Фото: Татьяна Белкина

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

Проблемы взаимодействия брокера со страховой компанией

Брокер для страховой компании – более стабильный поставщик клиентов, чем скажем, страховой агент. Тем не менее, взаимоотношения сторон нельзя назвать безоблачными.

Мы выбираем – нас выбирают

В отличие от развитых страховых рынков, где брокеры выступают как посредники на рынке корпоративного страхования, основная масса российских брокеров работает в качестве агентов в страховой рознице. Страховые брокеры интереснее страховщикам для сотрудничества, чем не страховые – пожалуй, за исключением автодилеров. При этом само партнерство имеет как плюсы, так и минусы (см. таблицу 1)

Преимущества страховой компании от сотрудничества с брокером очевидны – это дополнительный источник клиентов. Брокер сам организует бизнес – арендует офис, обслуживает продающее подразделение – что

Таблица 1. Преимущества и недостатки работы с брокерами с точки зрения страховой компании

Преимущества	Недостатки
Расширение рынка индивидуальных и корпоративных клиентов	Отсутствие эксклюзивности
Минимальные затраты на ведение бизнеса	Недостаточный контроль над брокером
Быстрые результаты	Низкая продуктивность
Присутствие брокера в местах, где нет филиальной сети	Консерватизм / медлительность
Диверсификация каналов продаж	Высокая текучесть персонала
Возможность реорганизации брокера в агентство	Недостаточный уровень внутреннего контроля – возможность конфликтов внутри брокера
Возможность продаж корпоративных программ	Клиентское обслуживание / Качество бизнеса
Перекрестные продажи	Потенциальный конфликт между каналами продаж

минимизирует издержки страховщика на ведение дела и позволяет получить немедленный результат от имеющейся у брокера агентской сети. Заработок брокера – комиссионное вознаграждение, поэтому, чем крупнее договор (что чаще встречается при корпоративных продажах), тем скрупулезнее работа брокера. Брокер, как и страховщик, старается использовать свою клиентскую базу по максимуму, поэтому кросс-продажи дают дополнительный заработок.

Но и недостатки у брокерского канала продаж тоже есть. Брокер, имея договоры с несколькими страховщиками, не лоббируют интересы какого-то одного из них. Продажи брокера страховщик не может контролировать и поэтому ему сложно влиять на этот процесс. Брокеры, по сути, копируют модель продаж у страховщика, поэтому редко внедряют новые технологии. Это происходит по большей степени от незнания, поэтому когда к брокеру в штат приходит профессиональный страховщик, он показывает эффективные пути наработки и использования клиентской базы.

Продажи через брокера могут вяло развиваться по причине безучастного отношения страховщика к жизни брокера. В то

Таблица 2. Преимущества и недостатки работы через крупного брокера или напрямую со страховой компанией

Заключение договоров страхования	– Доверенность от страховщика добавляет веса при переговорах Для крупных брокеров страховые компании дают большие лимиты по страховой сумме, что может распространяться и на субброкерские договоры. – крупному брокеру страховщик предоставляет B2B-доступ в он-лайн-систему учета и выпуска полисов, однако это не всегда распространяется на субброкерские договоры
Комиссионное вознаграждение	– Для крупных брокеров страховые компании, как правило, дают максимально возможную комиссию, которая, изменяясь в сторону уменьшения в субброкерском договоре, может быть выше, чем если бы мелкий и средний брокер напрямую заключили договоры со страховщиком
Обслуживание со стороны компании	В крупной страховой компании сотрудники не всегда находят время, чтобы заниматься всеми брокерами. Крупный брокер (при наличии субброкерского договора) будет более внимательно обслуживать даже небольшого брокера
Обслуживание клиента - застрахованного	В случае если крупному брокеру делегированы полномочия в сфере урегулирования убытков, то к застрахованному будет более внимательное отношение, чем в бесчисленных отделах и департаментах, занимающихся урегулированием убытков

же время зачастую страховые компании переманивают к себе сотрудников и агентов брокера. До урегулирования убытков брокера допускают редко, хотя этот процесс является основным моментом во взаимоотношениях с клиентом и влияет на качество бизнеса брокера.

Перед началом сотрудничества страховые компании выдвигают свои критерии отбора брокеров – это может быть опыт работы (а иногда и просто присутствия на рынке), объем и структура портфеля, объем ежемесячных продаж, наличие агентской сети и т.п. Зачастую страховщики – даже не очень крупные – считают, что работать с малыми и средними брокерами неудобно, поэтому они или вообще отказываются от их услуг, или объединяют всех их под эгидой одного крупного брокера, заключая субброкерский договор.

Безусловно, страховщик не станет укреплять тылы «чужого» брокера, поскольку всегда есть вероятность того, что окрепнув, он уйдет – более дальновидно прикрепить небольших независимых продавцов к «своему» брокеру. Таким образом получается, что в России страховые брокеры в подавляющем большинстве случаев создаются при

cct-2009-6_1-104.indd 51 30.11.2009 10:14:15

Схема 1. Алгоритм взаимодействия страховой компании с брокером

страховых компаниях и независимо от заявленных целей и задач в конечном итоге представляют интересы «своих» страховщиков. Даже если в качестве страхового брокера выступает изначально независимая компания или зарегистрированный частный предприниматель, то так или иначе со временем они все равно начинают представлять интересы одного или нескольких страховщиков, заключая с ними эксклюзивные договоры.

Работать напрямую или через крупного брокера?

Как лучше работать мелкому или среднему брокеру: напрямую со страховой компанией или через посредника, крупного брокера? И в одном, и в другом случае есть свои преимущества и недостатки (см таблицу 2).

Сервис для брокера

Чтобы обсудить разные стороны взаимодействия страховой компании с брокером, рассмотрим

cct-2009-6_1-104.indd 52 30.11.2009 10:14:16

алгоритм их взаимодействия (схема 1).

В самом начале работы с брокером, как правило, ему назначают куратора, в обязанности которого входят еженедельное общение по телефону и ежемесячные встречи с подопечным. При формальном отношении к делу участие страховой компании в жизни брокера этим и ограничивается. Однако при построении плодотворного сотрудничества цель страховщика состоит в том, чтобы мотивировать брокера к большему объему продаж. В свою очередь, цель брокера – получить от страховщика полезную информацию для увеличения объема продаж. В этом плане брокеру было бы интересно получать от страховщика электронные рассылки новостей самой компании (включая анонсы новых страховых программ) и всего страхового рынка.

Обычно обслуживание брокера похоже на обслуживание клиентов – после привлечения брокера страховая компания периодически поддерживает связь, устанавливает взаимные обязательства по сбору премии, осуществляет пост-продажное обслуживание. В этом процессе важны быстрота и качество обслуживания – тарификаторы, наилучший вариант для удобства расчета страховой премии, электронные калькуляторы по программам страхования, быстрая оценка риска, котировка тарифов и подготовка нестандартных условий (что характерно для корпоративного страхования). Огромный плюс многих страховщиков – это онлайн системы B2B (Business To Business), которые позволяют в режиме реального времени делать нестандартные подсчеты, оформлять заявления и выпускать полисы.

Большое значение для брокера имеет помощь от страховщика в проведении сложных переговоров, когда определенные гарантии со стороны страховой компании, данные ее представителями, могут повлиять на исход сделки.

Обучение: раздельное или совместное?

Обучение – это отдельная тема во взаимоотношениях брокера и страховщика. В крупных страховых компаний действуют Школы страхового агента, куда могут приглашать на обучение сотрудников и агентов брокера. Однако во время такого обучения агенты разных брокеров смогут пообщаться и обменяться информацией, что совсем не на руку брокеру: как правило, страховые компании разным брокерам делают разные предложения по комиссии, а каждый брокер, в свою очередь, делает свое предложение агентам.

Раздельное обучение брокеров снимает эту проблему и позволяет сохранить корректные деловые отношения сторон, однако обходится для страховой компании дороже. В результате выбор делается между тремя моделями: обучением, проводимом страховой компанией только для одного брокера, совместным обучением агентов страховой компании и брокера и обучением, которое

бизнес-тренер страховщика проводит на территории брокера.

Урегулирование убытков, как всегда, представляет проблему

Урегулирование убытков – основной фактор, влияющий на лояльность и клиента, и брокера к страховщику. Увы, часто оказывается, что ни клиент, ни брокер во время урегулирования страхового случая не находят общего языка со страховой компанией. Причин много, но чаще всего страховщик отстраняет брокера от застрахованного, которого «засасывает» механизм машины урегулирования убытков. Клиент переходят из департамента в департамент, но нигде ему не могут дать ясный и вразумительный ответ, что же происходит с документами по страховому случаю. Для брокера как независимого продавца важно удержать клиента, поэтому часть пути по урегулированию убытков (а именно, сбор документов и коммуникации с подразделениями страховщика) брокеру хотелось бы пройти рука об руку с клиентом. В тех случаях, когда страховая компания привлекает брокера к реализации отдельных бизнес-процессов урегулирования убытков, она повышает уровень бизнеса, лояльности и доверия между сторонами, в результате привязывая к себе брокера.

Если «уводят» клиента, сотрудничество под вопросом

Пролонгация договоров и кросс-продажи заметно влияют на сохранение и наращивание портфеля брокера. В то же время, по данным исследовательских агентств, в России от 40 до 60% розничных клиентов не продлевают договоры страхования в той компании, в которой они были застрахованы. В ряду основных причин такого положения дел можно назвать плохое качество урегулирования убытков и некорректное поведение персонала страховой компании, но главной причиной все же остается невнимание к самой пролонгации, когда клиенту попросту забывают о ней напомнить. Это более характерно для крупных страховщиков, имеющих огромную клиентскую базу и страдающих от высокой текучести агентов, чем для брокеров. В то же время нередки случаи, когда страховщик «уводит» приведенного брокером клиента. Очевидно, что клиенты брокера автоматически становятся клиентами страховщика, в результате не самые порядочные страховщики перестают платить брокеру комиссионные при продлении договора с его клиентом или предложении ему новых услуг компании. В свою очередь, брокер как поставщик клиентско-

cct-2009-6_1-104.indd 55 30.11.2009 10:14:16

го потока хочет быть уверен, что налаженный с потребителем контакт продавцы страховщика не разрушат. В противном случае у брокера всегда остается возможность «помочь» страхователю расторгнуть договор и заключить аналогичный – пусть даже с более низким комиссионным вознаграждением для посредников.

Чего ждет от сотрудничества брокер

Что может сделать страховая компания ради развития брокера? Ведь при этом она увеличит свой объем продаж и сделает брокера эксклюзивным партнером.

Возможностей много. Например, можно провести экспертизу для разработки и внедрения совместных проектов. Провести тренинги и разработать мотивацию для сотрудников брокера, участвующих в реализации проекта. Разработать продукт или линейку продуктов в соответствии с целевым сегментом портфеля брокера. Для корпоративных клиентов брокеров страховщик может разработать продукт для реализации на рабочих местах с упрощенным андеррайтингом.

Достаточно часто встречается ситуация, когда система учета брокера принципиально от-

личается от учета и отчетности страховой компании. Возможность использования одной и той же или взаимодополняющих элементарных IT-программ (на базе Excel, Access и т.п.) позволит брокеру брать на себя операторские услуги по учету бланков строгой отчетности, благодаря чему, в базу страховой компании выгружаются обработанные данные, в необходимой для страховой компании форме, что существенно упрощает документооборот.

Проведение совместных маркетинговых акций, способствующих не только и не столько рекламе страховой компании и конкретного брокера, но и поднимающих в целом уровень страховой культуры населения, является стратегической задачей для любой уважающей себя страховой компании. Брокеру от страховщика нужна поддержка – рекламные материалы, сувенирная продукция, освещение акции в СМИ и новостях компании.

Ради взаимной выгоды

Каждый брокер хочет надеяться, что после заключения договора с установлением взаимных обязательств, страховая компания будет гарантировать защищённость результатов его деятельности, ведь страхование – это бизнес, который строится на доверии.

На мой взгляд, идеальным можно считать такое положение дел, когда страховая компания контролирует правильность определения страховой суммы, страхового взноса и пакета документов, а всем остальным занимается брокер.

Грамотно выстроенные отношения с брокером экономически выгодны для страховой компании снижением РВД. При этом брокеры, как это ни парадоксально, могут являться для страховых компаний более постоянными, стабильными и предсказуемыми партнерами, чем страховые агенты, которые легко меняют одну страховую компанию на другую при предложении более выгодных условий.

Брокер работает на страховом рынке из года в год, что позволяет ему составить представление о каждом страховщике, в том числе, его репутации, качестве услуг и многих других параметрах. Владея наиболее полной информацией по состоянию страхового рынка, брокер является выгодным партнером и для страховщика, и страхователя, поэтому страховщик должен быть готова к открытой конкуренции, то есть к борьбе за лучшее соотношение цены и качества.

А брокер предложит лучшее качество за меньшую цену.

cct-2009-6_1-104.indd 57 30.11.2009 10:14:16