

**Татьяна
КЛЮЕВА,**
руководитель
управления разви-
тия, СОАО
«Национальная
страховая группа»

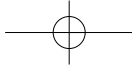


МАТРИЦА АГЕНТОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ОПТИМИЗАЦИИ РЕСУРСОВ

В средней страховой компании, которая занимается ритейловыми продажами, числится по меньшей мере несколько сотен агентов. Очевидно, что невозможно работать с каждым из них индивидуально – нужны инструменты группового управления.

Когда приходится работать с большим количеством людей, невольно приходишь к необходимости оптимизировать свои усилия. Иначе – силы и ресурсы управления расплывются, а проблемы остаются нерешенными.

В работе с агентской сетью СОАО НСГ имеет дело с группами агентов, имеющими различные интересы и особенности ведения бизнеса. Невозможно всем агентам уделять одинаковое внимание. Более того, опыт показал, что если делить ресурсы поровну, люди могут остаться недовольны, так как будут демотивированы. Значит, нужен некий инструмент ранжирования, позволяющий учитывать



Матрица агентов как инструмент оптимизации ресурсов 23



специфику работы и место каждой агентской группы в компании.

Таким инструментом для нас стала так называемая матрица агентов. Она выручает, когда нужно быстро и эффективно провести какое-либо мероприятие, а времени и человеческих ресурсов на его подготовку и проведение не хватает. С ее помощью мы определяем приоритеты в подготовке абсолютно всех мероприятий для агентов.

Параметры матрицы

Параметры матрицы могут быть разными. В нашей матрице каждый столбец объединяет группы агентов по типу организации работы в страховании, а каждая строка – по показателям объемов продаж (см. таблицу 1).

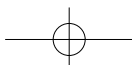


Таблица 1. Матрица агентов

Показатели объемов продаж	Классический агент	Агент-организатор точки продаж	Агент-руководитель агентской группы
Большой (свыше ...)			
Средний (от... до...)			
Малый (до...)			

Любой из страховых агентов НСГ не привязан к штатному расписанию компании, не имеет четкого графика работы, отчасти свободен в своем развитии и полностью свободен в выборе направления своей деятельности. Однако у разных агентских групп есть интересы, продиктованные спецификой организации их работы. Их надо учитывать при управлении агентской сетью и, в том числе, при оптимизации этого управления.

Какими будут агентские группы, зависит от стратегии развития компании. Где-то делают акцент на банковских продажах, где-то – на продажах в автосалонах. Где-то строят широкую горизонтальную агентскую сеть, а в другом месте организуют продажи через множество агентских подразделений. В зависимости от того, в какой нише и каким образом компания зарабатывает деньги, формируются соответствующие группы агентов.



Давайте остановимся на примере компании, которая сформировала широкую горизонтальную агентскую сеть. Как правило, основных агентских групп в подобной компании три. Назовем их следующим образом: классический агент, агент-организатор точки продаж и агент-руководитель агентской группы.

А теперь рассмотрим подробнее отличительные черты и основные интересы каждой группы.

Классический агент



Первая группа – самая многочисленная, в ее состав входят сотни человек. Она объединяет агентов в классическом понимании этого слова. Каждый из них самостоятельно ищет клиентов, заключает с ними договоры страхования и получает комиссионное вознаграждение за принесенную премию. Работает он на тех видах страхования, которые ему наиболее интересны. Приоритетные направления продаж отсутствуют, основной канал расширения клиентской базы – рекомендации. Клиентский портфель довольно подвижен, преобладающий вид – автострахование. Агенты первой группы обычно работают в одиночку, а если им кто-то и помогает (чаще всего, члены семьи), то в компании об этих людях могут вообще ничего не знать. Агентов этой группы можно разделить на подгруппы в зависимости от объема продаж:

- большой объем. В подгруппу входят агенты, сформировавшие свой страховой портфель и закрепившиеся в данной страховой компании.
 - Средний объем. В подгруппу входят опытные агенты, активно формирующие клиентский портфель, а также агенты, размещающие свой портфель в двух-трех компаниях примерно равными долями.
 - Малый объем. В подгруппу входят агенты-новички, а также опытные агенты, которые размещают в данной компании только небольшую часть своего страхового портфеля.
- Преобладающие интересы и мотивационные стимулы классических агентов представим в виде таблицы. Стоит оговорить, что интересы классических агентов в той или иной мере присущи и всем остальным агентским группам.

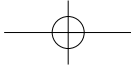
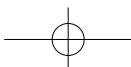


Таблица 2. Преобладающие интересы и мотивационные стимулы классических агентов

Подгруппа	Преобладающие интересы
1. Большой объем (свыше ...)	<ul style="list-style-type: none"> – оперативность компании при приеме рисков на страхование и в обслуживании агентского бизнеса (возможность быстро и просто получить бланки, сдать заключенные договоры, произвести взаиморасчеты и т.д.); – качество урегулирования убытков (уровень сервиса компании, возможность пройти какие-то шаги вместе с клиентом или за него); – персональный статус (агент этой категории не хочет быть одним из тысячи. Его надо выделить из общей массы, присвоив, например, статус ведущего агента. Ведущие агенты участвуют в обсуждении предстоящих проектов и, как правило, представляют агентскую сеть на корпоративных мероприятиях); – оперативная информация (этой группе информация приходит в первую очередь, поэтому о способе информирования обо всех изменениях, касающихся агентского бизнеса, необходимо договориться с самим агентом);
2. Средний (от... до...)	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентный продуктовый ряд (если агенты первой подгруппы уже «продают свое имя», то здесь акцент сделан на качестве и цене продукта); – организация урегулирования убытков (агенты, находясь на стадии активного формирования портфеля, уже не могут информационно сопровождать каждого клиента при страховом событии, но еще сомневаются, как будет работать механизм без их участия); – программы мотивации и построение системы оплаты труда (именно эта категория наиболее требовательна к параметрам мотивации); – оперативная информация;
3. Малый (до...)	<ul style="list-style-type: none"> – система обучения, становления и поддержки начинающих (чему и как будут учить; насколько помогут отработать навыки и сделать первые продажи); – тарифная политика (в данной категории цена договора волнует агентов больше, чем широта страхового покрытия); – организация акций и других мероприятий по развитию продаж (агенты готовы работать на точках продаж, участвовать в выездной торговле, активно использовать различные скидки и т.д.); – рекламная поддержка (для начинающих агентов очень важны умение презентовать компанию и узнаваемость бренда компании).

Организатор точки продаж

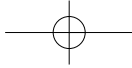
Агенты этой категории имеют приоритетный канал продаж и работают на существующих потоках потенциальных клиентов. Например, у МРЭО по заключению договоров ОСАГО или у посольств (продажа ВЗР). Агентам этой группы не надо продавать сам продукт – клиенты и так уже готовы (или вынуждены – в зависимости от ситуации) купить соответствующий страховой полис. Вопрос только в том,



у кого. Сама ситуация подталкивает агентов этой группы создавать собственные конкурентные преимущества. Например, сокращать время заполнения договора страхования. Один из организаторов точки продаж у МРЭО рассказывал мне, как проводил специальные занятия для агентов с использованием секундомера, чтобы добиться скорости заполнения полиса ОСАГО за пять минут. Агенты, организовавшие точки продаж, все свои силы посвящают тому, чтобы на них удержаться. А все свое время – тому, чтобы заключать все новые и новые договоры и пролонгировать старые. Поэтому они не думают о том, чтобы предлагать клиенту другие виды страхования или заботиться о рентабельности собственного портфеля – это им невыгодно. В контактах с компанией точку продаж обычно представляет какой-то один сотрудник. Но если возник вопрос о поощрении, нельзя забывать, что на точке продаж работает не один человек, а целый коллектив.

Таблица 3. Преобладающие интересы и мотивационные стимулы организаторов точек продаж

Подгруппа	Преобладающие интересы
1. Большой (свыше ...)	<ul style="list-style-type: none"> – индивидуальная система обслуживания агентского бизнеса (установление сроков сдачи страховой премии в соответствии с графиком работы точки, специальные условия выдачи БСО, закрепленный андеррайтер); – управленческие инструменты (подчеркну: обучением тут не обойдешься, надо помочь создать систему управления точкой продаж, например, организовать планирование работы, систему отчетности, мотивации и т.д.);
2. Средний (от... до...)	<ul style="list-style-type: none"> – удобная система обслуживания агентского бизнеса; – помощь компании в обеспечении точки продаж (с ростом продаж и усилением конкуренции требуются все новые вложения: оргтехника, наружная реклама, корпоративная символика и т.д.);
3. Малый (до...)	<ul style="list-style-type: none"> – помощь компании в организации точки продаж (требуются как административные ресурсы, так и материальные вложения, например, приобретение микроавтобуса); – тарифная политика; – статус руководителя точки продаж (агенту необходим некий авторитет руководителя, который страховая компания должна помочь создать и удерживать); – система обучения (прежде всего, знанию продуктового ряда компании); – рекламная поддержка; – определение перспектив роста (агент должен понимать, что рост продаж на его точке не только увеличит доход, но и позволит сделать шаг по карьерной лестнице).



Руководитель агентской группы

В процессе работы формируется небольшая агентская группа. Эти агенты хотят работать в страховом бизнесе и понимают, что им нужен сильный лидер, чтобы «встать на ноги» и получить первые доходы. Руководителями в таких группах становятся агенты, у которых развиты менеджерские навыки. Это взаимная связка, когда лидер и подчиненные заинтересованы друг в друге.



Сформировавшаяся менеджерская группа выходит по отношению к компании именно как группа – у всех договоры с компанией и система выплаты комиссионного вознаграждения создается с учетом общих интересов. Как правило, из менеджерской группы вырастают представительства агентства продаж и даже филиалы компании.

Обратите внимание, что руководитель – это источник информации для целой агентской группы. Его знания должны быть широкими и достоверными, иначе мы получим искаженную информацию у всей группы.

Преобладающие интересы менеджера агентской группы представлены в таблице 4.

Таблица 4. Преобладающие интересы и мотивационные стимулы руководителей агентских групп

Подгруппа	Преобладающие интересы
3. Крупный (свыше ...)	<ul style="list-style-type: none"> – управленческие инструменты; – качество урегулирования убытков; – оперативная информация;
2. Средний (от.. до...)	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентный продуктовый ряд; – оперативный андеррайтинг, отлаженная система обслуживания агентского бизнеса; – организация урегулирования убытков; – программы мотивации агентской группы; – оперативная информация; – двусторонние обязательства между компанией и агентской группой (руководителю сложно презентовать своей группе чьи-то устные заверения, нужны зафиксированные договоренности);
1. Мелкий (до...)	<ul style="list-style-type: none"> – организация акций и других мероприятий по развитию продаж; – тарифная политика; – система обучения; – рекламная поддержка; – признание лидера как руководителя группы; – перспективы роста.

Применяем матрицу в деле



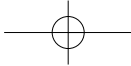
Разделив всю агентскую сеть подобным образом, мы получили девять различных подгрупп, с каждой из которых можно организовать работу по следующим направлениям:

1. мотивация (материальная и нематериальная);
2. обучение;
3. мероприятия по развитию продаж;
4. система информирования;
5. система обеспечения и обслуживания агентского бизнеса.

Например, если говорить о принятии системы мотивации, то на свет появятся три ее различные версии. Каждая из них будет нацелена на то, чтобы агенты, работающие по любой из приведенных схем, стремились увеличить свои объемы продаж.

Следующее направление работы с агентской сетью – обучение. Предположим, поставлена задача развивать страхование грузоперевозок. Если вы думаете, что акцент надо сделать на верхние строчки в каждой группе (чем больше приносят, тем больше учатся), то это не так. На самом верхнем уровне очень маленький ресурс для изменения. Люди уже почти достигли своего потолка, они – заложники своих собственных портфелей. График их работы прописан на год вперед. Если надо кого-то «повернуть» на другие виды страхования, стоит обратить внимание на представителей вторых подгрупп – классических агентов и руководителей агентских групп. У этих людей уже есть опыт работы, но нет большого страхового портфеля, поэтому они внутренне подвижны и готовы искать новые пути развития. Как правило, новые виды продуктов и углубленные знания по продажам мы даем именно этой категории агентов.

Может возникнуть вопрос, почему новые виды продуктов мы не даем агентам с малыми объемами продаж. Нет смысла загружать этим новичков – они не будут знать, на чем сосредоточиться, и в результате ни в чем не смогут добиться успеха. Лучше, если они займутся самыми простыми и распространенными продуктами. Что же касается точек продаж, мы проинформируем их лидеров, но, как уже говорилось, заниматься новыми продуктами им невыгодно.



Матрица агентов как инструмент оптимизации ресурсов 29

На информирование агентов уходит довольно много сил и времени. Допустим, в компании приняты нововведения по тому или иному виду страхования. Проинформировать, естественно, надо всех, а это сотни человек.

Как поступить? Если посадить за телефоны весь имеющийся в подразделении штат и последовательно обзванивать всех подряд, не факт, что вы достигнете цели. Наверняка останутся агенты, до которых не удалось дозвониться. Другой вариант решения задачи – передать информацию только «агентам влияния». Обычно они входят в верхнюю подгруппу каждого столбца основной матрицы. Их мы не только информируем индивидуально, но и обсуждаем с ними изменения, которые планируем ввести – они люди опытные, страховой рынок знают хорошо и могут дать дельный совет. Для «агентов влияния» будет проведена главная и наиболее представительная презентация с участием руководителей и разработчиков нововведений.

В подгруппе средних объемов продаж тоже пройдут презентации, но уже с акцентом на отработку новых технологий. Все мероприятия должны проходить оперативно, в ограниченный период времени, потому что агенты двух верхних строк матрицы – основная ударная сила продаж. Если их не проинформировать и не обучить, то нововведения будут «пробуксовывать».

И, наконец, классические агенты с малыми объемами продаж. Их можно информировать, что называется, в текущем режиме. Конечно, таких агентов довольно много, но договоры они приносят редко. Если кто-то принесет договор, оформленный по прежним канонам, большой беды не будет. При введении инноваций мы, по возможности, высылаем таким агентам электронные письма и вешаем на стендах объявления. Когда кто-то из них зайдет в компанию с очередным договором, он получит комплект документов для самостоятельного освоения изменений по продукту. Не справится – пригласим на занятия в рамках текущего базового курса.

Таковы основные принципы применения матрицы агентов – одного из инструментов менеджмента. Опыт показывает, что матрица агентов повышает эффективность управления, существенно экономит ресурсы и, что не менее важно, обеспечивает лояльность представителей агентской сети.

