Евгений БАБИН,
ООО «Современные страховые технологии»

СКОЛЬКО СТОИТ СОЗДАТЬ АГЕНТСКУЮ СЕТЬ В СТРАХОВАНИИ ЖИЗНИ

Работа с агентами в страховании жизни – удовольствие дорогое. Из чего складываются основные затраты и когда можно рассчитывать на возврат инвестиций?

Страхование жизни – это не игра, а бизнес, не терпящий дилетантства. Компания, которая не сможет создать условия для плодотворной и инициативной работы агентов, обречена на провал.

Зачем создавать агентскую сеть?

Во-первых, при правильной организации агентская сеть – это действительно прибыльный и стабильный канал продаж.
Во-вторых, это доказательство серьезности компании, показатель того, что она заинтересована в привлечении клиентов.

В-третьих, агенты оказывают поддержку другим подразделениям компании. Давайте посмотрим, как это происходит. Страхование жизни чаще всего приобретают люди с достатком, занимающие руководящие посты. А если клиент-руководитель решил приобрести страховой полис, то в дальнейшем ему будет проще согласиться застраховать и сотрудников своей компании. Поэтому вслед за агентом, продающим страхование жизни, к клиенту могут обратиться менеджеры корпоративного отдела – и вести работу им будет существенно проще, так как руководитель уже понимает преимущества страхования. Важно, чтобы агент был заинтересован в подобных «продажах с продолжением» – и сам рекомендовал клиенту менеджера корпоративного отдела (поэтому имеет смысл выплачивать агенту небольшой процент с заключенных в результате такого сотрудничества договоров). К тому же клиенту удобно по всем видам страхования вести взаимоотношения с одной и той же компанией. Если с компанией заключен долгосрочный договор страхования жизни, то более чем вероятно, что и автомобиль и квартиру клиент будет страховать в той же компании.

Наконец, работа агента – это эффективная реклама. Допустим, один агент совершает пять первых встреч в неделю. За семь дней о компании узнают, минимум, пять человек. А так как они не просто краем уха услышали название, а лично общались с представителем компании, то эффективность рекламы возрастает. Учитывая численность агентской сети, количество таких рекламных контактов возрастает в геометрической прогрессии. В будущем многие из них привлекут в компанию новых клиентов.

Однако на начальном этапе агентская сеть требует длительных инвестиций.

Когда окупится?

Расходы на создание агентской сети во много раз превышают те суммы, которые собирают агенты на первом этапе работы. Затраты на аренду офиса, зарплату сотрудникам, рекрутинг и обучение окупятся в среднем только через пять-семь лет функционирования сети. Этот срок

тем меньше, чем лучше налажено взаимодействие между отделами компании.

Необходимо, чтобы обслуживание агентской сети (обработка заявлений на страхование, выпуск полисов, выплата комиссионного вознаграждения и т.д.) выполнялось своевременно и оперативно. Сотрудники отделов должны понимать, что развитие компании напрямую зависит от того, как быстро и как много агенты будут заключать договоры. В страхование жизни идут люди неглупые. Если агенты увидят, что обслуживание сети не налажено или происходит неоправданно медленно, скорее всего, они уйдут из компании. Например, если операционисты допускают ошибки, заполняя полисы, или если комиссия начисляется неправильно или с опозданием. Конечно, от человеческого фактора никуда не денешься. Известно, что после трех часов непрерывной работы наборщицы ошибаются чаще, чем в начале рабочего дня. Поэтому существуют нормы на допустимое количество ошибок, но главное, чтобы компания была ориентирована на уменьшение их числа. Важно фиксировать все возникающие проблемы и оперативно решать их. Наличие обратной связи с агентами поможет избежать многих конфликтов. Во-первых, идеи и предложения, поступающие от агентов, могут помочь в работе. Во-вторых, агентам можно объяснить, что в стартовый период не исключены трудности, но, если они преодолеют их вместе с компанией, то приобретут крайне ценный опыт.

Затраты на создание агентской сети по продаже страхования жизни окупятся примерно через 5-7 лет ее функционирования.

Ниже мы рассмотрим пример компании, которая, приступив к созданию агентской сети, уже прошла первоначальный этап развития. Зарплаты сотрудников (например, менеджеров, занимающихся обучением агентов) не включены в схему затрат, так как взаимодействие с агентами входит в их непосредственные обязанности.

Из чего складываются затраты?

Рекрутинг, обучение и мотивация – три составляющих успеха в страховании жизни.

Они же требуют и большей части затрат. Все три пункта взаимосвязаны, поэтому если хромает один, страдают

и остальные. Как результат, расходы компании возрастают.

Рекрутинг

В России страхование жизни далеко не самая популярная услуга. Работать в эту сферу люди приходят достаточно осторожно.

Ряд трудностей связан с тем, что, прежде чем агент-новичок осознает все возможности, которые предоставляет страхование жизни, и поймет, как эту услугу продавать, ему нередко предстоит пережить неприятный период уменьшения доходов (по сравнению с доходами на прошлом месте работы). Таким образом, кадровый вопрос стоит в страховании жизни весьма остро.

В частности, одной из важных проблем является соотношение объема продаж к количеству обслуживающего персонала. В некоторых компаниях, пока отдел продаж не выполнит заданный объем, в бэк-офис не нанимают новых сотрудников. В любом случае, чем раздувать штат, предпочтительнее искать людей, которые готовы за больший оклад совмещать несколько должностей и выполнять больший объем работ.

Часто компании набирают штат ассистентов (ресечеров), помогающих менеджерам искать потенциальных агентов. Ресечерам задают список требований (возраст, опыт работы, стартовый оклад), и они отбирают в Интернете подходящие резюме. За каждого человека, пришедшего на собеседование (и соответствующего заданным характеристикам), ресечер получает определенную сумму (около 100 рублей). Оплата зависит и от того, работает ли ассистент в офисе компании или дома. В последнем случае обычно компенсируют затраты на Интернет и телефонные звонки.

Такие личные приглашения на собеседования – наиболее оптимальный способ. Компания может тратить время и деньги на рекламу и ярмарки вакансий, но в результате на собеседования придут единицы. Живой контакт ни одна листовка не заменит. В объявлении соискатель читает – «требуется финансовый консультант», не понимает, что

это такое, думает, что он никогда подобной работой не занимался и не стоит даже пытаться. А если кандидата с подходящим резюме приглашают лично – то уже на собеседовании можно убедительно объяснить характер и достоинства будущей работы, другими словами, продать должность соискателю.

Самих ресечеров обычно набирают по объявлениям. Характер работы такой, что ее вполне можно поручить или людям с нарушениями здоровья (инвалидам), или тем, кто в силу обстоятельств вынужден работать дома.

Чтобы избежать стагнации, нужно ставить новые цели всякий раз, когда поставленные уже достигнуты.

Отдел ресечеров больше всего необходим на первом году создания агентской сети – когда есть потребность в создании «критической массы» агентов, то есть наборе стольких людей, что из их числа уже можно было растить собственные кадры (новых менеджеров).

В последствии актуальность ресечеров снижается, так как потребность в новых агентах вполне могут удовлетворить менеджеры компании, в обязанности которых входит рекрутинг персонала.

Как и где набирать агентов – этому менеджеров должен научить тренер. И здесь мы плавно переходим к этапу, который следует сразу за рекрутингом – обучению.

Обучение

Сюда входят:

- аренда и оснащение учебного класса
- заработная плата тренера.

Что касается цен на оборудование – на рынке они то и дело колеблются, но, в среднем, известны. Арендная плата у всех компаний – разная. Куда интереснее рассмотреть вопрос выбора тренера, ведь попытки сэкономить на обучении могут обернуться для компании новыми расходами. Услуги хорошего тренера стоят дорого (около 150 тыс. руб. в месяц), но к моменту создания сети тренер, скорее всего, уже есть в штате компании, и стоимость его услуг не надо учитывать в бизнес-плане.

Как показывает опыт, лучшие тренеры – те, кто сам прошел школу страхования жизни. Теоретик на рынке страхования жизни может навредить. Так, например, возмо-

жен конфликт тренера-теоретика и менеджера-практика, потому что, как часто бывает, теория это одно, а практика – совсем другое. Столкновение мнений обычно воспринимается менеджерами весьма негативно и, если общий язык не будет найден, дело может закончиться уходом менеджера из компании.

Менеджеры должны понимать, что обучать агентов – их прямая обязанность и дополнительно платить за это компания не будет.

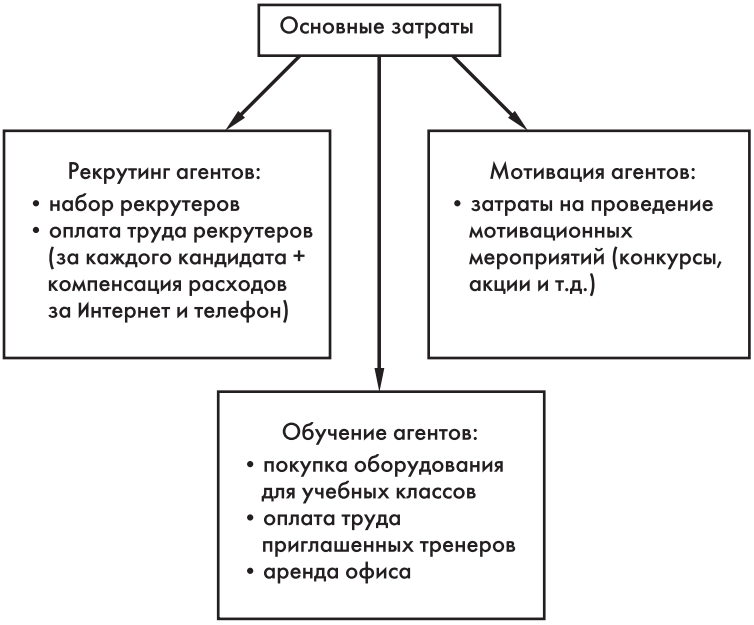
Идеальный вариант: если после обучения у менеджера не возникает никаких практических вопросов, и он сразу успешно приступает к продажам. Но идеал, как известно, редко достижим. Вопросы неминуемо появятся. И с большей вероятностью помочь разрешить их сумеет тренер-практик, нежели теоретик.

Менеджеров много, агентов – еще больше, а тренер один на всю компанию. Поэтому систему обучения целесообразно построить следующим образом: тренер обучает менеджеров – а те, в свою очередь, передают знания агентам. Менеджеры должны понимать, что обучать агентов – их прямая обязанность и дополнительно платить за это компания не будет. Тренер следит за проведением семинаров, чтобы все темы, которые преподают менеджеры, выстраивались в логическую цепочку и вели агента в одном направлении – к успешным продажам.

Для новичков и агентов с опытом работы чуть выше среднего вполне хватает подобных семинаров. В дальнейшем, когда агент вырастает до более высокого уровня, ему понадобятся дополнительные тренинги, направленные на личностный рост. Дело в том, что в какой-то момент агент достигает уровня продаж, который его устраивает. Например, перед агентом стояла цель обеспечить семью – и он ее выполнил. Чтобы избежать стагнации, нужно ставить новые цели всякий раз, когда поставленные уже достигнуты (примеры: увеличение жилой площади, приобретение загородной недвижимости, более дорогой автомобиль, престижное обучение детей, заграничные путешествия и т.д.). Менеджеры компании не всегда обладают достаточными знаниями психологии, поэтому для успешной постановки новых целей обычно приглашают специалистов со стороны. Как часто? Примерно раз в квартал. Стоимость зависит от тренера и сложнос-

ти поставленной перед ним задачи. В целом, один день тренинга может обходиться компании в 30-60 тысяч рублей.
Возникает вопрос: как можно оценить вклад тренера в обучение? Только по результатам работы! Но при этом нужно учитывать, что ответственность за продажи лежит не на тренере, а на директоре продаж, поэтому оптимально, если тренер будет подчинен непосредственно ему. Важно и наличие обратной связи: директор продаж, контролируя работу тренера, должен быть в курсе, насколько обучение соответствует потребностям менеджеров.
Основные статьи расходов на создание агентской сети приведены на схеме 1.

Схема 1. На что нужны деньги при создании агентской сети



По статистике из четырех потенциальных агентов, пришедших на собеседование в результате работы ресечеров и менеджеров, один попадает на обучение. Половина кандидатов отсеивается, не пройдя обучение до конца. После обучения агентский договор подписывает около

пятидесяти процентов кандидатов. И лишь половина их остается после испытательного срока (схема 2).

Схема 2. Создание «критической массы» агентов

И обучение, и мотивация должны быть направлены на постоянный рост продаж. Например, если агент заключает в неделю столько-то договоров, ему выплачивают повышенный процент комиссии. Важно добиваться, чтобы агенты выстраивали долгосрочные отношения с клиентом. Клиент должен ясно понимать, зачем он приобретает страхование жизни – тогда не будет проблем с дальнейшими взносами, и агент не будет тратить время на дополнительные поездки к клиенту, внезапно передумавшему продлевать договор. Идеальная система должна работать автоматически.

Обучение и мотивация помогут агенту преодолеть сложный период старта в страховании жизни и позволят достигнуть выдающихся результатов в дальнейшем. Если агент получает практические ответы на возникающие у него вопросы, он не уходит из бизнеса и постепенно учится правильно работать с клиентами, что в свою очередь приведет к отличным финансовым результатам.