

На вопросы портала «Википедия страхования» о принципах построения агентских сетей отвечают специалисты страховых компаний «РОСНО», «Согласие», «Россия», «СОГАЗ» и «МАКС».

– Как организована мотивация агентов в вашей страховой компании?

Антон Воронцов, заместитель директора Центра управления агентскими продажами ОАО «СК «РОСНО»:

– При разработке действующей системы мотивации мы поставили перед собой цель решить следующие важнейшие задачи: обеспечить карьерный рост для всех категорий сотрудников – агентов и менеджеров различных уровней, обеспечить достойный уровень дохода, сориентировать как штатных, так и внештатных сотрудников на более высокие показатели по сборам и на решение конкретных задач, поставленных руководством.

Принципы мотивации предельно простые: каждый сотрудник отвечает за и мотивируется на только те показатели, на которые он оказывает непосредственное влияние. Например, сотрудник, находящийся на первой карьерной ступеньке – работающий агентом, получает комиссионное вознаграждение от заключенных сделок. И перед ним открыты все двери: он может стать штатным продавцом, если его портфель будет соответствовать минимальным требованиям, может продолжить свою карьеру в качестве менеджера, начав с директора агентства или начальника управления.

Анна Фриде, начальник Отдела развития агентской сети ООО «Страховая компания «Согласие»:

– Развивать розничные продажи без страховых агентов невозможно. В связи с этим страховая компания «Согласие» активно развивает агентскую сеть, проводит широкомасштабные кампании по обучению новобранцев. Для работы в компании привлекаются не только опытные специалисты, но и новички, готовые с головой окунуться в мир страхового бизнеса и агентской деятельности. Но такие мероприятия – только первый шаг к построению сети, основная цель – не столько привлекать и обучать, сколько в дальнейшем удержать взращенных в компании продавцов.

Материальная мотивация. Ключевое место в системе мотивации отведено денежной компенсации. Агенты, соответственно, получают доход от количества собранных платежей в виде комиссионного вознаграждения (процент от стоимости проданного полиса), поэтому немаловажен размер взносов. Для агентов СК «Согласие» разработана линейка комиссионного вознаграждения (КВ), которая позволяет агенту стремиться к большим достижениям в продажах и повысить свой уровень КВ до определенного максимума. Каждый агент четко знает: чем больше он делает, тем больше зарабатывает.

Но, с другой стороны, высокие комиссионные – это еще не залог успешной мотивации. Поэтому важными моментами для агентов являются качество продуктов страховой компании, процесс урегулирования убытков, сроки получения выплат и, конечно же, соответствие продуктов потребностям рынка.

Нематериальная мотивация. Привязать агента к компании исключительно материальными стимулами – идея малоперспективная, такого работника запросто можно переманить большей на несколько процентов комиссией. Поэтому СК «Согласие» заботится и о развитии нематериальной составляющей мотивации. Среди наиболее популярных методов повышения лояльности страховых агентов по отношению к компании:

– наличие свободного графика работы, что позволяет строить день по желанию агента;

– бесплатное обучение на базе Корпоративного университета компании;

– перспектива перехода в штат компании при достижении определенного уровня развития знаний и навыков в сфере страховых продаж;

– осуществление наставничества и кураторства над агентами, своевременное оказание информативной помощи в различных ситуациях;

– возможность выбора удобного территориального расположения офиса.

Андрей Коженков, начальник Департамента маркетинга и развития ОСАО «Россия»:

– Агентов необходимо обучать, объясняя им нюансы продуктов компании и их отличительные преимущества по сравнению с предложениями конкурентов. По сути, агентам надо сначала продать то, что они потом будут продавать клиентам. В настоящее время потенциальные страховые агенты проходят обучение в учебных центрах, организованных непосредственно внутри страховой компании, либо получают профессиональные знания посредством самообразования. Необходимость обучения обусловлена в первую очередь разнообразием страховых программ и продуктов, имеющих свои тонкости, неочевидные для простого обывателя.

Условия работы, которые в ОСАО «Россия» предлагаются агентам, подходят как для новичков страхового рынка, так и для опытных агентов. Свободный график работы, обучение за счет компании, достойный доход – лишь малая часть преимуществ, которые компания готова предоставить соискателям.

Оксана Левандовская, начальник отдела управления и развития агентской сети Управления страхования физических лиц ОАО «СОГАЗ»:

– Система мотивации в компании включает в себя комплекс материальных и

нематериальных стимулов, направленных на увеличение роста продаж, формирование сбалансированного портфеля, улучшение качества обслуживания страхователей. К нематериальным стимулам относятся: вовлечение агента в жизнь компании (участие в разработке мер по улучшению качества обслуживания клиентов, участие в разработке предложений по модификации продуктовой линейки); проведение агентских вечеров; поздравление агентов со знаменательными датами; благодарственные письма; доска почета. К материальных стимулам относятся: вариативность размера КВ в зависимости от объема и качества продаж, наличия кросс-продаж; возможность заключения между агентом и компанией на льготных условиях договоров страхования имущества (включая автокаско) и от несчастного случая (включая одного члена семьи); бесплатное обучение для агента с предоставлением учебных пособий.

Елена Учуваткина, руководитель Агентского центра СК «МАКС»:

– В компании «МАКС» действует очень гибкая система мотивации. Главные критерии мотивации основаны на активности агента. В нашей компании есть 4 категории агентов, для каждой из категорий установлены свои нормативы и премиальный фонд. Разумеется, чем больше страховых премий принесет агент, тем выше комиссионное вознаграждение у него будет. На постоянной основе проводятся конкурсы для лучших продавцов с интересными премиальными вознаграждениями и ценными призами.

Также разработана нематериальная мотивация. Наши агенты снабжаются рекламной продукцией, им выдается атрибутика с логотипом компании, портфели страхового агента, блокноты и т.д.

Агентам высших категорий предоставляется удаленный доступ на портал компании для более быстрого решения оперативных вопросов по страхованию клиентов и для регистрации заключенных договоров. Данный доступ сокращает время на принятие решения о страховании и ускоряет процесс заключения договоров. Это существенно увеличивает сборы агентов, и, как следствие, агенты быстрее передвигаются из категории в категорию.

– Как стимулируется профессиональный рост и развитие агентов?

Антон Воронцов:

– Безусловно, самый эффективный способ профессионального развития – это обучение. В нашей компании давно практикуется передовой подход к обучению: вся страна охвачена сетью тренинговых центров, в самых значительных регионах организованы наиболее крупные из них (Allianz Agents' School). Стандарты обучения едины. Но это лишь база для развития, мы давно заметили, что самый лучший тренер и наставник – это более опытный продавец. Поэтому карьера нового агента начинается в специальном адаптационном агентстве, где с ним работает опытный менеджер-продавец, обладающий качествами педагога. Его задача показать новичку на своем примере основные навыки и приемы и выпустить дальше в большой мир продаж.

Анна Фриде:

– Профессиональный рост и развитие агентов в компании СК «Согласие» – один из важнейших процессов. Помимо постоянных развивающих тренингов продаж, проводимых Корпоративным университетом компании, осуществляется поощрение агентов – юридических лиц или агентов, готовых к развитию собственного бизнеса. Одним из мотиваторов в данном процессе является бесплатное бухгалтерское обслуживание для агентов – юридических лиц при соблюдении определенных условий в работе.

Андрей Коженков:

– В «России» кроме хорошей оплаты агентам предоставляется поддержка персональных кураторов и возможность дальнейшего трудоустройства в качестве страхового консультанта в офисе компании. В процессе обучения в компании проводится систематический мониторинг уровня восприятия нового материала и навыков работы по каждому отдельному продукту. По результатам каждого мониторинга готовится отчет и план мероприятий по проведению дополнительных курсов обучения, что сделано для удобства тренеров и самих продавцов.

Успешный страховой агент в своей работе должен постоянно учиться. Важно учиться приемам и способам эффективных продаж, разносторонне развивать свою эрудицию,

осваивать новые виды страхования и страховые продукты. При этом все возникающие на его пути трудности и проблемы необходимо рассматривать как дополнительную возможность саморазвития и совершенствования своих личностных и деловых качеств.

В ОСАО «Россия» были разработаны электронные курсы по основным продуктам общества. Такой инструмент позволяет не только ознакомиться с программами страхования и закрепить ранее изученный материал, но и оценить степень усвоения информации, пройдя тест, предусмотренный в конце каждого курса. Планируется также внедрить систему дистанционного обучения и специально для агентов разработать кейс, наполненный презентационными материалами, примерами заполнения страховой документации и описаниями методик.

Оксана Левандовская:

– Для развития профессионального уровня агентов разработан комплекс мероприятий, который, в том числе, включает в себя: составление индивидуальных планов продаж, проведение тренингов для развития агентских продаж, ежегодное проведение конкурсов агентских продаж с последующим выделением лучших агентов, возможность приобретения льготного пакета по ДМС при достижении агентом определенного профессионального уровня.

Елена Учуваткина:

– Компания проводит обучение агентов на постоянной основе. У нас действует Корпоративный университет, в рамках которого агенты могут повышать свою квалификацию как продавцы, проходя различные тренинги.

В рамках развития агентов есть система наставничества. К опытному агенту куратор может прикрепить агента-новичка для передачи опытным агентом своих знаний и навыков – и тем самым вырастить нового опытного агента.

Агент-наставник может подать заявку на должность менеджера по работе с агентами и,

после зачисления в штат, работать в компании на постоянной основе.

В компании приветствуется «выращивание» кадров. На нашем внутреннем портале проходит конкурс, участвуя в котором, каждый сотрудник может подать заявку на вакансию и попробовать себя в новом статусе. В нашей компании большое количество вакансий – от агента до заместителя генерального директора. Расти есть куда. Главное – желание и упорство.

– Каков метод оценки эффективности агентских продаж в вашей компании?

Антон Воронцов:

– Как и в любом бизнесе, у нас есть четкие критерии определения эффективности сотрудников на каждом уровне. Например, для агентов у нас существуют критерии эффективности, основанные на ежемесячных сборах и зависящие от срока работы агента в компании. Естественно, для штатных сотрудников и менеджеров эти критерии тем сложнее, чем выше их уровень в компании. Периодичность подведения итогов и выплаты бонусов индивидуальна для каждой категории сотрудников и зависит от их сферы ответственности. Естественно, мы не вводим квартальные и годовые бонусы для рядовых продавцов, отвечающих только за личный бизнес-план – это будет демотивирующим фактором. Вместе с тем, для менеджеров, отвечающих за показатели рентабельности на определенной территории, это обязательное условие.

Анна Фриде:

– Оценка эффективности агентских продаж в компании «Согласие» осуществляется различными аналитическими и финансовыми методами.

Андрей Коженков:

– Существует много форм оценки эффективности агентских продаж. Стоит обратить внимание на то, что в ОСАО «Россия» в прошлом году был запущен проект «Развитие агентской сети», в основу которого было положено несколько этапов формирования эффективной агентской сети. Во-первых, компания «вычистила» базу от неэффективных агентов, тех, которые не продают страховые продукты ОСАО «Россия» в течение одного квартала. Во-вторых, ввели параметры базовой эффективности, по которым рассчитывается лимит на каждого активного продавца. Агенту необходимо реализовывать продукты общества как минимум на 40 тыс. рублей в месяц, а это чуть меньше 20 полисов ОСАГО, либо 2 полиса каско, либо несколько полисов страхования имущества. Изначально мы стремились сформировать пул лояльных агентов, к которым не применяли жестких мер, у них была свобода в формировании структуры их страхового портфеля. В настоящее время для всех введены некоторые ограничения, теперь приоритет отдается страхованию имущества юридических и физических лиц, а также другим малоубыточным видам страхования. Подобная система оценки уже продемонстрировала свою эффективность, основным ее достижением является увеличение с 20 до 38 числа филиалов, участвующих в проекте «Развитие агентской сети».

Нельзя не отметить внедрение в обществе сквозной мотивации, которая применяется как для агентов, работающих «в полях», менеджеров агентских групп, для директоров агентств, так и для руководителей филиалов, эффективность которых оценивается по количественным и качественным показателям.

Оксана Левандовская:

– При оценке эффективности агентских продаж комплексно используются четкие количественные критерии, основными из которых являются: выполнение индивидуальных агентских планов продаж в разрезе видов страхования; соотношение выплат и сборов по заключенным агентами договорам страхования; правильность заполнения страховой документации, выполнение условий агентского договора, уровень кросс-продаж.

Елена Учуваткина:

– Оценка эффективности производится ежемесячно и ежеквартально. Критерии оценки эффективности основаны на нескольких показателях: приведенные страховые премии,

структура портфеля, показатели кросс-продаж, пролонгации. По итогам оценки агентам присваивается категория, производятся поощрения.

– Как вы считаете, в какой компании наиболее эффективно организованы розничные агентские продажи?

Антон Воронцов:

– Самые крупные игроки рынка, как правило, имеют развитый розничный бизнес, это требование современной стратегии развития. Мы знаем и ценим наших конкурентов, вместе мы делаем рынок страхования в России более цивилизованным. У нас общая задача – дать клиенту отличный сервис и защиту, обеспечить стабильной работой своих сотрудников и предоставить каждому возможности для профессионального роста.

Анна Фриде:

– На этот вопрос сложно ответить. Например, очень развито направление агентских продаж в таких компаниях-брендах, как «РГС» и «РЕСО». Но насколько они эффективны, мне сложно оценить, так как я считаю наших агентов не менее эффективными, да и занимается наша компания розницей не так давно.

Андрей Коженков:

– Не совсем корректно давать оценку работе коллег, но при разработке проекта «Развитие агентской сети» ОСАО «Россия» опиралось на свой внутренний потенциал и опыт двух лидирующих компаний по количеству агентов: ОСАО «Росгосстрах» и ОСАО «РЕСО-Гарантия». Другие страховщики также имеют агентские сети, но, как показывает практика, важным критерием является количество продающих агентов в компании, эффект масштаба еще никто не отменял. Поэтому вполне объяснимо, что изучение опыта и практик ведущих операторов данного канала является востребованным.

Елена Учуваткина:

– Разумеется, в страховой компании «МАКС». Опытные кураторы знают своих агентов. Знают характер агента, знают возможности и, как следствие, направляют агентов в те виды страхования и к тем клиентам, с которыми агенту наиболее комфортно работать. Чем комфортнее агенту общаться с кураторами и клиентами, тем выше будет его эффективность и заработок, а чем выше будет заработок агента, тем выше будут прибыли компании.

Семинар « Управление агентской сетью страховой компании »

Маркетинговое исследование " Агентский канал на страховом рынке в 2010-2011 году: показатели деятельности, характеристика сетей компаний-конкурентов и прогноз развития "

Источник: www.wiki-ins.ru, 22.12.11