КАК УДЕРЖАТЬ АГЕНТСКУЮ СЕТЬ, ЕСЛИ УХОДИТ РУКОВОДИТЕЛЬ

Страховой рынок поражает динамичностью перемещения кадров. Только что человек работал в одной компании – и вот он уже в другой. Иной раз редакция едва успевает менять должности своих авторов! Смех смехом, но если переманивают руководителя подразделения, почти наверняка за ним уйдут и его люди.

Проверенные технологии переманивания

Как известно, на рынке работают такие страховые компании, где действуют агентские сети, хотя агентов никто не рекрутирует. Деньги на подготовку агентов тоже давно не выделяются, потому что слишком накладно. Дешевле их переманивать. Методика применяется следующая.

Приглашают успешного руководителя подразделения на должность уровня директора управления продаж. Определяют ему план и направления работы. Новоиспеченный начальник получает не только достойную зарплату, но и бонусную систему для привлечения партнеров.

Получив инструменты работы, приглашенный сотрудник начинает привлекать в компанию и агентов, и брокеров, и автосалоны – вообще всех партнеров, какие у него есть. В результате постепенно притягивает к компании команду. А потом...

Нередко потом компания с ним расстается, привязывая к себе вновь сформированное подразделение.

Бытует мнение, что описанный алгоритм нельзя реализовать в случае страхования жизни: мешает растянутая во времени схема продаж. Считается, что из-за нее увести портфель из одной компании в другую практически невозможно. Позвольте возразить.

Обычно годовой взнос клиента при накопительном страховании жизни составляет около 1000 долл. Структура тарифной ставки следующая:
80% – КВ агента
5% – затраты на обслуживание взноса
15% – закладывается на риски компании (то есть, это прибыль компании).
Если страховая компания хочет увести агентов и их клиентский портфель из другой страховой компании себе, то вполне реальна и неоднократно проверена на практике следующая технология.
Клиенту предлагается забрать выкупную сумму из старой компании. Ее величина равна сформированному по полису резерву на момент расторжения договора. В новой страховой компании клиент вносит очередной годовой взнос и выкупную сумму, полученную из прежней страховой компании. Что касается конечного результата накопительного страхования, то можно сделать расчет тарифа таким образом, когда он ничем не будет отличаться от того, который подразумевался в прежней компании. Больше того, при определенном соотношении применяемой нормы доходности в новой и старой страховой компании результат может получиться даже лучше.
Кроме того, внесение премий при страховании жизни продолжается 10-15 лет. Но в России накопительное страхование жизни – направление совсем молодое, еще не перешедшее десятилетний рубеж. Зато есть сведения, что за 6 лет происходит практически стопроцентное расторжение договоров накопительного страхования жизни. В такой ситуации существует очень большая вероятность, что переведенные договора не доживут до своего логического окончания.
А теперь рассмотрим выигрыши агента при смене компании. В новой компании он получит комиссию за заключение договора. Правда, поскольку договор не совсем новый, комиссия будет как за второй (или третий, или четвертый) год страхования, но это не так страшно. Главное – комиссия будет, новая страховая компания приобретет агентскую сеть и клиентов, а клиенты сохранят или

улучшат свои условия договора. Другими словами, все в выигрыше, кроме старой страховой компании.

Стандартные методы борьбы

Перейдем к обсуждению способов борьбы с переманиванием успешных руководителей. Допустим, налицо признаки того, что успешный руководитель готовится покинуть вашу компанию. Стандартные действия, которые обычно предпринимают страховые компании при уходе руководителя, следующие:
1. дискредитировать агента;
2. усилить связь с клиентом.

В чем это выражается?
1. Клиентам рассылают письма, в которых сообщают, что их агент собирается увольняться и предлагают внести взнос на следующий год.
2. Находят штрейкбрехеров, которые звонят чужим клиентам и каждому сообщают, что прежний агент увольняется. Теперь обслуживать клиента будет звонящий.
После описания ситуации агент-штрейкбрехер предлагает сделать пролонгацию (в случае классики) или внести взнос за следующий год (в случае страхования жизни).
Чтобы клиент все-таки внес взнос за следующий год, получивший чужую базу агент обещает бонус за опережение графика. Например, в размере 5%. Он может даже сказать: «У вас бонус в следующем году, не забудьте мне напомнить!» Сам штрейкбрехер получает половинную комиссию, поскольку он не привел нового клиента.
Конечно, нельзя сказать, что предпринятые шаги стопроцентно гарантируют успех предприятия: клиенту не всегда выгодно переходить из компании в компанию, ведь он может потерять право на скидки при безубыточном страховании. Но часть клиентов все-таки предпримет шаги, предложенные подставным агентом.
Можно ли противостоять процессу переманивания лидеров? Если можно, то как? Ситуацию комментируют эксперты рынка.

Ольга КАЗАРЕЗОВА,
руководитель департамента по работе с персоналом, «Росгосстрах-Столица»:

НЕ ТОЛЬКО КВ

«Россгосстрах» традиционно считается кузницей кадров для российского страхового рынка: у нас самый опытный агентский корпус, поэтому компания часто подвергается атакам конкурентов, когда они формируют территориальную сеть. Статистика «Росгосстраха» показывает, что агент может увести за собой не более 25% своих клиентов – остальные удовлетворены условиям страхования и сервиса нашей компании. Тем не менее, в «Росгосстрахе» уделяется самое пристальное внимание вопросам привлечения и удержания персонала.

Существует мнение, что страхового агента при выборе места работы интересуют только размер и срок выплаты комиссионного вознаграждения. Конечно, эти факторы важны, но есть и другие, более значимые. Наши исследования показали, что агента, в первую очередь, волнует отношение в компании к нему, к его клиенту, а также узнаваемость и авторитетность бренда страховщика. Именно на этих факторах мы и делаем упор.

Агенты – по свой природе предприниматели, среди них много индивидуалов-одиночек. И все же каждый испытывает потребность в профессиональном общении, обмене опытом, поддержке коллектива. «Росгосстрах» предлагает массу возможностей для этого, и мы продолжаем внедрять все новые и новые инструменты такого взаимодействия.

Как правило, потери в числе агентов происходят в периоды модернизации страховых продуктов, изменения размера комиссии, вмешательств компании в структуру страхового портфеля агентов. И задача управленческого корпуса компании заранее подготовить агентов к этим изменениям, разъяснить им цели и суть нововведений, раскрыть новые возможности. Естественно, на первых порах можно столкнуться с сопротивлением со стороны агента, но постепенно он осознает, что, заставляя осваивать новые сегменты, компания двигает его вперед, и агент начинает ощущать удовлетворение от сотрудничества.

Естественно, не менее важна для нас финансовая мотивация. Если у агента рентабельный портфель имущественных видов страхования, компания делится с ним прибылью – он получает повышенную комиссию и премию. Если же он занимается в основном автострахованием, то размер его комиссии будет в среднем ниже, поскольку это убыточный вид страхования. Но при высоком объеме поступлений агент имеет право на специальную премию.

Только в «Росгосстрахе» существует система присвоения агентам категорий в зависимости от прибыльности их деятельности для компании. Профессио-

ональные агенты стремятся получить высокую категорию, что не только экономически выгодно, но и очень престижно.

Требования к агентам в «Росгосстрахе» выше, чем у других страховщиков, поэтому к нам редко приходят агенты из других компаний. Но и опытных агентов уходит мало – не более 5%. На их место приходят новые, в результате численность агентов в течение последних двух лет стабильна. При этом средний доход агента вырос значительно – не менее чем на 40% у каждого.

Дмитрий НИКИТИН,
независимый эксперт

ХОРОШИЕ УСЛОВИЯ – ГАРАНТИЯ СТАБИЛЬНОСТИ

Практика переманивания сетей в последнее время становится характерной для компаний второго эшелона, что связано с большим желанием увеличить бизнес, не инвестируя в его развитие ни копейки.

Технология проста – идет поиск сотрудников, засидевшихся в должности, которые не довольны своим положением и у которых уже нет возможности карьерного и финансового роста внутри своей компании. Например, это заместители директоров разного уровня, начиная от агентства до департамента. С ними ведутся переговоры, на которых предлагаются не только лучшие финансовые условия, но и быстрый карьерный рост. Естественно, обговариваются и условия для команды, которые будут лучше, чем в предыдущей компании.

Противостоять самой возможности перехода либо получению предложений о переходе, наверное, невозможно. Ведь если ваши сотрудники профессионалы, хорошие управленцы, классные продавцы – на них всегда будет спрос на рынке.

Как удержать профессионалов? Только создавая лучшие условия работы.

Опора исключительно на комиссионные вознаграждения приводит в компанию не лучших продавцов. Нельзя строить мотивацию своих сотрудников только в краткосрочном плане, по принципу «выполнил план – получи дополнительное вознаграждение». Нужно привязывать работу сотрудников к финансовым успехам компании в целом, что работает на долгосрочную перспективу.

Хорошие возможности для удержания сотрудника приносит грамотная работа с персоналом в плане обучения, развития, поддержки. Четко выстроенные и функционирующие бизнес-процессы, взаимодействие бек- и фронт-офиса – тоже один из факторов, помогающих удерживать сотрудников.

Грамотная работа в плане управления человеческими ресурсами, как правило, позволяет свести большинство предложений о переходе к минимуму. Сюда входит не только развитие и обучение сотрудников, социальный пакет, карьерный рост, отлаженные бизнес-про-

цессы, хорошая продуктовая линейка, грамотно построенная система маркетинговой поддержки и клиентский сервис, но и регулярный мониторинг удовлетворенности работой, который позволяет держать руку на пульсе и внедрять предложения сотрудников для улучшения работы, как отдельных подразделений, так и компании в целом.

Татьяна КЛЮЕВА,
руководитель управления развития ДРП СОАО НСГ

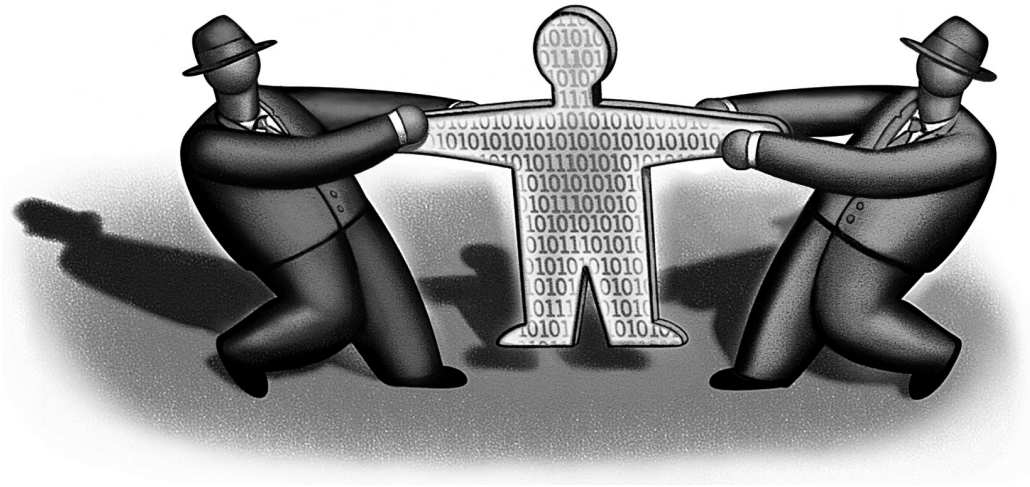
ЭПОХА ПЕРЕМАНИВАНИЯ АГЕНТОВ УХОДИТ

На предложение дискредитировать агента могу сказать следующее: любая негативная информация, поступающая клиентам, в первую очередь дискредитирует саму компанию и страховой рынок в целом. Наш способ работы в конкурентной среде – выявление преимуществ нашего предложения, а не демонстрация недостатков конкурента. При большом объеме бизнеса, на мой взгляд, выгоднее в целом повышать уровень сервиса для клиентов, тем самым закрепляя их за компанией, чем проводить массовую почтовую рассылку о смене агента и обзванивать всех клиентов подряд – хотя несомненно, компания обязана предоставить нового менеджера взамен ушедшего.

Интересно наблюдать за развитием агентского рынка в последние годы – невольно приходят аналогии с развитием экономики в целом. Агентская среда активно формировалась в условиях самого сложного, рискованного, циничного этапа первоначального накопления капитала. Правила только создавались, рекрутинг был похож на намывание золота: обучались сотни, работали единицы. Новоиспеченные агенты носили в своих портфелях десяток предложений от различных страховых компаний, активно влияли на агентскую политику страховщиков. В результате постоянно повышалось комиссионное вознаграждение, создавались программы мотивации агентов. Страховые компании всеми силами старались удержать агентскую сеть, идя на постоянные уступки, потому что агент в любой момент мог перенести свой портфель другому страховщику.

Казалось, что так будет всегда. Но пару лет назад стало ясно, что ситуация меняется, наступает этап стабилизации. Изменился главный субъект рынка – клиент. У него вырабатывается страховая культура, понимание, каким критериям должна отвечать «его» страховая компания. Страховщики значительно расширили продуктовый ряд, активно взялись за развитие сервисной составляющей. В результате значительно снизилась подвижность клиентов и, соответственно, возможность агента переносить свой страховой портфель из компании в компанию. Сегодня агенты, сменившие компанию, говорят, что потери портфеля доходят до 50%.

Есть еще агентские группы, активно передвигающиеся по рынку, но это уже отголоски ушедшей эпохи. Чем выгоднее клиенту сотрудничество со своей страховой компанией, тем меньше шансов страховому агенту перевести клиента в другую компанию, чему способствуют и нововведение по ОСАГО, предоставляющее возможность прямого урегулирования убытков.

Есть еще одна тенденция. Стабилизируется размер комиссионного вознаграждения, появляются долгосрочные программы стимулирования агентских продаж. Так есть ли выгода бегать по рынку, незначительно меняя уровень оплаты, теряя на мотивации и объеме клиентского портфеля?

Казалось бы, страховщики могут расслабиться, но не тут то было. Приток новых агентов значительно сократился, увеличилась стоимость их привлечения, при том, что потребность в новых продавцах постоянно растет. Выход очевиден – искать новый образ профессии и формировать новые конкурентные преимущества.