Дмитрий КОРНЕЕВ,
независимый эксперт

АКЦИИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ АГЕНТОВ

Поскольку в последнее время газетные объявления при поиске страховых агентов дают более чем скромные результаты, приходится изобретать более оригинальные способы рекрутинга.

Приведи агента и получи премию

В Москве найти работу со стабильным окладом от 300 до 500 долларов сейчас довольно легко, поэтому желающих начать карьеру в страховании приходится искать, как говорится, днем с огнем. Ситуацию осложняет и специфика деятельности страхового агента: чтобы заключить первый договор требуется в среднем от трех до шести месяцев. А в это время тоже надо на что-то жить. В результате страховая компания тратит силы и деньги на поиск и мотивацию новичков, а они, пройдя обучение и заключив агентский договор, чаще всего уходят из страхового бизнеса, не выдержав стартового стресса.

Примерно полтора года назад в компании НАСТА я провел акцию по привлечению агентов силами штатных сотрудников и агентов компании. Акцию назвали «Приведи агента», а ее условия сводились к следующему.

Если сотрудник приводит новичка, который:

1. успешно выдерживает собеседование и тестирование на профпригодность
2. проходит курс обучения
3. заключает агентский договор
4. приносит в компанию первый проданный полис (включая ОСАГО),

то рекомендатель получает премию в размере 50 долларов.

Нашлись хитрецы, которые ради премии просили знакомых из других компаний, чтобы те заключили агентский договор.

Если приводили агента с опытом работы, после заключения агентского договора и размещения двух рисков в компании НАСТА рекомендатель получал 100 долларов. Правда, нашлись хитрецы, которые ради получения премии просили своих знакомых агентов из других компаний, чтобы те заключили агентский договор и продали парочку полисов. Но даже такие случаи меня не очень расстраивали, а даже наоборот, радовали, поскольку если человек уже разместил в компании один-два риска, то есть вероятность, что он и в дальнейшем будет поступать аналогичным образом. Тут все зависит от ценообразования, сервиса для агентов, микроклимата и тому подобных категорий.

Акция прошла довольно успешно. С помощью рекомендаций удалось, что называется, снять сливки на рынке труда внутренними силами компании. Мы подобрали всех, кто подумывал о работе страхового агента, но еще колебался. Как не поверить знакомому, который сам не один год зарабатывает в страховании?

Основным источником рекомендаций, конечно же, был агентский блок. К сожалению, от штатных сотрудников других подразделений не поступило ни одной рекомендации.

И тем не менее, сработал эффект массовости. За три месяца акции было заключено чуть больше 60 новых агентских договоров и собрано силами новичков примерно 11

млн. рублей страховой премии. При этом, привлекая для рекрутинга внутренние ресурсы, мы затратили гораздо меньше денежных средств, чем на оплату традиционной рекламы.

Попутно замечу, что акция обязательно должна быть ограничена во времени – в противном случае она просто не даст результатов. Люди должны знать: есть возможность заработать дополнительные деньги, но время заработков ограничено, поэтому надо срочно активизироваться.

Приведи агента и научи его продавать!

Идея премирования за привлечение агентов в компании понравилась, поэтому я решил пойти дальше и усложнить условия. Теперь уже недостаточно было разместить в компании всего один риск – надо было продать или 10 полисов ОСАГО, или 2 полиса страхования имущества физических лиц, или 2 полиса каско. Конечно, приведенный набор рисков ни в коем случае не догма, соотношение полисов значения не имеет, и каждая компания должна самостоятельно его определить.

Акция проводилась в течение 9 месяцев – с марта по ноябрь 2007 года. Промежуточные итоги подводились ежеквартально. Более сложные правила игры подразумевали и более высокие премии рекомендателям, зависящие от того, какие именно виды полисов были проданы. Самая маленькая премия составляла 100 долларов, естественно, за самые легкие виды страхования (ОСАГО, каско).

Поскольку акция распространялась только на Центр агентских продаж, было введено еще одно дополнительное условие: после обучения и заключения агентского договора новоиспеченного агента направляли в тот блок (агентство, управление сетью страховых агентств и т.д.), где работал его рекомендатель. При этом последний автоматически становился наставником своего протеже.

Дальше рекомендатель оказывался перед необходимостью добиться от своего подопечного положительного результата – иначе премии не дождаться, да и

смысл рекомендации пропадал. И тут начинался период активного наставничества: обучения техникам продаж, совместного проведения встреч, работы над ошибками и т.д.

Сколько и за что платить

Акция обязательно должна быть ограничена во времени – иначе результатов не будет!

Объясню, почему акция предусматривала фиксированную премию, а не процент от объема продаж.

Полисы по разным видам страхования оценивались поразному, и было предусмотрено обязательное выполнение плана за три месяца акции. Нельзя сказать наверняка, по какому виду страхования новичку удастся заключить свой первый договор. Конечно, зачастую новички приносят первым полис ОСАГО или каско – по принципу наименьшего сопротивления. Но для компании интересен не сам факт продажи, а прибыльная продажа, то есть, такие виды страхования, как имущество, грузы и т.п. Но в данных видах, как правило, премии невелики, так как риска меньше. Значит, при проведении акций подобного рода лучше всего устанавливать фиксированные премии в рублях за выполнение плана – а не в процентах от объемов продаж – и изначально ориентировать новичка на качественные продажи. Новичок и успеха добьется быстрее, и грамотно сформирует портфель.

Вообще говоря, ориентация на фиксированные величины премий – это моя личная позиция. При разработке акции можно отталкиваться не от количества договоров, а от объема собранных премий. Но я сторонник того, чтобы количество переходило в качество, поэтому акция предусматривала фиксированное количество договоров, но с качественно изменяющейся величиной фиксированной премии. Когда используются проценты, мотивация получается несколько размытой. А так все четко: человек приводит кандидата в агенты, который в обязательном порядке попадет в его подразделение, то есть, это еще один продавец, который в перспективе будет деньги приносить. Таким образом, мы обеспечили дополнительную мотивацию рекомендателя. Ведь чтобы получить с новичка прибыль, он будет, что называется, по полной вкла-

дываться в своего подопечного: ходить с ним на встречи, развивать его как личность и как продавца.

Что касается материальной мотивации наставников (а они, как правило, занимают такие позиции, как директор агентства, руководитель агентской группы, менеджер и т.п.), то она включает:

• фиксированную зарплату

• премию (бонус) за выполнение плановых показателей по продажам, структуре портфеля и т.п.

• дополнительные премии наставнику за успехи привлеченного новичка.

Иными словами, стимулов достаточно, чтобы найти подходящего человека и научить его продавать.

С дальним прицелом

Во время проведения второй акции я действовал через тех же самых людей, что и во время первой. Но сколько у них может быть знакомых, которые не знают, где можно по-настоящему заработать? Поэтому эффект был, конечно, меньше, чем от первой акции. Привлекали, в основном, новичков, но были и агентства, которые основную ставку сделали на агентов с опытом. И хотя вторая акция была сложнее первой, в то же время она была гораздо интереснее. Но главное, обе акции имеют дальний прицел: приводя агента, человек напрямую работает и на себя, поскольку в случае успеха он получает еще одного продавца в своей команде.