# Организационные модели развития агентских сетей

**Во всем мире сети продаж страховых компаний создаются по определенной модели. Отличия основных организационных моделей по развитию агентской сети зависят в решающей степени от набора функций, выполняемых подразделениями по ее развитию. Если классифицировать агентские сети российских страховщиков, то можно увидеть, что на этапе становления рынка сети создавались достаточно стихийно, без нацеленности на конкретную модель.**

## Основные модели агентской сети

Как рассказывает кандидат экономических наук, доцент, первый заместитиель председателя правления СОАО «Русский страховой центр», Николай Николенко, централизованная организационная модель по развитию агентской сети содержит в себе все функции по управлению агентами от набора и обучения до ответственности за выполнение плана продаж и бюджета доходов и расходов. В данном слу-

**Наши эксперты:**

**Виктор ЮН,**
*генеральный директор СГ «Генезис»*

**Игорь ЖУК,**
*вице-президент ООО «ХК Росгосстрах»*

**Николай НИКОЛЕНКО,**
*первый заместитиель председателя правления СОАО «Русский страховой центр»*

чае имеется в виду обособленный внутри компании или филиала канал продаж и конкретное подразделение, например, департамент агентских продаж. Сильной стороной такой модели является централизация всех функций в одной структуре и финансовая ответственность руководителя департамента за эффективность агентской сети компании либо филиала. «Слабая сторона такой модели заключается в том, что в компании наряду с агентами могут работать и другие продающие подразделения. И тогда возникает конфликт между различными подразделениями продаж, который необходимо разрешать», – говорит Николай Николенко.

Если говорить о децентрализованной модели, то она предполагает наличие подразделения по развитию агентской сети, в функции которого входит подбор, обучение и развитие агентов. При этом планирование продаж и ответственность за эффективность агентской сети несет продающее подразделение, к которому «прикрепляется» агент после обучения в школе агентов. Сильной стороной такой модели является высокое качество отбора и обучения агентов, а также высокий профессионализм сотрудников подразделения по развитию агентской сети. Слабой стороной является «раздвоение ответственности» за эффективность агентской сети между двумя подразделениями компании. Николай Николенко отмечает, что в России успешно работают обе модели, так как вопрос заключается не столько в идеальности самой модели, сколько в специфике самой страховой компании: построении ее бизнес-процессов, организационной структуре, корпоративной культуре, системы мотивации и других факторах. Поэтому менеджерам не нужно слепо копировать чужие модели, а нужно создавать свои, опираясь на

опыт других и учитывая свою специфику.

Стоит отметить, что на Западе внедрены те модели агентской сети, которых в России нет.

«На западном рынке успешно работает модель, при которой есть агентские менеджеры и жесткое планирование объема продаж агентами сверху с очень жесткими формами контроля. Но при этом надо помнить, что агент является сотрудником компании и может работать только в этой компании. У нас пока этого нет», – рассказывает Николай Николенко.

Опрошенные специалисты говорят, что уникальных моделей развития агентской сети на российском рынке не знают, так как все модели являются либо централизованными, либо децентрализованными. Вопрос – в отличиях отдельных элементов каждой модели. Например, в системе обучения или в системе мотивации агентов, а не в самой глобальной модели. И здесь есть простор для бесконечного творчества менеджеров.

По словам Николая Николенко, трудности при построении агентской сети могут быть самыми различными. Но самые главные из них, как это ни парадоксально, не объективные (неразвитость рынка и непрестижность профессии страхового агента), а субъективные. Например, непонимание значения агентского канала продаж.

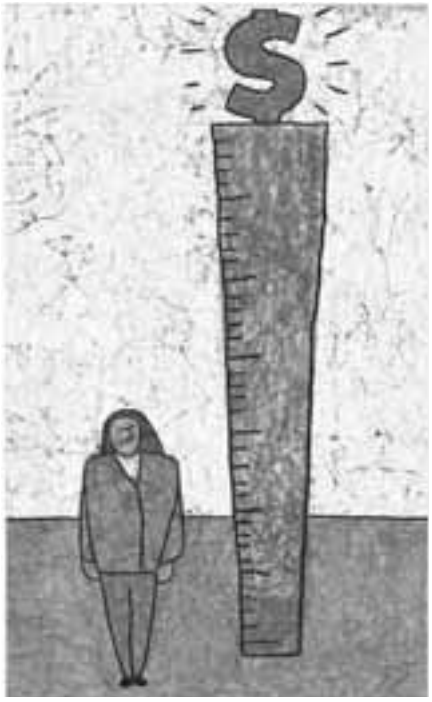
«С этим я столкнулся, когда работал в крупной финансовой структуре, где основной бизнес давали банки, и банкиры «командовали» страховым бизнесом, – рассказывает он. – Банкиры считали этот канал ненужным. Кроме того, развитию агентских сетей очень мешает технократический менталитет топ-менеджеров, когда агент рассматривается как простое средство для достижения финансовых целей. Если такой менталитет преобладает в страховой компании, то обсуждать эффективность любой модели по развитию агентской сети не стоит, так как в этой компании не будет работать любая модель».

## Что предпочесть?

Разумеется, выбор модели агентской сети зависит от сегмента, в котором работает страховая компания: корпоративного или розничного.

«Компании, занимающиеся корпоративным страхованием, создают стационарные офисы продаж, только если есть такая необходимость, если это нужно предприятию. Для корпоративного страховщика это лишняя функция. Эти подразделения я бы назвал центрами агентской работы, к ним привязаны менеджеры агентских групп. Такие центры важ-

но расположить в тех регионах, где работают потенциальные клиенты», – говорит вице-президент «Росгосстраха» Игорь Жук.
Розничные же компании ориентированы на агентскую работу. Соответственно, в них сделано все, чтобы учесть интересы агента. Агент хочет работать в компании с хорошим брендом, комиссией, тарифами, страховыми продуктами. Ему должно быть удобно продавать.
«Если говорить о рознице, то при построении агентской сети мы должны четко понимать, кто наш клиент и что ему надо. Если он активный, мобильный, дорожит



своим временем, то точки продаж оптимально расположить в местах, где продаются другие необходимые ему товары или услуги, – отмечает Игорь Жук. – Если человек долго работает на предприятии и доверяет ему, то точку продаж можно расположить на этом предприятии. В этом случае агентами будут те же сотрудники предприятий».
Если компания выбирает банковский канал в числе приоритетных, то ее продающая сеть – это сеть самого банка, в котором находится ее представитель.
Кроме того, выстраивание модели агентской сети зависит от региона, в котором работает страховая компания. К примеру, в Москве конкуренция достаточно сильная – здесь работает 350-400 страховых компаний. Но с другой стороны, в столице высока концентрация потенциальных клиентов и нет проблем с поиском офиса.
Особенность развития агентских сетей в филиалах заключается в том, что в регионе гораздо сложнее найти агентов и хороших специалистов по работе с ними.
При создании точек продаж страховая компания должна принимать во внимание, есть ли там, куда она придет, спрос на страхование вообще, подготовлены ли потенциальные клиенты ментально. К примеру, если говорить об агрострахования, то владельцы фермерских хозяйств к стра-

хованию явно не готовы, так как застраховано 7-8% посевных площадей. Если говорить об автовладельцах, у 95-99% из которых есть полисы ОСАГО, то можно сказать, что закон об этом виде страхования создал плацдарм для продажи им других страховых услуг.

«На российском рынке мы могли наблюдать разные модели возникновения агентских сетей. К примеру, компания «Согласие» создала агентскую сеть с нуля, а сейчас она приносит ей более пяти млрд. руб. премии по автокаско, – рассказывает Игорь Жук.– «Росгосстрах» работает на всей территории России, к созданию агентской сети в нынешнем виде он шел не через открытие новых точек, а путем оптимизации точек продаж и расходов на их содержание».

По словам Николая Николенко, наиболее успешна в плане создания агентской сети «РЕСО-Гарантия», которая смогла создать собственную школу агентов и уникальную развитую агентскую сеть. Игорь Жук говорит, что «РЕСО-Гарантия» при создании агентской сети принимала во внимание лучшие традиции группы «АСКО».

«Я имею ввиду агрессивную агентскую сеть, в которой принята оплата высокой комиссии», – отмечает он.

С коллегой соглашается Николай Николенко: «Успехи других компаний не так впечатляют. Большая сеть у «Росгосстраха», но она является наследием».

## Сеть по «Стандарту»

На российском страховом рынке есть примеры создания централизованной агентской сети с элементами децентрализованной.

В частности, речь идет о компании «Стандарт-Резерв» (сейчас «МСК-Стандарт»), создание агентской сети которой началось в 1996 году.

«Мы решили развивать розницу, но, разумеется, совершенно не знали, как это делать», – рассказывает основатель «Стандарт-Резерва» Виктор Юн, ныне гендиректор страховой группы «Генезис». – Мы дали объявление в газету о том, что в компании начинается набор агентов. Откликов, честно говоря, было немного. К нам пришли около десяти человек и стали интересоваться этой работой».

Но этот опыт оказался не слишком эффективен. Дело в том, что компания на тот момент не отличалась известностью, ее офис был непрезентабелен.

«Практически никто после первой встречи снова не приходил, – вспоминает Виктор Юн. – Однако, два человека поверили в нашу компанию и решили попробовать».

Изначально, в 1996 году, «Стандарт-Резерв» устанавливал небольшие планы – сборы за полгода на уровне 40 тыс. долл. для

всех агентов. Потом, по словам Виктора Юна, когда план начал выполняться, компания продолжила давать объявления. «К нам стали приходить агенты с опытом работы, например, в компаниях «АСКО», «Народный резерв», – рассказывает он. – Нам удавалось привлекать агентов крупных страховщиков по нескольким причинам: во-первых, в компании был индивидуальный подход к агенту, и генеральный директор постоянно был на связи с каждым из них. Мы старались создать для агентов дружескую атмосферу. Учитывая специфику их динамичной работы, агентам важно чувствовать поддержку коллектива». Кроме того, компания решила выплачивать вознаграждение сразу после того, как агент принесет договор страхования, тогда как в других компаниях продавцы получали комиссию раз или два в месяц.
Изначально в планы топ-менеджмента «Стандарт-Резерва» входило, чтобы агенты работали только с этой компанией. «Но потом мы отказались от этой мысли, отдавая себе отчет, что самые лучшие продукты и тарифы по некоторым видам страхования не всегда предлагает наша компания, – говорит Виктор Юн. – Безусловно, работая с другим страховщиком, агент мог застраховать какие-то риски у него. Но иногда нам это было даже выгодно, потому тарифы, по которым работали некоторые из таких конкурентов, казались нам убыточными – мы бы договор по такой цене не стали заключать. Но при этом контакт страхователя с агентом сохранялся, и он мог привести его в нашу компанию, продав полис по другому виду страхования».
Постепенно число агентов в «Стандарт-Резерве» увеличивалось. «Мы обратили внимание на то, что между агентами началась конкуренция. Более того, конкурировать стали руководители агентских групп внутри компании, пытавшиеся переманить агентов друг у друга, – рассказывает Виктор Юн. – Это было вызвано тем, что они получали тем большее вознаграждение, чем больше агентов было у них в группе. Когда число агентов превысило тридцать, мы решили, что нужно создать обособленные агентства. На первом этапе их было два, и они располагались в здании центрального офиса, но на разных этажах».
Далее было решено открыть агентскую школу. Раз в две недели в компании проводился набор агентов. Туда приходили от пяти до 12 человек. За месяц они проходили обучение. «Опытным агентам мы объясняли тонкости продаж полисов автострахования, строительно-монтажных рисков и рисков промышленных предприятий. Агентам нравилось, что мы даем им работу с широким спектром продуктов»,– говорит Виктор Юн.

Создание сети как таковой в «Стандарт-Резерве» началось тогда, когда компания решила открыть несколько территориальных агентств в Москве. «Можно сказать, что построение нашей сети в Москве развивалось по централизованной модели», – отмечает Виктор Юн.

Изначально руководителями территориальных агентств были назначены действующие опытные агенты. Но эта система оказалась неверной, так как руководители были больше сосредоточены на расширении своего портфеля клиентов, а не на успехах подчиненных. Поэтому произошла смена директоров агентств. Руководителями стали менеджеры, которые занимались наставничеством, передачей новых продуктов, контролем продаж, но сами не были активными продавцами.

Потом территориальные агентства были объединены наподобие дирекций, и для каждой разрабатывался свой план продаж.

В региональной сети «Стандарт-Резерва» схема агентской сети была несколько иной: в ней присутствовали элементы децентрализованной модели. «Дело в том, что в филиалах было не так много агентов, как в Москве. Филиалы сами открывали агентства в районных городах. Кроме того, в регионах было сложнее обучать агентов: в филиалах не было специалистов по многим видам страхования, а создание школы агентов – затратный процесс», – говорит Виктор Юн.

В целом, на российском страховом рынке агентские сети создавались довольно стихийно, без использования конкретной модели. Сейчас говорить о необходимости создания сетей, как по стандартам, таки без них, также нет необходимости. Специалисты отмечают, что сейчас создавать с нуля агентскую сеть не имеет смысла, потому что есть много готового материала – небольших страховщиков, которых можно приобрести.

*Александр Миркат*