



Среди специалистов по работе с агентами нередко можно услышать такие выражения, как «слабая агентская сеть» или, наоборот, «сильная агентская сеть», «эффективно работающая агентская сеть» и т.д. В связи с этим встают два важных с практической точки зрения вопроса.

Вопрос 1. Какими критериями (показателями) определяются степень «силы-слабости», «эффективности» агентского канала продаж и чем можно определить качество агентской сети?

Вопрос 2. Можем ли мы повлиять на эти показатели и что для этого нужно сделать?

Попробуем с этим разобраться и ответить на поставленные вопросы.

Когда мы говорим о «качестве агентской сети», мы имеем в виду некоторые свойства, признаки, критерии, определяющие ее достоинство.

Показатели «качества» агентской сети

1. Соотношение количества работающих к общему количеству агентов.

Довольно частая ситуация в компаниях – когда в списке агентов могут числиться те, кто приходит в офис один-два раза в год для того, чтобы разведать ситуацию – типа: «Ну, как тут у вас?». «Работающий агент» – это тот, который регулярно приносит в компанию минимум 2–3 договора в месяц. Достойным показателем качества сети агентов по этому критерию является 80% работающих агентов, или показатель 0,8.

Как часто агент приносит договоры в компанию, зависит от многих факторов: личности менеджера по работе с агентами; привлекательных для клиентов условий страхования; качества урегулирования убытков и т.д. Практика общения с агентами, давно работающими на рынке, показывает также, что уровень комиссионного вознаграждения далеко не всегда играет здесь определяющую роль.

2. Производительность («ежемесячная выработка») работающих агентов.

Довольно часто от страховщика, имеющего агентский канал продаж, можно услышать такое суждение: «Если наши агенты зарабатывают менее тысячи долларов в месяц (примем как эквивалент – 30 тыс. рублей), то мы считаем, что плохо работаем». Проведем небольшой расчет.

Если взять в среднем комиссионное вознаграждение за 20% (по разным видам), то такой агент должен приносить в компанию ежемесячно не менее 150 тыс. рублей страховой премии. Это – хороший агент. При том, что на рынке встречается достаточно агентов, которые приносят в компанию от 1 млн и больше рублей страховой премии ежемесячно.

Для начинающего агента ежемесячная выработка (зависит от многих факторов) может составлять от 20 до 60 тыс. рублей, соответственно, заработки (при той же величине средней комиссии) – от 4 до 12 тысяч рублей.

Возможность для начинающего агента заработать уже в первые месяцы и выход к концу года на запланированную производительность во многом определяются качеством посттренинговых мероприятий.

Низкая производительность опытных агентов может зависеть от многих обстоятельств и должна стать предметом специального анализа.

3. Отсев агентов.

Показатель «Отсев агентов» иногда называют показателем «закрепляемости». Довольно часто его рассчитывают по количеству оставшихся в компании после первичного обучения и начавших работу агентов, что не совсем верно.

Рассчитывать «отсев агентов» нужно следующим образом. Количество набранных, прошедших подготовку (включая стажировку) и работающих на конец отчетного периода агентов (лучше считать по итогам года) делят на общее количество агентов, прошедших отбор, обучение и стажировку за этот же отчетный период. В идеале это соотношение должно равняться 1,0. При хорошей работе штатных специалистов показатель «закрепляемости» – 0,5–0,6.

На данный показатель оказывают влияние организованная стажировка для начинающих агентов, привлекательная система мотивации, отношение к агенту со стороны штатного персонала компании и некоторые другие факторы.

4. Динамика сборов страховой премии.

Это один из основных показателей агентских продаж и качества агентской сети. В идеале кривая агентских платежей должна иметь «восходящий тренд», т.е. постоянно расти.

Положительная динамика объема агентских продаж зависит от многих факторов, таких как:

- ассортимент предлагаемых услуг и их стоимость для клиента;
- политика компании по отношению к своим клиентам и выполнение обязательств, особенно в части урегулирования убытков;
- качественная система подготовки (развития) агентов и привлекательная система вознаграждения;
- и т.д.

Критериями оценки эффективности агентской сети являются также показатели качества агентского портфеля.

Показатели качества портфеля агентских договоров

Анализ портфеля проводится за определенный период времени, как правило, за год. Показатели могут анализироваться как по агентскому портфелю в целом, так и по каждому агенту в отдельности, особенно когда речь идет об эффективности работы отдельных агентов.

5. Баланс портфеля (виды страховых продуктов в процентном отношении).

К сожалению, в большинстве страховых компаний показателю «сбалансированность агентского портфеля» не придается должного значения. Хорошо сбалансированным считается агентский портфель, в котором на автострахование приходится не более 60% объема страховой премии.

Приемлемой сбалансированности портфеля можно добиться лишь в том случае, если

данному показателю уделяется особенное внимание при планировании агентских продаж, и планирование проводится не по «валу страховой премии», а по каждому из видов страхования (личное, имущества, ответственности).

В этом случае необходимо организовать дополнительную подготовку агентов по продукту. Есть также ряд других мероприятий, позволяющих компании регулировать сбалансированность портфеля агентских договоров.

6. Процент пролонгации старых договоров.

С начала кризиса высоким считается показатель от 60 процентов и выше в среднем по портфелю. До 2009 года по отдельным страховым продуктам коэффициент пролонгации мог составлять 80 и более процентов (речь идет о договорах страхования с физическими лицами). В большинстве агентских компаний контроль пролонгации осуществляет менеджер по работе с агентами.

Наряду с некоторыми другими факторами, на процент пролонгации агентских договоров сильное влияние оказывает лояльность агентов к компании.

7. Количество договоров на одного клиента.

Этот показатель анализируется очень редко, однако мы его настоятельно рекомендуем использовать. В идеале он должен иметь «восходящий тренд» от 1,0 и более. Показателем хорошего качества агентского портфеля является уровень от 1,5 и выше.

В условиях, когда поиск новых клиентов существенно затруднен, именно благодаря «развитию» существующих клиентов можно быстро увеличить объемы продаж.

8. Отношение числа новых договоров к количеству «старых» клиентов.

Этот показатель должен иметь хотя бы «слабо восходящий тренд» (от 0,0 и выше), что будет говорить о постоянном притоке новых клиентов. Предположим, агент в течение года пролонгировал 100 своих старых договоров и привлек 20 новых клиентов. В итоге данный показатель будет равен 0,2.

Кроме того, этот показатель является объективной оценкой качества работы той части агентской сети, которую принято называть «опытные агенты».

9. Убыточность.

Показатель можно учитывать либо по каждому страховому продукту, либо по портфелю в целом. В случае агентского портфеля убыточность считается как отношение заявленных и оплаченных компанией убытков по всему агентскому портфелю (за какой-то период) к начисленной страховой премии (по сути – агентские платежи за тот же период времени).

Если показатель убыточности по агентскому портфелю на 10–15% ниже, чем по компании в целом, то это хороший показатель, если выше – плохой.

Проведенный «аудит» позволяет без особого труда представить объективный анализ качества агентской сети, а изучение индивидуальных показателей страховых представителей – оценить эффективность работы каждого агента.

Можем ли мы повлиять на показатели эффективности (качество) агентской сети?
Безусловно, можем.

Необходимыми условиями высоких показателей качества агентской сети (эффективной работы агентов), наряду с другими факторами, являются наличие в компании дифференцированной системы подготовки и развития страховых представителей, качество посттренинговых мероприятий, а также уровень профессиональной и

методической подготовки штатного персонала, работающего с агентами. Именно эти факторы часто оказывают также положительное влияние на мотивацию и «закрепляемость» агентов.

Программа такой подготовки, механизм формирования профессиональных навыков у агентов в ходе обучения и посттренинга, оптимальная модель поведения наставника (куратора агента) будут подробно рассмотрены на методическом тренинге « [Развитие агентской сети в страховой компании: технология продажи страховых продуктов](#) ».

Источник: www.wiki-ins.ru, 12.12.11

Автор: Кушелев Ю.Ф.