

# Az N-N lelke az ügynök

*1991-ben alapított biztosítót Magyarországon a holland ING Group, a Nationale Nederlanden Biztosító Rt.-t. Az N-N kizárólag élet- és nyugdíjbiztosítások értékesítésére specializálódott. A cég alakulásakor hazánkban az életbiztosítások iránt alig volt kereslet, a nyugdíjbiztosítás pedig szinte teljesen ismeretlen volt. A biztosító magyar piacon egyedülállóan, fiókhálózat nélkül, kizárólag ügynökökön keresztül értékesíti biztosításait. Öt év alatt az N-N az életbiztosítási piac közel negyven százalékát birtokolja és ezzel holtversenyben piacvezető.*

Dr. Bordás Györggyel, az N-N elnök-vezérigazgatójával arról beszélgettünk: milyen eszközök keltek az elért eredményekhez, hogy ismeretlen termékeket forgalmaztak, ráadásul a magyar lakosság számára idegen értékesítési módszerrel.

**M&M** *A tulajdonos a biztosító meg alapítása előtt milyen eszközökkel térképezte fel a magyar biztosítási piacot és hogyan döntött a magyarországi beruházás mellett?*

A holland tulajdonos alapos piacfelmerést végzett ugyanúgy, mint például Spanyolországban, ahol az N-N már indított zöldmezős beruházást és ahol a gazdaság hasonló fejlődési stádiumban volt, mint Magyarországon. Ezek a felmérések elsősorban a magyar megtakarítási hajlandóságot és szokásokat, illetve az életbiztosítási piac fejlettségét vizsgálták. Kiderült, hogy Magyarországon az élet-, de főleg a nyugdíjbiztosítási piac szinte érintetlen. Ugyanakkor az is megfigyelhető volt, hogy az állam fokozatosan kivonul a szociális szférából és a lakosságnak egyre

inkább igénybe kell vennie az öngondoskodás különböző eszközeit. A tulajdonosunk úgy vélte, hogy a szinte érintetlen piac kiváló lehetőségeket hordoz magában. A Nationale Nederlanden tehát 1991-ben kezdte működését, 1,250 milliárd forintos alaptőkével.

Az N-N tehát a gazdasági környezetet figyelembe véve, illetve a piacfelmérések tapasztalatai alapján úgy döntött, hogy élet- és nyugdíjbiztosítási termékeivel a lakosság hosszú távon is fizetőképese, felső harminc százalékát célozza meg. Ez megközelítőleg ötszázezer-egymillió családot jelent. Az N-N életbiztosítási alapdíjai ugyanis magasabbak az átlagosnál, a havi díj 5000-6000 forint.

Jelenleg 260 ezer szerződést kezelünk. Célunk, hogy a megcélzott körben azt tudatosítsuk, hogy egy családnak, illetve családfőnek az életkor előrehaladtával összesen 4-6 életbiztosításra van szüksége. Filozófiánk szerint egy 30 éves fiatalembernek egy kockázati életbiztosítást kell kötnie. 35 éves kortól már a hosszabb távú, megtakarítási jellegű, többek között a gyerekekre – tanulmányaik finanszírozására, nagykorúság elérésére, esküvőre – kötött biztosításokra van szükség. Ezután, 40 és 53 éves kor között, vagyis az életkor előrehaladtával és ezzel együtt a jövedelem emelkedésével válnak időszerűvé a nyugdíjbiztosítások.

**M&M** *1991-ben Magyarországon ezek a biztosítási formák teljesen ismeretlenek voltak. Először tehát meg kellett ismertetniük a lakossággal az élet- és nyugdíjbiztosításokat. Sőt, vélhetően ezt megelőzte saját munkatársaik, ügynökeik oktatása, felkészítése. Ebben a folyamatban milyen marketingeszközöket használt a társaság?*

Való igaz, hogy először a saját képviselőinket kellett oktatni ahhoz, hogy életbiztosítási specialistának, tanácsadónak tartsák magukat. Ehhez szigorú és alapos oktatásra van szükség. A leendő képviselőink először egy orientációs kurzuson vesznek részt, majd egy alaptanfolyamot végeznek el. Az orientációra gyakran meghívjuk a házastársakat is, mert nekik, vagyis a családi háttérnek nagy szerepe van a képviselő munkájában.

Oktatási programunk egyik legjelentősebb része a kapcsolatteremtés és tanítás. Ebben benne van minden, tehát telefonálni, bemutatkozni, levelet írni, kommunikálni – egyszóval mindenre megtanítjuk az ügynököket. El kell mondanom azt is, hogy ügynökeinknek nagyon szigorú előírásoknak kell megfelelniük már a kezdetektől. A felvételikor egy 18 lépcsős kiválasztási rendszer működik. Ennek kidolgozásakor és az oktatási rendszerünkben szinte mindenre kitértünk, többek között arra is, hogy a hölgyek nem viselhetnek nadrágot, a férfiaknak pedig kötelező a sötét öltöny és nyakkendő. Ennek az aprólékos szabályozásnak az a célja, hogy – bár tudjuk, hogy nincs tökéletes szűrő – ügynökeink mindenben profik legyenek. Erre pedig az ügyfelek védelme, illetve társaságunk hitelének megőrzése érdekében van szükség. Az ügyfelek rossz tapasztalata ugyanis ronthatja az általános megítélést és a többi ügynök morálját is veszélyeztetheti.

Nagyon fontos továbbá ügynökeink pénzügyi megbízhatósága, erre nagyon odafigyelünk. Igaz, hogy ez nagyon nehezen igazolható előre. A leendő ügynököktől ezért referenciákat kérünk, a tanfolyamok ideje alatt pedig a tapasztalatokat használjuk: ha például egy hallgató köl-

csönkér a kollégáitól és nem adja vissza, attól megválnak.

Visszatérve az oktatásra, nagy hangsúlyt fektetünk a folyamatos képzésre, hiszen a N-N-nek nincs fiókhálózata, az értékesítés kizárólag a képviselőkön keresztül történik. Az ügynökök találkoznak közvetlenül az ügyfelekkel, ők képviselik a céget a lakosság előtt. Ez profi munkát igényel, amelyhez nélkülözhetetlen a kontroll. Az ügynököket ezért minden héten oktatjuk, sőt évente újból vizsgáznunk kell. Az értékesítési igazgatók kéthetente vesznek részt továbbképzésben.

**M&M** *A lakossággal való kapcsolatépítés során milyen marketingeszközöket vesznek igénybe?*

Reklámtevékenységünk úgy érzem teljesen speciális. Soha nem hirdetünk egy-egy terméket, hanem inkább a cég megismertetését helyezzük előtérbe. Amikor az N-N megkezdte tevékenységét, az első reklámokban a társaság múltját tártuk fel, nemzetközi elismertségét és eredményeit hangsúlyoztuk. Párhuzamot vontunk Hollandia és Magyarország között úgy, hogy Hollandia kis ország és sikeres, Magyarország is kis ország és sikeres akar lenni.

Kezdetben a cég bemutatása mellett azt hangsúlyoztuk, hogy újdonsággal, Magyarországon még ismeretlen termékkel jelenünk meg a piacon. Minden reklámunkat úgy fejeztük be: képviselőnk hamarosan felkeresi Önt és tájékoztatja az élet- és nyugdíjbiztosítás szükségességéről és a lehetséges biztosítási módokról. Marketingfilozófiánk ma is az, hogy terméket nem reklámozunk.

**M&M** *Miért választották a direkt marketinget, ezt a kissé „titokzatos”, Magyarországon egyelőre nem túl ismert megoldást?*

Úgy gondoljuk, hogy óriásplakátokom vagy televíziós reklámban nem lehet bemutatni egy terméket. Képviselőnk feladata, hogy a személyes találkozó során teljes ala-

posszággal mutasson be egy terméket, úgy hogy minden előnyét és esetleges hátrányát is vázolja. A társaság feladata pedig az, hogy a képviselőt olyan felkészültté tegye, hogy amikor a szolgáltatást nyújtja, akkor az ügyfél elégedett legyen.

Példaként elmondom, hogy képviselőink pszichológiai módszereket is alkalmaznak, amelyekkel bizonyítottan jobb eredményt lehet elérni. Ilyen pszichológiai módszer, hogy az ügynöknek az ügyfél mellé kell ülnie, nem szembe. Ez utóbbi ugyanis egyfajta szembenállást tükröz.

**M&M** *Az ügynökök hogyan, milyen csatornákon keresztül jutnak el az ügyfelekhez?*

A képviselőn múlik, hogy mennyire tudja alkalmazni a tanultakat, hiszen az ügyfelek felkutatása és a szerződés megkötése már a képviselő egyedüli feladata. Az ő piackutatásán múlik az eredmény.

Mindenképp orientálja az ügynököket, hogy az N-N a lakosság felsőbb rétegeit célozta meg, tehát oda érdemes menni, ahol már a megkeresés előtt tudja, hogy képes kifizetni a viszonylag magas alapdíjat. Kérdés persze, hogy hogyan találja meg ezt a réteget, figyelembe véve Magyarország lakosságának gazdasági helyzetét. Az ügynök ezért ajánlásokat gyűjt, először a baráti, ismeretségi körben keres potenciális ügyfeleket, ajánlókat.

Az N-N oktatási rendszerében ennek is speciális módszere van, amelyben ismét szerepet kap a pszichológia. Ha például valakitől a képviselő kér tíz nevet, soha nem szabad egynél kezdeni a felsorolást. A listát mindig visszafelé kell kezdeni, így sokkal nagyobb esély van tíz név összegyűjtésére. Bizonyított tény, hogy ha egytől indul az ügynök, akkor a válaszoló már a hatodiknál elakad.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy nagyon csekély eredményre számíthat az a képviselő, aki ismeretlenül, minden hivatkozás nélkül zúdul a kiszemelt ügyfél nyakába. Sokkal nagyobb sikerre lehet számítani akkor, ha hivatkozik az ajánló-

jára. A jó ügynök arra is figyel, hogy ne csak neveket és telefonszámokat kérdezzen, hanem lehetőleg ajánlólevelet is kérjen. Az igazán sikeres ügynököknek már nincs is szükségük erre, mivel a munkájukkal elégedett ügyfelek egymásnak ajánlják az ügynököket.

Összefoglalva azt lehet mondani, hogy az ügynökeink munkája nem addig tart, amíg az ügyfél aláírja a szerződést, hanem – jó esetben – 300–500 ügyfelével folyamatosan kell tartania a kapcsolatot. Úgy is mondhatnánk, hogy együtt kell élnie az ügyfeleivel. Ennek különböző módozatai vannak: hírlevéllet bocsát ki, amelyben tájékoztatja ügyfelét saját magáról, üzleti sikereiről, a cégről és az új termékekről. A képviselőnek ugyanakkor tudnia kell az ügyfél életének alakulásáról, ebbe beletartozik a születésnap, a családi állapot változása, a hivatali előmenetel. Legsikeresebb ügynökeink íróasztalát a legjobb ügyfelek fényképei díszítik.

**M&M** *Mennyire sikeres ez a marketing az ügyfélkapcsolatban?*

Piaci eredményeink ismeretében mindenképp sikeresnek mondható, hiszen öt év alatt 260 ezer szerződést kötöttünk, amelynek díjbevétele az N-N az egyik legsikeresebb életbiztosítótá vált. Hozzá kell perze tenni, hogy a teljesen új termékeink egyelőre csak egy szűk körben találnak gazdára. Ilyen többek között a gyerekek továbbtanulására köthető Student biztosítás, illetve a rettegett betegségek esetére köthető Főnix. Ezek a termékek valóban teljesen ismeretlenek voltak a magyar piacon, de nem ezek, hanem a hagyományos, 10–15 évre szóló, hosszú távú befektetési formát jelentő életbiztosításaink a legnépszerűbbek. Ezért termékfejlesztésünk során inkább ezek továbbfejlesztésére fektetjük a hangsúlyt úgy, hogy a megtakarítási jellegű biztosításainkat újdonságokkal egészítjük ki. Ez egyébként a világon mindegyik működik.

**M&M** *Az eddig hallottakból levonható az a következtetés, hogy az N-N*

*„lelke” a képviselő. Milyen motivációs eszközökkel tudatosítják ezt?*

Egyik oldal természetesen az anyagi lehetőség. Ügynökeink önálló vállalkozók, akik jutalékot kapnak. A magas kereset természetesen rendkívül kemény munkát igényel, hiszen a kereset kizárólag a teljesítményen múlik. Általában azt a gyakorlatot követjük, hogy havonta legalább három szerződést várunk, ám rugalmatlan lenne, ha ragaszkodnánk ehhez, hiszen egy szerződés is jelenthet magas díjbevételt. Nem maximalizáljuk a jutalékot, viszont aki a meghatározott szint alatt teljesít, attól elköszönünk. Ezzel kapcsolatban ugyanis az a véleményünk, hogy nem az az emberséges, ha kapun belüli munkanélküliséget teremtünk.

A fluktuáció is ennek alapján alakul: az első évben a képviselők 75 százaléka marad, a másodikban és a harmadikban a fele és a negyedik évre stabilizálódnak. A nemzetközi trendek szerint az a képviselő, aki a negyedik évet eléri, annak nagy az esélye, hogy élete végéig a szakmájában maradjon. Fontos még a belső karrier lehetősége. Kemény munkával megvan az előrelépés esélye, ezt bizonyítja, hogy számos vezetőnk kezdte képviselőként.

Nagyon fontos ugyanakkor a terjesztőhálózat felépítése, kezelése, vagyis közel háromezer ember menedzselése. Képviselőink ugyan nem alkalmazottak, de nem engedhetjük el a kezüket. Az N-N-nél folyamatos a kommunikáció, a napi tevékenység ellenőrzése, egyszóval rendkívül szoros a kézivezérlés.

**M&M** *Meddig lehet újabb eredményeket várni a képviselőktől. Nem telítődhet a piac?*

A kezdő képviselők mind attól tartanak, hogy elfogy a piac és nem lesz kivel biztosítást kötni. Nos, egyelőre ez az idő még nem érkezett el, hiszen hol van még Magyarország attól, hogy egy családnak 4-6 biztosítása legyen. Egyelőre tehát szó sincs a piac telítődéséről. A képviselőnek pedig az a feladata, hogy tudatosítsa az ügyfélben: nem egy

biztosítást kell vásárolnia, hanem többet.

Ez már a képviselő marketingstratégiájának a része. A jó képviselő legalább évente felkeresi az ügyfelét. A személyes találkozók alkalomával számol be arról, hogy milyen előnye van annak, ha az idő előrehaladtával újabb és újabb biztosításokat köt. Ez természetesen csak lassan tudatosul a lakosságban.

**M&M** *A magyar lakosság egyelőre még idegenkedik az ügynökön keresztül való vásárlástól. Az Ön, illetve az N-N tapasztalatai szerint változik-e ez a kép? Mennyire ismerik és fogadják el az N-N értékesítési módszerét, a direkt eladást? Nem tartják-e agresszívnek képviselőiket?*

Magyarországon az ügynöki értékesítés sokszor nemtetszést vált ki az ügyfelekből. Tény, hogy ha valaki nem akar biztosítást kötni, akkor nem köt. Ám arról sem szabad megfeledkezni, hogy a lakosság folyamatosan különböző hatásoknak van kitéve. Az életbiztosítás eladási statisztikák szerint az emberek a tizenötödik impulzus hatására döntenek úgy, hogy biztosítást kötnek. Ebbe beletartozik az ügynöki felkeresés, de ide tartozik az is, ha például a szomszéd dicsér egy biztosítást, vagy a családban, illetve az ismertségi körben valaki drámai körülmények között meghal. A hatások között találhatóak még a különböző média hírek, amelyek arról szólnak, hogy az államnak nincs pénze tisztességes nyugdíjra, ezenkívül az ember a saját szemével is láthatja nyugdíjas szüleit, akiknek valóban nem elég az államtól kapott pénz. A tizenötödik impulzus hatására általában megkötik a biztosítást.

Ilyenkor pedig szinte mindenkinek szüksége van tanácsra: hol köthető biztosítás és milyen feltételekkel. Az emberek szívesen veszik, ha valaki a rendelkezésükre áll. Az N-N ügynökei pénzügyi tanácsadóként működnek, és ahogy az embereknek általában egy fogorvosuk, könyvelőjük van, úgy természetes, hogy egy biztosítási tanácsadójuk van. Az pedig a cég, illetve a képviselőnk feladata, hogy megnyerje az

ügyfelek bizalmát és állandó tanácsadóvá váljék.

Ügynökeinknek tehát minden kérdésben elébe kell menniük az ügyfeleknek. Elcsépett, de nálunk sokszorosan igaz, hogy az ügyfél a legfontosabb. Ezt az ügyfelünknek folyamatosan éreznie kell, hiszen ő minden hónapban eldönti, hogy feladja az éppen esedékes biztosítási díjat vagy sem. Az ügyfél pedig csak akkor fizet, ha elégedett.

**M&M** *Hogyan lehet elégedett az ügyfél, hiszen csak a biztosítási szerződés lejáratkor, tehát a kötéstől számított 10-15 év múlva derül ki, hogy jó biztosítást kötött-e? A kárügyintézés nehézségeire mennyire készítik fel az ügynököket?*

Igaz, hogy a biztosítás a megkövetéskor ügymond láthatatlan, tehát csak jóval később, adott esetben sajnos egy-egy tragédia kapcsán válik ismertté. Ez utóbbi esetben persze meglehetősen nehéz elégedettségről beszélni, hiszen a biztosítás csak anyagi biztonsággal szolgálhat, ami legfeljebb tompíthatja az átélt fájdalmat.

Amennyiben azonban a hosszú távú megtakarítási forma érvényesül, akkor szintén a képviselő feladata, hogy megismertesse a terméket az ügyféllel, elmagyarázva, hogy a lejáratkor mire számíthat. Ami tehát látható és elégedettséget szülhet ebben a folyamatban, az az ügynök felkészültsége, az odafigyelése, amely a munkája során mutatkozik meg. Az ügynöknek mindenről tájékoztatnia kell az ügyfelet. Előfordulhat, hogy az ügyfél valami negatív hírt hall a biztosítóról és erről megkérdezi az ügynökét, annak akkor is hiteles és őszinte választ kell adnia. Természetesen arra kell törekedni, hogy a képviselő és a cég minden esetben ugyanazt jelenítse meg.

Úgy érzem: ez a marketingstratégia segítette az N-N-t ahhoz, hogy az egyik legsikeresebb biztosító társasággá váljon. Ezért továbbra is a személyes kapcsolaton alapuló értékesítési rendszert szorgalmazzuk, mivel ez a véleményem, hogy az ügyfelek számára is ez a leghasznosabb.

F. L.