Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия.
Свидетельство ПИ № ФС77-27908 от 12.04.2007.

Учредитель и издатель
ООО «Современные страховые технологии»

Редакция

главный редактор
Елена Шарова

дизайн, верстка и фотографии
Татьяна Белкина

менеджер по распространению
Светлана Афонченко,
(495) 981-44-23

Адрес
115583, Москва, ул. генерала Белова, д. 26
http://www.consult-cct.ru

Подписка по телефону/факсу
(495)981-44-23, (495)641-05-67

по e-mail:
list@consult-cct.ru

ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

Балакирева Вера Юрьевна,
заместитель директора,
Департамент финансовой политики,
Министерство Финансов РФ

Демидов Дмитрий Валерьевич,
генеральный директор,
ЗАО «Мюнхенское перестраховочное общество Перестрахование жизни Восточная Европа/Средняя Азия»

Иванов Игорь Евгеньевич,
заместитель генерального директора,
ОСАО «РЕСО-Гарантия»

Робулец Татьяна Юрьевна,
генеральный директор,
ООО «Современные страховые технологии»

Ромашова Марина Петровна,
начальник отдела мониторинга страховых и социальных программ Управления страхования,
ОАО «Газпром»

Владимир Хосе Эченикэ,
заместитель декана по общественным связям экономического факультета МГУ им. Ломоносова, к. э н., доцент кафедры управления рисками и страхования

Подписные индексы:
Каталог агентства «Роспечать» – *81097*

Подписано в печать 30.09.09
Тираж 2500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ООО «Технология ЦД»

Все права защищены. Никакие материалы или их части не могут быть воспроизведены каким-либо способом или переведены без письменного разрешения владельца авторских прав.

© ООО «Современные страховые технологии»

cct-2009-5_1-104.indd 1 01.10.2009 19:52:31

Дорогие коллеги!

Перед вами пятый номер журнала за этот трудный, кризисный год. Нам всем было сложно, но мы справлялись. Именно кризис подтолкнул к новым проектам, заставил разработать новые продукты и найти свежие идеи. Мы старались по мере возможности доносить их до вас, наших читателей. Сейчас ситуация на рынке меняется – уже наметилась перспектива выхода из кризиса, поэтому новые идеи особенно актуальны.

Так, в РОСНО создали пакет технологий для привлечения лучших продавцов страхового рынка, в «Контакт-Страховании» разработали программу для привлечения самой проблемной категории водителей, а в «ИНТАЧ СТРАХОВАНИИ» реализовали проект по он-лайн страхованию (разумеется, настолько, насколько это позволяет отечественное законодательство).

В этом номере мы рады предложить вашему вниманию статьи о креативных подходах в работе с брокерами, способах увеличения доли имущественного страхования юридических лиц, особенностях урегулирования убытков от перерыва в хозяйственной деятельности в сложных экономических условиях и многие другие.

С уважением, Татьяна Робулец,
генеральный директор
ООО «Современные страховые технологии»

cct-2009-5_1-104.indd 2 01.10.2009 19:52:32

Содержание

ИНДИКАТОРЫ РЫНКА

5
Росгосстрах.
Коллапс российского страхового рынка не состоялся

В РУСЛЕ СОБЫТИЙ

16
Алексей Игнатов.
Обзор законодательства

МЕХАНИЗМЫ ПРОДАЖ

18
«Привлечь лучших продавцов страхового рынка» – **интервью с Эльнуром Сулеймановым.**

29
Татьяна Терновская.
Работа с VIP-клиентами в сегменте страхования жизни

37
Валерий Петушков.
Работа над ошибками

44
Алексей Саркисов.
Несколько советов по увеличению доли имущественного страхования юридических лиц

ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА

50
«Зачем привлекать самых проблемных водителей»– **интервью с Андреем Бланком.**

КАНАЛЫ ПРОДАЖ

52
Илья Арсентьев, Александр Веремкович.
Он-лайн страхование по-русски

cct-2009-5_1-104.indd 3 01.10.2009 19:52:32

58
Сергей Исаков.
Креативные подходы в работе с брокерами

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

68
Елена Карпова.
Изменение мотивации: выжить или взять новую высоту?

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

74
Александр Гуляев.
Новое слово в «автоподставах»

УРЕГУЛИРОВАНИЕ УБЫТКОВ

79
Андрей Богачев, Татьяна Драгунова.
Особенности урегулирования убытков от перерыва в хозяйственной деятельности во время кризиса

ПЕРЕСТРАХОВАНИЕ

89
Денис Сухоруков.
О перестраховании риска ошибок при проектировании

СТРАХОВОЙ ДЕТЕКТИВ

98
Оксана Рустамова.
С использованием учетной системы и чужих полисов...

По независящим от редакции причинам на стр. 83 №4-2009 (правый столбец, шестая строка сверху) вкралась опечатка: вместо MFL следует читать NLE.

cct-2009-5_1-104.indd 4 01.10.2009 19:52:32

Коллапс российского страхового рынка не состоялся

Центр стратегических исследований «Росгосстраха» подвел итоги динамики отечественного страхового рынка за первое полугодие 2009 года. Предлагаем вниманию читателей наиболее яркие выдержки из этого исследования.

Основные макроэкономические итоги первого полугодия 2009 года

Макроэкономическая ситуация в первом полугодии 2009 года оставалась тяжелой. Многие экономические показатели значительно упали по сравнению с первым полугодием 2008 года. Сократился ВВП и объем промышленного производства, хотя реальные доходы населения остались на прежнем уровне. Индекс потребительских цен в первом полугодии составил 113% (см таблицу 1).

Общие итоги развития российского страхования в первом полугодии 2009 года

Увеличение концентрации страхового бизнеса

На рынке продолжается сокращение числа операторов. В первом квартале рынок покинули 18 компаний, во втором – еще 25. Хотя

Таблица 1.Основные макроэкономические показатели первого полугодия 2009 года

Индикатор	Прирост показателей по сравне нию с 2008 годом, %
ВВП	-9,8
Объем промышленной продукции	-14,8
Внешнеторговый оборот, в том числе:	-44,5
экспорт товаров	-47,4
импорт товаров	-39,3
Реальные располагаемые денежные доходы населения	0
Среднемесячная реальная заработная плата	-2,8
Индекс потребительских цен	13,1
Индекс цен производителей промышленной продукции	-6,2

количество страховщиков сокращается с 2004 года, сегодня этот процесс ускоряется из-за напряженной экономической ситуации. В Едином государственном реестре субъектов страхового дела на 30.06.2009 было зарегистрировано 743 страховых организаций. Из них 3 не проводили страховые операции и 33 не предоставили отчет о своей деятельности.

Годом ранее на рынке работали 830 компаний, т.е. общее количество страховщиков сократилось на 87 компаний, что составляет 12% от их общего количества.

В первом полугодии 2009 года на рынке насчитывалось 39 компаний, которые предоставили отчетность с нулевыми сборами. В первом квартале прошлого года на рынке было 54 такие компании. По нашим прогнозам в 2009 году общее число страховщиков может сократиться примерно на сотню.

На рынке по-прежнему наблюдается тенденция к увеличению концентрации страхового бизнеса. В первом полугодии 2009 года по сравнению с предыдущим годом отмечается увеличение концентрации как для рынка в целом, так и для добровольного страхования вместе с ОСАГО. На сегодняшний день большую часть страховых премий соби-

cct-2009-5_1-104.indd 6 01.10.2009 19:52:32

рает первая сотня компаний. На рынке добровольного страхования вместе с ОСАГО концентрация выше, чем по рынку в целом (вместе с ОМС).

10 компаний-лидеров собирают почти 53% всех премий по добровольному страхованию вместе с ОСАГО, а в целом по рынку – почти 44%. Если рассматривать аналогичные сегменты для первой сотни компаний, то они собирают 90% всех премий по добровольному страхованию вместе с ОСАГО, а в целом по рынку – почти 88% совокупного объема (см таблицу 2).

Наблюдается тенденция к сокращению количества крупных страховых организаций, имеющих долю рынка более 1%. Так, если в 2008 году на рынке добровольного страхования в сумме с ОСАГО осуществляла деятельность 21 компания указанного масштаба, то в 2009 году уже 20. На совокупном страховом рынке (вместе с ОМС) за год количество крупных игроков сократилось на 2, с 25 до 23 компаний. Крупные игроки (с рыночной долей более 1%) собирают более 60% совокупного объема по рынку в целом.

Таким образом, сегодня можно утверждать, что костяк российского страхового рынка состоит из 20 (максимум, 30) страховых компаний. Прочие компании, как правило, занимают нишевые по-

Таблица 2. Динамика концентрации страховых компаний на рынке в 2008- 2009 гг.

	1 полугодие 2008 года		1 полугодие 2009 года	
	Всего по страховому рынку (включая ОМС)	Добровольное страхование + ОСАГО	Всего по страховому рынку (включая ОМС)	Добровольное страхование + ОСАГО
	Доля страховых компаний в сборах страховой премии			
10 компаний-лидеров	39,9%	48,2%	43,7%	52,8%
20 компаний-лидеров	54,3%	63,8%	58,5%	67,3%
50 компаний-лидеров	73,6%	78,9%	76,8%	81,6%
100 компаний-лидеров	84,5%	87,6%	87,9%	89,7%
100 компаний-аутсайдеров	0,001%	0	0,004%	0,0003%

cct-2009-5_1-104.indd 7 01.10.2009 19:52:32

зиции на изолированных рынках, часто обслуживая финансовые потоки в интересах крупных предприятий и организаций. Сегодня, в связи с кризисом, финансовые потоки в бизнесе обмелели. Соответственно, упали обороты малых и средних страховщиков и выросла концентрация рынка. Этот факт подтверждают данные по структуре активов различных групп страховщиков, опубликованные ФССН. Так, например, с конца 2008 года по настоящее время активы крупных компаний выросли более чем на 10%, тогда как активы средних и малых страховщиков снизились, соответственно, на 3,5% и 10,7%.

Финансовый кризис позволил более ясно и четко проявить лицо российского страхового рынка. Надеемся, что в ближайшие год-два в России закрепится более явное разделение страховщиков на две основные группы: с одной стороны, национальные лидеры, соревнующиеся между собой на всех основных сегментах рынка (всего не более 30 компаний), и нишевые страховщики, работающие на узких изолированных рыночных сегментах. Это приблизит структуру российского страхования к рынкам экономически развитых стран, где разделение на узкую группу лидеров и широкую группу нишевых специализированных страховщиков существует уже с начала XX века. Четкое разделение рынка и его специализация пойдут на пользу и страхователям и послужит ориентиром в выборе страховщика.

Мы считаем, что в будущем продолжится переток клиентов из малых и средних компаний к крупным страховщикам.

Выплаты растут быстрее премий

Общий объем премий в первом полугодии 2009 года составил 493,7 млрд. руб., что на 4,2% превышает сумму премий за первое полугодие 2008 года. Объем выплат составил 352,1 млрд. руб., что больше аналогичного показателя предыдущего года на 24,9%. Тенденция прошлых лет сохраняется – рынок растет, причем выплаты увеличиваются быстрее премий. В то же время рост премий существенно замедлился (если в первом полугодии 2008 года он составлял 23,8%, то в первом квартале 2009 года 5,7%). Рост выплат остался на прежнем уровне.

Рост премий был обеспечен за счет увеличения сборов по ОМС, которые выросли на 23%. Падение премий по сравнению с аналогичным периодом прошлого года зафиксировано в добровольном страховании, страховании жизни, личном страхо-

cct-2009-5_1-104.indd 8 01.10.2009 19:52:32

вании, страховании имущества и ОСАГО.

Снижение выплат наблюдается и в страховании жизни. Доля добровольных видов страхования в общем сборе премии продолжает снижаться: в первом полугодии 2009 года она составила 45,6%, что на 7 процентных пунктов ниже показателя предыдущего года. Среди отдельных видов страхования самую большую долю занимает ОМС – 45%, далее следует страхование имущества – 27,8%. Доля ОМС продолжает расти, доля страхования имущества падает (см таблицу 3).

За рассматриваемый период уровень выплат по сравнению с аналогичным интервалом времени 2008 года вырос для всех видов страхования. Выплаты по договорам, заключенным на этапе роста рынка, отстают от премии, которая по ряду видов страхования снизилась по сравнению с прошлогодними показателями. В результате уровень выплат вырос по всем основным рыночным сегментам.

Заметнее других уровень выплат вырос в имущественном страховании – на 18 процентных пунктов. В целом по всему страховому рынку (включая ОМС) уровень выплат увеличился на 12 процентных пунктов по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (см таблицу 4).

Таблица 3. Динамика российского страхового рынка в первом полугодии 2008-2009 гг.

Виды страхования и страховой деятельности	Показатели страховой деятельности	1 полугодие 2008 г.	1 полугодие 2009 г.	Прирост
Всего страховая премия	Премии, млрд. руб.	473,6	493,7	4,2
	Выплаты, млрд. руб.	282	352,1	24,9
Добровольное страхование всего	Премии, млрд. руб.	247,6	225,2	-9,0
	Выплаты, млрд. руб.	83,7	108,6	29,7
Страхование жизни	Премии, млрд. руб.	8,7	7,1	-18,4
	Выплаты, млрд. руб.	3,1	3	-3,2
Добровольное страхование иное, чем страхование жизни	Премии, млрд. руб.	238,9	218,1	-8,7
	Выплаты, млрд. руб.	80,6	105,6	31,0
Личное страхование	Премии, млрд. руб.	71,6	64,9	-9,4
	Выплаты, млрд. руб.	26,5	31,7	19,6
Имущественное страхование	Премии, млрд. руб.	155,6	137,4	-11,7
	Выплаты, млрд. руб.	53,1	72,2	36,0
Страхование ответственности	Премии, млрд. руб.	11,7	12,8	9,4
	Выплаты, млрд. руб.	1	1,3	30,0
Обязательное страхование всего	Премии, млрд. руб.	226	268,5	18,8
	Выплаты, млрд. руб.	198,3	243,4	22,7
ОМС	Премии, млрд. руб.	180,2	222,1	23,3
	Выплаты, млрд. руб.	172,8	216,9	25,5
ОСАГО	Премии, млрд. руб.	39,1	39,9	2,0
	Выплаты, млрд. руб.	22,5	23,6	4,9
Добровольное страхование + ОСАГО	Премии, млрд. руб.	286,7	265,1	-7,5
	Выплаты, млрд. руб.	106,2	132,2	24,5

Рост объема «серых» схем сильно преувеличен

По нашей оценке в первом полугодии 2009 года на рынке значительно сократился объем «серых» схем. Благодаря последовательной и жесткой политике надзорных органов в течение последних пяти лет объем схем-

cct-2009-5_1-104.indd 10 01.10.2009 19:52:32

Таблица 4. Динамика уровня выплат в первом полугодии 2008-2009 гг.

Виды страхования и страховой деятельности	1 полугодие 2008 г.	1 полугодие 2009 г.	Изменение
Всего страховая премия	59,5%	71,3%	11,8 п.п.
Добровольное страхование-всего	33,8%	48,2%	14,4 п.п.
Страхование жизни	35,6%	42,3%	6,6 п.п.
Добровольное страхование иное, чем страхование жизни	33,7%	48,4%	14,7 п.п.
Личное страхование	37,0%	48,8%	11,8 п.п.
Имущественное страхование	34,1%	52,5%	18,4 п.п.
Страхование ответственности	8,5%	10,2%	1,6 п.п.
Обязательное страхование-всего	87,7%	90,7%	2,9 п.п.
ОМС	95,9%	97,7%	1,8 п.п.
ОСАГО	57,5%	59,1%	1,6 п.п.
Добровольное страхование + ОСАГО	37,0%	49,9%	12,8 п.п.

ного бизнеса постепенно снижался. Экономический кризис, вопреки некоторым ожиданиям, только усилил эту тенденцию. У предприятий сократился объем бизнеса, и, соответственно, уменьшились возможности проведения различных псевдостраховых операций.

Расчеты показывают, что «классика» на сегодняшний день занимает практически 90% рынка добровольного страхования вместе с ОСАГО, а «схемы» сохраняются только в нескольких узких сегментах рынка. Не исключено, что одним из факторов падения объемов страхового рынка за рассматриваемый период стало как раз сокращение объемов «схем».

Структура страхового портфеля

Структура страхового портфеля по действующим договорам по рынку в целом (без учета ОМС)

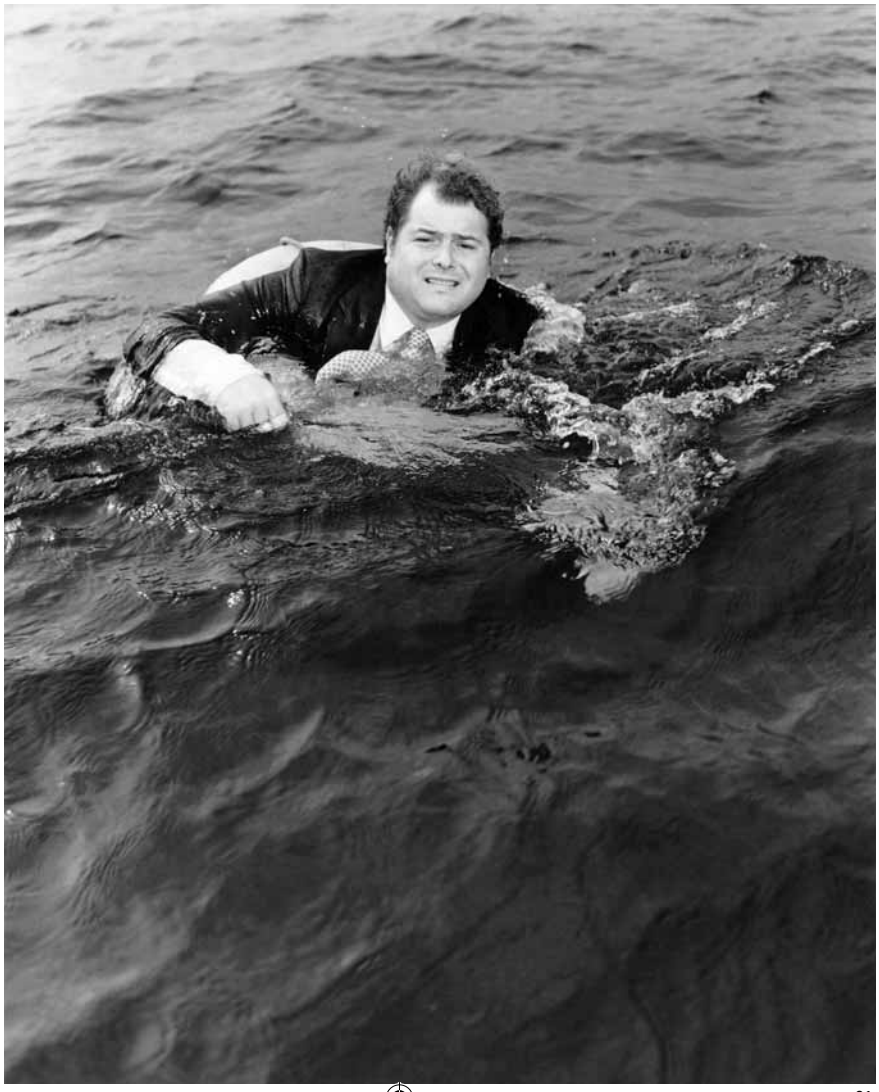
в первом полугодии 2009 года следующая:

- ОСАГО – 43,3%
- личное страхование – 28,3%
- страхование имущества – 19,9%
- страхование жизни – 4,8%
- страхование ответственности – 2,9%
- страхование предпринимательских и финансовых рисков – 0,6%.

В объеме заключенных договоров резко выросла доля договоров личного страхования (до 49,4%). Страхование ответственности сохранило свою долю (2,9%). Все остальные виды потеряли свой удельный вес.

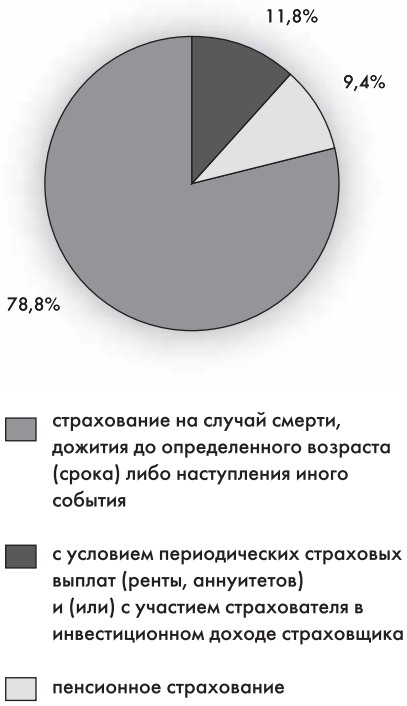
Структура премий по добровольным видам страхования выглядит следующим образом.

В страховании жизни большая часть премий приходится на



страхование на случай смерти, дожития до определенного возраста (срока) или наступления иного события. В личном страховании почти 80% принадлежит добровольному медицинскому страхованию. В страховании имущества 50% приходится на каско, 37% – на огневое страхование имущества юридических лиц и граждан (см диаграммы 1 и 2).

Диаграмма 1. Структура премий по добровольному страхованию жизни в первом полугодии 2009 года



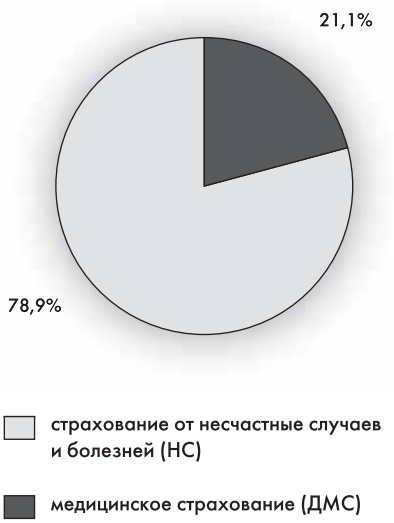
Страховые компании сворачивают операции в регионах

Все последние годы на российском страховом рынке наблюдалась тенденция региональной экспансии крупных и средних страховщиков. Итоги первого полугодия показали, что эта тенденция сменилась на обратную: во-первых, упало число компаний, на практике осуществлявших страховые операции, во-вторых, заметно уменьшилось региональное присутствие страховых компаний. Так, в среднем по регионам число компаний, осуществлявших в них страховые операции, упало на 11%.

В первом полугодии 2009 года сложилась уникальная ситуация – увеличение количества страховых компаний произошло всего в шести регионах: в Красноярском, Ставропольском и Камчатском краях, в Нижегородской, Омской, Липецкой и Амурской областях. Всего в двух регионах число страховщиков осталось на прежнем уровне – в Мурманской и Ульяновской областях. Во всех остальных 72-х регионах количество страховых компаний сократилось. В Камчатском крае зафиксирован самый большой прирост числа страховщиков – 11%, и самое большое абсолютное увеличение – 4 компании.

cct-2009-5_1-104.indd 13 01.10.2009 19:52:32

Диаграмма 2. Структура добровольного личного страхования в первом полугодии 2009 года



Больше всего страховых компаний ушло с московского рынка – 31, самое большое относительное сокращение – 50% – в Чукотском автономном округе. Надо заметить, что снижение регионального присутствия страховщиков за рассматриваемый период (7,5% по отношению к первому полугодию 2008 года) заметно превосходит падение объемов рынка добровольного страхования и ОСАГО (основного российского конкурентного рынка). Скорее всего, российские страховщики были вынуждены снизить масштабы наступления на регионы из-за недостатка инвестиционных ресурсов. Известно, что быстрее всего в последние годы росли рыночные доли компаний либо включенных в крупные банковские группы, либо являющихся филиалами крупных иностранных страховщиков, либо имеющих доступ к страхованию имущества своих акционеров (кэптивному страхованию). Страхование банковских залогов в «родном» банке, промышленных активов акционеров или финансовая помощь из-за границы давали этим компаниям дополнительные ресурсы для конкурентной борьбы на открытом рынке и территориальной экспансии.

Однако в кризис ситуация изменилась. Банки и крупные ФПГ испытывают финансовые трудности. Иностранные акционеры из-за кризиса не могут выделять прежние средства для развития российских «дочек». Все это приводит к сокращению общих расходов на продвижение российских страховщиков в регионы, что и приводит к сокращению региональной активности.

Коллапс российского страхового рынка не состоялся

Известно, что общие сборы страховой премии в России, как и в прочих странах мира, составляют определенный про-

цент от ВВП. Чем выше уровень развития экономики, тем большую долю своих доходов население и предприятия потратить на страхование. В России в последние годы на страхование расходовалась сумма, эквивалентная примерно 2,3% ВВП (для сравнения: в Великобритании страховые премии составляют около 18% ВВП). Сборы по добровольному страхованию вместе с ОСАГО составляли в России в последние годы примерно 1,2-1,3% ВВП. Но в данном случае важен не размер доли, а ее устойчивость. В первом полугодии 2009 года, согласно данным ФССН, произошло заметное сокращение сборов на рынке добровольного страхования и ОСАГО, наиболее конкурентном российском страховом рынке. Премии на этом рынке снизились на 7,5%. В то же время ВВП в номинальном исчислении упал более чем на 6%. Однако доля добровольного страхования с ОСАГО в ВВП в первом полугодии 2009 года осталась на том же уровне, что и в первом полугодии прошлого года – 1,5%. Это говорит нам о том, что страхование «колеблется вместе с генеральной линией» российской экономики. Соответственно, по мере ее оживления, начнется и восстановление страхового рынка.

cct-2009-5_1-104.indd 15 01.10.2009 19:52:33

Алексей ИГНАТОВ,
начальник юридического управления, ООО СК «Актив»

Обзор законодательства

Размещение средств страховых резервов

24 августа 2009 года Минюстом зарегистрирован Приказ Минфина № 72н от 13 июля 2009 года «О внесении изменений в Правила размещения страховщиками средств страховых резервов, утвержденные приказом Министерства финансов Российской Федерации от 8 августа 2005 г. № 100н».
Указанным Приказом вплоть до 31 декабря 2010 года приостановлены нормы, ранее позволявшие страховщикам размещать страховые резервы в переводные векселя организаций.
До 31 декабря 2010 года в покрытие страховых резервов принимаются простые векселя организаций и векселя банков, при этом эмитенты простых векселей организаций должны иметь рейтинг одного из международных рейтинговых агентств «Стэндард энд Пурс» (Standard & Poor's), «Мудис Инвесторс Сервис» (Moody's Investors Service) и «Фитч Рейтингс» (Fitch Ratings) не ниже уровня BB-, Ba3 и BB- соответственно или рейтинг одного из российских рейтинговых агентств категории (класса), соответствующей уровню удовлетворительной кредитоспособности (финансовой надежности).

Показатели стоимости векселей банков и банковских вкладов (депозитов), в том числе, удостоверенных депозитными сертификатами, в банках, имеющих рейтинг указанных выше международных или российских рейтинговых агентств, принимаемых в покрытие страховых резервов, а также максимальной стоимости векселей банков и банковских вкладов (депозитов), в том числе, удостоверенных депозитными сертификатами, увеличились до конца 2010 года с 50% до 60%. Доля дебиторской задолженности в страховых резервах страхователей, перестрахователей, страховых агентов по страховым премиям (взносам), за исключением дебиторской задолженности страхователей по договорам обязательного государственного страхования, также претерпела изменения на срок с момента вступления Приказа в силу до 31 декабря 2010 года и выросла с 5% до 10% (от величины страховых резервов по страхованию жизни) и с 45% до 50% от величины резерва незаработанной премии по страхованию иному, чем страхование жизни.

Привлечь лучших продавцов страхового рынка

В августе 2009 года по инициативе генерального директора СК РОСНО Ханнеса Ш. Чопры был создан клуб для самых успешных продавцов. Его члены получают эксклюзивные условия для работы и комиссионное вознаграждение, значительно превышающее средние значения по рынку. О целях создания клуба и условиях членства в нем нашему журналу рассказывает заместитель генерального директора, директор по продажам СК РОСНО Эльнур Сулейманов.

«Современные страховые технологии»: *Эльнур Гамидович, зачем во время кризиса нужно было создавать клуб для суперпродавцов?*

Эльнур Сулейманов: На протяжении последних лет мы активно наращивали свою агентскую сеть. Активно привлекали в страхование людей из других отраслей экономики, обучали их, давали им знания и навыки для профессионального развития, программу адаптации. Они начинали заниматься страхованием, зачастую совмещая эту деятельность со своей старой работой. Затем, спустя какое-то время, когда доходы от страхования начинали превосходить доходы от прежней работы, эти люди полностью переходили в страхование.

Сейчас кризис. Страховой рынок не расширяется. Спрос упал. В такой ситуации привлечение в страхование продавцов с других рынков означает каннибилизацию существующего спроса, и, соответственно, снижение доходов продавцов. Поэтому мы решили работать над созданием дополнительных возмож-

ностей для уже имеющихся продавцов. В этой связи мы проанализировали, какие ценности и технологии предлагают наши конкуренты, какие имеются у продавцов потребности, и постарались создать у себя максимально комфортную среду, полностью отвечающую существующим запросам и даже превосходящую их по некоторым параметрам.

Что такое комфортная среда для продавца? В первую очередь, это такие условия, которые позволяют продавцу компании РОСНО за единицу времени заработать больше денег, то есть, повысить свою производительность. В сутках, как известно, 24 часа. За это время агент должен поесть, попить, поспать, решить личные вопросы, а все остальное время он должен интенсивно работать «в поле» и искать клиентов.

Предоставляя агенту такие дополнительные ценности, как технологии продаж, возможности существенно расширить свой страховой портфель, возможности существенно повысить свои профессиональные знания и навыки, мы дадим ему возможность за единицу времени заключать больше договоров. Это повлияет на производительность агента и, соответственно, на его доход. На сегодняшний день средняя производительность агента РОСНО одна из самых высоких в отрасли, соответственно, он зарабатывает больше.

ССТ: *Расскажите, пожалуйста, про возможности расширения портфеля.*

Э.С: Первым этапом развития продаж был экстенсивный этап. В это время стояла задача увеличить число агентов и менеджеров, число офисов и точек продаж, увеличить клиентскую базу. Все три задачи решены. Сейчас мы перешли к качественному, интенсивному, этапу своего развития. Первое, что мы сделали на этом этапе, – предоставили агенту широкую продуктовую линейку.

Чаще всего деятельность страховой компании ограничивается продажей несложных продуктов – в основном, по автострахованию (ОСАГО, каско). Наш агент имеет возможность продавать всю линейку классических страховых продуктов, а также страхование жизни (и рисковое, и накопительное) и банковские продукты.

Что это означает? У клиента есть три вида финансовых потребностей: взять деньги взаймы, вложить имеющиеся финансовые

ресурсы, застраховать имеющееся имущество. В сегменте классического страхования мы настроили под агентов всю линейку продуктов и сделали возможными продажи всех этих продуктов. Кроме того, мы дали возможность нашему продавцу дотянуться до продуктов наших дочерних структур – «Альянс РОСНО-Жизнь» и «Альянс РОСНО Управление активами» – и предложить их клиенту. Теперь они продают накопительное страхование жизни и ПИФ-ы. У нас есть банки-партнеры, продукты которых мы предлагаем нашим клиентам. Это автокредиты, ипотека, потребительские кредиты. Если человек общается с нашим продавцом, ему не надо идти в банк за кредитом или в автосалон за автомобилем. Он может по принципу единого окна получить доступ к банковским продуктам наших партнеров, тут же застраховать объект, который он приобрел в кредит, то есть может решить все свои проблемы.

ССТ: *Вы обучаете продавцов всем этим продуктам?*

Э.С: Нет, конечно. Если бы агент знал все наши страховые продукты – а их более 300 – и еще знал бы банковские продукты, банковское страхование и страхование жизни, то он был бы как минимум академиком или обладателем Нобелевской премии. Для того чтобы агент мог работать со всеми перечисленными категориями продуктов, мы сформировали три важнейших условия. Первое. Разработали соответствующую технологию.

Второе. Обеспечили поддержку в осуществлении продаж того или иного вида страхования.
Третье. Создали возможности профессионального развития продавцов.

Под технологией я подразумеваю программное обеспечение «Терминал продавца», которое мы разработали собственными силами. Пользуясь этим программным обеспечением, продавцу необязательно быть специалистом в том или ином виде страхования, но обязательно надо обладать базовыми знаниями в страховании и быть опытным пользователем системы. Если два названных условия выполняются, он может продать любой продукт компании. Например, он может застраховать профессиональную ответственность врача, не являясь экспертом в этом виде страхования.

ССТ: *За счет чего это стало возможно?*
Э.С: За счет всего комплекса функций системы.
Во-первых, в системе очень удобный интерфейс, имеются презентации, есть описания продуктов, сравнительный анализ наших продуктов с продуктами конкурентов, предусмотрены возможности расчета тарифов, прямой связи с андеррайтерами (по запросу), возможности работы с экспертами – при автостраховании и страховании имущества физических лиц. Кроме того, программное обеспечение не позволяет агентам делать ошибки при заполнении полисов, поэтому отпадает необходимость проверять их повторно. Данные договоров мгновенно попадают в учетную систему, а деньги тут же «при-

вязываются» к полису. Это дает нам уникальную возможность выплатить продавцу агентское вознаграждение в течение двух дней на его банковскую карточку.
Во-вторых, «Терминал продавца» имеет функции CRM. Система позволяет продавцу управлять своим портфелем: показывает дни рождения клиентов, рассрочки платежей, пролонгации, а главное – задачи, которые продавец должен выполнить. Зная клиентскую базу наших агентов, мы всегда можем подсказать им, какому клиенту в какое время какую программу целесообразно предложить. Например, человек уезжает отдыхать за границу, покупает у нас «Полис путешественника». На время, когда он будет отсутствовать у себя дома в Москве, правильно было бы предложить ему страхование квартиры. Как только агент начинает оформлять полис ВЗР, система через CRM ставит перед ним новую задачу. И клиент не воспринимает это как навязчивое предложение, потому что оно сделано в подходящий момент.
Другая возможная логическая цепочка: клиент купил у нас для своих детей полис ДМС. Почему бы в момент пролонгации полиса ДМС не предложить ему приобрести для детей накопительное страхование жизни? Ведь он о них заботится. Это тоже будет своевременно сделанным предложением. Еще пример. Мы застраховали человека по каско и знаем, что он живет в Южном округе Москвы. Видим, что у него достаточно дорогая машина, то есть, он человек обеспеченный. Если по базе видно, что у него есть дети, можно с целью заключения договора ДМС предложить ему детские программы с прикреплением у двум-трем клиникам в Южном округе Москвы из числа, работающих с нашей компанией.

ССТ: *Предложения по кросс-продажам формирует менеджер?*
Э.С: Нет, предложения формируются автоматически. Система настолько тонко настроена, что получив репперные точки (к примеру, «дорогой автомобиль», «наличие детей», «Южный округ Москвы»), сама формирует предложения.
Второе направление функций системы – поддержка продаж. По каждой специализированной линии бизнеса мы создали так называемые единые окна. Если у агента есть клиент по каско и он хочет приобрести накопительное страхование жизни, продавцу совсем необязательно быть профессионалом в страховании жизни – он может привлечь соответствующего специалиста.

cct-2009-5_1-104.indd 22 01.10.2009 19:52:33

ССТ: *Как это происходит?*
Э.С: После разговора, направленного на выявление первичной потребности в страховании жизни, и высказанной клиентом готовности приобрести такой полис, продавец подает запрос в «единое окно». На следующую встречу с клиентом продавец приходит уже со специалистом по страхованию жизни, который фактически помогает ему осуществить продажу. При этом все комиссионное вознаграждение полностью получает продавец, а вся страховая премия идет в его бизнес-план. Безусловно, это дополнительный сервис для агента, который называется «работа по системе сигналов».
Другой пример. От агента, работающего с клиентом по каско, поступает сигнал, что у этого клиента есть небольшой личный самолет. Страховать самолет агент не умеет. Ничего страшного! Раз сигнал поступил, специалист сформирует конкретное предложение по страхованию самолета: получит у андеррайтеров котировку, сформирует коммерческое предложение, разъяснит суть продукта, поможет провести переговоры с клиентом и продать продукт. При этом на встрече с клиентом специалист выступает в качестве помощника агента.

ССТ: *Специалисты из «единых окон» – это штатные сотрудники РОСНО?*
Э.С: Конечно. Сейчас у нас действуют единые окна по продаже банковских продуктов, страхованию имущества, страхованию

жизни, ДМС, каско юридических лиц. Так мы оказываем поддержку продажам.

И, наконец, третья важнейшая составляющая системы работы с продавцом – это его профессиональное развитие. Совсем недавно мы открыли свою школу «Allianz Eurasia Agent School». Работа над ее созданием привела нас к тому, что мы полностью изменили содержание наших тренингов. Если в основном на российском рынке агентов обучают содержанию продуктов, то мы учим технологиям продаж. Учим, как пользоваться «Терминалом продавца». Тренинги максимально «заточены» под реальную жизнь «в поле». Пройдя эту школу, продавец понимает систему сигналов, понимает, как взаимодействовать с окнами, как работать с «Терминалом продавца», знает, как мы выявляем потребности клиента в том или ином виде страхования, как мы ставим задачу и как он должен на это реагировать.

Очень важно, что мы привлекли к работе тренеров-психологов, чтобы работать, в том числе, и с комплексами человека. Продажа – это всегда коммуникация с клиентом, а страхование – это всегда продажа обещания. В такой ситуации необходимо формировать доверие, а чтобы его сфор-

мировать, у агента не должно быть проблем по налаживанию коммуникации.
Мы верим в связку «Агент-клиент», потому что на сегодняшней стадии развития страховой культуры в России, рынок формирует продавец. Страховые продукты не воспринимаются как повседневные, которые они привыкли покупать и которые не требуют консультаций – как, например, хлеб.
Наполнение страховых продуктов – даже таких, как каско – может очень сильно варьироваться от одной компании к другой. Из-за того, что клиент боится натолкнуться на подводные камни, ему нужен консультант фактически с функциями адвоката. Таким образом, пока существует необходимость консультации, рынок формирует продавец. Думаю, в ближайшие семь-девять лет ситуация не изменится. Поэтому все технологические возможности, которые мы реализовали – «Терминал продавца», систему обучения, «единые окна» – направлены на поддержку усилий продавца. Чтобы ему было комфортно обитать в компании РОСНО и чтобы за каждую единицу потраченных усилий он получил бы больше денег.
Если не применять всех перечисленных технологических возможностей, то агенты как работали по каско и ОСАГО, так и будут работать. При этом у них может быть большая клиентская база, а у клиентов могут быть самые разные потребности: скажем, приобрести ДМС для ребенка, страхование своей профессиональной ответственности и так далее. Но поскольку у агента нет возможности сделать эти коммерческие предложения, кросс-продажи не происходят.
Для того чтобы дополнительно стимулировать работу продавца, под эгидой генерального директора и создан «Альянс РОСНО топ-клуб». В него могут попасть только лучшие агенты страхового рынка.

ССТ: *Каков минимальный порог страховых поступлений, чтобы стать членом этого клуба?*
Э.С: Полтора миллиона рублей в год. Но в клубе есть и VIP-члены. Каждый из них должен принести 25 млн. рублей в год. Каждого кандидата в клуб принимает лично генеральный директор. С каждым кандидатом, претендующим на статус VIP-члена, генеральный директор встречается индивидуально.

cct-2009-5_1-104.indd 25 01.10.2009 19:52:34

В соответствующем протоколе фиксируются как обязательства продавца, так обязательства компании РОСНО.
Для продавцов, взявшим на себя обязательства по сбору 1,5 млн. рублей в год, условия приема в клуб более-менее типизированы, генеральный директор встречается сразу с группой кандидатов. Но лично каждого поздравляет, лично каждому выдает мобильный «Терминал продавца», то есть, ноутбук с беспроводным подключением к Интернету и принтер.

ССТ: *Какими льготами пользуются VIP-члены клуба по сравнению с рядовыми членами?*
Э.С: Их много. Например, для VIP-членов клуба мы закупили автомобили БМВ третьей серии.

ССТ: *Членами клуба могут стать только агенты или еще и штатные сотрудники продающих подразделений?*
Э.С: Не только агенты, штатные продавцы тоже. В нашей компании есть две возможности профессионального развития продавца. Одни хотят расти профессионально, оставаясь продавцами. Расширять свои навыки, больше работать на сегменте юридических лиц, больше работать в партнерском бизнесе. При этом человек остается продавцом, но мы повышаем его статус: он становится директором по продажам агентства, филиала, и в конце концов может стать директором по продажам всей компании.
Второй вариант развития карьеры предназначен для продавцов, которые хотят развиваться как менеджеры, формировать свою команду, управлять активами компании.

ССТ: *Отличается ли комиссионное вознаграждение рядовых агентов от комиссионного вознаграждения членов клуба? Если да, то насколько?*
Э.С: По таким видам страхования, как имущество физических лиц, каско физических лиц сильно отличаются.

ССТ: *Стандартизированы ли объекты, которые может страховать член клуба?*
Э.С: Продавец может страховать все, что угодно. Никаких ограничений нет. У нас есть примеры, когда начинающие агенты приводили в компанию действительно крупных кли-

cct-2009-5_1-104.indd 26 01.10.2009 19:52:34

ентов и премия исчислялась миллионами долларов. Например, приходит агент и говорит: «Я знаю о тендере в такой-то крупной организации, и у меня там есть некоторые знакомства. Хотел бы, чтобы вы мне помогли заключить договор ДМС с этой организацией».
Сигнал через «единое окно» поступил, агент получил поддержку и заключил договор.

ССТ: *Есть ли еще какие-нибудь возможности, предоставляемые «едиными окнами»?*
Э.С: Через единое окно агент может привлечь эксперта для осуществления предстраховой экспертизы. Он приедет к объекту страхования в течение часа. Кстати, это еще один способ освобождения времени агента для продаж.

ССТ: *Как часто надо подтверждать свои результаты ради членства в клубе?*
Э.С: Результаты просматриваем ежеквартально. Если по прошествию трех месяцев несмотря на активность продавца заявленные планы не выполняются, мы ему даем еще три месяца. Если и через шесть месяцев планы не выполняются, приходится исключать его из членов клуба. Но не из компании! Член-

ство в клубе – это определенная ответственность, возможность постоянного общения с высшими руководством компании, возможность выносить свои проблемы и получать обратную связь. Это особенное внимание компании.

ССТ: *Сколько членов насчитывает сегодня клуб?*
Э.С: Больше 250 человек. Очевидно, что работа клуба сопряжена для компании с дополнительными усилиями и существенными инвестициями. Понятно, что очень многочисленным клуб быть не может – ценность статуса потеряется.

ССТ: *Терминал продавца предназначен только для членов клуба? Рядовые продавцы не могут им пользоваться?*
Э.С: Рядовые агенты могут пользоваться терминалом продавца в офисе. Или в любом месте, где есть доступ к интернету. Это web-технология. У каждого пользователя есть свой виртуальный кабинет, логин и пароль. Введя свои логин и пароль, он входит в свой личный виртуальный кабинет. Там у него система учета клиентов, задачи, рассрочки, пролонгации, то есть, вся история взаимоотношений и с менеджером, и с клиентами.

ССТ: *Существует ли в клубе внутренняя система привилегий? Или всего две градации: рядовой член клуба и VIP?*
Э.С: Градаций всего две, но предусмотрена система развития. Есть специальные дипломы, медали (в том числе, золотые). Для того чтобы сформировать взаимоотношения с продавцом на долгосрочной основе, для членов клуба мы ввели накопительное страхование. Программа рассчитана на пять лет. Компания вносит ежегодно от 500 до 3000 долларов. Через пять лет член клуба может или получить всю сумму на руки, или сделать ее добавкой к пенсии.
Наша задача состоит в том, чтобы люди, попадающие в клуб, могли существенно повышать свою производительность и зарабатывать больше денег, развивая бизнес компании и наращивая свой портфель. Для этого мы готовы создавать им все условия для комфортной и эффективной работы.

Беседовала Елена Шарова

cct-2009-5_1-104.indd 28 01.10.2009 19:52:34

Татьяна ТЕРНОВСКАЯ,
заместитель генерального директора, ООО «МР-ФИНАНС»

Работа с VIP-клиентами в сегменте страхования жизни

VIP-клиенты – один из самых интересных, но одновременно и один из самых сложных целевых сегментов в продажах. В страховании жизни для обслуживания такой категории клиентов создаются отдельные подразделения или даже агентства – как у «Allianz РОСНО Жизнь». А все потому, что в работе с VIP-клиентами существуют свои тонкости и применяются соответствующие технологии.

Отношение к страхованию жизни улучшилось

Кризис сделал людей более осторожными в отношении вложений и одновременно более восприимчивыми к предложению программ страхования жизни. Сегодня потенциальные клиенты стали проявлять большее внимание к рисковой составляющей страхового продукта, поскольку отсутствие финансовой защиты в сложных рыночных условиях становится, как говорится, непозволительной роскошью.
Вторая, не менее важная предпосылка развития страхования жизни во время кризиса – снижение привлекательности боль-

Схема 1. Параметры надежности страховых компаний

шинства финансовых инструментов, которые были востребованы в период стабильности финансовых институтов и валютного рынка. Сегодня люди более склонны доверять страховым компаниям, чем банкам и разного рода фондам (инвестиционным, взаимным, пенсионным и пр.), поскольку на первый план вышла надежность вложений на долгие годы.
Финансисты выделяют показатели надежности страховых компаний, приведенные на схеме 1.

В последнее время растет интерес к долгосрочным накопительным программам. Так, в декабре 2008 года во многих компаниях активно продавались полисы страхования жизни VIP-клиентам, причем взносы порой доходили до 10 млн. долл. Благодаря консервативной инвестиционной политике и жесткому контролю государства за размещением страховых резервов, компании по страхованию жизни сохраняют денежные средства клиентов на срок до 30 лет (чего не позволяет сделать никакой другой финансовый инструмент), а также обеспечивают дополнительный доход. Сегодня, предлагая продукт, по которому компания гарантирует доходность 3% в любой валюте – рублях, евро или долларах – в течение 20 лет, финансовый консультант встречает гораздо больший энтузиазм со стороны потенциального клиента, чем всего лишь год назад.
В плане личного планирования и формирования инвестиций

cct-2009-5_1-104.indd 30 01.10.2009 19:52:34

людям с высоким доходом в первую очередь интересны долгосрочные накопительные программы – при обязательной диверсификации вложений. Вкладывая, как правило, немалые деньги, VIP-клиенты особенно ценят высокий сервис и сотрудничество с личным консультантом. Но сопровождение полиса клиента на протяжении многих лет и помощь в подборе актуальных финансовых решений (как в сфере защиты, так и в сферах инвестирования и накопления) требует тесного взаимодействия, высокого уровня профессионализма, а также понимания экономический ситуации.

Стоит отметить, что под VIP-обслуживанием в страховых компаниях подразумеваются не безумно дорогие услуги для наиболее богатых клиентов, а персональное обслуживание, то есть, прикрепленние личного менеджера, который занимается поиском специальных предложений, удовлетворяющих особым условиям. Для каждого VIP-клиента составляют индивидуальный договор в зависимости от его пожеланий. Более того, разрабатывают индивидуальные программы страхования с учетом особенностей деятельности клиента и объемов страхования. Таким образом страховые компании хотят убедить клиента, что их главная задача – свести к минимуму его хлопоты, связанные с формальными процедурами и урегулированием убытков. При этом страховые компании отнюдь не намерены терять рядовых клиентов, не относящихся к категории VIP, – к ним относятся ничуть не хуже, и уровень их обслуживания вовсе не ниже. Единственное отличие VIP-обслуживания состоит в использовании нестандартных условий и программ страхования.

Работа с возражениями при страховании жизни

При работе с очень состоятельными людьми продавец, как правило, сталкивается с проблемой, что им предложить. Накопления? Защиту?

Схема 2. Преимущества программ по страхованию жизни

Как правило, VIP-клиент имеет хорошее медицинское обслуживание по программе ДМС, что никак не исключает страхования жизни. Рассмотрим аргументы в его пользу.

Когда люди вкладывают деньги в бизнес, их родные и близкие зачастую не знают, какова доля участия в деле каждого компаньона, каков оборот компании, какие у нее активы и т.д. В свою очередь полис страхования жизни хотя и не приносит сверхприбыль, но дает определенные гарантии и преимущества (см. схему 2).

На этапе вскрытия потребностей клиента имеет смысл обсудить, что будет с родными и близкими клиента, если его не станет (как правило, состоятельные люди довольно прагматичны и не бояться обсуждать тему своей смерти). Здесь возможны следующие сценарии ведения беседы.

Компаньоны вернут долю бизнеса родственникам

Клиент полагается на порядочность партнеров и считает, что в случае его смерти они вернут его долю родственникам. В таком случае имеет смысл намекнуть, что когда речь идет о больших деньгах, всегда существует соблазн или сказать о меньшей доле в бизнесе человека, ушедшего из жизни, или вообще об этой доле умолчать. Страховой полис позволяет избавиться от этого риска: в нем четко прописаны выгодоприобретатели и в случае дожития, и в случае смерти страхователя.

Компаньоны не оставят родственников умершего в беде

Клиент предполагает, что компаньоны не оставят в трудную минуту его родных и близких. Скорее всего, действительно, не оставят. Но это может быть всего лишь разовая помощь, которая решит только текущие пробле-

cct-2009-5_1-104.indd 32 01.10.2009 19:52:34

Таблица 1. Программы по страхованию жизни, которые можно предложить состоятельным клиентам в зависимости от ситуации

Страхование на случай:	Ситуации, благоприятные для предложения страховых программ, и условия, которые надо учитывать при их предложении	
	Потенциальным клиент с постоянным высоким доходом	Потенциальный клиент с непостоянным высоким доходом
смерти	На период вступления в права наследования (до завершения процесса наследникам потребуется финансовая поддержка).	Для финансовой защиты семьи /близких
нетрудоспособности (инвалидность, травма, критические заболевания)	При предложении этих программ следует учитывать ограничения по выплатам (например, по травматизму не более 30 000-50 000 долларов, в зависимости от тяжести произошедшего)	
дожития (целевые и пенсионные накопления)	При заинтересованности в диверсификации средств в очень консервативные источники (с небольшим процентом дохода); сумма инвестиций небольшая .	Стремление обеспечить себе будущее в ситуации разового высокого дохода. Разовая инвестиция большой суммы.
	При внедрении продуктов типа unit-linked интерес клиентов заметно возрастет.	

мы. Страхование жизни обеспечит будущее родственников.

Можно продать имущество

Родственники умершего могут рассчитывать на имущество, которое можно продать. Однако в этой ситуации естественным образом возникает два вопроса:

- Вступление в права наследования наступает через полгода после смерти владельца собственности. Однако если завещание не оформлено, то претендентов на наследство может найтись гораздо больше, чем мог предположить хозяин собственности.
- Чтобы получить деньги за имущество, его надо продать в кратчайшие сроки. Однако ни для кого не секрет, что риэлторы, ювелиры, коллекционеры в случае быстрых сделок сильно занижают цену.

Налоговики могут лишить собственности

При возникновении кризисной ситуации (банкротство компании, «серые» сделки) налоговые

Таблица 2. Личностные характеристики наиболее распространенных психологических типов состоятельных клиентов

Личностные характе-ристики и ожидания	Аналитик	Драйвер
Поведение при первом контакте	При встрече не улыбнется. После обмена приветствиями молча наблюдает, как оппонент готовится к беседе. Держит дистанцию.	Здороваясь, крепко пожимает руку, смотрит в глаза, но, скорее всего, руку протянет через стол; говорит быстро и громко. Во время разговора может отвлекаться на посторонние дела.
Манера одеваться	Консервативная	Стремление с помощью одежды подчеркнуть свое высокое социальное положение (костюм, аксессуары, обувь, украшения класса premium и luxury goods)
Потребности	В одобрении, безопасности, внимании к собственной персоне, гарантиях надежности, устоявшемся течении жизни.	Во власти, престиже, авторитете, свободе от постороннего контроля, преодолении обстоятельств.
Ожидания от продавца	Быстрое принятие решений. Точная работа, подробное описание задания и много информации для анализа.	Подготовленная информация, прямые ответы на вопросы.
Слабые места	Многословность, нерешительность, чрезмерная осторожность, отсутствие гибкости. Стремление руководить и быть руководимым..	Нацеленность на быстрый результат. Сначала действует, потом думает. Бывает резким, грубым. Следует соображениям престижа. Не доверяет другим, любит руководить.
Какие выгоды привлекут	Экономия денег и получение удовлетворения	Сберечь, но при этом разумно вложить деньги

органы могут наложить арест на имущество и счета. Но деньги, находящиеся в накопительном страховом полисе, не подлежат конфискации и при разводе супругов не делятся.

Защита жизни и здоровья

В случае если здоровье страхователя ухудшится, деньги не нужно будет забирать из бизнеса или занимать. В ситуации ухода из жизни деньги выплачиваются

cct-2009-5_1-104.indd 34 01.10.2009 19:52:34

тем наследникам, которых указал сам клиент (вне зависимости от степени родства), и в течение двух недель, после подачи всех документов в страховую компанию.

Каждому VIP-у – по потребностям

Сегмент потенциальных VIP-клиентов делится на людей с постоянными высокими доходами и людей с непостоянными (разовыми) высокими доходами. К первой категории относятся руководители среднего и высшего звена, владельцы бизнеса, востребованные специалисты (стоматологи, косметические хирурги, дизайнеры, ювелиры и т.п.). Ко второй – люди творческих профессий (артисты, писатели, музыканты, художники), а также агенты, риэлторы, антиквары. У каждой из этих категорий можно отметить свои потребности (см. таблицу 1).

Элементы психологии при работе с состоятельными клиентами

При работе с VIP-клиентом психология продаж выходит на первый план. Четкое определение психотипа клиента необходимо продавцу для того, чтобы он не стеснялся, не смотрел на клиента снизу вверх, а мог спокойно разговаривать на любые важные потенциальному покупателю темы. Грубо говоря, клиентов категории VIP, можно разделить на два типа: аналитик или драйвер (см. таблицу 2).

cct-2009-5_1-104.indd 35 01.10.2009 19:52:34

Определив психотип собеседника, можно гибко под него подстроиться. Так, в случае клиента-аналитика продавцу следует держаться сдержанно и официально. Говорить медленно, обстоятельно и только о деле, уделять внимание мелочам. Предоставлять точные данные, подкрепленные доказательствами. Показывать все «за» и «против». Быть собранным и логичным. Не подталкивать клиента к решению. Одеваться строго (костюм, галстук, рубашка или блузка, портфель).

В случае клиента-драйвера надо тщательно готовиться к встрече. Беседу следует вести энергично, напористо, сразу переходить к делу. Предложение изложить на одном листе бумаги и вручить его. Быть активным, в беседе сразу переходить к делу. Предложить два-три варианта на выбор. Уделить максимальное внимание практической выгоде. Одеваться сдержанно, консервативно (для женщин: деловое платье или юбка-карандаш с трикотажной двойкой; для мужчин: костюм и рубашка с галстуком или шейным платком)

Конечно, у продавца и потенциального покупателя заведомо разные социальные позиции. Вместе с тем, увидев в продавце профессионала, VIP-клиент не будет самоутверждаться за его счет – конечно, если он не страдает от комплексов. Если же страдает, то лучше всего перевести разговор на окружение клиента: пусть коллеги по бизнесу завидуют его прозорливости и передовому мышлению, знакомые знают, что только успешные люди могут иметь VIP-полис страхования жизни, а соседи видят, какое комфортное и престижное обслуживание предоставляет ему страховая компания.

Напоследок хочу напомнить, что у каждого продавца свой покупатель. Один клиент купит страхование только у человека в костюме, другой, наоборот, предпочтет продавца, придерживающегося более свободного стиля. Но в любом случае индивидуальный подход в работе с состоятельными клиентами требует от продавца особой активности – на заключение одного договора VIP-клиента тратится до 10 встреч, а без них результата может и не быть.

А главное напутствие, которое хочется дать продавцам при работе с состоятельными клиентами – не продавайте страхование. Предложите идеи, самоуважение, защищенность, уверенность, безопасность, уют, удовлетворенность, успех, престиж, радость, мечту, наконец!

cct-2009-5_1-104.indd 36 01.10.2009 19:52:34

Валерий ПЕТУШКОВ,
начальник управления по обслуживанию клиентов, ООО «Дженерали ППФ Страхование жизни»

Работа над ошибками

Основная задача ОПЕРУ состоит в том, чтобы обработка данных по договорам производилась своевременно, без ошибок и с минимальными затратами. Полностью избежать ошибок невозможно, но можно принимать меры для их минимизации.

Ошибка ошибке рознь

Эффективность работы ОПЕРУ определяется соотношением полезного результата к сумме затрат на получение этого результата. Другими словами, если операционное управление обрабатывает массив данных с наименьшими затратами и должным качеством, то его работу можно признать эффективной.

При оценке качества работы ОПЕРУ я бы предостерег от параметров вроде «три ошибки на страницу» или «десять минут на введение одного полиса». Основной критерий – это чистота тех выходных данных, которые используются в последующей работе.

Цена ошибки может быть разной. Например, неточности в имени, отчестве или фамилии страхователя, валюте или дате договора вообще недопустимы. Это критические ошибки, поэтому контролировать их нужно особенно

жестко. Но бывают и технические ошибки, связанные с нарушениями процедуры. Это, например, неточности в примечаниях, которые не искажают информацию, а замедляют ее обработку. Или наоборот – отсутствие примечаний из-за некорректного внесения информации, что мешает разобраться в сущности договора, понять его изменения и т.п. Такие искажения даже не всегда можно назвать ошибкой. Чтобы их избежать, нужно обязательно определить процедуры исполнения работ и довести их до сведения исполнителей.

Источники ошибок

Поскольку существует противоречие между физическими возможностями человека и предъявляемыми к его работе требованиями, имеет смысл рассмотреть источники возникновения ошибок и способы снижения их количества. Начнем с источников.

Эмоциональная напряженность

В моей практике был случай, когда для повышения качества работы ОПЕРУ было проведено психологическое тестирование работы специалистов по вводу данных. В результате исследования оказалось, в частности, что при обработке сложной информации состояние оператора близко к состоянию авиадиспетчера. Приведу пример.
Любая ошибка в сложном договоре, включающем сочетание сложных рисков, валютные и прочие оговорки, может привести к очень серьезным последствиям и при сопровождении договора, и при урегулировании убытков, и при формировании финансовых результатов компании. Андеррайтеры, которые сами готовят сложные уникаль-

ные договоры, знают, что перестановка всего двух слов в тексте сложного уникального договора может повлиять на риски, которые по нему оцениваются и тарифицируются – именно поэтому при обработке таких договоров у оператора возникает сильный стресс.

Однообразие

Еще один источник ошибок – монотонность работы. Она возникает в тех случаях, когда человек умеет выполнять очень ограниченный набор действий. Например, обрабатывать только полисы ОСАГО или, скажем, ВЗР. Проблема решается кардинально, если сотрудник имеет навыки обработки разных типов документации. Тогда можно менять виды деятельности, и усталость от монотонности работы не возникает – поэтому так важно обучать сотрудников работе на разных участках ведения учёта, обработки данных и страховой документации.

В ряду других способов борьбы с монотонностью можно назвать участие операторов в оптимизации процессов и процедур обработки данных. Так, с помощью операторов можно выявить скрытые дефекты системы, которые проявляются в процессе обработки сложных данных, а затем сформулировать предложения по адаптации системы под продуктовую линейку и повышению эргономичности интерфейса.

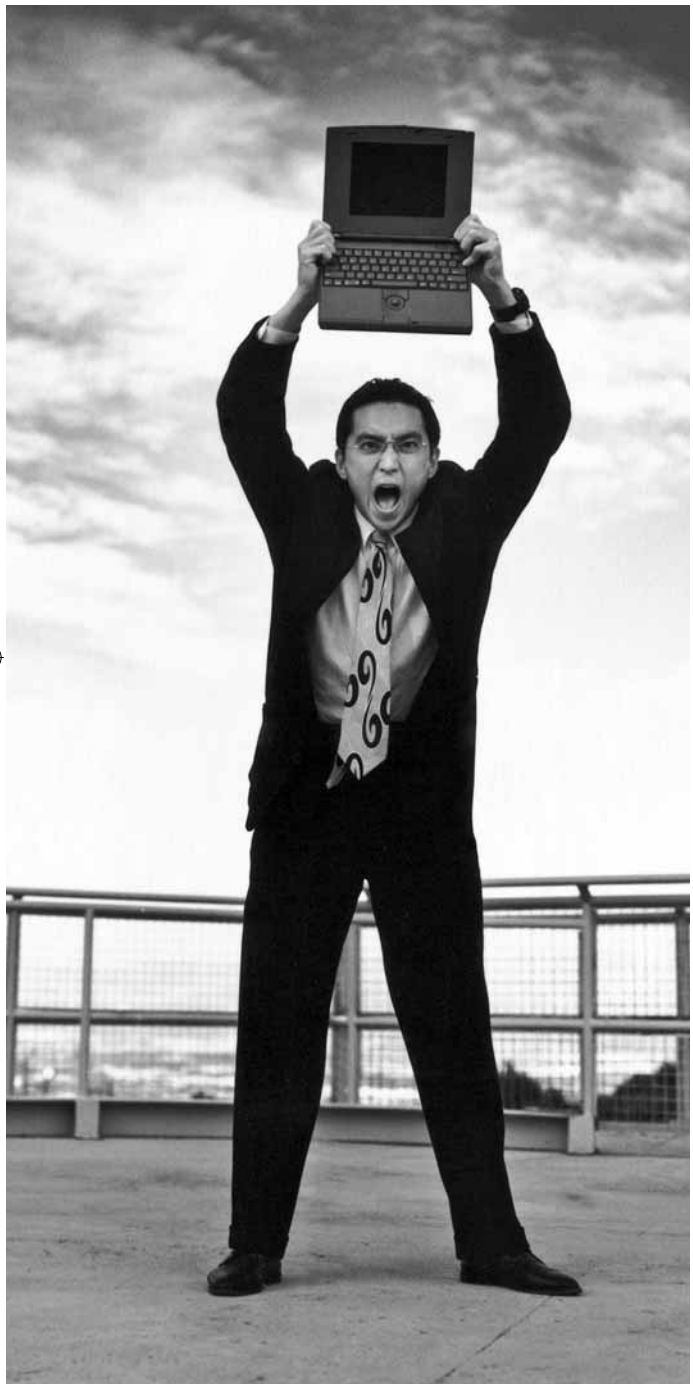
Некомфортные условия труда

В душном, непроветриваемом помещении концентрация внимания резко падает. Поэтому если невозможно обеспечить нормальную вентиляцию, придется через каждые три-четыре часа работы останавливать работу и предоставлять сотрудникам небольшие технические перерывы.

Очень часто сотрудники ОПЕРУ поднимают вопрос прослушивания музыки. Музыка отвлекает и способствует увеличению количества ошибок, поэтому придется исключить ее прослушивание даже через наушники. А вот минеральная вода или чай, по моему мнению, способствуют снятию напряжения и помогают сосредоточиться.

Технической организации процесса помогают лотки для сортировки документации. Например, с надписями «обработано», «не обработано», «частично обработано».

Очень важный момент комфортной работы оператора – скорость реакции системы. Она обязательно должна превышать скорость реакции оператора – в противном случае, оператору придется постоянно ждать, а это раздражает работников и озна-



чает необоснованные операционные издержки.

Увеличение скорости ввода данных

При обработке простых массовых полисов (каско, ОСАГО, ВЗР, НС) допустимый уровень ошибок не должен превышать 2-3% от количества полей. Эти ошибки обычно связаны с попытками ввести как можно больше полисов за минимальное время. Значит, оператор, который хочет увеличить скорость своей работы должен понимать, что увеличение интенсивности ввода информации приводит к увеличению количества ошибок.
Если регулярно проводить мониторинг, можно отследить, каким образом скорость ввода данных влияет на уровень ошибок.

Что можно предпринять для снижения уровня ошибок

Перед запуском новой учетной системы в обязательном порядке разрабатываются мероприятия по созданию системы защиты от ошибок: тестируются новые операции и процессы, разрабатываются типовые правила для предотвращения ошибок. Обычно к моменту запуска учетная система уже имеет настройки для контроля и блокировки ошибок с учетом логики страхования. Для составления перечня критических ошибок

привлекают финансистов (параметры условий договоров, влияющие на формирование финансовых результатов и налоговую базу), андеррайтеров (выделение ключевых рисков), актуариев (параметры, влияющие на расчеты страховых резервов), бизнес-аналитиков и специалистов IT-подразделений.

Чтобы избежать критических ошибок в именах, фамилиях и т.п, не обойтись без повторной визуальной проверки данных вторым оператором. Эффективную помощь в проверке фамилий, имен, отчеств и реквизитов операционному управлению могут оказать продающие структуры компании. Для этого перед тем, как передавать готовый полис страхователю, продавец должен еще раз проверить занесенные в него данные.

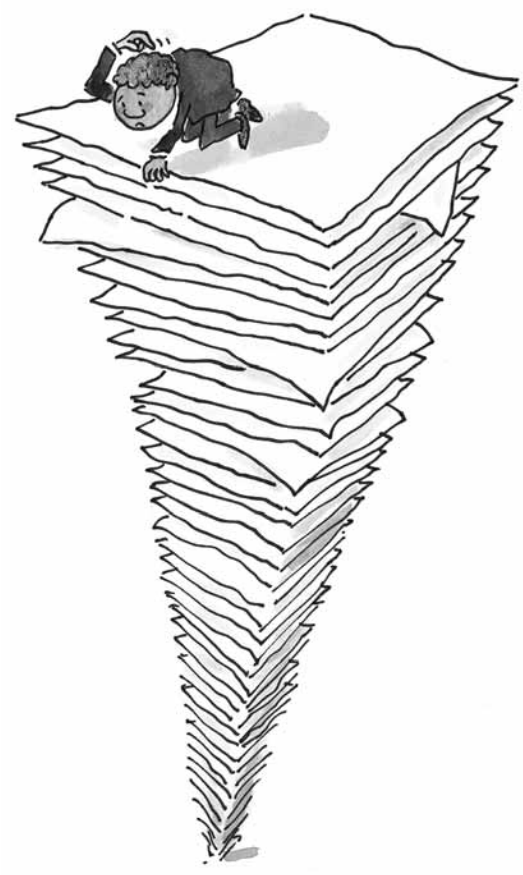
Чтобы избежать ошибок с валютой полиса, можно использовать следующие несложный прием: условиться, что каждый вид валюты соответствует определенным сериям полиса.

А теперь рассмотрим другие способы снижения уровня ошибок.

Дружественный интерфейс учетной системы

Один из способов снижения количества ошибок – повышение качества интерфейса учетной системы. Если он не эргономичен, то усталость наступает очень быстро, что, как отмечалось выше, создает дополнительный стресс и ведет к повышению процента ошибок.

Бывает, что при создании учетной системы проектировщики пренебрегают детальной проработкой интерфейса. Тогда он может быть выполнен в виде набора полей, в которые заносится информация. Если вид и последовательность этих полей не соответствуют форме полиса или заявления, с которого информация заносится в систему, количество ошибок может увеличиваться. Как показывает практика, наиболее эргономичная форма интерфейса полностью соответ-



ствует образу полиса или заявления. Это не только обеспечивает однозначное понимание смысла вводимой информации, но и позволяет оператору сравнить зоны введения информации. По своему опыту я могу сказать, что дружественный интерфейс, даже при сохранении уровня ошибок увеличивает скорость обработки информации в три-четыре раза. Но можно посмотреть на этот результат и с другой стороны: при той же самой скорости обработки уровень ошибок снижается в три-четыре раза, поскольку остается время на проверку введенной информации.

Корпоративная культура

Если корпоративная культура подразумевает отношение к сотрудникам ОПЕРУ как к равноценным членам команды, так же, как и остальные заинтересованным в конечном результате, это мотивирует к качественному исполнению своих обязанностей. Но если к сотрудникам ОПЕРУ относятся, как к малоценному члену коллектива, можно считать, что низкое качество ведения данных обеспечено.

Правильный подбор и квалификация кадров

Бытует мнение, что для работы в ОПЕРУ можно набрать людей, что называется, с улицы. Это верный путь к большому количеству ошибок. Как показывает практика, идеальный сотрудник ОПЕРУ – это ответственный, внимательный, аккуратный исполнитель, замотивированный на данный вид работы.

cct-2009-5_1-104.indd 42 01.10.2009 19:52:35

Студенты для обработки больших массивов однотипной информации не подходят: из-за своей активности они допускают слишком много ошибок. Больше всех на должность оператора подходит спокойная, усидчивая, склонная к монотонной работе женщина. Из профессиональных навыков я бы отметил высокую скорость печати и умение работать со стандартным офисным пакетом программного обеспечения. Однако нельзя назвать эти умения определяющими при подборе персонала. Главное – личностные качества кандидата, а отсутствие технической подготовки можно компенсировать за счет обучения. При этом очень важно не бросать новичка в одиночестве, чтобы он не привык к нерациональным методам работы, которые формируются в процессе самостоятельного освоения профессии.

Одно из правил успеха ОПЕРУ – не увлекаться экономией на сотрудниках. Набрать персонал на маленькие оклады без должной квалификации – это не экономия бюджета, а его растрата, потому что исправление ошибок, допущенных неквалифицированными сотрудниками, обходится довольно дорого.

Для профилактики разовых ошибок должна быть отлажена соответствующая система взысканий. Я имею в виду даже не премии за качество работы. Самое сильное воздействие оказывает солидарная ответственность сотрудников за последствия тех убытков, которые понесла компания в результате ошибки.

Другой вариант работы над ошибками – совместная работа по их исправлению или по исправлению ситуации, которая из-за них возникла. Психологический эффект от совместной работы по исправлению ошибок очень сильный.

Но если сотрудник постоянно допускает ошибки, с ним лучше расстаться: он просто не подходит для работы в ОПЕРУ.

Что касается системы оплаты труда, то, на мой взгляд, сдельная система не эффективна даже при обработке массовых договоров, так как, во-первых, чревата большим количеством ошибок, а во-вторых, опасна простоями, не зависящими от работодателя. Поэтому лучше все качественные показатели (снижение доли ошибок, претензий, своевременность обработки) и объемы ввода включают в премиальную составляющую. Иными словами, более целесообразно применение повременно-премиальной системы.

При оценке обработки сложных договоров в первую очередь нужно иметь в виду качество и надежность обработки информации.

cct-2009-5_1-104.indd 43 01.10.2009 19:52:35

Алексей САРКИСОВ,
заместитель генерального директора, ОСАО «РЕСО-Гарантия»

Несколько советов по увеличению доли имущественного страхования юридических лиц

Все страховые компании хотят увеличить в своем портфеле долю имущества юридических лиц, но не у всех это получается – особенно сейчас. Вниманию читателей предлагается статья, в которой рассмотрены факторы, влияющие на результативность работы с корпоративными клиентами.

Обстановка не благоприятствует

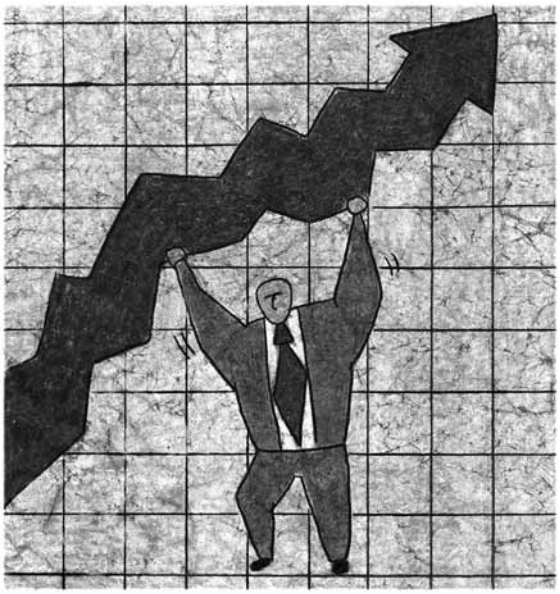
В нашей продающей структуре, которая специализируется на работе с юридическими лицами, доля имущества в портфеле составляет 30%, и этот результат удалось достичь с нуля за полтора года. Однако для того чтобы имущественные виды страхования активно развивались в продающем подразделении, необходимо выполнение определенных условий.

Прежде всего, нужны благоприятная конъюнктура рынка и достаточный уровень страхо-

вой культуры. Страхователь будет страховать свое имущество, только если будет понимать, зачем это ему надо. Сейчас многим – особенно малому и среднему бизнесу – совсем не до страхования: кризис ударил по ним достаточно жестко, особенно летом. У многих из наших клиентов просто нет средств на оплату страховых взносов.
Но даже если бы они были, необходимо еще осознание необходимости страховой защиты, а что касается страхования имущества, то такого осознания нет. В сегменте страхования имущества на российском рынке чаще всего можно встретить вмененное страхование, когда арендодатели вынуждают арендаторов страховать свое имущество, банки – страховать залоги, а экспедиторские компании «навязывают» клиентам страхование грузов.
Но даже арендодатель далеко не всегда хочет обращаться к страховщикам, потому что не уверен, что те будут четко выполнять взятые на себя обязательств. Почему у страховщиков сложилась такая репутация, всем хорошо известно, но если посмотреть на ситуацию с другой стороны, то владельцы бизнеса не видят перспектив своего дела дальше года (а то и меньше). Соответственно, страховка рассматривается как дополнительный налог и всерьез не воспринимается. Больше того – зачастую владелец бизнеса даже не задумывается о том, что благодаря страхованию можно возместить часть потерь.

Способы увеличения портфеля по имуществу

Несмотря на перечисленные трудности, как уже было сказано выше, нашему продающему подразделению все же удалось собрать портфель, в котором 30% составляет имущественное страхование юридических лиц. Возникает вопрос, каким образом это удалось сделать?
Первое, что следует назвать в данном контексте, это уже упоминавшееся вмененное страхование. Иными словами, такие виды страхования, где есть заин-



тересованная в страховании сторона: перевозки грузов (когда перевозчик страхует свою ответственность или когда владелец груза не уверен в перевозчике), строймонтаж (когда подрядчик не хочет нести полную ответственность перед клиентом или заказчик не уверен в подрядчике). Для формирования портфеля по имуществу, прежде всего, приходится использовать такие возможности «принуждения». Второй вариант расширения бизнеса – работа через брокеров, что, по сути, означает работу с юридическими лицами. Однако стиль и цели работы при этом меняются.

Обычно для привлечения брокеров страховщики пользуются предложением низких тарифов и высоких комиссий, других вариантов я не встречал. Но такой подход приводит к росту убыточности портфеля. Значит, эффективность этой политики напрямую зависит от текущей стратегии компании по развитию бизнеса. Если компания активно привлекает клиентов, не акцентируя внимание на убыточности, то снижение тарифа и повышение комиссии оправдано. Если же компания контролирует убыточность портфеля, активное привлечение брокеров должно быть тщательно продумано. Брокер в отношении страховщика – флюгер. Его задача состоит в том, чтобы найти для клиента лучшие условия, то есть, оптимальное соотношение цены и качества обслуживания. Возможно, страховщикам для активизации работы с брокерами следует уделять больше внимания второй составляющей.

Влияние структуры компании на работу с корпоративными клиентами

Структура компании напрямую влияет на скорость принятия решений. Разные компании по-разному структурируют свой бизнес. Одни выстраивают свою структуру, исходя из

cct-2009-5_1-104.indd 46 01.10.2009 19:52:35

каналов продаж (партнерский канал – агентский, прямые продажи). Другие – исходя из сегментов рынка (ритейл, корпоратив). Есть компании, которые определяют свою структуру из соображения, что все продающие подразделания занимаются всем. В принципе все три подхода имеют право на существование. Но если компания сосредоточена на работе с юридическими лицами, то предпочтительна структура, рассчитанная на работу с клиентскими сегментами.

Очевидно, что чем более растянута иерархическая цепочка, тем медленнее происходит взаимодействие с клиентом. Однако быстрое принятие решений во многом определяет успех работы с юридическими лицами и победу в конкуренции. Поэтому очень хорошо, если достаточно большие полномочия переданы непосредственно продающей структуре. Например, можно определить лимиты принятия решений для руководителя или разработать широкий спектр типовых продуктов, которые не требуют специального согласования.

Обсуждая тему структуры компании, хочу привести пример из моей практике. В одной из компаний, где мне довелось работать, под моим управлением было шесть подразделений, работавших с малым и средним бизнесом, а также с отечественными брокерами. Подразделения были совсем маленькими, по два-четыре человека в каждом. Три из них были очень успешны, сотрудники этих подразделений постоянно страдали от перегрузки и просто не успевали качественно выполнять свои обязанности по обслуживанию клиентов.

Три других подразделения систематически не выполняли план. Их сотрудники были недогружены и много времени теряли впустую.

Я провел очень простую реформу: объединил по два подразделения – успешное с неуспешным. Недогруженные сотрудники разгрузили успешных продавцов, позволив им больше продавать. Кроме того, они увидели успешный опыт, который они постарались перенять, что увеличило их продажи. Из-за уменьшения числа продающих структур, управление и отчетность облегчились, а объем сборов был увеличен в несколько раз.

Кадровый вопрос при работе с корпоративным клиентом

Для успешной работы с юридическими лицами нужны хорошие переговорщики. Если андеррайтер хорошо разбирается в предмете страхования, грамотно оценивает риски, но не может конструктивно общаться с клиентом и продавцом – сделка не состо-

ится. Поэтому очень важно для работы с юридическими лицами подбирать продавцов, обладающих соответствующими навыками и квалификацией.

Один мой знакомый говорил, если нужно собрать деньги быстро – нужно развивать ритейл. В сегменте юридических лиц быстрого результата чаще всего не бывает. Сама специфика работы подразумевает длительный переговорный процесс, определенную историю развития отношений, и без этого плодотворное сотрудничество невозможно – тем более что в сегменте юридических лиц конкуренция достаточно высокая. Поскольку при работе с юридическими лицами успех определяется клиентским подходом, переговорщики должны обладать навыками в применении всех возможностей продуктов и сервисов своей компании.

Во что обходится привлечение новых продавцов

Для оценки эффективности привлечения нового сотрудника с портфелем я применяю следующий подход. Все расходы на такого сотрудника как прямые, так и косвенные должны укладываться в 5% от объема переводимого портфеля. Если затраты больше, то привлечение в компанию такого продавца не рентабельно. Например зарплата в 40 тысяч рублей должна окупаться сборами в миллион рублей в месяц (имеются в виду поступившие, а не заявленные деньги).

Практика показывает, что успех в привлечении хороших специалистов напрямую зависит от прозрачности, чистоты и простоты расчетов вознаграждений в компании. Новый рядовой продавец за первые три месяца должен выполнять план по брутто-сборам. Я не ставлю ограничений на сегменты рынка, каналы продаж или виды страхования – считаются только деньги. Думаю, что три месяца – достаточный срок для того, чтобы понять потенциал нового сотрудника.

При оценке руководителей мы ждем около года. Если за это время выхода на плановые объемы не происходит, а есть только обещания и перспективы, то мы с таким сотрудником расстаемся.

cct-2009-5_1-104.indd 48 01.10.2009 19:52:35

В некоторых компаниях сотрудники, работающие с юридическими лицами, наряду с зарплатой получают еще и комиссию. Я не против такой системы. Но считаю, что она хорошо стимулирует, если сотрудник получает комиссию только с тех договоров, которые заключил лично он. В противном случае такая система мотивации может подорвать работу с агентской сети и брокеров, работающих с юридическими лицами.

Нестандартная мотивация

В нашей продающей структуре одной из составляющей мотивации является участие сотрудника в маркетинговом исследовании рынка. Опишу принципы ее работы. Задача мотивации – обеспечить совпадение интересов компании в росте прибыли с интересами сотрудника в увеличении заработка, а это, как известно, сводится к увеличению количества и объемов договоров.
Однако клиент заключит договор только тогда, когда он хорошо понимает, для он нужен и какие выгоды несет. Значит, для успешной работы продавцы должны иметь возможно полную информацию о потенциальном клиенте: о его сфере деятельности, об имуществе, о рисках, характерных для этого предприятия, о произошедших страховых случаях и их последствиях.

Получить информацию такого рода не сложно – она есть в Интернете. Поэтому наша маркетинговая мотивация выглядит следующим образом: перед каждой встречей с новым клиентом продавец должен собрать в Интернете о нем всю необходимую информацию и обсудить данные со мной как с руководителем. После встречи мы тоже в обязательном порядке проводим «разбор полетов» и обсуждение того, какая информация нам еще нужна. Сотрудники видят эффективность этого подхода и следуют ему. В результате растет их квалификация, профессионализм, количество заключенных договоров и, в конечном счете, доходы. Вот такая не стандартная мотивация.

Зачем привлекать самых проблемных водителей

Несмотря на то, что начинающие водители чаще всех попадают в аварии, страховая компания «Контакт-Страхование» адресовала свой новый продукт «Недавно за рулем» именно им. О том, почему выбрана именно эта целевая аудитория, и за счет чего будут минимизированы убытки, нам рассказывает генеральный директор СК «Контакт-Страхование» Андрей Бланк.

«Современные страховые технологии»: *Почему в качестве аудитории для одного из своих новых продуктов вы выбрали начинающих водителей, то есть, самый опасный сегмент страхователей?*

Андрей Бланк: В страховании нет убыточных или прибыльных сегментов – все определяется условиями и ценой.

ССТ: *Иными словами, это дорогая страховка с франшизой?*

А.Б: В случае программы «Недавно за рулем» мы предложили приемлемую цену, компенсируя повышающие коэффициенты для начинающих водителей с помощью франшизы. Однако, как известно, начинающие водители боятся франшизы: им кажется, что они будут постоянно попадать в аварии, и платить за ремонт придется из своего кармана.

Стоимость полиса каско программы «Недавно за рулем» калькулируется, исходя из условия применения франшизы, со второго страхового случая. Фактически мы сказали начинающим водителям: «Не бойтесь, на первый страховой случай у вас нет франшизы!» И им становится немного спокойнее. Они думают: «Ну не с самого же первого раза придется платить из своего кармана, а второй случай – когда еще он будет! Я уже наберусь опыта вождения!»

cct-2009-5_1-104.indd 50 01.10.2009 19:52:35

ССТ: *То есть ваша инновация заключается в том, чтобы снять страх перед франшизой?*
А.Б.: Это не инновация, а маркетинговый ход. Мы не сделали ничего нового и революционного, кроме того, что первыми выделили сегмент начинающих водителей и обратились именно к ним, пытаясь снять неприятие франшизы. Но, начиная со второго страхового события, полис предусматривает обязательную франшизу в размере 2% от страховой суммы.

ССТ: *Можно ли для лучшего понимания структуры продукта привести условные цифры цены полиса?*
А.Б. Допустим, цена полиса без франшизы составляет, условно говоря, 100 рублей. Цена полиса с франшизой, начиная с первого страхового случая – 60 рублей, а цена полиса, в котором франшиза применяется со второго страхового случая – 70 рублей.

ССТ: *Программа пользуется популярностью?*
А.Б.: Да, она хорошо продается.

Вопросы задавала Елена Шарова

Он-лайн страхование по-русски

Илья АРСЕНТЬЕВ,
IT-директор, ОАО «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ»

Александр ВЕРЕМКОВИЧ,
менеджер проекта, ОАО «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ»

Начиная с 14 сентября 2009 года полис компании «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» можно оформить и приобрести через Интернет. Иными словами, компания реализовала он-лайн модель страхования насколько это было возможно в российских условиях. О том, в чем именно состоят нововведения, нашему журналу рассказывают Илья Арсентьев, IT-директор, и Александр Веремкович, менеджер проекта, СК «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ».

«Современные страховые технологии»: *На Западе существует возможность весь процесс оформления и приобретения страхового полиса произвести через Интернет. В России до сих пор ограничивались калькуляторами. Та система, которую ввела ваша компания, на шаг приближает российского потребителя к высокому западному идеалу директ-страхования?*

cct-2009-5_1-104.indd 52 01.10.2009 19:52:35

Илья Арсентьев: Мы воплотили этот идеал, насколько можно было его воплотить в России.

ССТ: *Но западный потребитель получает из собственного принтера страховой полис!*
И.А: Как известно, в российских условиях ОСАГО нельзя продать через Интернет, потому что полис печатается на бланках строгой отчетности, а частным лицам его не выдают – только страховым организациям. Таким образом, страхователям не на чем печатать полис ОСАГО. В западных странах страховые компании не обязаны использовать бланки строгой отчетности. Они печатают полисы на фирменных бланках. В России из-за необходимости использовать бланки строгой отчетности возникает и необходимость доставки полиса.

ССТ: *Чем отличается web-модель продажи от прежней модели, то есть, продажи через call-centre?*
И.А: Модели действительно очень похожи, но работа через web-сайт делает человека более свободным. Например, он может в удобное время спокойно, не спеша, заполнить все необходимые для страховки поля, его никто не торопит. Он видит данные, которые он ввел в систему. Форма подсказывает, где могут быть ошибки – на этот случай предусмотрена многократная защита. Он может попробовать разные возможности и поиграть с ценой – при этом ему не нужно «висеть» на телефонной трубке. А в собственном ритме вводить данные для полиса и видеть, что именно введено, для многих людей психологически гораздо комфортнее, чем отвечать на вопросы по телефону и не видеть, какие данные попали в систему.

ССТ: *Чтобы страховка начала действовать, ее надо оплатить?*
И.А: Для разных автомобилей действуют разные правила. На новые машины, купленные в салоне, страховка начинает действовать с момента звонка в call-centre. В других случаях полис начинает действовать с момента осмотра автомобиля.
Александр Веремкович: Если предусмотрены платежи в рассрочку и первый платеж до условленного момента не приходит, мы отправляем клиенту sms с напоминаем: «Просим оплатить полис. У вас есть столько-то времени». Если опла-

Схема 1. Схема оформления и покупки полиса через Интернет

ты не происходит, операторы звонят клиенту. Иногда случается, что клиент деньги перевел, но ошибся с реквизитами. Но а если он говорит, что передумал, договор расторгается.

ССТ: *Какие способы оплаты полиса предусмотрены в вашей компании?*
И.А: Практически любые. Можно приехать в наш фронт-офис и оплатить наличными или картой. Можно вызвать курьера – он приедет с терминалом. Но можно и наличные ему отдать. Можно предварительно сделать банковский перевод и показать сотрудникам компании квитанцию. Можно воспользоваться системой «Контакт» (аналогом webmoney). Способов много, так что выбор есть.

ССТ: *Давайте рассмотрим все этапы директ-страхования, как они сегодня осуществляются через ваш web-сайт.*
А.В: Первая возможность, которую мы предоставляем клиенту на своем сайте, это расчет приблизительной стоимости полиса. Клиент может выбрать полис ОСАГО, каско или ОСАГО+каско. Калькулятор, с помощью которого пользователь будет рассчитывать предварительную цену полиса, связан с нашей операционной системой, поэтому он реагирует на все изменения законодательства, тарифов и т.п. Иными словами, если мы меняем тарифы в call-centre, эти изменения становятся доступными всем.
Что это дает? Гарантию, что и при звонке в call-centre, и при расчете через web-сайт цена страховки будет примерно одна

cct-2009-5_1-104.indd 54 01.10.2009 19:52:35

и та же. Почему примерно? Дело в том, что на калькуляторе некоторые параметры расчета заданы по умолчанию – чтобы не перегружать клиента вопросами. Например, по умолчанию считается, что страхователь является гражданином России, владельцем транспортного средства и в списке водителей значится только один человек. Разумеется, о значениях по умолчанию мы информируем своих клиентов.

И.А: Для клиента все расчеты цены прозрачны. Если предварительная цена его заинтересовала, он может переходить к следующему этапу – расчету финальной цены. Это подразумевает полный спектр вопросов, точно такой же, какой задает сотрудник call-centre. Уточняющие вопросы нужны для того, чтобы получить уточненную цену полиса. Когда потенциальный клиент увидел финальную цену полиса, ему, как правило, требуется некоторое время на раздумья: посоветоваться с супругой, позвонить в другие страховые компании и т.п. В этом случае он может сохранить сформированное предложение на тридцать дней – соответственно, все введенные данные тоже будут сохранены. Для сохранения введенных данных и полученной цены полиса пользователю предлагается ввести логин и пароль, благодаря которым он сможет это предложение извлечь обратно. Как только он введет логин и пароль, мы уведомляем его по электронной почте, что его предложение сохраняется в течение тридцати дней, и в течение этого срока он может его открыть и оплатить полис – или же обсудить схему оплаты полиса.

Третий этап заключается в оформлении полиса через Интернет с возможностью он-лайн оплаты. На этом этапе у клиента уточняют данные, которые не влияют на цену полиса, но обязательно в нем фиксируются. Например, серия и номер паспорта транспортного средства, а также дата его выдачи. Последний этап оформления страховки состоит в выборе способа доставки полиса (курьер, фронт-офис) и его оплаты. Единственное отличие от call-centre на этом этапе – возможность он-лайн оплаты. На сайте можно ввести номер своей кредитной карточки и осуществить оплату.

Оплата через сайт осуществляется стандартным образом через защищенный механизм платежных систем. Процессинговый центр «Альфа-банка» обрабатывает введенные данные и предоставляет защищенные каналы оплаты полиса.

cct-2009-5_1-104.indd 55 01.10.2009 19:52:35

CCT: *Да, вы действительно воплотили высокий идеал директ-страхования в российских условиях. А кто разработал соответствующее программное обеспечение?*
И.А: Все решение состоит из трех частей: первый большой модуль – тот, что у нас был – наша основная страховая операционная система «Дискавери». В нее поступают все данные и в ней происходят все расчеты. Второй модуль – web-окно для клиента, иными словами, сам web-сайт, который видит клиент. Третий модуль связывает первые два между собой, то есть, это интерфейс. Задача третьего модуля состоит в том, чтобы передавать данные между системой «Дискавери» и web-окном для клиента. Приведу простой пример – клиент внес свои данные на web-сайте, они ушли в «Дискавери», там сформировалась финальная цена, которая отображается на мониторе. Передачу данных в обе стороны осуществляет промежуточный интерфейс. Web-приложение было написано на аутсорсинге по нашему заказу. Промежуточный интерфейс мы писали сами. «Дискавери» у нас была изначально.

CCT: *Web-приложение стоило больших денег?*
И. А: Я бы сказал, сумма была разумной.

CCT: *В чем коренное отличие старого web-сайта от нового?*
И.А: Прежний был автономным калькулятором, который приходилось регулярно обновлять, потому что автоматически изменение тарифов не происходило. У нас бывали случаи, когда мы снижали цену по какому-либо покрытию, а в калькуляторе и на сайте это автоматически не отражалось, то есть, потребитель мог увидеть более высокий

cct-2009-5_1-104.indd 56 01.10.2009 19:52:35

тариф, что нас совершенно не устраивало. Сейчас мы добились того, что все изменения отражаются автоматически.
А.В: Сейчас все данные попадают в «Дискавери» либо через call-centre, либо через web-сайт. Все наши дальнейшие бизнес-процессы настроены в «Дискавери». Новое приложение органично вписалось в систему и не потребовало изменений существующих бизнес-процессов, а это еще один из пунктов экономии и эффективности: ведь нередко бывает так, что после внедрения программного модуля компании приходится менять свои бизнес-процессы. В данном случае web-sale нам ничего не сломал и органично лег в существующие бизнес-процессы. Все отделы работают в прежнем режиме.
И.А: И это преимущество директ-модели, прямой модели ориентированной на контакт продавец-покупатель. Никаких посредников. Теперь мы можем фантазировать и подключать разные каналы.
Мы довольны полученной системой. Модуль, который для нас написали, органично вписался в сайт, который мы разрабатывали, и позволяет заключать договоры страхования и покупать полисы уже на современном уровне.

ССТ: *Как планируется развивать новый web-сайт?*
А.В: В планах у нас клиентская зона на сайте – личные кабинеты, в которых клиент может отслеживать состояние урегулирования своего страхового случая, оплачивать очередные платежи в случае рассрочки, видеть сроки выплат по страховым случаям. Скорее всего, через какое-то время, когда мы обкатаем все процессы, сможем предложить клиентам значительную скидку при покупке полиса через web-сайт. А это сделать можно, отследив канал продаж в нашей системе «Дискавери».
И.А: Для нас очевидно, за счет чего мы можем сделать скидку: экономится время наших операторов и нам не надо платить за звонок на 8-800-444-44-44, который стоит недешево, а клиенты звонят на него бесплатно. С помощью web-сайта получается настоящее самообслуживание.

Беседовала Елена Шарова

cct-2009-5_1-104.indd 57 01.10.2009 19:52:35

Сергей ИСАКОВ,
заместитель начальника отдела по работе с брокерами, ООО «Дженерали ППФ Страхование жизни».

Креативные подходы в работе с брокерами

Компания «Дженерали ППФ Страхование жизни» готова работать с различными партнерами, которые хотят продавать ее продукты. При этом опыт работы в страховании не является обязательным условием для новых партнеров.
Почему компания делает ставку на брокеров и как строит работу с ними?

Плюсы брокерского канала

Страховщики, уделяющие достаточное внимание развитию брокерского канала продаж, получают с его помощью 20%-30% и более от общего объема страховых премий – в том числе, и в сфере страхования жизни. Если говорить о «Дженерали ППФ Страхование жизни», то брокерский канал является для компании одним из приоритетных, но не единственным. Кроме него, мы развиваем агентскую сеть и работаем с банками. Сравнивать объемы продаж брокерского канала с прямыми продажами в рамках нашей компании не совсем корректно, поскольку прямые продажи у нас сейчас находятся в стадии пилотного проек-

та, а брокерский канал работает уже семь лет.

Брокерские и агентские компании, являясь независимыми посредниками на страховом рынке, имеют уникальную возможность одними из первых получать информацию об изменениях рыночных тенденций, появлении новых продуктов и услуг, развитии новых каналов продаж. Поэтому активное взаимодействие с ними дает возможность получать актуальную информацию о потребностях клиентов и выстраивать совместную работу с максимальной результативностью.

Сейчас мы сотрудничаем более чем с 50 партнерами в разных регионах России, причем с некоторыми из них, начиная с 2003 года. Безусловно, вопросы взаимодействия с брокерами у нас уже отработаны, а эффективность канала сомнению не подлежит.

Шампуни вместе со страхованием жизни

В числе партнеров нашей компании есть как профильные брокеры (то есть, страховые брокеры, продающие «лайфовые» продукты), так и непрофильные.

И эта категория брокеров отличается большим разнообразием. В их числе и классические страховые брокеры, продающие каско и ОСАГО, финансовые, консалтинговые, юридические, телекоммуникационные компании и даже МЛМ-компании, которые продают косметику и биологически активные добавки.

В нашей компании уже выработаны общие правила работы с брокерами, но в то же время работа с каждым конкретным брокером строится с учетом его особенностей. Взять, к примеру, МЛМ-сети, которые раньше продавали только косметику, а начав сотрудничать с нами, стали продавать еще и страховые услуги. Таким образом, одни и те же продавцы теперь наряду с шампунями продают страхование жизни, опровергая расхожий миф о невозможности сочетания косметики и финансовых услуг.

Очевидно, что обучение людей, которые могли бы продавать одним и тем же клиентам и шампуни, и страхование жизни, должно отличаться от стандартного. Для этого надо хорошо проанализировать имеющуюся клиентскую базу и построить тренинг таким образом, чтобы в дальнейшем продавцы смогли бы ненавязчиво предлагать страховые продукты покупателям шампуней.

Конечно, далеко не все продавцы косметической сети захотят продавать финансовые услуги, и далеко не все способны это делать, но выявить наиболее перспективных можно уже на этапе тренингов и тестовых продаж. Как раз по отношению к ним

надо гибко встраиваться в существующую систему мотивации, поскольку комиссионное вознаграждение от продажи накопительного страхования жизни изначально очень сильно отличается от комиссионных за косметику (или биологически активные добавки), и эту разницу надо нивелировать. В противном случае планы по одному из направлений продаж не будут выполняться. Регулированием вознаграждений для продавцов занимается сам брокер.

МЛМ-сети, реализующие косметику или биологически активные добавки, могут приносить очень большой доход, но одновременно они несут и большие риски, поскольку успех сети построен на эмоциональных продажах. В результате то, что в один момент вдохновляет участников МЛМ-сети, в другой может вызвать отторжение. Поэтому при работе с такими брокерами надо очень тщательно выверять обучение и все маркетинговые шаги.

Непрофильный брокер совсем другого типа – это, например, компании, которые занимаются юридическим или финансовым консалтингом и имеют клиентскую базу, состоящую из физических и юридических лиц. Финансовым консультантам достаточно легко понять концепцию страхования жизни и освоить страховые продукты, легко их предлагать. Благодаря страхованию такие компании могут расширить свои клиентские базы. В последнее время с предложениями о сотрудничестве к нам обращаются компании, которые занимаются продажей сложных финансовых услуг. Например, таких, как доверительное управление. В качестве одного из инвестиционных инструментов они готовы предлагать своим клиентам накопительное страхование. Подобное партнерство выглядит вполне логично: на фоне частичного сворачивания рынка и уменьшения числа клиентов люди стараются диверсифицировать свою продуктовую линейку.

Непрофильные брокеры – очень перспективный сегмент для компании «Дженерали ППФ Страхование жизни». При грамотном позиционировании страховых продуктов как надежного инструмента инвестирования всегда найдется такой брокер, которому будет интересно партнерство со страховой компанией.

Общая схема взаимодействия

Для решения всех ключевых вопросов к каждому брокеру прикреплено сразу два account-менеджера. Один отвечает за продажи корпоративных продуктов, другой – за продажи ритейловых. Такое параллельное взаимодействие удобно тем, что

cct-2009-5_1-104.indd 60 01.10.2009 19:52:35

брокеру всегда есть, к кому обратиться. Каждый из кураторов брокера хорошо знает его особенности.

Вместе с тем, по таким ежедневным рутинным вопросам, как урегулирование убытков, поддержка продаж, выплата комиссии, выплаты клиентам брокер общается с соответствующими департаментами компании.

Обычно в страховой компании работу брокера курирует один account-менеджер. То, что в нашей компании их двое, помогает проводить кросс-продажи. Рассмотрим, как можно это сделать.

В числе клиентов брокера могут быть люди, которые занимают достаточно высокие должности. У него можно попросить рекомендацию и в качестве представителя «Дженерали ППФ Страхование жизни» выйти на корпоративную продажу. Параллельно со страхованием предприятия можно застраховать его ключевых сотрудников – таким образом, объем по ритейлу будет увеличен. В результате одни и те же люди продают и корпоратив, и ритейловое накопительное страхование. У нас есть и компании, продающие БАДы, которые успешно продают корпоративные продукты. Этот проект работает у нас всего один год, но результаты очень оптимистические. Непрофильные брокеры продают корпоративным клиентам как рисковые, так и накопительные программы. В ряду индивидуальных накопительных программ наиболее популярны накопительные продукты для детей, которые чаще всего покупают, чтобы накопить на свадьбу, образование и т.д. Главное – про-

двинуть кросс-продажи, когда один продукт тянет за собой другой, тот – третий, и все это реализуется с одним и тем же клиентом.

Чтобы поддерживать нормальные деловые отношения с брокером, сегодня мало предложить ему конкурентоспособную комиссию. С другой стороны, платить самую высокую комиссию на рынке, чтобы удержать брокера – это тупиковый путь развития. Всегда может появиться страховщик, который заплатит больше. Поэтому надо привязывать к себе партнеров другими способами: уникальной информацией, улучшением сервиса, креативной маркетинговой поддержкой, повышением статуса продавцов, мерами, направленными на сохранение клиентского портфеля, обучением персонала и даже принципом паритетности в отношениях.

Рассмотрим эти способы подробнее.

Маркетинговая поддержка партнеров

Все наши партнеры получают брендированные сувениры и подарки для клиентов, призы для мотивационных программ сотрудников, брошюры, буклеты, плакаты и многое другое, без чего нельзя представить статус официального партнера «Дженерали ППФ Страхование жизни».

Традиционную маркетинговую поддержку сегодня приходится усиливать за счет проведения специальных акций, чтобы нивелировать влияние кризиса и увеличить продажи брокеров.

В ряду таких акций можно назвать, например, проведение круглого стола для корпоративных клиентов. Его программа сводится к презентации о компании Дженерали ППФ, наших продуктах, актуальных проблемах рынка корпоративного страхования и общении корпоративных клиентов брокера с представителями компании. На встречу приглашаются лица, принимающие решения, и сотрудники, способные донести идею страхования жизни до своего руководства. Смысл мероприятия заключается в неформальном общении с представителями «Дженерали», поскольку обычно клиенты общаются только с продавцами брокера, в результате чего воспринимают страховую компанию достаточно абстрактно и отстраненно. Несмотря на то, что мероприятие нельзя назвать оригинальным, оно заметно повышает доверие к брокеру и страховой компании, в результате чего клиенты очень часто приобретают услуги по страхованию жизни сразу после проведения встреч.

В качестве примера мероприятий для физических лиц мож-

cct-2009-5_1-104.indd 62 01.10.2009 19:52:36

но привести «Дни Дженерали». Обычно они проводятся в региональных городах. На встречу приглашаются имеющиеся и потенциальные клиенты. В числе гостей могут быть и потенциальные партнеры Дженерали ППФ – МЛМ или агентские компании, которые хотели бы с нами сотрудничать. Формат встречи похож на круглый стол с корпоративными клиентами, но менее официален и включает некоторые элементы праздника. Во время презентации акцент делается на ритейловые продукты.

Этот инструмент тоже очень хорошо работает, так что в конце мероприятия люди подписывают заявления на полисы. Когда человек в неформальной обстановке общается с представителями страховой компании, задает им вопросы, его представления о компании меняются, она становится ближе – в этом, собственно, и состоит цель подобных мероприятий.

Вторая цель, которую преследуют маркетинговые мероприятия подобного рода – повышение статуса брокера. «Дженерали ППФ» – международный бренд, а далеко не все компании такого масштаба работают с брокерами – тем более, с агентскими компаниями или сетями МЛМ. Иногда мы просим своих брокеров найти для нас возможность для спонсорства, которая была бы связана с нашими страховыми продуктами. Так, один из наших партнеров, консалтингово-страховое агентство «Развитие», предложило нам вместе с газетой «Спорт-Экспресс» провести акцию. Это был юбилейный чемпионат по дворовому футболу, который проходил на стадионе «Лужники». Его освещали пресса и телевидение, а мы проспонсировали три детские команды. Такие мероприятия не только позиционируют нас, как социально ответственную компанию, но и поддерживают бизнес наших партнеров.

Повышение статуса продавца

Первое, что мы используем для повышения статуса продавца – это совместные брендированые визитки. На них напечатаны два логотипа: «Дженерали» и компании-брокера. Иными словами, продавец работает не просто в компании Х, а в компании Дженерали ППФ и в компании Х. И продает полисы компании, имеющей международный бренд.

Еще один инструмент – локальный пиар продавцов, который проводится в корпоративной издании и в «Вестнике Брокера Дженерали».

В корпоративном издании мы пишем о внутренних событиях компании ООО «Дженера-

ли ППФ Страховании жизни». В «Вестнике Брокера» – о событиях, которые мы проводили совместно с брокерами, и о событиях, в которых брокеры участвовали самостоятельно. Например, один из наших брокеров принял участие в ярмарке вакансий, и «Вестник Брокера» об этом рассказал. Надо отметить, что все брокеры с живым интересом относятся ко всем акциям, которые проводят другие брокеры, и ко всем мероприятиям, в которых, они участвуют.

Меры по сохранению клиентского портфеля

Как известно, кризис лишил часть страхователей возможности делать такие же взносы по страхованию жизни, как раньше. Чтобы сохранить клиентский портфель и удержать клиента, мы готовы принять ряд мер, направленных на сохранение клиентского портфеля: уменьшить сумму страхового взноса, изменить срок действия полиса или убрать часть дополнительных рисков из страховых программ. Об этих возможностях надо информировать заинтересованных лиц.
Во-первых, писать (и не раз!) в «Вестнике Брокера».
Во-вторых, надо проводить тренинг для продавцов брокера, чтобы сотрудники брокера знали, какие параметры полиса можно менять.
В-третьих, рассказать клиентам. Это можно сделать, например, на таком мероприятии, как «День Дженерали», куда обычно приглашают клиентов. Там они и узнают, что если финансовое положение изменится в худшую сторону, накопительный полис не пропадет. Не придется расторгать договор и терять деньги – достаточно просто изме-

cct-2009-5_1-104.indd 64 01.10.2009 19:52:36

нить условия и продолжать программу.

Еще один результативный инструмент, позволяющий сохранить клиентский портфель, это акция, позволяющая брокерам восстановить расторгнутые договоры. Она называется «Доверие», и ее смысл состоит в том, что продавец брокера может позвонить клиенту, расторгнувшему договор не раньше заранее определенной даты, и предложить восстановить программу – причем без штрафов.

В рамках этой же акции, клиенту, который не платил взносы так долго, что у компании появилась возможность расторгнуть договор по собственной инициативе, дают шанс погасить многомесячную задолженность за один раз и таким образом восстановить полис. Акция действует в течение ограниченного промежутка времени.

Очевидно, что для брокеров акция «Доверие» – это возможность улучшить свои показатели, потому что коэффициент расторжений относится к числу ключевых параметров, к которым привязаны многие льготы и бенефиты.

Подбор и обучение сотрудников

Страхование жизни – сложный бизнес, и даже сейчас, когда рынок соискателя превратился в рынок работодателя, найти сотрудников, имеющих достаточный опыт в этом направлении, довольно проблематично. Более реальным представляется обучение агентов без опыта, поэтому мы идем навстречу, когда к нам обращаются с предложениями о сотрудничестве компании, которые никогда прежде не имели никакого отношения к страхованию. Например, не так давно к нам обратилась региональная телекоммуникационная компания, имеющая большую клиентскую базу. С наступлением кризиса компания заметно потеряла в объемах продаж, после чего было принято решение получать дополнительный доход от продажи страховок, и подписан договор с «Дженерали ППФ Страхование жизни». Для сотрудников был проведен курс обучения, и страховая составляющая бизнеса стала очень успешно развиваться.

Очевидно, что далеко не все брокерские компании могут позволить себе иметь штатного тренера и тем более содержать свой собственный тренинг-центр, поэтому чаще всего организацию регулярного обучения продающих сотрудников берут на себя страховщики. Дальше в зависимости от того, насколько страховщики заинтересованы в развитии партнерского бизнеса, обучение или ограничивает-

cct-2009-5_1-104.indd 65 01.10.2009 19:52:36

ся серией пилотных тренингов, или представляет собой систему формирования и совершенствования профессиональных навыков продавцов. В компании «Дженерали ППФ Страхование жизни» по этому вопросу придерживаются мнения, что каждый сотрудничающий с нами консультант брокерской компании должен знать характеристики продуктов, технологии их продаж и особенности сервисного постпродажного обслуживания. Таким образом, с учетом специфики профессиональной деятельности компании-партнера, обучающие материалы содержат информацию об идее страхования, технике продаж, вопросах рекрутмента и мотивации. При работе с классическими брокерскими компаниями упор делается на отличительные особенности продуктов, преимуществах компании «Дженерали ППФ Страхование жизни» по сравнению с основными конкурентами. Для квалифицированных продающих сотрудников брокерских компаний предусмотрено участие в тренингах продаж по технологии SPIN, а также по тайм-менеджменту, командообразованию и др.

«Дженерали ППФ Страхование жизни» готова сотрудничать с брокерами не только разных типов, но и разных масштабов. Так, недавно к нам обратился брокер, в активе которого было всего четыре агента. Тем не менее,

cct-2009-5_1-104.indd 66 01.10.2009 19:52:36

с ними провели тренинг, снабдили всеми материалами, составили план по комиссионному вознаграждению. Если после обучения компания будет показывать оговоренные результаты, мы готовы ей помогать в дальнейшем развитии.

Нестандартные решения

Для привлечения нового бизнеса ООО «Дженерали ППФ страхование жизни» готова рассматривать идеи по организации сотрудничества с брокерами. Например, недавно один из наших брокеров познакомил нас с представителями спортивной ассоциации, которые предложили нам поучаствовать в интересной спонсорской акции, а за это порекомендовали нас своим членам как провайдера. Затем мы застраховали ее членов от НС – через того самого брокера, который обеспечил контакт нас со спортивной ассоциацией.
После спонсирования футбольной команды мы смогли застраховать от НС игроков сразу нескольких футбольных команд – разумеется, тоже через брокера, который подсказал такую нестандартную идею.
Бывает, что брокеры подают идеи по продуктам и каналам продаж. Например, страховать от НС постояльцев гостиниц.
Напоследок хочу подчеркнуть, что компания ООО «Дженерали

ППФ страхование жизни» готова вложить свои ресурсы в развитие бизнеса любого партнера, который заинтересован в сотрудничестве. Для составления бизнес-плана оценивается, на каком этапе развития находится новый партнер, после чего составляется индивидуальный план развития и предлагаются условия мотивации. За контроль выполнения согласованного плана и помощь в его реализации отвечает account-менеджеры, закрепленные за брокером.

cct-2009-5_1-104.indd 67 01.10.2009 19:52:36

Изменение мотивации: выжить или взять новую высоту?

Снижение платежеспособности как корпоративных, так и частных клиентов, а также общее изменение ситуации на рынке не могло не повлиять стратегию страховых компаний, и как следствие, на мотивацию продавцов.

Одни хотят выжить, другие – усилить свой потенциал

Как показывает даже самый поверхностный взгляд на страховой рынок, изменение стратегии произошло в зависимости от возможностей и степени амбициозности конкретной компании. И если одни в качестве программы-минимум выдвинули выживание с туго затянутым ремнем, то другие решили воспользоваться моментом для усиления собственного потенциала. Так, в СК РОСНО не только сохранили все составляющие системы мотивации (размер агентского вознаграждения, бонусы, бесплатное профессиональное обучение), но и создали технологические возможности для

Наши эксперты:

Роман САЛЬКОВ,
директор Центра управления агентскими продажами СК РОСНО

Елена КУЛАКОВА,
начальник отдела подбора персонала СК МАКС

привлечения лучших продавцов страхового рынка (см интервью на стр. 18-28). Плановые показатели личных объемов продаж в СК РОСНО по сравнению с аналогичным периодом 2008 года увеличились.

«Чем стабильнее система мотивации, тем более прогнозируемы доходы каждого агента и тем устойчивее взаимоотношения между компанией и продавцом», – говорит Роман Сальков, директор Центра управления агентскими продажами РОСНО.

В СГ МАКС вознаграждение каждого из продавцов поставили в зависимость от результатов всей компании. В январе 2009 года, когда полностью стали ясны результаты прошлого года и была проведена оценка персонала, для компании были составлены два плана по сборам: план стабилизации, согласно которому продажи остаются на уровне 2008 года, и план развития, результатом которого должно стать определенное увеличение сборов. Сейчас ежемесячно отслеживаются объемы сборов, на основании которых делается вывод относительно того, по какому пути компания движется. Если по первому, то предполагается, что помимо окладной составляющей сотрудники не получают ничего, а если по второму, то бонусы выплачиваются всем продавцам в компании в соответствии с той системой материального стимулиро-

Ольга КОРОТКОВА,
директор по продажам СК «Медэкспресс»

Юрий СТЕПАНОВ,
директор Департамента агентских продаж СК «ЦюрихРитейл»

вания, которая уже несколько лет применяется в компании и не изменялась.

«Выбранная система мотивации оказалась очень эффективной: результаты первого полугодия 2009г. отчетливо свидетельствует о позитивной динамике в продажах. Кроме того, сотрудники продающих подразделений отчетливее, чем когда бы то ни было, почувствовали силу командного духа и нацеленности на общий результат. А это не менее важно, чем материальное стимулирование», – считает Елена Кулакова, начальник отдела подбора персонала СК МАКС.

При определении плановых показателей в СК «Цюрих.Ритейл» учитывали две тенденции, которые сегодня можно наблюдать на страховом рынке: с одной стороны, снижение платежеспособности (что должно привести к падению сборов), а с другой – уход с рынка мелких игроков и финансовые затруднения страховщиков, грешащих демпингом. Вторая тенденция заставляет потребителей отдавать предпочтение наиболее стабильным компаниям, что, по мнению директора Департамента агентских продаж СК «Цюрих.Ритейл» Юрия Степанова, создает потенциал для роста сборов. Между тем, в первой половине 2009 года продавцов ориентировали на достижение фактических сборов аналогичного периода прошлого года.

В числе приоритетных задач, которые ставит перед собой на этот год Департамент агентских продаж СК «Цюрих.Ритейл» – повышение уровня возобновления договоров страхования. Для этого в компании уделяется большое внимание прозрачности системы скидок и надбавок как для клиента, так и для продавца. Очень важным – особенно в сложных экономических условиях – Юрий Степанов считает выполнение обещаний, данных страховой компанией продавцу. В данном случае речь идет о своевременной и полной выплате установленного вознаграждения, а также сохранении неизменной системы мотивации.

Цена программы и КВ агента

В связи с изменившимися экономическими условиями многие страховые компании вывели на рынок дешевые продукты. Должно ли измениться комиссионное вознаграждение продавца в связи с изменением цены продуктов?

«В настоящее время на первый план выходят два показателя, имеющие решающее значения для страховой компании – вос-

требованность продукта потребителями и его рентабельность для страховщика, – считает Ольга Короткова, директор по продажам СК «Медэкспресс». –Соответственно логичным выводом является введение дифференцированного комиссионного вознаграждения для различных страховых программ внутри одного вида страхования».

Соответственно, по программам, адресованным тем сегментам потребителей, в охвате которых компания больше всего заинтересована, установлено более высокое комиссионное вознаграждение. Что касается новых программ ДМС эконом-класса, то комиссионное вознаграждение по ним позволит агенту сохранить приемлемый уровень дохода при определенной активности.
«Сегодня далеко не все клиенты имеют возможность приобретать дорогие программы, поэтому наша задача состояла в том, чтобы обеспечить продавца альтернативными продуктами» – комментирует ситуацию Ольга Короткова.

Освещая вопрос связи цены страхового продукта и комиссионного вознаграждения продавца, Юрий Степанов обращает внимание на то, что цена полиса может быть снижена не только за счет уменьшения расходов на ведение дела (в том числе и связанных с оплатой труда продавцов), но и за счет корректировки страхового покрытия. Именно такой путь и выбрала СК «Цюрих.Ритейл».
«С этой целью мы разрабатываем страховые программы, ориентированные на различные сегменты страхователей, – рассказывает Юрий Степанов. – И главной целью продавца в данном случае является не продажа наиболее дешевого полиса, а выявление потребности клиента и подбор

оптимального для него покрытия, поиск максимального соответствия ценностного предложения компании и ожиданий клиента».

Только целенаправленные и стресоустойчивые

Кризис вынуждает делать ставку на наиболее результативных продавцов. Какие личностные качества выходят при этом на первый план? Юрий Степанов выделяет компетентность, изобретательность и отличные коммуникативные навыки, поскольку сегодня продавец сталкивается не только с падением спроса, но и со все возрастающей конкуренцией.

Роман Сальков в качестве одной из важнейших характеристик продавца называет его нацеленность на результат. С ним солидарна Елена Кулакова, отмечающая, что больше всего в СК МАКС ценят активных продавцов, которые понимают: клиенты никуда не исчезли – просто в кризисной ситуации они более обдуманно расстаются с деньгами.

Усложнившиеся условия продаж естественным образом заставляют задуматься об инновациях со стороны продавца. Так, в РОСНО реализован проект i2s (Ideals to success), в рамках которого инициатор ценной дл компании идеи получает поддержку высшего руководства и проектное финансирование. Локальные бизнес-идеи продавцов могут быть реализованы и профинансированы в том продающем подразделении, где работает автор идеи.

В СК МАКС в августе 2009 года запущен конкурс «МАКС-Идея», призванных морально и материально поддержать самых инновации компетентных сотрудников. А в компании «Цюрих.Ритейл» регулярно проводят конкурсы, в ходе которых выявляют наиболее интересные бизнес-идеи. При этом важно, что, помимо приза за победу в конкурсе участник получает возможность воплотить свою идею в жизнь и получить результаты – уже в виде вознаграждения от выполнения (или даже перевыполнения) целевых показателей в системе мотивации.

Подводя итог, можно отметить, что усложнившиеся условия продаж только обострили кадровый голод рынка и компании предпринимают разного рода усилия, чтобы как минимум удержать наиболее успешных продавцов. Как справедливо заметила Елена Кулакова, «кризис рано или поздно закончится, а золотой запас сотрудников, готовых в любых условиях достигать целей компании, останется».

Елена Карпова

cct-2009-5_1-104.indd 72 01.10.2009 19:52:36

Анкета для самооценки

Направляя в страховые компании вопросы для подготовки обзора по изменению мотивации и оценки продавцов, редакция включила в список вопрос о самооценке персонала. Все компании единодушно ответили, что анкетирования самооценки сотрудников не проводят. И напрасно!

Дело в том, что этот инструмент дает возможность увидеть и оценить сотрудника вне призмы его отношений с руководителем, которые могут быть далеко не самыми лучшими. Отвечая на вопросы анкеты, продавец может описать проблемы, которые в ином случае остаются не озвученными, может высказать инновационные предложения, идеи по оптимизации бизнес-процессов и структуры продающего подразделения. Учитывая все приведенные причины, редакция сочла возможным предложить вниманию читателей несколько вопросов из анкеты самооценки, которую применяют HR-менеджеры из других отраслей экономики.
Итак, вопросы.

1. Сферы Вашей ответственности.

2. Кому, по Вашему мнению, Вы должны подчиняться, чтобы работать с большей эффективностью?

3. Кого Вы должны замещать?

4. Каких полномочий Вам недостает для достижения больших результатов?

5. Какие из Ваших распорядительных полномочий следует ограничить?

6. Что должна предпринять компания, чтобы сотрудники работали с большей отдачей?

7. Довольны ли Вы занимаемой должностью?

8. Ваши представления о своем профессиональном росте:
через год Вы видите себя в должности
через три года Вы видите себя в должности

9. В каком профессиональном обучении Вы нуждаетесь?

10. Оцените свою работу за последний год по пятибалльной системе:

Александр ГУЛЯЕВ,
директор Департамента анализа и защиты информации, ОСАО «Ингосстрах», полковник милиции в отставке.

Новое слово в «автоподставах»

Еще совсем недавно сценарии так называемых автоподстав в обязательном порядке включали угрозы бритоголовых персонажей с бейсбольными битами в руках. Сегодня на дорогах Москвы и Подмосковья используются более изощренные схемы с использованием техники по перехвату телефонных звонков.

Как это происходит

Потенциальная жертва во время движения по трассе внезапно ощущает легкий удар – это в заднее крыло бросили сырую картофелину или пластиковую бутылку с водой. Водитель этого, конечно, не видит. Некоторое время он продолжает ехать – в результате сдвигается с места происшествия. Однако вскоре автомобиль, шедший в соседнем ряду немного сзади, перекрывает ему дорогу. Это дорогой автомобиль класса «Мерседес» или BMW.
Из него выходят вежливые и очень представительные люди, которые обращаются к водителю-жертве примерно со следующими словами: «Уважаемый! По вашей вине только что произошло ДТП – вы зацепили нашу машину. Мало того, что она очень дорогая – это спецтранспорт, принадлежащий Генеральной Прокурату-

ре (в других случаях назывались Прокуратура Москвы, Московской области и ФСБ). Вы не просто повредили лакокрасочное покрытие, но и разбили фару стекловизор».

От всех произнесенных слов, жертва понемногу теряет присутствие духа, а представительный персонаж продолжает психологическую атаку: «Вы здорово «попали», но можете позвонить в свою страховую компанию».

Водитель достает полис и телефон, набирает номер страховой компании, но звонок срывается – видимо, в машине бандитов сигнал перехватывает глушитель, который заодно определяет и номер телефона. Почти сразу после этого звонит телефон водителя-жертвы. Голос в трубке называет себя представителем страховой компании и произносит: «Вы мне звонили, связь прервалась, но номер определился. Я вас слушаю».

Жертва излагает суть происшедшего, а «представитель страховой компании» обращает внимание на то немаловажное обстоятельство, что машины сдвинулись с места происшествия. «За это, – продолжает он – вам полагается лишение прав и 15 суток ареста. Аплатить мы не будем, потому что ваш случай не относится к категории страховых. Поэтому в ваших интересах попытаться урегулировать вопрос своими силами».

После разговора с «представителем страховой компании» жертва обращается к «потерпевшему» с предложением урегулировать вопрос своими силами: «Маленькая царапинка, трещина на фаре – сколько я должен?» [1]

Представительный господин из «задетой» машины отвечает, что и сам не знает, а чтобы узнать, тут же звонит в автосервис и спрашивает, во что обойдется ремонт. Включается громкая связь, и в ответ на вопрос о цене «менеджер из автосервиса» восклицает: «Да вы что? У вас же вся машина под пломбами! В ней специальное оборудование! Мы без вашего представителя не имеем право даже открыть капот!»

В том же духе разговор ведется и дальше, атмосфера все больше и больше нагнетается, и через некоторое время психологического давления сообщается стоимость покраски царапины и замены фары – примерно 50-60 тысяч долларов: потому что это спецмашина, и ее очень сложно чинить.

Водитель-жертва в ужасе – но представительные господа из дорогой машины совсем не похожи на бритоголовых персонажей с бейсбольными битами. К тому же они – так и быть! – идут не-

[1] Все пострадавшие, обратившиеся в «Ингосстрах», называют одни и те повреждения и всего два автомобиля – «Мерседес» и BMW

удачливому водителю навстречу и предлагают расплатиться в рассрочку. После этого в машину жертвы сажают курьера, который должен принять деньги. Автомобили разъезжаются.

На что расчет?

Для своего промысла мошенники выбирают дорогие автомобили – в числе пострадавших по описанной схеме в «Ингосстрах» позвонили владельцы Audi Q7, Volvo XC90, Mitsubishi Outlander XL и Infinity. Иными словами, схема вымогательства рассчитана на наличие немалой суммы свободных денег, с частью которых в состоянии, близкому к шоковому, водитель-жертва соглашается расстаться. Так, один из обратившихся в «Ингосстрах» поехал за деньгами на дачу, второй – в банк, снимать наличные с карточки.

По дороге в банк он позвонил жене и изложил произошедшую с ним историю. Та, в свою очередь, позвонила в страховую компанию. Сопровождавшая водителя девушка, которая должна была принять деньги, сбежала. На вопрос представителя службы безопасности «Ингосстраха», действительно ли пострадавший готов был отдать деньги курьеру, он ответил положительно. Отдал бы – но не успел.

Зато поездка за деньгами на дачу для борьбы с мошенниками оказалась более результативной. Оказавшись в родных стенах, водитель-жертва неожиданно пришел в себя и позвонил в «Ингосстрах». Оттуда поступил сигнал в местное УВД, в результате чего курьера преступной группы задержали на месте. После этого звонки от страхователей в «Ингосстрах» прекратились, хотя в мае-июне в компанию ежедневно поступало по два-три подобных сигнала. Маловероятно, что преступная группа прекратила свою деятельность – скорее сменила место дислокации или же исключила из числа потенциальных жертв клиентов «Ингосстраха», поскольку компания проде-

cct-2009-5_1-104.indd 76 01.10.2009 19:52:36

монстрировала решимость в защите их интересов.

Кто несет риски?

Надо отметить, что в ситуации вымогательства денег у водителей для страховой компании нет никакого материального риска. Но при реализации схемы преступники выступают от имени страховой компании, что означает угрозу имиджу. Поэтому группировка опасна не только для страхователей, но и для страховых компаний, тем более что мошенники подрывают авторитет страхования.

Кстати, в беседах с пострадавшими от мошенников представители службы безопасности «Ингосстраха» объясняли, что если застрахованный водитель трезв и допущен к управлению автомобилем, он может ехать задним ходом по встречной полосе на красный свет, одновременно разговаривая по сотовому телефону, – все равно страховая компания обязана будет заплатить потерпевшему хотя бы по ОСАГО. В случае нарушений ПДД со стороны застрахованного страховая компания предъявит к нему регрессный иск, но это произойдет уже после выплаты потерпевшему. Однако в силу правовой неграмотности люди этого не знали.

Отдай, сколько можешь!

Обычно люди боятся, что бандиты не оставят их в покое и будут требовать деньги и в дальнейшем. Поэтому потерпевшие обязательно интересуются, что им делать, если на горизонте появятся члены той же самой преступной группировки.

Они не появятся, потому что весь этот спектакль на дороге построен на психологии: когда человек в шоке, он готов отдать деньги, чтобы загладить ситуацию. Сколько сможет отдать, столько и возьмут. А угрожать не будут.

Описанная схема грозит статьей 159 часть 4 – мошенничество. Срок до 6 лет. Более серьезные схемы означают более серьезные

статьи и более длительные сроки. Люди, промышляющие мошенническими схемами, хорошо понимают, чем рискуют, и брать на себя особо тяжкие преступления не станут.

В подтверждение этого приведу случай, когда потенциальной жертве сказали, что он сбил человека. История произошла в Подмосковье, на обочине стояли люди, а рядом мигала огнями аварийка.

Однако водитель денег не дал, потому что менталитет законопослушного западного человека (он родился и вырос в Италии) не позволил ему уклониться от ответственности и «решить вопрос с помощью денег».

«Ну что ж, – сказал итальянец – я виноват. Давайте вызовем полицию и оформим документы. Я готов нести ответственность». Представительные господа тут же вернулись в свой дорогой «спецтранспорт» и удалились.

А законопослушный гражданин позвонил в страховую компанию.

Правовой нигилизм способствует мошенничеству

Технологии мошенничества постоянно совершенствуются.

Судя по степени проработанности схемы, она придумана профессиональными психологами, а затем хорошо поставлена и отрепетирована: все пострадавшие пересказывают одни и те же тексты, произнесенные участниками спектакля на дороге. Но участвовать в борьбе с мошенниками рядовые страхователи тоже не хотят: только двое из приглашенных пострадавших приехали в «Ингосстрах» посмотреть на фотографию курьера преступной группы. Остальные отказались: « Не хочу с этим связываться».

Как тут не вспомнить законопослушного итальянца...

Комментарий ГИБДД

Как сообщили редакции ССТ в отделе пропаганды Управления ГИБДД ГУВД по г. Москве, в случае мошенничества описанного типа, надо как можно быстрее остановиться (если это не было сделано сразу, то хотя бы по требованию водителя «задетой» машины) и вызвать сотрудника ГИБДД. После этого мошенники, как правило, исчезают «с места происшествия», поскольку их цель состоит в том, чтобы получить наличные деньги, а не разбираться с ГИБДД и страховой компанией. Главное в подобной ситуации – не поддаваться ни на угрозы, ни на уговоры «отъехать и разобраться».

cct-2009-5_1-104.indd 78 01.10.2009 19:52:36

Андрей БОГАЧЕВ,
генеральный директор ЗАО «Канингэм Линдсэй Раша»,

Татьяна ДРАГУНОВА,
начальник финансово-юридического отдела ЗАО «Канингэм Линдсэй Раша»

Особенности урегулирования убытков от перерыва в хозяйственной деятельности во время кризиса

Разрушительный эффект всех недочетов и пробелов в страховом договоре в нестабильное время сказывается гораздо сильнее, чем в спокойное. Более того, изменение экономической ситуации может потребовать внесения соответствующих изменений и дополнений в договор страхования, даже если на момент его подписания все условия были выверены.

К сожалению, большинство недочетов договора страхования выявляются на стадии урегулирования уже произошедшего убытка, когда что-либо изменить довольно сложно. В связи с этим мы хотели бы особо подчеркнуть необходимость детального анализа условий страхового договора на стадии его подписания как со стороны страховщика, так и со стороны страхователя и/или брокера.

Что такое BI?

Целью любого бизнеса является получение прибыли – соответственно, отсутствие/уменьшение прибыли и есть показатель перерыва производства (бизнеса). И это не всегда является результатом отсутствия/уменьшения производства как такового. Страхование преследует цели уменьшения негативных последствий того или иного риска. Целью страхования имущества является возвращение страхователя в то же положение, в котором он находился до наступления убытка, то есть обеспечение ему возможности восстановления застрахованного имущества до состояния, в котором оно находилось до убытка.

В случае страхования перерыва в хозяйственной деятельности (business interruption – BI) обязательства страховщика сводятся к тому, чтобы вернуть страхователя в то финансовое состояние, которое было бы, если бы страхового случая не произошло.

Анализ риска, подлежащего страхованию

В большинстве правил страхования указывается, что если в течение стандартного периода (12 месяцев до даты материального убытка) страхователем не была получена прибыль, он

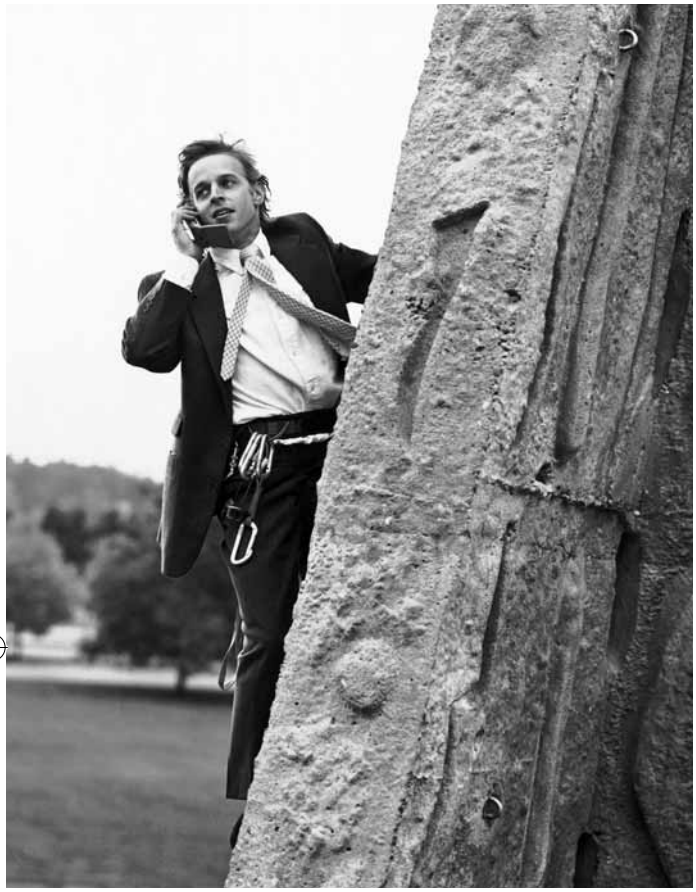
cct-2009-5_1-104.indd 80 01.10.2009 19:52:36

не имеет права на получение от страховщика возмещения убытков от потери прибыли в связи с перерывом в производстве.
Таким образом, в настоящий момент при страховании убытков от перерыва в производстве страхователю следует оценить свое текущее финансовое состояние и свои шансы на получение прибыли в течение периода страхования и на основании этого анализа оценить, стоит ли ему страховать прибыль или лучше ограничиться текущими расходами.
Следующий момент, на который нужно обратить внимание, – текущие расходы по продолжению хозяйственной деятельности возмещаются лишь в той мере, в которой они были бы покрыты доходами от застрахованной хозяйственной деятельности за период ее перерыва, если бы этот перерыв не наступил.
Таким образом, для определения адекватной страховой суммы при страховании перерыва в производстве вообще – а в текущей ситуации особенно – страхователь должен проанализировать подлежащую страхованию валовую прибыль, т.е. выручку за вычетом переменных расходов, и оценить свои возможности по получению такой валовой прибыли в течение периода страхования. Это позволит избежать переплаты страховой премии с одной стороны и недострахования с другой.
Адекватная оценка валовой прибыли имеет особое значение для предприятий, которые находятся в процессе развития и выхода на плановые мощности. В процессе урегулирования мы сталкивается с ситуациями, когда переменные расходы на таких предприятиях превышают доход от реализации (в том числе, и по причине резкого снижения цен на отдельные виды продукции вследствие кризиса). В таком случае, конечно, речь о возникновении убытков от перерыва в производстве идти не может.
Во избежание таких ситуаций можно порекомендовать страхователям и страховщикам пересматривать страховые суммы (и, возможно, объемы покрытия) по убыткам от перерыва в производстве не раз в год или даже реже – как это делается сейчас – а хотя бы ежеквартально.

Методика расчета убытка

Отличие расчета имущественного убытка и убытка от перерыва в хозяйственной деятельности

Важное отличие в расчете имущественного убытка и убытка от перерыва в хозяйственной деятельности состоит в том, что имущественный убыток может быть очень точно, буквально до



копейки, посчитан. То есть, можно точно рассчитать стоимость всех восстановительных и дополнительных расходов, которые понес страхователь, и определить точную сумму страхового возмещения.

При расчете убытков от перерыва в хозяйственной деятельности картина совсем иная – убыток никогда не может быть посчитан абсолютно точно, потому что расчет в самом общем виде представляет собой разность между ожидаемой (прогнозной) и фактической валовой прибылью. Поскольку одна из величин, участвующих в расчете, гипотетическая, точность расчетов будет зависеть от количества факторов, которые были учтены при расчете прогноза.

Факторы, имеющие значение для расчета убытка

Надо иметь в виду, что не существует единого и применимого ко всем случаям перечня факторов, которые надо принимать в расчет при урегулировании убытка от перерыва в хозяйственной деятельности. Среди таких факторов можно упомянуть как общую экономическую ситуацию в мире (в отдельном регионе или на отдельном рынке, сезонность, погодные условия), так и особенности конкретного предприятия, например, технические ограничения на производстве, степень загруженности мощностей предприятия, возможность оперативного изменения производственной или логистической схемы, наличие складских запасов и т.д. Ориентиром при определении, какой фактор надо учитывать при расчете, а какой не надо, является значимость влияния этого фактора на расчет убытка.

В большинстве случаев применя-

cct-2009-5_1-104.indd 82 01.10.2009 19:52:37

ется следующий принцип: если расходы на учет того или иного обстоятельства в расчете убытка сопоставимы с эффектом от него, то учет этого фактора нецелесообразен.

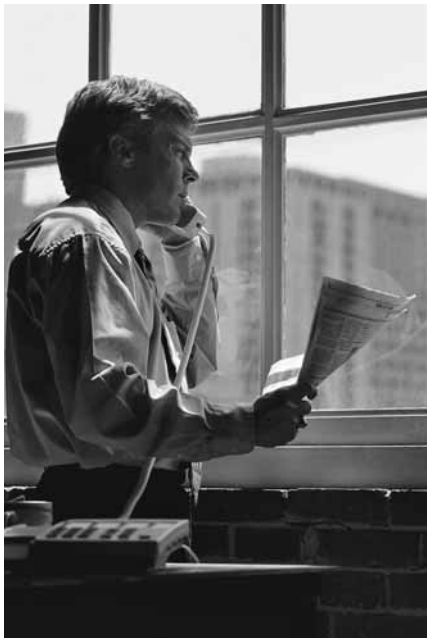
Зачастую от страхователей или их брокеров исходят предложения о разработке закрытого перечня документов, которые нужно предоставить страховщику, чтобы он выплатил страховое возмещение при наступлении убытка от перерыва в производстве. Страховщики, со своей стороны, обычно отвергают подобные предложения. И даже если договор страхования содержит некий перечень документов, которые надо предоставить для принятия решения о выплате, в конце этого списка почти всегда будет стоять многозначительное «и т.д.», которое может подразумевать гораздо более объемный список документов, чем указанный в договоре.

Позиция страховщиков вполне объяснима, поскольку предусмотреть все обстоятельства, которые могут оказывать влияние на деятельность страхователя в той или иной ситуации, а следовательно, и полный список документов, в которых эти обстоятельства могут найти свое отражение, практически невозможно. Это особенно актуально, если говорить о нестабильных экономических условиях.

В настоящий момент большое значение для расчета убытка имеют такие общеэкономические факторы, как например:

– изменение цен и спроса на сырье и энергоносители;
– изменение стоимости рабочей силы;
– изменение стоимости готовой продукции;
– инфляция и дефляция;
– изменение курсов валют.

Особое внимание хотелось бы обратить на влияние изменения курсов валют на расчет возмещения. В результате курсовых изменений убытки как таковые не покрываются страхованием от перерыва в производстве. Это стоит помнить при определении



нормы валовой прибыли. Скачки курсов валют также влияют на адекватность резерва.
Изменение валютных курсов и инфляция также влияют на реальную величину возмещения, получаемую страхователем. В связи с этим, а также в связи с общей нехваткой средств остро встает вопрос о сроках урегулирования, а также о возможности осуществления промежуточных выплат.
Страховщикам нужно заблаговременно обдумать выбор валюты и правила применения курса при сборе средств возмещения с перестраховщиков.

Факторы, имеющие значение для расчета страхового возмещения

Следует особо отметить, что помимо факторов, влияющих на деятельность страхователя, а следовательно, и на размер фактически понесенного им убытка, учету подлежат условия договора страхования, ограничивающие величину страхового возмещения по сравнению с фактическим убытком. Здесь примером может служить применение коэффициента недострахования, лимитов и франшиз.
Важным моментом при расчете убытков от перерыва в производстве является проверка выполнения страхователем обязанности по минимизации убытка.

Хорошей практикой урегулирования является обсуждение путей уменьшения потенциального убытка с участием страхователя, страховщика и – при необходимости – привлеченных специалистов и экспертов на начальной стадии расследования, выработка совместного плана действий и мониторинг выполнения согласованного плана. Если меры по минимизации убытка связаны с дополнительными расходами, необходимо определить экономическую целесообразность этих мер, то есть убедиться, что страхователь не тратит два рубля, чтобы спасти один.
В текущей ситуации, когда спрос на ряд видов продукции снижен и производственные мощности загружены частично, страхователи имеют возможность замещения недопроизводства. С другой стороны, в связи с тем, что предложение превышает спрос, страхователь в результате перерыва в производстве может потерять часть рынка сбыта, и в таком случае восстановление его финансового положения может занять весьма продолжительное время. Все это подлежит учету при расчете убытков от перерыва в хозяйственной деятельности.
Следует отметить, что при расчете страхового возмещения по убыткам от перерыва в хозяйственной деятельности рассмотрению подлежит весь пери-

cct-2009-5_1-104.indd 84 01.10.2009 19:52:37

од покрытия. Это означает, что, если оборудование, поврежденное в результате наступления материального убытка, было заменено страхователем на новое, имеющее лучшие производственные показатели, то размер страхового возмещения подлежит уменьшению на величину положительного экономического эффекта, т.е. дополнительной валовой прибыли, полученной страхователем до конца периода возмещения, предусмотренного договором страхования,

Сложности расчета убытка

Поскольку законодательное регулирование страхования перерыва в производстве весьма лаконично, особое значение приобретает договорное регулирование.

В практике наибольшее количество вопросов вызывают:

– проверка адекватности страховых сумм / расчет недострахования;

– расчет нормы валовой прибыли;

– расчет ожидаемой выручки.

Проверка адекватности страховых сумм / расчет недострахования

Полисы и правила страхования перерыва в производстве предусматривают положение, согласно которому, если в договоре страхования страховая сумма по страхованию убытков от перерыва в производстве (хозяйственной деятельности) установлена ниже действительных текущих расходов и чистой прибыли страхователя, при наступлении страхового случая страховщик возмещает страхователю часть понесенных убытков пропорционально отношению страховой суммы к действительными текущим расходам и/или чистой прибыли страхователя.

Данная формулировка не дает указание на то, за какой период рассматриваются действительные текущие расходы и чистая прибыль. Это порождает споры между страховщиком и страхователем в процессе урегулирования убытка.

Согласно классической (англосаксонской) формулировке положения о недострахования (average proviso), если страховая сумма ниже суммы, получаемой в результате применения процента валовой прибыли к годовому обороту/выручке (или к пропорционально увеличенной величине в тех случаях, когда максимальный период покрытия превышает 12 месяцев), страховое возмещение подлежит пропорциональному уменьшению.

Годовой оборот/выручка определяется как оборот/выручка за 12 месяцев, непосредственно предшествующих дате убытка.

В российской практике страхования и урегулирования перерыва в производстве существу-

ют и другие мнения по поводу того, что понимается под действительными текущими расходами и/или чистой прибылью. Так, например, страхователями и страховщиками предлагается для проверки адекватности страховой суммы и расчета недострахования сравнивать страховую сумму с фактической валовой прибылью за период страхования.

Такой подход представляется не вполне обоснованным по следующим причинам:

1. для завершения расчета страхового возмещения обязательно нужно дождаться завершения периода страхования, иначе определить действительные текущие расходы и/или чистую прибыль не представляется возможным.
2. Максимальный период покрытия по убыткам от перерыва в производстве может не соответствовать периоду действия / покрытия по полису.

В любом случае страховщику и страхователю следует заранее согласовать, какой подход будет применяться, и сделать соответствующую оговорку в полисе – или же оговорить этот момент в Правилах.

Расчет ожидаемой выручки и нормы валовой прибыли

При расчете ожидаемой нормы валовой прибыли и выручки особое значение в настоящий момент приобретает положение о том, что при определении размера страхового возмещения подлежат учету все факторы, которые могли бы повлиять на ход и результаты застрахованной хозяйственной деятельности, если бы она не была прервана вследствие возникновения материального ущерба.

Кроме того, в текущей ситуации страхователю нужно четко понимать, что возникновение убытка от перерыва в производстве связано со снижением оборота. В условиях кризиса на многих предприятиях реализация продукции сокращается (из-за отсутствия спроса) и, соответственно, высвобождаются производственные мощности. В такой ситуации при возникновении материального убытка у страхователя возникает возможность задействовать резервные мощности во избежание сокращения производства и, в конечном итоге, реализации.

Приведем несколько случаев из практики.

Некое торговое предприятие имеет СВХ (склад временного хранения), промежуточный склад и фасовочный цех. Характер и степень повреждений застрахованного промежуточного склада, которые возникли в результате пожара, делают его использование невозможным. Тем не менее, страхователь своев-

ременно меняет логистическую схему, задействует большее количество транспорта и продолжает вести свою деятельность без потери объемов продаж и, соответственно, выручки. В таком случае перерыв/сокращение производства не наступает и, следовательно, убытков от перерыва в производстве страхователь не несет, поскольку выручка не уменьшилась. Компенсации подлежат только дополнительные расходы на изменение схемы работы.
Другой пример. Производственное предприятие имеет несколько источников получения сырья для дальнейшей переработки (структурные подразделения страхователя или застрахованные внешние поставщики). При возникновении материального ущерба у одного из подразделений/поставщиков и последующее прекращение/сокращение поступления сырья от этого источника не влечет прекращения/сокращения производства у перерабатывающего подразделения (компании), поскольку существует возможность компенсировать поставки сырья за счет других источников. В итоге снижения производства в целом по компании/группе не происходит. В таком случае убытки от перерыва в производстве как таковые не возникают. Вместо этого появляются дополнительные расходы страхователя на изменение схемы получения сырья, дополнительный транспорт, расходы на увеличение производства/добычи на других подразделениях / у других поставщиков, входящих в группу и т.д.
Еще один фактор, влияющий на определение недополученной

выручки – наличие запаса готовой продукции, который возможно реализовать взамен той, которая не была произведена в результате материального ущерба. В настоящий момент в связи с сокращением реализации возможно увеличение объемов запаса готовой продукции на складах предприятий. Страхователям следует помнить, что если у них имелась возможность компенсировать недопроизводство за счет запасов, то при сохранении реализации на ожидаемом уровне убытки от перерыва в производстве у них не возникают. Компенсации расходов на восстановление уровня запаса готовой продукции не входит в стандартное покрытие. Такое расширение должно быть отдельно оговорено в полисе.

Таким образом, в целях сокращения затрат и оптимизации страхования страхователю следует выявить узкие места производственной (или иной) деятельности и соответствующим образом скорректировать объемы покрытия по полису. Кроме того, страхователю не следует забывать о мерах, предпринятых им для предотвращения возникновения перерыва в производстве, так как он имеет полное право заявить расходы на эти меры страховщику. Однако очень важно, чтобы эти меры были заранее согласованы со страховщиком и были бы экономически целесообразны.

cct-2009-5_1-104.indd 88 01.10.2009 19:52:37

Денис СУХОРУКОВ,
начальник отдела факультативного перестрахования, Перестраховочное общество «Находка Ре»

О перестраховании риска ошибок при проектировании

Ошибки при проектировании могут никак не проявлять себя в течение многих месяцев и даже лет эксплуатации, а при благоприятном стечении обстоятельств – могут никогда не проявиться вообще.

Страховать ошибки при проектировании хотят все

В последние годы в России происходил ярко выраженный строительный бум. Было построено и сдано в эксплуатацию огромное количество жилых, офисных, торгово-развлекательных, спортивных, складских и прочих зданий и сооружений, в том числе, инфраструктурных объектов: мостов, дорожных эстакад и т.д. Большая часть из них строилась по индивидуальным проектам, а некоторые являются, строго говоря, уникальными, поскольку не имеют аналогов нигде в мире. С одной стороны, это хорошо – однообразная, тяжёлая и эстетически не радующая глаз архитектура брежневской эпохи уходит в прошлое. С другой – возникают страховые риски, имеющие своей причиной именно индивидуальность и уникальность та-

ких строений. Я имею в виду, конечно, ошибки при проектировании.

Всем понятно, что в отличие от ошибок при монтаже (ошибок персонала), которые очень часто становятся очевидными уже на этапе сдачи объекта государственной комиссии (или даже раньше), ошибки при проектировании могут никак не проявлять себя в течение многих месяцев и даже лет эксплуатации, а при благоприятном стечении обстоятельств –не проявиться никогда. Поэтому ошибки при монтаже являются стандартным страховым риском, предусмотренным Правилами страхования строительно-монтажных рисков всех страховщиков. С ошибками при проектировании ситуация более сложная. По отношению к ним я разделил бы всех страховщиков на четыре группы:

1. страховщики, которые по Правилам страхования не могут страховать ошибки при проектировании;
2. страховщики с противоречивыми Правилами;
3. страховщики, которые по Правилам страхуют все риски (All risks), в том числе, подразумеваются и ошибки при проектировании;
4. страховщики, у которых в Правилах чёрным по белому написано, что разрешается страхование ошибок при проектировании.

По поводу первой группы стоит сказать, что она довольно многочисленна. В неё входят «РЕСО-Гарантия», «Оранта» и другие уважаемые компании. Однако Правила всегда оставляют страховщику возможность предусмотреть покрытие ошибок условиями конкретного договора страхования, чем некоторые и пользуются.

У отдельных страховщиков в Правилах можно найти противоречия: с одной стороны, прямо исключены ошибки проектирования в целом, с другой – написано, что покрываются ошибки в расчётах нагрузок воздействия, что, на мой взгляд, есть частный случай ошибок проектирования. Примеры приводить не буду.

cct-2009-5_1-104.indd 90 01.10.2009 19:52:37

К третьей группе принадлежат некоторые серьёзные и уважаемые компании, такие как «Гефест».
К четвёртой группе относятся такие авторитетные страховщики, как «Национальная страховая группа» и «Основа». Насчёт этой группы необходимо уточнить, что страхование ошибок при проектировании у них допускается только в период послепусковых гарантийных обязательств. Такое расширение покрытия зафиксировано в «Дополнительных условиях», а в самом тексте Правил ошибки при проектировании исключаются.
Как бы то ни было, я полагаю, что представители всех четырёх групп, независимо от того, что и в какой форме написано у них в Правилах, не упустят случая подписать договор страхования под адекватную тарифную ставку с выгодным и перспективным клиентом, если он желает застраховать, в том числе, и ошибки при проектировании.

Особенности перестраховочного покрытия

Поскольку строительные объекты почти всегда дорогостоящие, они очень часто попадают под облигаторную перестраховочную защиту, в которой участвуют наши западные партнёры. Когда цедент узнаёт, что его риск попадает под облигаторную защиту, тем более – западную, он обычно успокаивается и считает, что с этого момента находится в полной безопасности. Если он и задает какие-либо вопросы российскому страховщику, то они касаются только состава западных участников. В очень редких случаях – их международных рейтингов.
Между тем интересоваться следовало бы не только названиями компаний и их рейтингами, но и особенностями покрытия, потому что не все риски, предусмотренные российскими правилами страхования, всегда и безоговорочно покрываются западными перестраховщиками.
В облигаторных договорах с западными участниками могут применяться как Лондонские оговорки (The London Engineering Group), так и континентальные (Munich Re).
К Лондонским относятся в данном контексте оговорки Лондонской Инженерной Группы LEG 1/96 и LEG 2/96.
Оговорка LEG 1/96 гласит: «Страховщик не должен нести ответственность за убытки или повреждения в результате дефектных материалов, ошибок персонала, ошибок при проектировании, при составлении плана или спецификации»
А оговорка LEG 2/96 содержит следующие уточнения:

«Страховщик не должен нести ответственность за
все расходы, ставшие неизбежными из-за дефектов материалов, ошибок персонала, ошибок при проектировании, составлении плана или спецификации и относящиеся к любой части застрахованного имущества, содержащего указанные дефекты; стоимость замены или устранения дефекта, исключаемая настоящей оговоркой, подразумевает расходы на такую замену или устранение дефекта, которые Страхователь понёс бы, если бы начал производить замену или устранение дефекта застрахованного имущества непосредственно до причинения ему ущерба.
В целях настоящего полиса сторонами понимается и согласовывается, что никакая часть застрахованного имущества не должна считаться повреждённой только по факту существования дефектов материалов, ошибок персонала, ошибок при проектировании, составлении плана или спецификации».
Оговорка LEG 2/96, очевидно, нуждается в комментариях. Смысл её в том, что страхователь как лицо, непосредственно влияющее на строительный процесс, обязан сделать всё от него зависящее, чтобы не допустить наступление страхового случая. Это следствие общего правила, касающегося обязанности страхователя во всех случаях обращаться с объектом страхования так, как если бы никакой страховой защиты не существовало. Поэтому, если он обнаружил ошибку или дефект, он обязан немедленно произвести исправление ошибки или замену дефектной детали, иначе, по мнению аналитиков Лондонской инженерной группы, он проявил халатность и должен быть за неё наказан. Но и если не обнаружил – всё равно должен быть наказан. Наказание последует в виде отказа в выплате в части расходов на замену или устранение дефекта. Если стоимость замены или устранения дефекта составляет ничтожную часть от суммы ущерба, то страхователь (а вместе с ним и страховщик) может вздохнуть с облегчением.
А как относятся к этому Мюнхенские правила?
Вот выдержка из «Special exclusions to Section 1 Contractors' All Risks Policy» («Специальных исключений к Секции 1 полиса страхования подрядчика от всех рисков»):
«Страховщик не должен нести ответственность за ... убытки или ущерб вследствие ошибочного проектирования».
Endorsement 115 – Cover for designer's risk (Дополнение 115 – Покрытие риска ошибок проектирования), в свою очередь, гласит :

«Страховщик не должен нести ответственность за...
Стоимость замены, ремонта или устранения убытка или ущерба объекту СМР по причине дефектных материалов, и/или ошибок персонала, и/или ошибок при проектировании, однако это исключение ограничивается непосредственно дефектной частью и не распространяется на убыток или ущерб правильно сооружённым объектам, пострадавшим в результате дефектных материалов, и/или ошибок персонала, и/или ошибок при проектировании».
Таким образом, применение Мюнхенских правил, а именно, в части оговорки Endorsement 115 (её также называют MURe 115), фактически означает покрытие ошибок при проектировании за вычетом стоимости неправильно спроектированной части объекта.

В чём же различие между LEG 2/96 и MURe 115? На первый взгляд, они похожи, но в действительности стоимость расходов на замену или исправление дефекта на уже близком к завершению строительства объекте могут в разы превышать стоимость самого дефекта.
Можно сделать вывод, что Лондонские правила более жёсткие в отношении ошибок при проектировании, чем континентальные.
В каких случаях Лондонские андеррайтеры применяют оговорку LEG2/96, а в каких случаях – LEG1/96?
С точки зрения перестраховщика на Лондонском рынке, ущерб как следствие ошибки в проектировании может покрываться на базе оговорки LEG2, если застрахованная машина или застрахованная операция не являет-

ся прототипом (Prototype). Под прототипом здесь понимаются подземные или подводные работы, если только они не связаны со строительством фундаментов домов или прокладкой трубопровода в открытой траншее глубиной не более 2м (это считается стандартной операцией) и если не существует идентичного образца машины, отработавшего бесперебойно 8,000 часов. Если же речь идёт о прототипе, то покрытие производится только на базе LEG1.

Фактически это означает, что страхование строительства мостов, тоннелей, плотин, дамб и т.п. сооружений, имеющих подземную часть, не должно включать в себя риск ошибок при проектировании. Действительно, если задуматься, то любые подземные работы (даже если это строительство обычной детской площадки) проводятся в уникальных и неповторимых почвенно-климатических и геологических условиях, а, следовательно – в терминах Лондонской Инженерной Группы – могут быть признаны прототипами.

Если необходимо покрытие риска ошибок при проектировании

Из всего вышесказанного можно сделать один очень простой и практический вывод: всякий раз, когда страхователь настаивает на покрытии риска ошибок при проектировании, страховщику необходимо запросить своего перестраховщика (фактического либо предполагаемого), на каких условиях и с какими оговорками передаётся им этот риск в перестрахование на западный перестраховочный рынок. И всякий раз, когда на этот вопрос не удаётся получить однозначный ответ, вероятно, следует отказаться от намерения включить этот риск в полис. Либо подыскать себе другого перестраховщика.

cct-2009-5_1-104.indd 94 01.10.2009 19:52:37

Праздничное мероприятие в стиле Фэнтази

Уникальный развлекательный центр «Фэнтази Парк» приглашает Вас отметить корпоративное мероприятие на его территории.

«Фэнтази парк» представляет собой удивительный мир развлечений, где под одной крышей соседствуют все форматы и виды активного и интересного отдыха:

- современный Аквапарк «Фэнтази»
- уютный изысканный ресторан «Европа»
- яркий и веселый детский развлекательный центр «Африка»
- активный спортивный комплекс «Америка» – с боулингом, бильярдом

cct-2009-5_1-104.indd 95 01.10.2009 19:52:37

и двумя неповторимыми барами: экзотическим («Восточный райм») и демократичным («Бермуды»).

- огромный роллердром, который превращается в площадку для мероприятий на 1000 человек.

Удобный подъезд, близость от метро, бесплатная парковка на 60 автомобилей, отлично обученный персонал, множество дополнительных услуг – все это послужит залогом успешного проведения Вашего торжества и оставит надолго приятное впечатление о нас.

Мы гарантируем индивидуальный подход к каждому гостю, широкий ассортимент блюд и развлекательную программу.

Главная изюминка наших мероприятий – вечеринки в Аквапарке.

В последние годы сложился устойчивый стереотип проведения корпоратива: накрытый стол, официальная часть, а затем развлекательная программа с танцами до упаду. Зачастую корпоративный праздник превращается в формальность и ни в коей мере не сплачивает коллектив. А под Новый год так хочется чуда…

Хочется хоть раз в жизни, чтобы как в детстве: взмахнула фея волшебной палочкой – и перенесла из зимы в лето. И нет ни трескучих морозов, ни московской слякоти…

Такое чудо – для нас не проблема. Аквапарк позволяет неограниченно разнообразить формы проведения корпоратива, при этом само мероприятие будет не слишком обременительным для бюджета компании.

Конечно, у людей, которые ни разу не участвовали в празднике, проходящем в аквапарке, существуют некоторые опасения насчет совместимости нарядных платьев и макияжа с водной стихией. Хотим сразу возразить: вода – не минус, а плюс праздничного мероприятия.

Ведь вечеринка в аквапарке – это уникальная возможность менять наряды несколько раз в течение вечера.

Наш аквапарк предоставляет все необходимые услуги для корпоративного мероприятия.

Для проведения торжественной

cct-2009-5_1-104.indd 96 01.10.2009 19:52:37

части предусмотрены возможности установки трибуны и микрофонов, организации доски почета для героев продаж и победителей корпоративных соревнований. А раздевалки и душевые создают дополнительные удобства как для подготовки внешнего вида к главному торжеству, так и для смены облачения перед развлечениями на воде.

Сегодня активно входят в моду тематические вечеринки – пляжные, гавайские, пиратские, шпионские, ковбойские – что, конечно, впечатляет гораздо сильнее, чем традиционные формы корпоратива. Хотим Вас уверить, что какую бы тему Вы ни выбрали, столы для банкета или фуршета будут оформлены в общей стилистике вечера.

Бюджет любого мероприятия складывается из несколько составляющих – индивидуальный сценарий, оформление мероприятия (цветы, шарики, гирлянды и прочее), банкет или фуршет, арт-программа и развлекательная часть. Все компоненты этого сложного коктейля наши специалисты могут подобрать и организовать в соответствии с пожеланиями и возможностями клиентов. Главный критерий успеха – удовольствие гостей. Мы одинаково качественно организуем и деловую конференцию, и роскошное мероприятие на целый день с участием звезд шоу-бизнеса, и корпоративную вечеринку со скромным бюджетом.

Кроме проведения корпоративных вечеринок, посещение «Фэнтази Парка» может быть использовано как поощрение лучших сотрудников. Для таких случаев у нас есть подарочные сертификаты. Получив такой сертификат, сотрудник может придти к нам с семьей и воспользоваться водными аттракционами, бассейнами, боулингом, бильярдом, детским развлекательным центром и покататься на роликах.

Праздники, дни рождения, юбилеи, свадебные или корпоративные мероприятия – это всегда радостные, счастливые события.

Мы всегда рады превратить Ваше мероприятие в настоящий праздник на Планете развлечений «Фэнтази Парк»!

cct-2009-5_1-104.indd 97 01.10.2009 19:52:37

С использованием учетной системы и чужих полисов...

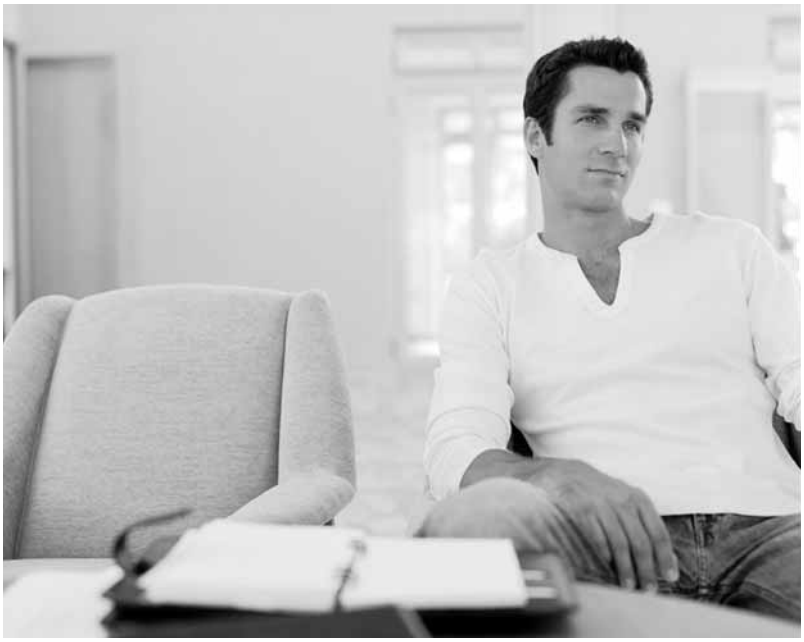
Эдуард Николаевич критически всмотрелся вдаль сквозь бока тонкого бокала, только что вынутого из шкафа и отставленого на вытянутой руке по направлению к заходящему солнцу. Солнце было за оконным стеклом, столь же чистым и потому почти невидимым, как и бокал, но взыскательного хозяина эта двойная прозрачность явно не удовлетворила. Покосившись на окно и хмыкнув, он принялся протирать бокал белоснежной салфеткой.

– А ты пока устраивайся поудобнее, – проговорил Эдуард Николаевич, кивком головы указывая своему гостю на самый уютный уголок своей просторной кухни. Там уже ожидал элегантно сервированный к ужину стол. А от духовки поднимался тонкий аромат чего-то мясного и пряного.

Евгения, однако, эти предвестники приятного холостяцкого ужина не радовали. Он был настолько заметно чем-то озабочен, что в конце концов даже его гостеприимный хозяин отвлёкся от полирования безупречного бокала и спросил о причине плохого настроения своего молодого друга. Тот, смущённо замявшись, всё же начал:

– То ли я сошёл с ума, то ли... В общем, к нам в офис позвонили сразу два клиента. Одному надо было второго водителя в полис внести, у другого какой-то мелкий страховой случай. Ерунда, в общем. Но дело в том, что одного из них в базе не оказалось. А у другого на руках полис и квитанция с единовременным платежом, а в системе отмечено, что у него поквартальная оплата. Когда стали разбираться, выяснилось, что это мои клиенты. То есть у них полис выписан на моём бланке. Получается, я деньги с людей взял, а до компании их не донёс. Но я совсем этого не помню...

– Да? Ты вроде бы раньше на память не жаловался.



– Я и сейчас не на память жалуюсь, а на то, что у нас прошла сверка, и по пяти якобы моим полисам деньги в кассу не поступили. Ну, я же не идиот – так подставляться!

– Ты не идиот, – охотно согласился Эдуард. – Зачем так глупо и пошло мошенничать, если есть четыреста сравнительно честных способов отъёма денег у населения, то бишь у страховщиков. Как ты объяснил руководству случившееся?

- Меня пока никто не спрашивал, но я знаю: по компании идёт массовая проверка. На ковёр меня вызвали завтра, и я ну совершенно не понимаю, что делать и говорить, чтобы не выглядеть не только вором, но и дураком.

Эдуард Николаевич задумался, а потом бесшабашно махнул рукой:
– Ну, вот что, милый друг. Давай-ка ты не будешь думать об этом сегодня. И завтра тоже не будешь: позвони и скажись больным. А пока выпей и расскажи мне, как у вас устроена ра-

бота – только максимально детально, со всеми подробностями: кто выдаёт вам бланки, кому вы сдаёте деньги, как заводят в базу данные клиентов и тому подобное.

Женя одним махом, как водку, влил в себя недешёвое красное вино и начал рассказ, периодически для наглядности перемещая по столу предметы сервировки и прочерчивая между ними ногтем по крахмальной скатерти пути логистики и коммуникаций в родной дирекции продаж. Как и во всех почти крупных страховых компаниях, эти пути были сложны и витиеваты, но в конце концов свелись к одной точке. Точку эту звали Ирина Ивановна...

***

...или просто Ирочка, так как было ей едва за тридцать, и многим своим коллегам – да и клиентам – она годилась в дочки. Другим, впрочем, она годилась если не в матери, то в тётушки. И никому до сих пор не сгодилась в жёны, что до крайности её огорчало, с одной стороны, а с другой – заставляло особенно внимательно относиться к тем среднего возраста мужчинам, которые изредка возникали перед её рабочим столом. Тогда даже рутинное заполнение бланка полиса автострахования превращалось чуть ли не в диалог Ромео и Джульетты. Или – в разведку боем, ведь ей нужно было за считанные минуты наедине уяснить себе не только материальное положение, но и матримониальный статус, наличие вредных привычек и прочие необходимые подробности из жизни контрагента.

Ухоженный джентльмен, пришедший сегодня в офис сразу после открытия, удовлетворял Ирочку по всем параметрам: автомобиль – более чем приличный, сам – холостяк, щедрый до расточительности (не стал даже вникать в детали формирования цены, что позволило Ирочке вписать ему в полис пару престижных, но довольно дорогих опций для вип-клиентов)... Уходя, симпатичный клиент по своей инициативе попросил у прекрасной дамы визитку и выразил многообещающее намерение звонить по всем возникающим вопросам именно ей. Ирочке, всегда превыше журавля ценящей синицу в руках, помимо открывающихся перспектив явно завязывающегося романа, мужчина понравился ещё одним важным обстоятель-

cct-2009-5_1-104.indd 100 01.10.2009 19:52:38

ством. Он сказал, что на застрахованном внедорожнике ездит крайне редко (есть служебный автомобиль), а потому является идеальным клиентом – страховых случаев у него не бывает, и в страховую он наведывается обычно раз в год – заключить новый договор.

Это означает, что с ним у Ирочки отлично сработает схема № 1: средства в кассу можно пока не сдавать, данные нового клиента в систему не заносить. Нет, конечно, это не было воровством! Скорее, личной Ирочкиной антикризисной программой. А что ещё делать девушке, если через пару месяцев зима, денег на новую шубку нет, а олигарх на белом коне до сих пор не проскакал по офисному коридору, чтобы унести её в объятиях в край вечной весны и любви?! Предполагалось, что со временем Ирочка эти деньги вернёт в кассу родной компании. Ну, или не вернёт...

Страхование – это ведь лотерея. Кто-то чуть не каждую неделю влетает в аварии, а кому-то везёт. До сих пор везло с та-

кими клиентами и самой Ирочке: никто из тех её клиентов, чьи деньги до сих пор не дошли до кассы компании, не требовал оказания услуг согласно оплаченному полису. Было их, впрочем, до сих пор немного – ровно на ту сумму, что понадобилась Ирочке для оплаты двухнедельного пребывания на фешенебельном горнолыжном курорте ранней весной этого года (кстати сказать, совершенно бесполезная трата времени и денег, поскольку ни одного «перспективного» знакомства там не случилось). Да и часть этих полисов осторожная Ирочка оформляла не на своих бланках, а на бланках других страховых агентов. Найти концы было бы сложно, даже если бы кто-то этим всерьез занялся.

Но вот вчера как-то странно с ней разговаривал в курилке Васильев из отдела внутреннего контроля. То ли хотел что-то узнать, то ли сам собирался что-то рассказать, да так и не собрался...

cct-2009-5_1-104.indd 102 01.10.2009 19:52:38

***

Гром грянул через два дня. Милый неженатый владелец внедорожника вдруг позвонил в компанию с просьбой внести в страховку своего племянника. Позвонил он при этом не Ирочке, как обещал делать в случае любых затруднений, а каким-то хитрым образом сразу её начальнику. А тот всегда стелился перед випами и потому самолично полез в базу искать данные клиента. Данных, само собой, не нашлось. И Ирочкин начальник почему-то, вместо того, чтобы задать вопрос лично ей, кинулся в управление безопасности.

Через 2 часа после злополучного звонка Ирочка уже ревела в кабинете у своего шефа, не стесняясь присутствия двух страховых агентов, чьи полисы она использовала в последние два месяца. Шеф при этом яростно вопил и размахивал пухлыми ручками, совсем не похожий на того добродушного Колобка, каким его все знали и любили.

Прокричавшись, он ткнул пальцев в незадачливую мошенницу:
– Ты! Срочно! До завтра!. Где хочешь бери. Все деньги в кассу и заявление мне на стол немедленно, – процедил он презрительно с большими паузами. – А ты – повернулся он к молодому агенту Евгению – сам звони сейчас этому, последнему, как его... джип у которого...

– Эдуард Николаевич Светлогоров, – подсказал Женя.

– Да, звони и извиняйся. Он каким-то неведомым образом узнал о нашей «небольшой внутренней проблеме» и хочет немедленно расторгнуть договор. Успокой его, как можешь, и обеспечь полный возврат средств. С бухгалтерией я уже договорился. Ну да чёрт с ним – лишь бы сор из избы не выносил! Но узнаю, кто ему проболтался, что у нас тут такое – язык обрежу вот этими вот канцелярскими ножницами!

***

– Жалко мне её... Довольно симпатичная баба, только несчастная – сказал по телефону Женя, в точности выполняя указания Колобка, а именно, звоня клиенту Светлогорову Э.Н.
– Да и любой из нас мог бы оказаться на её месте.

– Не мог, – отрезал Эдуард и в его приятном баритоне зазвучали нотки лёгкого раздражения. – Ни ты, ни я не имеем ничего общего с тем способом зарабатывания денег, который избрала твоя бывшая уже коллега. Как бы ты сам назвал наш с тобой бизнес?

– Ну... я как-то не думал...

– Напрасно не думал. А если бы подумал, то понял: мы занимаемся консалтингом – всего лишь консалтингом, подсказывая людям, как наилучшим образом распорядиться имеющимися средствами и обеспечить прибыль за счёт существующих на финансовом и, в частности, на страховом рынке, механизмов. Мы ни разу не поставили подписи на документах с заведомо ложными сведениями. Мы ни разу не присвоили себе ни одной чужой копейки!
Он помолчал (Женя услышал в трубке щелчок зажигалки), а потом продолжил совсем другим тоном.

– Но «баба», как ты говоришь, и впрямь симпатичная. Кстати, как ты думаешь: если я приглашу её в театр, она мне откажет?

Оксана Рустамова

cct-2009-5_1-104.indd 104 01.10.2009 19:52:38