Евгений БАБИН,

руководитель проекта по развитию агентств и отделений, ЗАО «Страховая компания АИГ Лайф»

Особенности обучения агентов по страхованию жизни во время кризиса

Успешные продавцы, ставшие жертвами крушения ряда секторов экономики, ищут новое применение своим силам. Поэтому те компании, которые сегодня проводят агрессивную политику по привлечению кадров, завтра окажутся в выигрыше.

Потребности в страховании жизни

Предпочтения клиентов в сфере страхования жизни в последнее время изменились. Денег у людей стало меньше, и многие понимают, что если произойдет несчастный случай, найти средства на лечение и реабилитацию будет очень сложно. Если же семья лишится кормильца, то наряду с эмоциональными она будет испытывать серьезные финансовые трудности. Поэтому предусмотрительные люди сегодня покупают такие программы, как «Уход из жизни по любой причине», «Критические заболевания» и «Страхование от несчастных случаев». Продажи каждой из этих программ в нашей компании увеличились.

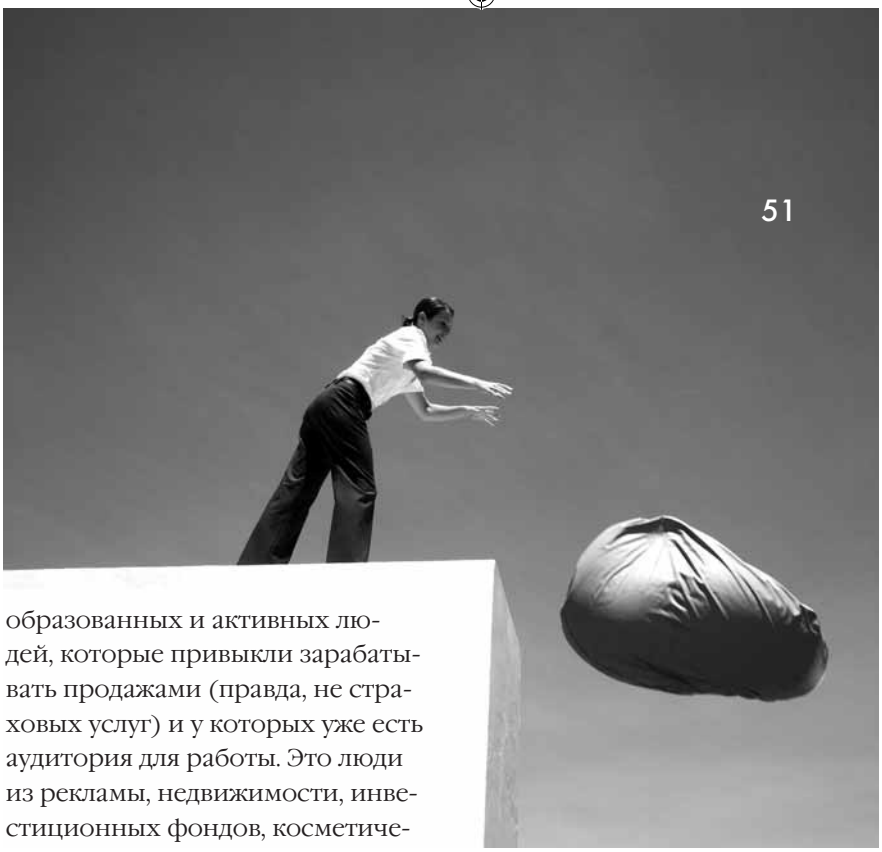
В то же время к накопительным программам клиенты относятся сейчас очень настороженно, тем более что из-за кризиса многие уже потеряли деньги, вложенные в ПИФы, акции, ДУ и т.п. О накопительных программах можно говорить с клиентом только тогда, когда он уже приобрел программу рискового страхования, и, разумеется, в более спокойной финансовой обстановке, чем сейчас.

Что касается страхователей, у которых уже есть инвестиционные программы, то на них агентам приходится затрачивать очень много сил, напоминая о целях открытия этих программ, уровне доходности и т.д.

Процент расторжений договоров сегодня, безусловно, несколько увеличился из-за ухудшения материального положения большинства страхователей, но в компании «АИГ Жизнь» разработано много механизмов предотвращения потери клиента.

Новые возможности

В армии есть правило: когда идет строй, узкие места преодолеваются бегом. Кризис – узкое место, поэтому сейчас надо быть более активным, более настойчивым. Сегодня перед компанией стоит задача не только увеличить клиентский портфель, но и расширить агентскую сеть, а также сохранить доход, который раньше имели агенты и менеджеры. Увеличить клиентский портфель сегодня можно за счет недорогих рисковых программ и уменьшения величины минимального взноса. Позже, в более стабильный период, с этими же клиентами можно будет говорить и о других видах страхования. Такой подход уже был применен компанией во время кризиса 1998 года, и он себя оправдал. Сейчас, в связи с кризисом, набор агентов заметно возрос, потому что они очень нужны для привлечение новых клиентов. А на рынке из-за смены финансовой ситуации, сокращений и реструктуризаций высвободилось много



образованных и активных людей, которые привыкли зарабатывать продажами (правда, не страховых услуг) и у которых уже есть аудитория для работы. Это люди из рекламы, недвижимости, инвестиционных фондов, косметических сетей MLM. Они видят связь между собственной активностью и доходом, что очень важно для страхования.

Однако стоит иметь в виду, что потеряв работу, человек ищет применение своим силам в привычной ему области, поэтому страховой компании надо, во-первых, проинформировать оставшихся не у дел продавцов о том, что страхование – это очень интересный, долгосрочный и высокодоходный бизнес. А во-вторых, показать кандидатам, что после неудачных поисков работы на привычном рынке всегда можно вернуться к разговору о работе в страховании.

Для привлечения новых агентов компания действует через клиентов, агентов и применяет активный рекрутинг продавцов, не имеющих опыта работы в страховании. Такие рекламные носители, как СМИ, Интернет, метро не используются, потому что, как показывает практика, они не дают сколько-нибудь ощутимого результата, зато требуют много денег и рабочего времени менеджеров.

В случае использования агентов и клиентов в качестве рекрутеров действует одна и та же схема: им предлагается пригласить на собеседование своих оставшихся без работы родственников и знакомых. Обе категории работников могут доходчиво объяснить кандидату, что представляет собой агентская деятельность, не забывая при этом отметить, что набор претендентов произ-

водится на конкурсной основе в связи с увеличением объемов продаж.

Активный рекрутинг применяется, когда представители компании в обычной житейской ситуации встречают людей, которые грамотно ведут торговую беседу при продаже косметики, бытовой техники или каких-либо иных товаров.

Чаще всего такие люди во время кризиса не теряют работу, но их доходы падают в связи с уменьшением объемов продаж. Если менеджер, который занимается набором агентов, правильно покажет, сколько можно зарабатывать в страховании жизни, то после обучения, новоявленный агент будет выполнять по сути ту же самую работу, что и прежде, но его доходы превысят уровень, до которого они упали из-за глобальных финансовых проблем.

Кризис дает возможность улучшить кадровый состав

Сегодня компании, которые работают на рынке страхования жизни, стоят на пороге всеобщей кадровой чистки. Дело в том, что в большинстве из них накопилось довольно много агентов и менеджеров, которые недостаточно активны. Первые не привлекают новый бизнес, а ограничиваются обслуживанием имеющегося долгосрочного портфеля. Вторые не привлекают новых агентов. При этом в агентском договоре четко прописано, что задача №1 для агента – привлечение нового бизнеса, а обслуживание клиентского портфеля – это уже следующая задача. Кроме того, компания несет расходы по аренде офисов и оплате операций по обслуживанию клиентов, и если агентов, не привлекающих новый бизнес, будет достаточно много, процесс станет нерентабельным.

Очевидно, что при массовом наборе новых агентов имеет смысл освободиться от таких работников, иначе они будут задавать тон новичкам, и те могут решить, что первое время тоже будут набирать портфель, а затем

только обслуживать его. Компания всегда дает новым агентам время, чтобы выйти на внутренние стандарты по привлечению бизнеса, но фактический отказ от выполнения главной задачи означает постепенное разрушение сети, поэтому мириться с этим опасно.

Здесь хочется привести аналогию с корзиной гнилых яблок. Если в нее положить свежее яблоко, через некоторое время оно тоже загниет. Кризис требует увеличения активности, и агенты должны сделать выбор: или выполнять требования, прописанные в контракте, или не заниматься страхованием жизни.

А компании очень важно, чтобы новые работники четко понимали стоящие перед ними задачи.

В результате набора активных и ухода пассивных агентов качество сети кардинально изменится. Люди, которые пришли в компанию в 1998-1999 годах, на позиции агентов сейчас занимают позиции менеджеров агентств и юнит-менеджеров (менеджеров групп). Они сделали карьеру как раз во время кризиса.

Обучение новых кадров

В условиях массового притока агентов, имеющих опыт продаж на других рынках, основной упор в обучении имеет смысл сделать на специфике страхования жизни и самих страховых продуктах. Поскольку кризис сместил акценты на рисковые программы, сначала мы обучаем новичков продуктам, которые достаточно просты для понимания и продаж: НС и адаптированное для агентской сети страхование критических заболеваний. По результатам продаж этих продуктов уже становится понятно, насколько серьезный потенциал у агента. Если необходимой активности нет, значит, нет самого главного, что должно быть у человека, работающего в продажах. Измеряются активность количеством звонков, встреч и продаж. Для контроля качества продаж используются совместные встречи (аген-

та и менеджера), телефонное общение менеджера с клиентами и внутренние видеозаписи ведения торговой беседы.

При таком массовом наборе агентов, как сегодня, обязательно найдутся люди, которые захотят сделать управленческую карьеру. Для этого должна быть предусмотрена серьезная система обучения.

Формирование менеджеров из агентов – очень сложная задача. С одной стороны, человек, не владеющий техникой продаж, не сможет обучить других. Но с другой, на позициях агента (то есть, человека, продающего страховые услуги) и менеджера (человека, занимающимся управлением), требуются совершенно разные качества.

Хорошему продавцу далеко не всегда удается стать успешным менеджером, поэтому возникает задача сохранить результативного агента, если он не справится с управленческой деятельностью. В этом случае он может вернуться к агентской работе, и его доход не уменьшится.

Из-за кризиса система обучения управленцев стала более жесткой. Теперь уже во время испытательного срока надо выполнять не только нормативы по собственным продажам, но и нормативы по рекрутингу новых агентов. Если же испытательный срок успешно пройден, то нормативы по рекрутингу увеличиваются, а по продажи наоборот уменьшаются (доход юнит-менеджера зависит главным образом от продаж его группы).

Активность вознаграждается

Сложные ситуации делают сильных делает сильнее, а слабых слабее. Поэтому в кризис всегда выигрывают активные, целеустремленные, трудолюбивые – причем это касается не только людей, но и компаний. Компании, которые проводят более агрессивную политику по привлечению кадров, будут в выигрышной ситуации. Но надо понимать, что работать придется в три-четыре раза больше, чем в более благоприятный период.

Действительно, внешние условия основную нагрузку в продажах сместили на рисковые программы. Значит, чтобы доходы агентов, менеджеров да и всей компании не упали, надо продавать рисковых программ гораздо больше, чем накопительных. Чтобы больше продавать, надо больше активных агентов. А чтобы увеличить агентскую сеть, нужно больше менеджеров, которые этих агентов наберут. Таким образом, надо подготовить новых юнит-менеджеров, которые могли бы набрать и подготовить новых активных агентов.