



**Татьяна
РОБУЛЕЦ,**
*генеральный
директор,
ООО «Современ-
ные страховые
технологии»*

ПОСТРОЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ АГЕНТСКОЙ СЕТИ

Агентская сеть – основной инструмент продажи страховых продуктов физическим лицам. Чтобы она была эффективной, при ее построении надо учесть несколько ключевых моментов.

Модели агентской сети

Допустим, в страховой компании принято решение о построении агентской сети. Для того, чтобы она была эффективной, необходимо, прежде всего, определиться с ее структурой. Исторический опыт страхования знает множество вариантов структур агентской сети. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки. Перечислю структуры, наиболее часто используемые в России.

1. Классическая сеть.

Такая структура использовалась еще в Госстрахе. Она представляет собой совокупность из нескольких агентств. Во главе агентства стоит директор. Под его на-



чалом работают несколько менеджеров, каждый из которых руководит группой агентов.

Агенты обучаются в специальной школе и проходят практику у менеджера. Если агент покажет себя потенциально способным продавцом, с ним заключается агентский договор, выдается доверенность, все необходимые материалы и устанавливается план по сборам.

С внедрением плана очень часто возникают проблемы. Агенты – свободные люди. Как можно требовать план со свободных людей? Тем не менее, если говорить о построении эффективной агентской сети, нужен инструмент управления. Одним из таких инструментов как раз и является план.

Он может касаться разных аспектов деятельности агента. В зависимости от целей вводят план по сборам, план активности (то есть, по количеству встреч или проданных полисов), план по продаже конкретных видов страховых продуктов. Конечно, нужно сразу отметить, что невозможно введение плана без поддерживающей системы мотивации.

Каковы плюсы и минусы классической системы продаж? Первый и главный минус – ее стоимость. Такая сеть создается годами, что связано с системой набора и обучения агентов. Происходит это из-за того, что далеко не все из кандидатов в агенты после соответствующей подготовки смогут продавать, хотя деньги на их рекрутинг и обучение уже затрачены. Селекционная работа по отбору наиболее успешных продавцов длится годами и требует значительных вложений.

Но вложения стоят того! Правильно выстроенная классическая агентская сеть хорошо управляема. Ее агенты – квалифицированные продавцы. Они заключают качественные договоры, обеспечивают хороший сервис для клиента, создают у клиента лояльность к компании, стабильно обеспечивают рост сборов в страховой компании. Жаль, что очень немногие страховые компании могут позволить себе тратить деньги и упорно ждать, когда агентская сеть встанет на ноги.

Таким образом, как основные достоинства классической структуры – это стабильный рост структуры, качественные продажи, хорошая управляемость, высокая лояль-

ность к страховой компании. В качестве недостатков нужно отметить ее высокую стоимость, долгую окупаемость и медленный рост.

2. Вторая, не менее популярная структура агентской сети, – MLM (MLM – multi level marketing) или структура многоуровневого маркетинга.

Большинство полисов страхования жизни продавалось в России как раз с использованием MLM-структур. MLM структура представляет собой агентскую сеть, в которой каждый агент должен рекрутировать новых агентов. При достижении определенной численности набранной агентской группы и объема проданных страховок агент переходит на более высокий уровень карьерной лестницы и, следовательно, на более высокий уровень оплаты комиссионного вознаграждения. Карьерная лестница состоит из десятка и более ступеней, на каждой из которых принят свой процент оплаты труда.

Иногда на практике встречается разновидность MLM-сети, которая называется бинарный маркетинг. В нем существует ограничение на количество агентов находящихся в непосредственном подчинении у продавца на каждом уровне – их должно быть не больше двух.

Основное достоинство любой MLM – сети отсутствие для агентов требований к выполнению плана и запрета на совместительство с основным местом работы. Агентам сети MLM можно заключать сделки от случая к случаю. Такой льготный режим работы более привлекателен, чем работа в классической сети. Кроме того, основной задачей MLM агента является привлечение нового агента, а за право войти в бизнес необходимо себе купить полис. Таким образом, продается не страховой продукт, а возможность карьеры.

MLM-структура растет достаточно быстро, но качество продаж оставляет желать лучшего. Удивляться тут нечему: потенциальный агент покупает самый дешевый полис, так как покупка полиса – формальность. Естественно, потребительские качества страхового продукта отходят на второй план. Кроме того, продавцы часто грешат искажением информации о полученной услуге, что приводит к большому количеству недовольных потребителей. Об-

Если ресурсы страховой компании ограничены и предполагается короткий срок их окупаемости, надеяться на создание качественной агентской сети по классическому образцу не приходится.

манутые потребители – прямая угроза репутации страховой компании, а значит, и росту ее доходов. Так как каждый сотрудник MLM-структуры кровно заинтересован в росте сети, то для такой сети расходы на рекрутинг и обучение значительно меньше, чем в классическом варианте.

Таким образом, страховая компания получает более дешевую сеть и в более короткие сроки. Но! MLM-сеть не устойчива. Она подвержена структурным расколам и не может долго работать эффективно. Обычно время роста продаж MLM-структуры не превышает двух лет. Если не предпринимать мероприятий по ее переводу в классический вид сети, через несколько лет наступает период стагнации и распада.

Итак, основное достоинство MLM-сетей – быстрый набор агентов и быстрый рост продаж. Основной недостаток – короткий срок жизни, плохая управляемость, высокие риски мошенничества.

Принимая решение о структуре агентской сети, следует руководствоваться следующими соображениями. Если ресурсы страховой компании ограничены и предполагается короткий срок их окупаемости, надеяться на создание качественной агентской сети по классическому образцу не приходится. В то же самое время рекомендовать MLM-структуру не стану, так как в моей многолетней практике работа с ними к стабильным положительным результатам не приводила, а негативных отзывов от клиентов (включая обвинения в мошенничестве и навязывании продажи) было более чем достаточно.

Основные материальные вложения для создания агентской сети



Определившись со структурой агентской сети, надо понять какие статьи затрат потребуются для ее создания.

1. Помещение для проведения учебных занятий и организации рабочих мест рекрутеров, менеджеров и агентов. Вполне достаточно, если рабочее место агента представляет собой небольшой стол и телефон, по которому агент может назначать встречи с клиентом самостоятельно или под руководством своего менеджера. Так как основная работа агента по заключению договоров проводится в поле,

компьютер на рабочем месте не нужен. В том случае, если предполагается, что агент готовит какие либо письменные предложения или делает расчеты, то количество компьютеров для агентов определяется возможностями бюджета.

Использование одного рабочего места для нескольких агентов при организации работы посменно даст дополнительную экономию средств.

2. Рекрутинг – следующая по значимости статья расходов. Для результативной работы агентства, желательно иметь по два рекрутера на одного менеджера.

Рекрутер должен иметь возможность поиска претендентов в Интернете и в газетах. Работа рекрутеров не исключает рекламу о наборе персонала в прессе. Но, как показывает практика, такая реклама может рассматриваться только как средство поддерживающее основной рекрутинг. Сама по себе она недостаточно эффективна.

3. Обучение. Требуется оплата труда тех, кто будет его проводить и затрат на материально-техническое оснащение учебного процесса. Это доска, флип-чарт, проектор, видеомagnetofон и видеокамера, наглядные материалы и учебные пособия.

Нередко возникает вопрос: брать ли деньги за обучение агентов или за учебные пособия и раздаточный материал? В своей практике я встречалась и с платной, и с бесплатной формой обучения. Лично мне бесплатное обучение нравится больше. Конечно оно дороже, но зато более привлекательно для агента. Есть и другие плюсы: облегчается рекрутинг, а бухгалтерии не надо контролировать учет оплаты пособий и занятий.

4. Мотивация. Это ключевой фактор успеха, поэтому она должна быть построена правильно. Мотивация – тема емкая, в небольшой статье невозможно рассмотреть ее подробно. Но главное – агенту не нужно платить много, ему нужно платить эффективно. И донести до него порядок расчета и оплаты комиссионного вознаграждения. Не обязательно платить только комиссионное вознаграждение. Можно платить стипендии, премии или зарплаты. Нужно только заранее просчитать эффект такой мотивации и необходимые затраты, включая налоги.

Для успешной работы агента, особенно начинающего, необходимо предъявлять очень строгие требования к организации его рабочего места.

Мотивация не всегда должна быть пропорциональна собранной премии. Мотивация может предусматривать больший процент для новичков или на запуске проекта, или нового продукта и меньший для рядовых агентов. (Еще раз подчеркиваю, я называю мотивацией не только комиссионное вознаграждение, а весь комплекс поощрений агентам и менеджерам продающей сети.)

Для построения эффективной агентской сети в системе мотивации обязательно должны присутствовать поощрения в виде призов, путевок, благодарностей, подарков и бонусов, имеющих не денежное выражение. Агенты очень чувствительны к подобным поощрениям, поэтому такие меры хорошо стимулируют их профессиональную активность и способствуют формированию их лояльности.

5. Организация контроля и учета

Правильная система контроля за деятельностью агентов, четкий расчет и выплата агентского вознаграждения и других выплат предусмотренных системой мотивации – серьезная статья затрат. И одновременно это один из важнейших факторов построения успешной агентской сети. И как всегда, мои рекомендации заключаются в том, чтобы сначала все продумать и рассчитать, а уже потом осуществлять набор агентов.

Вот основные, но не все (!) статьи расходов для построения эффективной агентской сети. А теперь по тем же пунктам рассмотрим, какие подводные камни могут осложнить организацию агентских продаж. Ведь в таком серьезном деле нет мелочей, а что именно в данном конкретном случае будет основной трудностью, к сожалению, предугадать невозможно.

Подводные камни организации агентских сетей



1. Рабочее место агента.

Для успешной работы агента, особенно начинающего, необходимо предъявлять очень строгие требования к организации его рабочего места. На нем не должно быть отвлекающих или мешающих работе предметов и носителей информации. На рабочем месте агента может находиться только телефон, клише телефонных разгово-

ров, напоминания с информацией, важной для работы. Не следует разрешать сторонние звонки или разговоры на отвлеченные темы со служебного телефона. Вся обстановка в агентском офисе должна быть нацелена на наилучшие достижения в работе. Необходимым оборудованием в агентском офисе является доска учета работы каждой менеджерской группы и персонально каждого агента. Столы для работы менеджеров рекомендуется располагать в непосредственной близости от рабочих столов агентов данной менеджерской группы. Это обеспечит постоянный контроль и мониторинг за правильностью работы агента. Наиболее важно контролировать и поддерживать работу начинающих агентов.

1. Рекрутинг.

Основная задача рекрутера – поиск потенциальных агентов и назначение собеседования с менеджером. Непосредственный отбор лучших претендентов входит в обязанности менеджера.

2. Если театр начинается с вешалки, то агентская сеть начинается с обучения, поэтому ему надо уделить особое внимание. Обычно курс обучения состоит из нескольких базовых программ и периодических курсов повышения квалификации. Очень важно, чтобы все полученные на теоретических занятиях и тренингах знания были тщательно отработаны в практической работе с клиентом. Базовый и дополнительные курсы не должны быть чересчур сложными и перенасыщенными информацией. Теоретические занятия должны перемежаться тренингами и деловыми играми.

Обычно полный курс обучения агента занимает от одного до трех месяцев. Он обязательно должен включать такие темы, как «холодные звонки», техника выявления потребностей, техника продажи, работа с возражениями, навыки проведения презентации. Что касается организации учебного процесса, то выделим следующие ключевые моменты:

- график обучения должен быть продуман и составлен заранее, еще до набора агентов. То же самое следует сказать и об учебном плане. Иногда я сталкивалась с ситуацией, когда ответственный за обучение агентов вспоминал о нем только в день начала занятий. И с ужасом обнаружи-

вал, что лекции читать некому и зала для обучения нет. Подобный подход провалит любую агентскую сеть, поэтому

- переносы заранее объявленных лекций недопустимы: второй раз люди могут просто не прийти
- особое внимание следует обратить на качество проведения занятий: ведь найти материал необходимый для будущей работы, агенту практически невозможно, поэтому особое значение приобретает квалификация лектора и наличие раздаточного материала
- психологический климат обучения серьезно влияет на самоощущение агента и его отношение к профессиональной подготовке. Хорошо поставленная система подготовки дает ощущение надежности и защищенности и стимулирует к добросовестной учебе
- не следует увязывать качество обучения с наполнением учебного класса.

4. Мотивация. Не стоит стараться спроектировать систему мотивации навечно. Это практически невозможно, да и не нужно. В разные периоды развития агентской сети и развития самой компании будут возникать разные задачи. Вместе с ними должна меняться и система мотивации. Можно вводить мотивацию на определенный срок. Но всегда очень важно заранее сообщить агентам, на какой именно. Нельзя часто менять систему мотивации. Оптимальный срок введения изменений – раз в год. Если есть очень серьезные причины для изменений – раз в квартал, но не чаще. Агенты должны приработаться к новой системе мотивации, почувствовать, как она действует, какой доход они могут получить. Если менять систему мотивации каждый месяц, то продаж не будет.

Частая смена системы мотивации может привести к возникновению массовых дискуссий среди агентов и менеджеров на тему «А вот раньше было...» Все это отвлекает агентов от дела и существенно снижает объемы продаж.

5. Учет и контроль. В моей практике был опыт, когда выплата агентского вознаграждения производилась день в день и сопровождалась постоянной неразберихой. Разумнее выплачивать комиссионные один раз в месяц строго по согласованному порядку – это дает лучшие результаты.

При организации системы контроля и учета необходимо установить ключевые точки контроля и ответственных за них лиц. Точки контроля – это даты, когда проводится анализ достигнутых результатов. Например, двадцатое число каждого месяца – отчет о достигнутых результатах за предыдущий месяц и т.п.

Необходимо четко описать процедуры, порядок и сроки действий участников процесса: в частности, даты (или сроки), когда агент получает необходимые для работы материалы, когда и кому агент сдает оформленные страховые полисы, как, в какие сроки и кому агент сдает страховые премии, кто оформляет агентские договоры, как агент получает комиссию, кто готовит ведомости, что происходит, если участники процесса нарушили свои обязанности. В заключении статьи хотела бы обратить внимание на то, что хотя агентские продажи в России являются основным способом продажи страховых продуктов физическим лицам, не следует забывать об активно развивающихся новых направлениях продаж. Пока на российском страховом рынке они не так заметны. Эти методы продаж менее затратны, но более технологичны. Я имею в виду как продажи на рабочих местах, продажи через банки и финансовые магазины, продажи через интернет и т.д. И как показывает опыт продаж на развитых страховых рынках, за этими направлениями будущее.



Новые программы для эффективного социального пакета

- ✓ **Страхование сотрудников на производстве (в том числе, страхование риска потери кормильца)**
- ✓ **Программы долгосрочного накопительного и пенсионного страхования**
- **Организация продаж страховок на рабочих местах**
- **Формирование страховых программ по грейдам сотрудников**
- **Легкость расчетов и бюджетирования**
- **Налоговые льготы и экономия бюджета предприятия**