить свой страховой портфель, возможности существенно повысить свои профессиональные знания и навыки, мы дадим ему возможность за единицу времени заключать больше договоров. Это повлияет на производительность агента и, соответственно, на его доход. На сегодняшний день средняя производительность агента РОСНО одна из самых высоких в отрасли, соответственно, он зарабатывает больше.

ССТ: *Расскажите, пожалуйста, про возможности расширения портфеля.*

Э.С: Первым этапом развития продаж был экстенсивный этап. В это время стояла задача увеличить число агентов и менеджеров, число офисов и точек продаж, увеличить клиентскую базу. Все три задачи решены. Сейчас мы перешли к качественному, интенсивному, этапу своего развития. Первое, что мы сделали на этом этапе, – предоставили агенту широкую продуктовую линейку.

Чаще всего деятельность страховой компании ограничивается продажей несложных продуктов – в основном, по автострахованию (ОСАГО, каско). Наш агент имеет возможность продавать всю линейку классических страховых продуктов, а также страхование жизни (и рисковое, и накопительное) и банковские продукты.

Что это означает? У клиента есть три вида финансовых потребностей: взять деньги взаймы, вложить имеющиеся финансовые

ресурсы, застраховать имеющееся имущество. В сегменте классического страхования мы настроили под агентов всю линейку продуктов и сделали возможными продажи всех этих продуктов. Кроме того, мы дали возможность нашему продавцу дотянуться до продуктов наших дочерних структур – «Альянс РОСНО-Жизнь» и «Альянс РОСНО Управление активами» – и предложить их клиенту. Теперь они продают накопительное страхование жизни и ПИФ-ы. У нас есть банки-партнеры, продукты которых мы предлагаем нашим клиентам. Это автокредиты, ипотека, потребительские кредиты. Если человек общается с нашим продавцом, ему не надо идти в банк за кредитом или в автосалон за автомобилем. Он может по принципу единого окна получить доступ к банковским продуктам наших партнеров, тут же застраховать объект, который он приобрел в кредит, то есть может решить все свои проблемы.

ССТ: *Вы обучаете продавцов всем этим продуктам?*

Э.С: Нет, конечно. Если бы агент знал все наши страховые продукты – а их более 300 – и еще знал бы банковские продукты, банковское страхование и страхование жизни, то он был бы как минимум академиком или обладателем Нобелевской премии. Для того чтобы агент мог работать со всеми перечисленными категориями продуктов, мы сформировали три важнейших условия. Первое. Разработали соответствующую технологию.

Второе. Обеспечили поддержку в осуществлении продаж того или иного вида страхования.
Третье. Создали возможности профессионального развития продавцов.

Под технологией я подразумеваю программное обеспечение «Терминал продавца», которое мы разработали собственными силами. Пользуясь этим программным обеспечением, продавцу необязательно быть специалистом в том или ином виде страхования, но обязательно надо обладать базовыми знаниями в страховании и быть опытным пользователем системы. Если два названных условия выполняются, он может продать любой продукт компании. Например, он может застраховать профессиональную ответственность врача, не являясь экспертом в этом виде страхования.

ССТ: *За счет чего это стало возможно?*
Э.С: За счет всего комплекса функций системы.
Во-первых, в системе очень удобный интерфейс, имеются презентации, есть описания продуктов, сравнительный анализ наших продуктов с продуктами конкурентов, предусмотрены возможности расчета тарифов, прямой связи с андеррайтерами (по запросу), возможности работы с экспертами – при автостраховании и страховании имущества физических лиц. Кроме того, программное обеспечение не позволяет агентам делать ошибки при заполнении полисов, поэтому отпадает необходимость проверять их повторно. Данные договоров мгновенно попадают в учетную систему, а деньги тут же «при-

вязываются» к полису. Это дает нам уникальную возможность выплатить продавцу агентское вознаграждение в течение двух дней на его банковскую карточку.
Во-вторых, «Терминал продавца» имеет функции CRM. Система позволяет продавцу управлять своим портфелем: показывает дни рождения клиентов, рассрочки платежей, пролонгации, а главное – задачи, которые продавец должен выполнить. Зная клиентскую базу наших агентов, мы всегда можем подсказать им, какому клиенту в какое время какую программу целесообразно предложить. Например, человек уезжает отдыхать за границу, покупает у нас «Полис путешественника». На время, когда он будет отсутствовать у себя дома в Москве, правильно было бы предложить ему страхование квартиры. Как только агент начинает оформлять полис ВЗР, система через CRM ставит перед ним новую задачу. И клиент не воспринимает это как навязчивое предложение, потому что оно сделано в подходящий момент.
Другая возможная логическая цепочка: клиент купил у нас для своих детей полис ДМС. Почему бы в момент пролонгации полиса ДМС не предложить ему приобрести для детей накопительное страхование жизни? Ведь он о них заботится. Это тоже будет своевременно сделанным предложением. Еще пример. Мы застраховали человека по каско и знаем, что он живет в Южном округе Москвы. Видим, что у него достаточно дорогая машина, то есть, он человек обеспеченный. Если по базе видно, что у него есть дети, можно с целью заключения договора ДМС предложить ему детские программы с прикреплением у двум-трем клиникам в Южном округе Москвы из числа, работающих с нашей компанией.

ССТ: *Предложения по кросс-продажам формирует менеджер?*
Э.С: Нет, предложения формируются автоматически. Система настолько тонко настроена, что получив репперные точки (к примеру, «дорогой автомобиль», «наличие детей», «Южный округ Москвы»), сама формирует предложения.
Второе направление функций системы – поддержка продаж. По каждой специализированной линии бизнеса мы создали так называемые единые окна. Если у агента есть клиент по каско и он хочет приобрести накопительное страхование жизни, продавцу совсем необязательно быть профессионалом в страховании жизни – он может привлечь соответствующего специалиста.

ССТ: *Как это происходит?*
Э.С: После разговора, направленного на выявление первичной потребности в страховании жизни, и высказанной клиентом готовности приобрести такой полис, продавец подает запрос в «единое окно». На следующую встречу с клиентом продавец приходит уже со специалистом по страхованию жизни, который фактически помогает ему осуществить продажу. При этом все комиссионное вознаграждение полностью получает продавец, а вся страховая премия идет в его бизнес-план. Безусловно, это дополнительный сервис для агента, который называется «работа по системе сигналов».
Другой пример. От агента, работающего с клиентом по каско, поступает сигнал, что у этого клиента есть небольшой личный самолет. Страховать самолет агент не умеет. Ничего страшного! Раз сигнал поступил, специалист сформирует конкретное предложение по страхованию самолета: получит у андеррайтеров котировку, сформирует коммерческое предложение, разъяснит суть продукта, поможет провести переговоры с клиентом и продать продукт. При этом на встрече с клиентом специалист выступает в качестве помощника агента.

ССТ: *Специалисты из «единых окон» – это штатные сотрудники РОСНО?*
Э.С: Конечно. Сейчас у нас действуют единые окна по продаже банковских продуктов, страхованию имущества, страхованию

жизни, ДМС, каско юридических лиц. Так мы оказываем поддержку продажам.

И, наконец, третья важнейшая составляющая системы работы с продавцом – это его профессиональное развитие. Совсем недавно мы открыли свою школу «Allianz Eurasia Agent School». Работа над ее созданием привела нас к тому, что мы полностью изменили содержание наших тренингов. Если в основном на российском рынке агентов обучают содержанию продуктов, то мы учим технологиям продаж. Учим, как пользоваться «Терминалом продавца». Тренинги максимально «заточены» под реальную жизнь «в поле». Пройдя эту школу, продавец понимает систему сигналов, понимает, как взаимодействовать с окнами, как работать с «Терминалом продавца», знает, как мы выявляем потребности клиента в том или ином виде страхования, как мы ставим задачу и как он должен на это реагировать.

Очень важно, что мы привлекли к работе тренеров-психологов, чтобы работать, в том числе, и с комплексами человека. Продажа – это всегда коммуникация с клиентом, а страхование – это всегда продажа обещания. В такой ситуации необходимо формировать доверие, а чтобы его сфор-

мировать, у агента не должно быть проблем по налаживанию коммуникации.
Мы верим в связку «Агент-клиент», потому что на сегодняшней стадии развития страховой культуры в России, рынок формирует продавец. Страховые продукты не воспринимаются как повседневные, которые они привыкли покупать и которые не требуют консультаций – как, например, хлеб.
Наполнение страховых продуктов – даже таких, как каско – может очень сильно варьироваться от одной компании к другой. Из-за того, что клиент боится натолкнуться на подводные камни, ему нужен консультант фактически с функциями адвоката. Таким образом, пока существует необходимость консультации, рынок формирует продавец. Думаю, в ближайшие семь-девять лет ситуация не изменится. Поэтому все технологические возможности, которые мы реализовали – «Терминал продавца», систему обучения, «единые окна» – направлены на поддержку усилий продавца. Чтобы ему было комфортно обитать в компании РОСНО и чтобы за каждую единицу потраченных усилий он получил бы больше денег.
Если не применять всех перечисленных технологических возможностей, то агенты как работали по каско и ОСАГО, так и будут работать. При этом у них может быть большая клиентская база, а у клиентов могут быть самые разные потребности: скажем, приобрести ДМС для ребенка, страхование своей профессиональной ответственности и так далее. Но поскольку у агента нет возможности сделать эти коммерческие предложения, кросс-продажи не происходят.
Для того чтобы дополнительно стимулировать работу продавца, под эгидой генерального директора и создан «Альянс РОСНО топ-клуб». В него могут попасть только лучшие агенты страхового рынка.

ССТ: *Каков минимальный порог страховых поступлений, чтобы стать членом этого клуба?*
Э.С: Полтора миллиона рублей в год. Но в клубе есть и VIP-члены. Каждый из них должен принести 25 млн. рублей в год. Каждого кандидата в клуб принимает лично генеральный директор. С каждым кандидатом, претендующим на статус VIP-члена, генеральный директор встречается индивидуально.

В соответствующем протоколе фиксируются как обязательства продавца, так обязательства компании РОСНО.
Для продавцов, взявшим на себя обязательства по сбору 1,5 млн. рублей в год, условия приема в клуб более-менее типизированы, генеральный директор встречается сразу с группой кандидатов. Но лично каждого поздравляет, лично каждому выдает мобильный «Терминал продавца», то есть, ноутбук с беспроводным подключением к Интернету и принтер.

ССТ: *Какими льготами пользуются VIP-члены клуба по сравнению с рядовыми членами?*
Э.С: Их много. Например, для VIP-членов клуба мы закупили автомобили БМВ третьей серии.

ССТ: *Членами клуба могут стать только агенты или еще и штатные сотрудники продающих подразделений?*
Э.С: Не только агенты, штатные продавцы тоже. В нашей компании есть две возможности профессионального развития продавца. Одни хотят расти профессионально, оставаясь продавцами. Расширять свои навыки, больше работать на сегменте юридических лиц, больше работать в партнерском бизнесе. При этом человек остается продавцом, но мы повышаем его статус: он становится директором по продажам агентства, филиала, и в конце концов может стать директором по продажам всей компании.
Второй вариант развития карьеры предназначен для продавцов, которые хотят развиваться как менеджеры, формировать свою команду, управлять активами компании.

ССТ: *Отличается ли комиссионное вознаграждение рядовых агентов от комиссионного вознаграждения членов клуба? Если да, то насколько?*
Э.С: По таким видам страхования, как имущество физических лиц, каско физических лиц сильно отличаются.

ССТ: *Стандартизированы ли объекты, которые может страховать член клуба?*
Э.С: Продавец может страховать все, что угодно. Никаких ограничений нет. У нас есть примеры, когда начинающие агенты приводили в компанию действительно крупных кли-

ентов и премия исчислялась миллионами долларов. Например, приходит агент и говорит: «Я знаю о тендере в такой-то крупной организации, и у меня там есть некоторые знакомства. Хотел бы, чтобы вы мне помогли заключить договор ДМС с этой организацией».
Сигнал через «единое окно» поступил, агент получил поддержку и заключил договор.

ССТ: *Есть ли еще какие-нибудь возможности, предоставляемые «едиными окнами»?*
Э.С: Через единое окно агент может привлечь эксперта для осуществления предстраховой экспертизы. Он приедет к объекту страхования в течение часа. Кстати, это еще один способ освобождения времени агента для продаж.

ССТ: *Как часто надо подтверждать свои результаты ради членства в клубе?*
Э.С: Результаты просматриваем ежеквартально. Если по прошествию трех месяцев несмотря на активность продавца заявленные планы не выполняются, мы ему даем еще три месяца. Если и через шесть месяцев планы не выполняются, приходится исключать его из членов клуба. Но не из компании! Член-

ство в клубе – это определенная ответственность, возможность постоянного общения с высшими руководством компании, возможность выносить свои проблемы и получать обратную связь. Это особенное внимание компании.

ССТ: *Сколько членов насчитывает сегодня клуб?*
Э.С: Больше 250 человек. Очевидно, что работа клуба сопряжена для компании с дополнительными усилиями и существенными инвестициями. Понятно, что очень многочисленным клуб быть не может – ценность статуса потеряется.

ССТ: *Терминал продавца предназначен только для членов клуба? Рядовые продавцы не могут им пользоваться?*
Э.С: Рядовые агенты могут пользоваться терминалом продавца в офисе. Или в любом месте, где есть доступ к интернету. Это web-технология. У каждого пользователя есть свой виртуальный кабинет, логин и пароль. Введя свои логин и пароль, он входит в свой личный виртуальный кабинет. Там у него система учета клиентов, задачи, рассрочки, пролонгации, то есть, вся история взаимоотношений и с менеджером, и с клиентами.

ССТ: *Существует ли в клубе внутренняя система привилегий? Или всего две градации: рядовой член клуба и VIP?*
Э.С: Градаций всего две, но предусмотрена система развития. Есть специальные дипломы, медали (в том числе, золотые). Для того чтобы сформировать взаимоотношения с продавцом на долгосрочной основе, для членов клуба мы ввели накопительное страхование. Программа рассчитана на пять лет. Компания вносит ежегодно от 500 до 3000 долларов. Через пять лет член клуба может или получить всю сумму на руки, или сделать ее добавкой к пенсии.
Наша задача состоит в том, чтобы люди, попадающие в клуб, могли существенно повышать свою производительность и зарабатывать больше денег, развивая бизнес компании и наращивая свой портфель. Для этого мы готовы создавать им все условия для комфортной и эффективной работы.

Беседовала Елена Шарова