

**Алексей  
СЛЮСАРЬ,**

*заместитель  
генерального  
директора, дирек-  
тор Московского ре-  
гионального центра,  
ООО «АльфаСтра-  
хование»*



---

**ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
РАБОТЫ ПРОДАВЦА В СТРАХОВАНИИ**

При оценке результативности продавцов в страховании абсолютно все компании на первое место ставят объем продаж. Что касается таких параметров, как безубыточность и количество расторжений, то их набор сильно меняется от одной компании к другой и, в крайнем случае, может отсутствовать вовсе.

В предлагаемой вашему вниманию статье описано, какие показатели для каких категорий продавцов имеет смысл применять, если использовать систему мотивации и оценки персонала на основе KPI.

**Выбор параметров оценки**



При оценке работы продавцов надо учитывать два принципиально важных параметра:



1. какого уровня этот продавец;
2. за какое направление он отвечает.

Как известно, отдельные направления продаж в страховых компаниях настолько сильно отличаются друг от друга, что работающих по ним продавцов нельзя сравнивать между собой. Например, тех, кто занимается крупными клиентами, с теми, кто занимается прямыми продажами. Представителей любой из этих категорий нельзя сравнивать с менеджерами, которые работают с агентами, либо с менеджерами, которые работают с брокерами, или, допустим, с автодилерами, банками, лизинговыми компаниями.

Если говорить об оценке работы продавцов разных направлений, то ключевые показатели эффективности (KPI) у них похожие, но состав параметров отличается, что будет рассмотрено чуть ниже.

Каждому направлению продаж соответствует свое структурное подразделение. Перечислим их.

1. Подразделение по работе с крупными корпоративными клиентами;
2. подразделение, которое занимается каналами продаж: автодилерами, банками, лизинговыми компаниями;
3. розничное подразделение, которое, в свою очередь, можно разделить на два:
  - а) блок по работе с агентами и мелкими розничными брокерами (которые не имеют значимого корпоративного портфеля);
  - б) блок прямых продаж. В данном случае имеется в виду такая организация продаж, когда одни сотрудники иницируют поток входящих звонков в компанию (обзванивая имеющиеся базы), а другие (штатные менеджеры) обслуживают этот поток в офисах.

Первый и главный показатель оценки деятельности продавца любого направления продаж в любой компании – начисленная страховая премия. Остальные показатели, как уже было сказано выше, определяются в зависимости от уровня ответственности сотрудника и канала продаж. Рассмотрим, какие именно параметры содержат KPI продавцов разных направлений и уровня ответственности.

## Параметры оценки рядовых продавцов



### *Прямые продажи*

В прямых продажах к начисленной премии целесообразно добавить следующие параметры:

1. количество новых заключенных сделок;
2. количество результативных звонков (тех, в результате которых заключаются сделки);
3. четкое соблюдение структуры портфеля.

Если в прямых продажах оценивается работа офиса, можно вводить еще и четвертый параметр – качество клиентского сервиса (имеются в виду показатели по пролонгации и качеству обслуживания). Хорошо, когда аудит клиентского сервиса проводит независимое агентство раз в полгода, оценивая качество обслуживания на этапах заключения договоров и урегулирования убытков.

### *Агентский канал*

KPI менеджеров, руководящих агентами, естественно, должен содержать такие показатели, как:

1. начисленная брутто-премия;
2. параметр учета структуры портфеля.

Чтобы агенты приносили не только каско, но и более рентабельные виды страхования, с ними надо работать соответствующим образом. В качестве дополнительного стимулирования сотрудников агентской сети могут посоветовать проведение специальных конкурсов, оплату дополнительного комиссионного вознаграждения или премий за достижение требуемых показателей.

### *Автодилеры, банки и лизинговые компании*

Планы работы и оценки сотрудников, осуществляющих взаимодействие с перечисленными в подзаголовке каналами продаж, конечно, строятся с точки зрения партнерских отношений. Поэтому по сравнению с продавцами предыдущих категорий структура KPI становится более сложной, ведь надо не только получать премию от партнеров, но и:

1. увеличивать их количество;



2. наращивать долю бизнеса в объеме продаж, который имеет каждый из контрагентов (банк, лизинговая компания или автодилер).

### ***Крупные корпоративные клиенты***

В любой компании общий план брутто-премии у рядовых продавцов, работающих с крупным бизнесом, составляет десятки млн. долларов по каждому крупному клиенту, а их влияние на результат довольно ограничено – гораздо больше зависит от топ-менеджмента компании, ее штаб-квартиры, акционеров и тому подобных категорий. В то же время цена ошибки очень велика (десятки миллионов долларов), и сам продавец прекрасно это понимает.

Учитывая противоречивость обстоятельств, в которых работают с крупным бизнесом, целесообразно требовать от рядовых продавцов:

1. ежемесячного и ежеквартального уровня пролонгаций, близкий к 100% (чего можно добиться только при качественном обслуживании клиента в течение года);
2. объема собственных допродаж.

### **Параметры оценки руководителей**

Если по всем этим направлениям подняться на уровень выше, то от руководителей продавцов имеет смысл требовать только два показателя:

1. начисленную брутто-премию;
2. выполнение плана по прибыли (по андеррайтинговому результату).

Таким образом, при оценке работы руководителей учитываются убытки перестрахования, комиссии и т.п. Однако прямые расходы и расходы, которые аллокируются в крупных подразделениях, не влияют на оценку результатов деятельности руководителей, поскольку дело управленца – правильно ориентировать своих сотрудников и ежедневно ими заниматься. Доводить до них идеологию компании (куда идти, как делать бизнес прибыльным). Направлять своих подчиненных в нужный канал продаж. Принимать решения насчет целесо-



образности развития или, наоборот, закрытия того или иного канала продаж.

Кроме того, есть еще несколько дополнительных показателей, которые необходимо анализировать для руководителей, но которые, тем не менее, могут не входить в КРІ и потому обычно не влияют на заработки людей. Это выработка (объем премии) на одного продавца и выработка на одного партнера. Полученные цифры удобно сравнивать с данными конкурентов, чтобы понять, кто работает более эффективно и кому какие ресурсы требуются для решения одной и той же задачи.

### ***Крупный бизнес***

Для руководителей, работающих в крупном бизнесе, основные показатели КРІ те же самые. Но оценивать их лучше не чаще, чем один раз в год, поскольку решения по крупным сделкам принимаются очень долго и момент финальной подписи может много раз отодвигаться во времени. Тут важно учитывать два критерия:

1. пролонгация, то есть мы должны четко обслуживать клиента в течение года с тем, чтобы обеспечить достаточно легкое и комфортное перезаключение договора на следующий год;
2. собственные усилия руководителя по развитию бизнеса. Иными словами, объем страховых премий по допродажам.

Руководитель, работающий в крупном бизнесе, несет ответственность за все направление. Риски в крупном бизнесе очень высокие, поскольку успех зависит и от топ-менеджмента, и от акционеров – но они ему органично присущи.

### **Изменение требований к результативности**



Год от года требования к продавцам, конечно, должны меняться, поскольку фаза роста страхового бизнеса продолжается. Когда происходят изменения либо на рынке, либо в структуре компании, то должен меняться и сам набор показателей КРІ.



Допустим, в связи с изменениями на рынке перед компанией встала какая-то новая задача. Тогда компания должна принимать другую стратегию, а в соответствии с ней на первый план могут выходить новые показатели.

Допустим, компания хочет повысить качество сервиса и соответственно увеличить количество перезаключений договоров. В тех подразделениях, где этот показатель является критически важным, нужно сделать его основным. Мотивация и показатели – всегда элемент «настройки». Руководитель говорит подчиненному, что важно в работе: объем, качество сервиса, рентабельность. Ключевых параметров всегда несколько, и обязательно нужно найти между ними баланс.

Если выбрать только один параметр как ключевой, то есть, поставить всего одну задачу, то остальные задачи останутся без внимания и будут провалены. Более правильно – эффективно балансировать между всеми показателями. Это сложная задача. Нужно увеличить объем продаж, например, на 40%, и в то же самое время не снижать рентабельность – даже больше, повысить ее. При такой постановке задачи менеджер должен очень избирательно подходить к тем направлениям, в которых нужно развиваться. Конечно, можно легко вырасти и на 100%, но тогда коэффициент убыточности упадет на 10-15%.

Многие компании набирают большие объемы, снижают тарифы, набирают портфель – и в результате «счастливо» пожирают убытки.

Компании, которые во главу угла ставят надежность и рентабельность бизнеса, себе такого позволить не могут. Растить по всем направлениям тоже невозможно – нельзя расплывать средства и ресурсы. Следовательно, рост возможен только избирательно. Предположим, что компания выбирает следующие направления роста:

1. корпоративный сегмент;
2. сегмент каналов продаж;
3. автострахование.

И в каждом из этих сегментов также необходимо работать сегментированно – например, не со всеми катего-

риями автомобилей и водителей. Например, в салонах отечественных, китайских и корейских автомобилей компания принимает решение не присутствовать – убыточно. Кроме того, ограничивает количество молодых водителей путем введения повышающих коэффициентов. Технически точечная работа в автостраховании осуществляется с помощью тарифов, дополнительных условий, каналов продаж.

### Инструменты влияния на эффективность работы продавца



Когда идет речь об оценке эффективности, естественно задаться вопросом о ее повышении. Какие рычаги воздействия может использовать для этого компания?

1. Материальную мотивацию;
2. нематериальную мотивацию;
3. карьерный рост;
4. внутреннюю конкуренцию.

Материальная мотивация всем более-менее понятна, хотя и у нее есть такие неприятные стороны, как длительные периоды согласований, экономические расчеты, их корректность и тому подобные категории. Но помимо материальной мотивации целесообразно использовать нематериальную. И главная составляющая тут, конечно, карьерный рост.

Человек, пришедший в компанию на должность рядового продавца – допустим, в продажи по телефону или в продажи на рабочих местах – понимает, что со временем он может стать продавцом, который работает самостоятельно. Может вырасти в менеджера, руководящего группой таких же новичков, как он сам. Начав специализироваться и пройдя этап работы с физическими лицами, может переключиться на малый и средний бизнес. Затем – на средний и крупный или же на каналы продаж.

Карьерный рост – самая сильная мотивация. Но еще сильнее – личностные качества человека. Он сам себя мотивирует. Задача руководителей компании – создать ему условия для самомотивации.



Хочу отметить, что такие атрибуты нематериальной мотивации, как конкурсы, призы и тому подобные мероприятия используются на рынке довольно активно. Здесь компания должна тщательно продумывать, как организовать процесс, чтобы он не выглядел пафосным, но заставлял бы мобилизоваться и показать лучший результат.

И несколько слов о внутренней конкуренции. Всегда есть успешные продавцы, зарабатывающие больше остальных. Естественно, что амбициозные люди стараются быть не хуже. Здесь не обязательно вывешивать портреты передовиков, как часто делается в компаниях, и совсем не обязательно открывать цифры – это может быть не корректно, но всегда необходимо определенным образом сигнализировать, кто лидер, а кто аутсайдер. Сделали план – получили деньги. Не сделали – не получили. Не обидно тем, кто сделал, но, может быть, досадно тем, кто не справился. Зато честно.

Обычно, в одном подразделении у всех сотрудников единые правила мотивации. Они могут прикинуть, сколько они заработали – и сколько другие. Внутренняя конкуренция – сильный стимулятор.

### **Результативность и обещания**

Как известно, есть продавцы, которые обещают золотой дождь, но... дожждаться его так и не удастся. Можно ли распознать пустые обещания на этапе собеседования? Поскольку собеседования происходят на разных уровнях и руководитель подразделения самостоятельно принимает решение о приеме на работу того или иного кандидата, здесь важна технология. Решения проблемы мне видится в специальных тестах (но не в детекторе лжи!), с помощью которых можно было бы по личностным качествам отобрать подходящих людей и отсеять неподходящих. Таким образом, в качестве целевых должны выступать личностные характеристики человека (а не профессиональные). Если кандидат им удовлетворяет, берем его на работу.





Что касается профессиональных характеристик, то есть испытательный срок, в течение которого и нужно принять решение. Фактически, это цена ошибки руководителя. Он должен как можно быстрее понять, будет человек работать в команде или нет, быстро он принимает решения или нет. Ничего другого здесь, наверное, не придумаешь. Профессиональным качествам, я считаю, всегда можно обучить – и достаточно быстро, если человек с мозгами.

Для продавца, по моему мнению, необходимы следующие качества:

- целеустремленность;
- трудоспособность;
- клиентоориентированность (чтобы кандидат был вежливым, корректным, с коммуникативными навыками);
- обучаемость.

То есть, он на работе должен быть как рыба в воде. Должен быть расположен к общению, к поездкам и так далее. Как раньше говорили, быть на ноге. И получать от работы удовольствие.

