

имеет высшее медицинское и экономическое образования.

В 1992 году работал директором по страхованию жизни и здоровья в страховой компании «АСКО-Петербург», в 1993—1998 годах — генеральным директором страховой медицинской компании «АСКО-Мед» (с 1997 года — «АСК-Мед»). В 1998—2004 годах — заместитель генерального директора по Северо-Западному направлению, «РЕСО-Гарантия». В 1999—2007 годах - генеральный директор ООО «СМК «РЕСО-Мед». С 2004 года — генеральный директор «РЕСО-Гарантия». В 2004 - 2013 годах - член Совета директоров ОСАО «РЕСО-Гарантия». В 2005—2012 годах — член Совета директоров ООО «КОРИС-асистанс СПб». В 2006—2009 годах — член Совета директоров ООО «Автохаус Санкт-Петербург».

С 2006 года - генеральный директор ООО «ОСЖ РЕСО-Гарантия». Член Президиума Российского Союза ввтостраховщиков, Союза страховщиков Санкт-Петербурга и Северо-Запада.

Фото: «РЕСО-Гарантия»

Развитие интернет-технологий не для всех страховых компаний является поводом к старту онлайн-продаж страховых услуг, и, тем не менее, оно оказывает влияние на изменение маркетинговой политики страховщиков. Компания «РЕСО-Гарантия» приняла решение о разработке новой тарифной политики. Теперь размер тарифа на страховые услуги «РЕСО» будет разниться в зависимости от канала продаж, а в дальнейшем будет зависеть и от страховой истории клиента. О новом подходе к тарификации рассказал генеральный директор «РЕСО-Гарантия» Дмитрий Раковщик.

«Современные страховые технологии»: Дмитрий Григорьевич, вы десять лет возглавляете компанию, что удалось, а что еще хотелось бы улучшить?

Дмитрий Раковщик: Я в компании работаю с 1998 года, а как генеральный директор с 2004, так что, совершенно верно. в августе будет уже 10 лет. В нашем быстро меняющемся мире и компании приходится постоянно меняться. Хотя проводить изменения в большой компании довольно трудно, так как велика сила инерции. Мало того, необходимо постоянно вырабатывать такие методы мотивации для продавцов, продающих структур в целом, руководителей разных подразделений, которые в какой-то момент при изменении условий могут вступить

в противоречия с главной целью развития предприятия – получением прибыли. В этом, наверное, и заключается функция руководителя: постоянно подстраивать мотивацию каждого под текущий момент. Почему нужно меняться? Потому что мы хотим все время быть лидерами – не в смысле объемов премий, по известным причинам, это не главное, – а лидерами в технологическом плане.

Мы хотим быть лидерами в информатике, то есть, иметь возможность в режиме реального времени объективно оценивать свои возможности, плюсы и минусы, слабые места. Без этого никаких грамотных изменений проводить нельзя.

СК «РЕСО-Гарантия»

основана 18 ноября 1991 года. Компания имеет лицензию более чем на 100 видов страховых услуг и перестраховочную деятельность. В ней работает свыше 20 тысяч агентов. Филиальная сеть – одна из крупнейших в России – включает в себя более 850 филиалов и офисов продаж во всех регионах страны. Продуктами и услугами «РЕСО-Гарантия» пользуются более 9,89 млн частных лиц и 262 тыс. компаний. Уставный капитал компании – 3,1 млрд рублей, страховые резервы – более 35,6 млрд рублей, собственные средства – более 11,9 млрд рублей. Компания занимает четверое место в рэнкинге страховых компаний РФ.

Если говорить о том, что хотелось бы улучшить, - хочется сделать структуру более гибкой. В частности, наша компания не развивает и, наверное, никогда не будет активно развивать никакие другие каналы продаж, кроме агентского. Но понятно, что прогресс остановить невозможно, и мы осознаем, что, отказываясь от развития онлайн продаж, мы отказываемся от одного из конкурентных преимуществ. Но в агентской компании развитие онлайн-продаж не дает возможности использовать наше главное преимущество, агентский канал. Онлайн-продажи вступают в конкуренцию с агентскими продажами, а ведь в развитие агентской сети мы вложили много времени и средств.

Тем не менее, развитие технологий заставляет и всегда будет нас заставлять пересматривать наши взаимоотношения с продавцами, делать их более гибкими, вносить изменения в политику тарификации. Для разных каналов продаж у нас будут разные тарифы, чего мы раньше никогда не делали.

До сих пор наша компания отличалась тем, что в разных каналах продаж нами всегда использовался один и тот же тариф. То есть, клиент, обращаясь в офис, придя к дилеру, связавшись с агентом, везде получал одинаковую стоимость полиса. Сейчас, поскольку развитие наших технологий достигло достаточно высокого уровня, и у нас накоплен существенный информационный ресурс, в том числе, статистический, мы можем точно рассчитывать тарифы для каждого канала продаж.

Совсем скоро – это наша главная цель на ближайшее будущее – мы будем рассчитывать индивидуальные тарифы для каждого клиента. Это и сейчас можно делать в ручном режиме, но мы работаем над тем, чтобы такие расчеты можно было производить автоматически. При этом будут учитываться и предложения наших конкурентов и страховая история клиента в нашей компании и в других компаниях. А в результате каждый клиент получит уникальное предложение.

Мы идем к индивидуальной тарификации, к построению индивидуальных отношений с каждым клиентом при массовой продаже. Наша задача – совместить, казалось бы, несовместимое, – массовые продажи, которые требуют усреднения тарифа, и индивидуальный подход.

«ССТ»: В чем вы видите преимущества такой организации продаж? Вы будете просить клиентов установить видео-регистраторы?

Д.Р.: Нет, ничего устанавливать мы пока не будем. У нас собран достаточно большой объем статистики. Самое главное, мы можем использовать наших агентов. Каждый агент для того, чтобы сформировать своему клиенту индивидуальное предложение, должен занести информацию о клиенте в базу через свой личный кабинет; чем более подробная информация о клиенте будет содержаться в базе, тем точнее будет определен тариф, который выдаст информационная система.

«CCT»: А какие виды страхования вы планируете развивать в первую очередь?

Д.Р.: Для компании приоритетны все виды страхования, предназначенные для физических лиц. Все виды страхования, которые могут быть востребованы нашими гражданами. В корпоративном страховании мы не так сильны: мы не банковская компания, у нас нет административного ресурса. Поэтому рынок, на котором мы конкурентоспособны, – это рынок физических лиц. Все силы, средства и технологии мы будем вкладывать в этот рынок, улучшая именно на нем свои позиции.

«ССТ»: Заинтересованы ли вы в поиске каких-либо партнеров в работе с физическими лицами? Такими партнерами могут быть, например, операторы связи, сетевые магазины, почта, – в их офисы, отделения продаж, как и в офисы банков, постоянно приходят люди, потенциальные страхователи...

Д.Р.: Все средства хороши, но я убежден, что продавать страховую защиту лучше всего через агентский канал. Агенты - хорошие продавцы, и, благодаря наличию агентской сети, у компании есть возможность осуществлять контроль за продажами, а правильный контроль за продающими подразделениями – один из важнейших шагов к успеху. Мы с удовольствием работаем с разного рода партнерами, но эффективность и результативность этой работы гораздо ниже, чем от работы с агентским каналом.

Яркий пример – продажи КАСКО через автодилеров. Если мы сравним результаты продаж КАСКО в агентском канале и в дилерском,

то увидим, что в дилерском канале коэффициент убыточности будет выше на 10-12%. Объяснить ситуацию несложно. Ведь автодилерам важно не только продать полис и получить комиссию, автодилер заинтересован в том, чтобы застрахованный автомобиль как можно чаще приезжал к нему на ремонт. Поэтому, когда автомобиль проходит техническое обслуживание, и на авто обнаруживаются царапины, автодилеры часто настаивают на том, чтобы в рамках договора страхования отремонтировать даже самые мелкие дефекты эксплуатации.

Мы создаем всякие экономические стимулы – франшизы, скидки при пролонгации, если не было убытков, но дилер всегда старается убедить клиента воспользоваться возможностью оплаты по договору страхования. Я не хочу сказать, что это плохо, – такова объективная реальность, и ее просто надо учитывать при установлении тарифов. Основные доходы дилера создает объем ремонта, поэтому убыточность по полисам, проданным в этом канале, всегда будет выше.

«ССТ»: У потребителей страховых услуг сформировалось мнение, что страховщикам клиент нужен только для того, чтобы оплатить полис. Как только человек обращается за выплатой, он сразу попадает в черный список нежелательных клиентов. Насколько это мнение справедливо?

Д.Р.: Оно справедливо лишь отчасти. Я не знаю таких стран, где к страховщикам относятся хорошо. Но надо сказать, что только у нас

проблемы страхования вызывают такой высокий градус обсуждения в обществе. Я не думаю, что это связано лишь с тем, что страховшики работают очень плохо. Хотя и они много сделали для того, чтобы создать о себе негативное мнение. Тем не менее, для изменения ситуации есть простой рецепт нужно выполнять заключенный договор страхования. Ведь никто не пишет в договоре страхования, что можно отказывать в выплате по любому поводу, что можно занижать страховые выплаты.

Не хочу сказать, что в нашей компании все идеально, но такой политики мы не придерживаемся. Бывают ошибки на местах, мы их исправляем и стараемся не повторять. Наша позиция: даже если мы клиенту отказываем в выплате, он должен уйти довольным. Это, конечно, высший пилотаж, но, тем не менее, мы стремимся к этому идеалу.

А еще бывают клиенты, с которыми нельзя иметь дело. Мы их разделяем на две категории: бОльшая часть - это мошенники, и совсем незначительная часть клиентов - это автовладельцы, которые не умеют водить. У нас был клиент в Петербурге, который 11 раз уезжал с заправки со вставленным «пистолетом». Понятно, что такие люди тоже хотят иметь полис и быть защищенными по КАСКО, но им нужно улучшать свои навыки вождения.

Самый честный язык – это язык цифр. Если вы принесли компании большие убытки, то логично, что страховой тариф для вас в следующем году будет увеличен, либо вам предложат застраховаться с применением франшизы. Очень важно, чтобы страховщики стали более открытыми, и начали, наконец, обмениваться информацией. Тогда переходы убыточных клиентов из одной страховой компании в другую перестанут быть такой частой практикой. Если на страховом рынке появится аналог бюро кредитных историй, убыточность начнет уменьшаться.

Конечно, когда будет существовать такой список «нежелательных» клиентов, встанет вопрос, как с ними работать. Можно закрывать перед такими клиентами двери, а можно предлагать им страховые продукты, учитывающие их индивидуальность. Это значит, что нужен индивидуальный тариф или индивидуальный продукт для каждого клиента. В КАСКО это продукт, учитывающий особенности вождения. Например, если все ДТП клиент совершает ночью, значит, его полис на будущий год должен содержать франшизу на ночное вождение. Это не заградительный тариф. Этот полис по цене должен быть доступен для потребителя. Недаром я разделил всех «нежелательных» клиентов на две категории. Только перед мошенниками мы будем стараться закрывать двери.

Для потребителя страховых услуг, которому просто не повезло, и у него случилась череда убытков, мы будем находить продукт, который и ему, и нам будет интересен. Рынок не безграничен, клиентами разбрасываться нельзя.

«ССТ»: В зоне новых автомобилей уровень проникновения по КАСКО достаточно высок. Но для автомобилей старше трех лет проникновение КАСКО – не более 8%, а это более 60% автопарка России. Как охватить этот рынок, и нужен ли он страховщикам? Может ли автострахование стать драйвером развития страхования в России?

Д.Р.: Продукт начинает развиваться, когда ты можешь предложить что-то, отличное от конкурентов. Возможно, стандартное КАСКО на такие автомобили и не нужно, а спросом будет пользоваться некое сочетание КАСКО и ОСАГО? Пока все продают одно и то же ОСАГО, по одной цене. Меня всегда веселят конкурсы по ОСА-ГО, в них побеждает тот, кто первый принесет конверт. Единственный критерий отбора – первому сдать документы. Все участники дадут одинаковый тариф, одинаковые условия, единственное, в чем можно преуспеть - это в скорости доставки.

Мы пришли сейчас уже к крайней степени деградации ОСАГО, страховщики его не хотят продавать. Есть единственный и очень простой способ дать колоссальный импульс этому виду страхования и одновременно всем видам страхования, которые его будут сопровождать, – сделать тарифы свободными.

Кстати, о драйверских свойствах ОСАГО. Благодаря ОСАГО продажи добровольных видов страхования в агентском сегменте выросли, как минимум, на 30%

за последние пять лет. Это, прежде всего, добровольные моторные виды страхования, страхование от несчастного случая, а дальше и страхование жилья, домашнего имущества. В конце концов, все зависит от квалификации агента. Важно, чтобы агент не «впаривал» страховку, а клиент понимал, зачем он тратит деньги. Тогда он десятилетиями будет страховать квартиру, в которой куда реже происходят страховые события. Кросселинг имеет огромный потенциал развития рынка, это проверено во всем мире! А сейчас нас за него регуляторы пытаются наказывать, считая, что он однозначно равен навязыванию страховых услуг.

«ССТ»: Что может помочь сформировать спрос на страховые услуги?

Д.Р.: Страхование нужно объяснять. В нашей компании мы будем развивать агентскую сеть. Будем учить агентов, мотивировать их, проводить семинары, фестивали для того, чтобы были люди, которые профессионально объясняют, зачем нужно страхование. Чем более профессионально они будут это делать, тем большего результата все мы достигнем. Я не верю в британский тип развития массовых продаж страховых услуг в России. Скорее всего, наш путь развития страхования будет походить на немецкий, то есть, продажи страховых услуг будут осуществляться в первую очередь агентами. Так, в Германии доля бесконтактных продаж в общем объеме продаж страховых услуг составляет всего 3-5%.

Интервью взяла Татьяна Робулец