Агентские продажи как эффективный канал продаж

А.Н. БУЛАТОВ,
финансовый консультант

Банки по-разному подходят к решению вопроса о целесообразности организации продаж банковских продуктов через собственную агентскую сеть. Несмотря на очевидные преимущества использования агентской сети как относительно недорогого канала продаж, многие банки все-таки не используют ее из-за негативной оценки финансовых и репутационных рисков. Однако при правильной организации бизнес-процессов внутри банка, позволяющей управлять и финансовыми, и репутационными рисками, агентские продажи приносят существенную прибыль и являются отличным рекламным каналом, через который можно информировать потенциальных клиентов о продуктах и услугах банка.

Ключевым фактором использования агентской схемы в банковских продажах является существенное удешевление процесса продаж. Банкам нет необходимости выплачивать заработную плату агентам и организовывать рабочие места в отделениях банка, неся соответствующие затраты.

Основными причинами, по которым банки принимают решение о нецелесообразности использования агентского канала, являются:

- финансовые риски;
- высокие репутационные риски;
- хорошо выстроенный процесс активных продаж.

Однако, оценивая риск того, что привлеченные агентами клиенты, которые разместили денежные средства во вклад, получили кредитную карту или оформили кредит в банке, досрочно закроют вклад, не будут пользоваться кредитной картой или у них возникнет просроченная задолженность по кредиту, банку необходимо рассчитывать доходность и эффективность соответствующего банковского продукта в целом. Нет принципиальной разницы между клиентами, привлеченными агентами, и клиентами, пришедшими в банк благодаря другим каналам продаж. При незапланированном увеличении уровня

просроченной задолженности в первую очередь надо обращать внимание не на то, через какой канал продаж клиент обратился в банк, а на внутренние процессы банка, связанные с оценкой кредитоспособности клиентов. И если клиенты банка не пользуются кредитными картами, это означает, что или банковский продукт недостаточно хорош, или банк пытается продать его клиентскому сегменту, которому он не нужен. Если банк умеет управлять банковскими продуктами и четко понимает их доходность и зависимость доходности от тарифов и условий предоставления продукта, то никаких финансовых рисков при использовании собственной агентской сети банк не несет.

Если банк умеет управлять банковскими продуктами, то никаких финансовых рисков при использовании агентской сети он не несет

Уровень репутационного риска, связанного с некомпетентностью агентов, во многом зависит от разницы в управлении репутационным риском сотрудников и агентов. Система оценки персонала при приеме на работу, система обучения и контроля качества работы персонала могут существенно отличаться для агентов и штатных сотрудников, а могут быть почти одинаковыми, и тогда разница в уровне репутационного риска очень незначительная.

В любом случае при правильно выстроенной системе обучения и аттестации, а также надлежащем контроле за работой агентов клиент не заметит разницу между агентом и штатным сотрудником активных продаж, занимающимся привлечением клиентов вне офиса.

Часто банки, принимая решение не развивать агентскую сеть, ссылаются на то, что аналогичная схема привлечения клиентов уже успешно используется при активных продажах в отделениях банков. Действительно, и агенты, и штатные сотрудники банков, занимающиеся активными продажами, используют фактически одни и те же методы привлечения клиентов. Однако важно понимать, что штатные сотрудники при всем желании не могут конкурировать с агентами ни по численности (а значит, и по количеству активных контактов), ни по продажам по рекомендации знакомым и родственникам. Отказываясь от агентских продаж, банки неизбежно теряют определенную часть клиентского сегмента, с которой будут работать конкуренты.

Оформление и обучение агентов

Организация агентских продаж невозможна без решения основных проблем:

- поиск и оформление агентов;
- обучение агентов;
- аттестация агентов;
- контроль качества агентских продаж.

Процесс оформления и обучения агентов должен быть максимально упрощен. Для этих целей наиболее подходят электронные каналы как самые дешевые. Чтобы сократить затраты и увеличить эффективность процесса оформления и обучения агентов, на сайте банка создается специальный раздел для агентов, посвященный тарифам, правилам и условиям агентского договора.

Кроме того, кандидаты в агенты могут самостоятельно зарегистрироваться в этом разделе. Регистрируясь, агент выбирает город и отделение банка (точку продаж), указывает свои контактные и персональные данные.

Закрепление агента за выбранной точкой продаж важно не только с точки зрения обязательной идентификации агента, но и для выстраивания коммуникаций и рабочих отношений с ним, а также для организации контроля за качеством работы агента.

Добавим, что прохождение кандидатом в агенты психологического теста на соответствие его психотипа предъявляемым требованиям повышает эффективность работы агентской сети (продажи на одного агента) на 30–40%.

После регистрации, согласившись с правилами и условиями агентского договора, агент получает доступ в личный кабинет. Часто банки создают отдельный сайт для агентской сети и занимаются его продвижением.

Необходимо сформировать подразделение, курирующее работу с агентской сетью. Если сеть небольшая, для этих целей может быть выделен специальный сотрудник. В его функционал включаются контроль оформления и обучения агентов, качества их работы, организации выплат, а также консультационная поддержка агентской сети и взаимодействующих с ней штатных сотрудников. В отделениях банков таким курирующим менеджером обычно является непосредственно руководитель отделения, так как агенты помогают ему формировать клиентский поток в отделении и успешно выполнять планы по продажам.

Для курирующего менеджера очень важно провести ознакомительную беседу с новыми агентами. Задачи таких бесед, как правило, еженедельных, — идентификация агентов, знакомство с идеологией и концепцией агентских продаж. Информация о проведении встреч с агентами, а также контакты курирующего менеджера должны быть доступны агенту в личном кабинете. Если результаты беседы были признаны удовлетворительными, агент получает право на прохождение дистанционного обучения с последующей аттестацией.

Основные темы, которым уделяется внимание при дистанционном обучении, — это банковские продукты, предлагаемые клиентам, и навыки продаж.

Репутационный риск, связанный с некомпетентностью агентов, представляет определенную угрозу для деятельности банка. Поэтому, организуя агентские продажи, необходимо приложить все усилия для снижения данного риска. Однако банк должен не только обучить агентов, но и минимизировать затраты на их обучение. Чтобы достичь обеих целей, следует правильно организовать процесс дистанционного обучения агентов. После прохождения специальных курсов агенты должны знать тарифы и условия предоставления каждого продукта, приемы и методики активных продаж, стандарты поведения и делового этикета, владеть навыками эффективных переговоров, публичных выступлений, телефонных продаж.

Обучающие материалы размещаются в личном кабинете агента в предусмотренном для этого разделе. Отметим, что не все материалы должны быть доступны

агентам сразу, то есть доступ к материалам должен открываться постепенно, по мере прохождения обучения или после первой продажи продукта. Такая организация доступа, в частности, удобна для тех агентов, которые специализируются на каком-либо одном продукте.

Аттестация агентов также проводится дистанционно — в личном кабинете агента. После успешной аттестации агенту предоставляется возможность работать в нем с базой данных:

• получать и регистрировать контактную информацию потенциальных клиентов;

• регистрировать заявки на продукты, по которым пройдена аттестация;

• печатать стандартные формы коммерческих предложений;

• заказывать визитные карточки и рекламные буклеты; и т.д.

Установка планов и контроль исполнения задач

При использовании агентской схемы очень важно организовать централизованный контроль за процессом агентских продаж. Для этого требуется разработать специальное программное обеспечение, которое позволяло бы курирующему менеджеру оценивать текущее состояние и перспективы взаимодействия с потенциальными клиентами, устанавливать планы и задачи для конкретных агентов, в том числе и в разрезе конкретных банковских продуктов.

Конечно, можно не контролировать процесс поиска агентами клиентов, а оценивать только факт продажи банковского продукта. Однако применение такого подхода неизбежно приведет к недовольству со стороны клиентов в случаях, когда

Рисунок

Схема взаимодействия с агентами

www.praca.eniro.pl

агенты будут обращаться к одним и тем же потенциальным клиентам. В дополнение к этому у сотрудников, курирующих агентский канал продаж, будут отсутствовать механизмы контроля качества и активности агентской сети и конкретных агентов. А с учетом того факта, что вследствие меньшего опыта уровень компетенций агентов все-таки ниже, чем уровень компетенций штатных сотрудников банка, большинство агентов будут чувствовать себя более комфортно при директивном руководстве, когда перед агентом ставят конкретную задачу: куда пойти, к кому обратиться, что сделать и каким должен быть результат. Поэтому банку так важно иметь базу потенциальных клиентов — юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, которая может использоваться для установки конкретных планов и заданий агентам. Для работы с существующей клиентской базой — как с юридическими, так и с физическими лицами — банку лучше использовать штатных сотрудников. Ну и, естественно, отсутствие какого-либо контроля над процессом взаимодействия с клиентами неизбежно приводит к увеличению уровня репутационного риска и уменьшению качества продаж.

Контактная информация о потенциальных клиентах — как правило, юридических

лицах — может быть получена из открытых источников (справочников, Интернета, СМИ и т.д.). Функции по сбору и предоставлению такой информации выполняет либо подразделение, курирующее агентскую сеть, либо подразделение, ответственное за организацию дистанционных продаж (сотрудники этих подразделений зачастую обладают большим опытом сбора подобной информации).

Основными типами контактов с клиентами — юридическими лицами, которые используют агенты, являются личные переговоры с руководством компаний и презентации для сотрудников. Отправка писем или коммерческих предложений посредством интернет-рассылки обычно применяется реже, но у агента должен быть свой корпоративный ящик электронной почты, с которого он в случае необходимости может отправить клиенту предложение. Однако при обучении агентов необходимо обращать их внимание на то, что наиболее эффективным способом является передача коммерческих предложений лично в руки потенциальным клиентам.

Программный комплекс по учету агентских продаж должен также позволять курирующим менеджерам анализировать информацию по статусам взаимодействий с клиентами (контакт с положительной перспективой, контакт с неясными перспективами, отказ клиента, достижение принципиальной договоренности и т.д.). Это необходимо, во-первых, для оказания помощи при проведении переговоров с интересными и перспективными клиентами, а во-вторых, для корректировки в обучении при большом количестве отказов со стороны потенциальных клиентов. Желательно собирать и обрабатывать информацию о продуктах и услугах, которые потенциальные клиенты приобрели у банков-конкурентов, а также дополнительную информацию, характеризующую само предприятие (отрасль, к которой принадлежит организация, количество сотрудников, время существования компании и т.д.). Это необходимо для понимания конкурентных особенностей собственных продуктов и помогает лучше позиционировать их преимущества на рынке банковских услуг. Для сбора информации агенты должны представлять отчетность в личном кабинете, содержащую информацию о дате контакта с потенциальным клиентом, статусе контакта и достигнутых договоренностях. Эта отчетность должна быть также доступна курирующим менеджерам для анализа и понимания перспектив работы с конкретным клиентом. Программу контроля за агентскими продажами также можно и нужно использовать для активных продаж и для продаж через партнерские и дистанционные каналы.

Для агентов, не имеющих опыта работы в банках, получение квалификации и практического опыта является определяющим фактором при принятии решения о трудоустройстве в качестве банковского агента

Чтобы контролировать объемы продаж агентов и организацию агентских выплат, необходимо создать специальный автоматизированный отчет, который использует полученные из АБС банка данные о количестве агентских продаж в разрезе каждого агента за определенный период. Куриру-

ющий менеджер фиксирует данные о продажах, формируемые на основе автоматизированного отчета. После этого агенту направляется SMS о подтверждении. Агент также должен иметь возможность ознакомиться с историей своих продаж в личном кабинете.

Тарифная политика

В банке должны быть утверждены тарифы, на основании которых производится оплата услуг агентов с учетом индивидуальных показателей продаж. При этом банкам преждевременно вводить агентскую схему, если они не могут подсчитать доходность каждого продукта. Чтобы установить размер агентского вознаграждения за привлечение клиентов, необходима полная уверенность, что продукт, продаваемый через агентскую сеть, останется прибыльным с учетом выплаты агентского вознаграждения, предоставляемых скидок и льгот.

В некоторых банках агентам дополнительно выплачивается вознаграждение за привлечение других агентов. Это позволяет активнее увеличивать число новых агентов и быстрее расширять агентскую сеть. Примеры границ агентских тарифов, используемых разными банками для некоторых розничных продуктов, приведены в табл. 1.

Продажа агентами продуктов для корпоративных клиентов обычно ограничивается привлечением юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на расчетно-кассовое обслуживание и корпоративными кредитами.

Рекомендуем при использовании агентской схемы предоставлять клиентам определенные преференции (скидки, льготы, пониженные или повышенные процентные ставки, ускоренное рассмотрение кредитной заявки и пр.).

Это необходимо для того, чтобы увеличить мотивацию агентов и повысить эффективность работы агентской схемы. Клиент также получает дополнительную мотивацию к принятию решения о покупке банковского продукта.

Идентификация агента при обращении клиента непосредственно в банк в данном случае значительно упрощается, так как для получения преференций клиент должен будет указать уникальный номер, по которому предоставляется льгота или скидка

Таблица 1

Агентские тарифы на розничные банковские продукты

Банковский продукт	Комиссионное вознаграждение агенту
Ипотека	0,2–0,6% от суммы кредита
Автокредит	1200–2100 руб. за выданный кредит
Потребительский кредит	1,2–1,8% от суммы кредита или 1000–1800 руб. за выданный кредит
Кредитная карта	0,75–1,2% от размера кредитного лимита или до 900 руб. за активированную кредитную карту
Депозит физического лица	0,25–1% от суммы депозита
Дебетовая карта	60–250 руб. за карту
Зарплатный проект	от 1500 руб.
Привлечение нового агента	до 250 руб. за каждого нового агента

и который обычно совпадает с номером агента в системе.

На практике хорошо зарекомендовала себя схема работы, в соответствии с которой агенты, достигшие определенного уровня продаж, могут набрать себе группу собственных агентов. При этом на руководителя группы возлагается обязанность распределять контактные данные потенциальных клиентов между членами группы и контролировать взаимодействие с потенциальными клиентами. Если ежемесячные планы продаж, установленные на группу, выполняются, то, помимо выплат за личные продажи, руководителю группы и агентам, входящим в нее, необходимо выплачивать мотивационные бонусы (процент от продаж всего подразделения). Применение данной схемы также поможет стимулировать развитие агентской сети, повысить мотивацию агентов и уровень контроля за продажами.

В агентских схемах следует использовать и элементы нематериальной мотивации, например, возможность очного обучения на курсах, стажировки в банке, перспективу войти в штат банка и т.д. Для многих агентов, не имеющих опыта работы в банках, именно получение квалификации и практического опыта работы с банковскими продуктами является определяющим фактором при принятии решения о трудоустройстве в качестве банковского агента.

Наглядное отражение результатов продаж — публикация рейтингов агентских групп и отдельных агентов в кабинете каждого из них. В рейтингах должны участвовать все агенты, осуществляющие продажи. Рейтинги следует формировать автоматически за каждый отчетный месяц, а также с момента начала сотрудничества агента с банком. Изменения рейтингов должны отражаться в автоматическом режиме ежедневно.

Агентские сегменты

Основными агентскими сегментами являются студенты старших курсов или выпускники экономических вузов, а также сотрудники предприятий, которые банк привлек или планирует привлечь на обслуживание.

Отметим, что некоторые целевые сегменты могут успешно выступать в качестве агентов при продаже тех или иных продуктов (табл. 2).

Таблица 2

Специализированные агентские сегменты

Банковский продукт	Агентский сегмент
Ипотека	Риелторы, представители застройщиков
Автокредит	Консультанты в автосалонах, сотрудники автомастерских
Потребительский кредит	Сотрудники отделов кадров, риелторы, представители застройщиков, сотрудники туристических компаний, почтальоны
Кредитная карта	Риелторы, представители застройщиков, страховые агенты, сотрудники туристических компаний, почтальоны
Депозит физического лица	Риелторы, почтальоны
Дебетовая карта	Почтальоны, сотрудники пенсионных фондов
Зарплатный проект	Бухгалтеры и сотрудники специализированных компаний, оказывающих услуги по бухгалтерскому сопровождению

При этом схема работы того же риелтора, предлагающего ипотечные кредиты, очень проста и, что самое важное, такая работа не отнимает у него много времени. Если клиенту при этом предоставляется определенная преференция, например, уменьшается срок рассмотрения заявки на ипотечный кредит или бесплатно выпускается кредитная карта, то для клиента возрастают ценность получаемой услуги и уровень его лояльности к агенту и банку. Осознание того, что сотрудничество с банком в качестве агента не только увеличит доход риелтора, но и повысит его авторитет в глазах клиентов как профессионала в области недвижимости, делает риелторов одними из лучших агентов по продаже ипотечных кредитов. Естественно, сотрудникам, курирующим агентскую сеть, необходимо самостоятельно заниматься активным поиском потенциальных агентов в крупных риелторских агентствах, имеющих устойчивую деловую репутацию. Это можно совместить с обучающими мероприятиями по вопросам оформления ипотечных или потребительских кредитов, проводимыми на территории банка или риелторских агентств.

Точно так же, как и риелторы, страховые агенты очень часто сталкиваются с потребностью своих клиентов в банковских продуктах. Это, во-первых, кредитные карты, которые могут быть востребованы при продаже продуктов по страхованию жизни, страхованию путешественников и граждан, выезжающих за рубеж, а во-вторых, дебетовые карты, необходимые для перечисления страховых выплат. Как и в случае с риелторами, знание страховыми агентами условий и особенностей предоставления банковских услуг повышает доверие клиентов к самим страховым агентам, а значит, является для последних дополнительным конкурентным преимуществом.

Еще одним перспективным агентским сегментом, активно предлагающим своим клиентам кредитные карты, могут быть сотрудники туристических агентств, которые инструктируют клиентов об особенностях поведения в туристических поездках. При этом банкам надо помнить, что и риелторы, и страховые агенты, и сотрудники туристических компаний, и агенты, продающие промышленные товары клиентам — физическим лицам методом прямых продаж, уже знакомы с основными принципами агентских продаж и могут осуществлять продажи банковских продуктов без отрыва от своей остальной деятельности, фактически как кросс-продажи.

Роль руководителей отделений

Независимо от того, какая схема управления агентской сетью используется в банке, руководители отделений играют важную роль в организации работы агентов. В случае, когда управление агентской сетью централизовано и набор агентов, обучение и контроль за их работой осуществляются на уровне головного офиса или специализированного подразделения, задача руководителей отделений состоит в предоставлении агентам или подразделениям, ответственным за работу агентской сети, информации о предприятиях и организациях, расположенных на территории, входящей в зону ответственности банковского отделения, с последующим контролем

качества работы агентов. Это полезно руководителям отделений, так как клиенты, даже и привлеченные агентами, все равно предпочитают обслуживаться в том отделении банка, где им ближе и удобнее, а значит, в конечном счете, улучшают финансовые показатели отделения. Еще одним преимуществом может стать возможность упростить налаживание непосредственных отношений с потенциальными клиентами путем их обзвона с целью контроля качества работы агентов и информирования о местоположении банковского отделения и контактных данных ответственных сотрудников отделения.

Если в обязанности руководителя отделения входит функционал по непосредственной работе с агентами, это фактически дает ему инструмент по управлению активными продажами на территории, входящей в зону ответственности отделения. Руководитель отделения, составляя задания для агентов, может делать акцент на продаже тех банковских продуктов, которые наиболее важны в настоящий момент для выполнения плановых показателей отделения банка. Системный подход к формированию заданий для агентов и контроль их работы дают качественную и глубокую проработку клиентской базы на территории, входящей в зону ответственности отделения.

В некоторых случаях, когда в банке нет собственной агентской сети, руководитель отделения фактически может ее создать сам на базе своего отделения. В качестве агентов в данном случае можно привлекать студентов старших курсов экономических и финансовых вузов, оформляя им стажировку в своем отделении. При этом мотивация таких агентов-стажеров заключается не столько в получении агентского вознаграждения, сколько в приобретении практических знаний в области банковских

www.carlsonstudiomarketing.com

продуктов и услуг, а также навыков активных продаж. Если к этому добавить перспективы трудоустройства и получения хорошего рекомендательного письма-отзыва, то зачастую эта мотивация вполне устраивает таких агентов. Правда, при данной схеме возрастает нагрузка на руководителя отделения, поскольку процесс обучения агентов занимает много времени, и поэтому не каждый менеджер может позволить себе набрать большое количество новичков. Однако если у руководителя отделения не только нет возможности работать с агентской сетью, но и отсутствуют сотрудники, которые занимаются активным привлечением клиентов на обслуживание за пределами отделения банка, то даже набор двух-трех агентов-стажеров позволит существенно улучшить работу по активному привлечению клиентов на обслуживание в отделение банка. И в этом случае время, затраченное руководителем отделения на подбор и обучение агентов-стажеров, окупается за счет улучшения плановых показателей, устанавливаемых для всего отделения.

Выводы

В последнее время начинают активно развиваться независимые агентские сети, которые продают услуги различных финансовых организаций: банков, страховых компаний, пенсионных фондов и т.д. Некоторые из них, например агентская сеть Workle[1], уже стремятся выйти на федеральный уровень. Безусловно, определенные банковские продукты можно продавать и через такие агентские сети, сэкономив при этом на создании и поддержании соответствующей инфраструктуры, однако надо понимать, что только собственная банковская агентская сеть сможет в полной мере удовлетворить потребности в продажах с требуемым качеством и контролируемым уровнем репутационного риска.

При этом банкам необходимо учитывать, что через независимые агентские сети также продаются продукты банков-конкурентов. Качество продукта, а также привлекательность его для клиентов будут являться ключевыми параметрами при выборе клиентом продукта того или иного банка. Поэтому, работая по агентской схеме с агентами — юридическими лицами, при заключении агентского договора, по условиям которого осуществляются выплаты за привлеченных клиентов, желательно прописывать порядок регистрации, обучения и контроля продаж для агентов — сотрудников юридических лиц, точно такой же, как для агентов — физических лиц. Тогда и уровень репутационного риска не изменится.

Несмотря на кажущуюся сложность внедрения, схема агентских продаж имеет следующие неоспоримые преимущества:

- у банка появляется возможность еще раз оценить эффективность собственной продуктовой линейки и традиционных каналов продаж;
- объем продаж возрастает на 15–25% в зависимости от банковского продукта;
- существенно повышается узнаваемость бренда банка.

[1] http://www.workle.ru/.