



*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](http://www.wiki-ins.ru), 12.12.11

**Автор:** Кушелев Ю.Ф.□