

Этот вопрос встал особенно остро сейчас, когда страховщики все более масштабно переходят на циф-ровые технологии в продвижении своих продуктов и продажах. Это требование времени, и вряд ли найдется человек, который будет это оспаривать.

Есть мнение, что эпоха агентских сетей уходит в прошлое, и если останется такая профессия как страхо-вой агент, то суть ее будет совершенно иная.

Но, это мнение не единственное в сообществе страховщиков. Особенность страхового продукта подра-зумевает консультирование, установление личного, доверительного контакт с клиентом, а, значит, без страхового агента при любых цифровых технологиях не обойтись.

Итак, есть ли будущее у агентских сетей?

Это и было одной из тем семинара Романа Иванова «Выбор вектора развития. Европа и Азия, общее и отличия», первого из серии семинаров «Страховые сети в цифровую эпоху»

Роман Иванов – специалист по развитию агентских сетей с 25-лтним стажем, который лично запускал ра-боту агентских сетей в России, Ливане, ОАЭ. Польше, Румынии, Сингапуре, Украине и Швейцарии.

Опыт уникальный!

И этот опыт, которым поделился Роман со слушателями, был одним из самых интересных моментов на семинаре, не только в познавательном, но в практическом аспекте.

Многие знают, что страховой рынок можно условно поделить на две категории:

Первая - рынок с явным спросом, (Pull demand), где потребитель ищет возможность купить. В этом слу-чае задача продавца - администрировать спрос. Речь идет об обязательных видах страхования, таких как ОСАГО. Здесь тенденция – упрощение процедуры заключения договора. Да здравствует цифровиза-ция!

Вторая категория – рынок, характеризующийся спросом, который надо создавать, (Push Demand). Сюда относятся например - страхование жизни и страхование имущества. Потребителю нужен доверенный, со-ветник, а продавцы становятся создателями спроса, и основным их навыком является навык преодоления «нет».

Сразу возникает вопрос – существует ли эффективный способ набора кандидатов, способных приобре-сти такой ключевой навык, способных работать в негативной среде?

И есть ли цифровые решения рекру-тинга страховых агентов?

Конечно, существует автоматизация подбора резюме по формальным признакам, российский «Робот Ве-ра», например. Но это может дать результат только при наборе персонала с простыми навыками. А об-щение с клиентом – навык совсем не простой!

Поэтому пока в рекрутинге агентов работают традиционные технологии: личные

контакты в первую оче-редь.
Развитие навыков агентов
Наряду с рекрутингом есть еще одна важная задача – развитие навыков агентов. Чем больше Компания пытается сделать за новичка его работу по самостоятельному поиску и контакту с клиентами, тем актив-нее она «убивает» ключевой агентский навык работы с отказами. Это было показано на примере Швейца-рии, где большинство агентств – это небольшие, в основном семейные предприятия, сфокусированные на двух обязательных продуктах: авто (каско и полу-каско) и медстраховании. И любыми другими допрада-жами они занимаются мало.
Также из интересного опыта цифровизации, Роман рассказал о E-анкетах для общения с клиентом, ис-пользуемыми компаниями как CRM-система контроля активности. Также привел канадский пример стан-дартных мобильных приложений для агентств, позволяющих директору постоянно мониторить работу агентства и осуществлять онлайн связь с агентами и менеджерами.
А как обстоят дела с будущим в агентствах Non-Life и Life?
В долгосрочной перспективе, это переход к универсальным сетям, продающим не только страховые продукты, но и другие услуги. Также ожидается возникновение e-агентств в виде сообщества в соцсетях, продвигающих онлайн сервисы страховщиков.
Так что же эффективнее, развитие своих сетей или использование брокеров?
Были приведены различные аргументы в пользу обеих вариантов. И, хотя агентские сети останутся, уни-версальные и независимые продающие структуры имеют больше шансов к развитию. Но самое важное у них одно - агентам придется все больше и больше времени затрачивать на завоевания доверия.
Говоря о маркетинговых стратегиях особый интерес слушателей вызвали примеры нестандартных страте-гий, о которых рассказал Роман.
ПЕРВАЯ
Это небольшая британская Компания WESLEYAN, в течении 15 лет показывающая стабильный рост вне зависимости от изменений рынка.
В чем особенность? Компания работает с 3-мя профессиональными сегментами. Это доктора, юристы и учителя. Причем агенты – это тоже бывшие доктора, юристы и учителя. Причем доктор-агент, работаю-щий только с докторами, не имеет права продавать чтобы то ни было в другом сегменте. Также и юрист-агент, и учитель. И агентов компания не рекрутирует, а выращивает, совместно с собственным банком и колледжем, и в кооперации с университетами.
ВТОРАЯ
Компания OWL – Брокерская компания, которая «выросла» из бывшей агентской сети, проданной сторон-нему инвестору.
Особенности:
• Продукт – коробочный продукт страхования от НС с возможностью включить в договор дополнитель-ные пункты (критические болезни, имущество);
• Агенты – «внешние» иммигранты, при этом используется принцип «свои для своих», но не по професси-ональному признаку, а по национальному;
• Обязательный soft для агента на планшет и наличие портала финансовой информации для агентов и клиентов;
• Контроль – «полевой» аудит. Агентскую сеть из 538 агентов ежедневно просматривают «в поле» 10 «по-левых аудиторов», которые раньше работали Тренерами

в компании (до продажи).
Средний доход агента такой сети составляет 2900 GBP.
Факторы, влияющие на эффективную работу агентской сети
О каких еще факторы, влияющие на эффективную работу агентской сети, рассказал Роман?
Это качество агентской иерархии. И это качество Роман определил, как САМОЕ важное в построении агентской сети.
Классическая пирамида управления сетью представляет собой иерархию с определенными соотношени-ями уровней и работников. Причем три нижних уровня – это «Полевой офис». Этот слой всегда имеет три уровня. Директор – менеджер-агент. И рост агентской сети – это горизонтальное увеличение этих структурных единиц.
А вот верхних уровней может быть больше или меньше. Причем больше – и тогда больше будет вся сеть. Меньше – и сеть не будет расти или будет сжиматься. Самая типичная проблема именно в верхних уров-нях, так как нет понимания – сколько их должно быть и….что им делать! Многие «верхние» менеджеры банально дуплицируют работу нижних. Отсюда и желания эти уровни сокращать! Не в уровнях проблема, а в понимании чем и как должны заниматься «верхние» уровни
Роман привел 4 примера таких «перекошенных» систем управления сетью, где в реальности уровней больше или меньше, и дал практические рекомендации для изменения ситуации.
ПРОБЛЕМЫ В АГЕНТСКИХ СЕТЯХ
Проблемой в агентских сетях Роман назвал и отсутствие алгоритмизации процесса развития агентства. Под алгоритмизацией здесь понимается четкий план перехода сотрудника из одной ролевой модели (например – агент) в другую (например – менеджер). Причем не по количественным, а именно по времен-ным показателям. Поскольку этот процесс весьма технологичен, в нем и заключается источник роста агентской сети.
Активизация зрелых агентских структур
Следующая часть семинара была посвящена активизации зрелых агентских структур. Интересно, что средняя «эффективная продолжительность жизни» Директора трехуровневого «полевого» агентства со-ставляет 12 – 15 лет. После чего есть два варианта развития событий: либо его агентство становится по факту двухуровневым: он – и его агенты, (пример – семейные агентства Швейцарии), либо Директор ухо-дит в другой бизнес.
Существует и другая модель агентских сетей - сетевой маркетинг (MLA), где агент является и клиентом компании. Таких сетей достаточно много в Европе, особенно в Life секторе Чехии, Словакии, Украины. Особенность такой сети – она всегда растет вертикально. И средняя эффективная продолжительность жизни MLA 3-7 лет, так как при достижении определенного уровня «верхушка» сети ищет возможность напрямую заключать контракты с компаниями и структуры начинают активно делиться и уходить к другим провайдерам
Есть ли возможность активации «зрелых», когда заканчивается их «жизненный цикл» и когда нет энергии и желания для развития? Чаще всего компании пытаются предпринять какие-то шаги по «реанимации» от давления на директора и увеличения выплат до увольнения старых и найма новых топ-руководителей по продажам.
Но это не убирает главную причину такого состояния – отсутствия технологии роста

сети, как источника развития. И это вновь про понимание работы «верхних» уровней в иерархиях.
Первым шагом в этом направлении должен быть аудит ролей, выявление коммуникаций, где происходит дупликация ролей:
• между агентом и менеджером,
• между менеджером и директором агентства,
• между директором агентства и руководителем продаж.
ПРИМЕР ПОПЫТКИ АКТИВАЦИИ ДИРЕКТОРОВ АГЕНТСТВ В ГРЕЦИИ И МАЛАЙЗИИ
Роман привел интересный пример попытки активации директоров агентств в Греции и Малайзии.
Для увеличения численности агентов и увеличения продаж руководством компании было принято реше-ние убрать позицию «директор агентства». Причина – они не развивают новых менеджеров и вместо трёх-уровневых структур превращаются в двухуровневые.
Для этого Компания решила увеличить в 2-3 раза доход менеджеров групп при условии развития не ме-нее одного менеджера в течение 6-12 месяцев.
Были получены следующие результаты:
• Увеличились доходы менеджеров групп;
• Менеджеров групп временно стало больше.
• Численность агентов возросла сначала с 300 до 450-480 человек, но так и не достигла ожидаемых 800-900 человек. И через полтора года снова стала снижаться.
• Директора агентств не приняли новую систему оплаты, и часть из них ушла.
Есть над чем поразмышлять.
Самые интересные моменты, были озвучены на семинаре?
На наш взгляд это
1. Будущее страхового рынка за универсальными агентскими сетями (и брокерами).
2. Ценность установления доверительных отношений с клиентом неизменно будет возрастать,
3. Цифровизация в агентской работе проявится в специализированных soft для агентов и в продажи кли-ентам приложений компаний.
4. Решающую роль в построении и агентских сетей играет правильно выстроенная иерархия управления агентством и грамотные коммуникации внутри компании и агентства.
5. Трехуровневое «полевое агентство» - технология, обеспечивающая рост и развитие сети.

На следующем семинаре 27 февраля 2020 года будет обсуждаться модель Генерального агентства и мо-дульное развитие собственной группы директора агентства. Это будет интересно!
Подробнее: https://forum-cfo.ru.