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
Эльвира Каюмова
(495)641-05-67

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

Подписка по телефону/факсу
(495)641-05-67

по e-mail:
list@consult-cct.ru

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

Подписано в печать 01.02.10
Тираж 2000 экз.

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

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

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»

Фото: Татьяна Белкина

Дорогие коллеги!

Прошедший год был очень сложным и напряженным. Кризис рушил планы по развитию рынка и выполнению бизнес-планов. Ряды страховщиков редели. Но все это в прошлом!

Новый год – это новые возможности, идеи и творческие находки. И как обычно, наш журнал сделает все возможное, чтобы вы смогли их использовать в своей работе.

В наступившем году мы планируем еще больше внимания уделять новым страховым продуктам и развитию каналов продаж.

Теперь в каждом номере журнала вы найдете советы профессионального психолога, которые касаются различных аспектов работы с клиентами.

Кроме того, мы будем публиковать результаты внедрения страховыми компаниями новых бизнес-идей.

Не оставит наш журнал без внимания и тенденции рынка, изменения законодательства, лучший опыт и практику коллег-страховщиков. Словом, все то, что так важно для успешной реализации планов.

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

cct-2010-1_1-104.indd 2 01.02.2010 23:05:46

Содержание

ИНДИКАТОРЫ РЫНКА

5.....
Кадровые тенденции на страховом рынке Москвы

В РУСЛЕ СОБЫТИЙ

10.....
Обзор законодательства

КАНАЛЫ ПРОДАЖ

15.....
Сотрудничество со страховщиками
во время кризиса: точка зрения автодилера

МЕХАНИЗМЫ ПРОДАЖ

22.....
Стоит ли копировать иностранные страховые
продукты?

32.....
Инструменты контроля убыточности в автостраховании

ПРОДУКТОВАЯ ЛИНЕЙКА

40.....
Голые трансформеры

УРЕГУЛИРОВАНИЕ УБЫТКОВ

50.....
Урегулирование убытка в связи с перерывом
в коммерческой деятельности торгового
предприятия (окончание)

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

60.....
Расстаться по-человечески: Fortis уходит с российского рынка

СТРАХОВОЙ МАРКЕТИНГ

67.....
Предновогодняя феерия щедрости

ПЕРЕСТРАХОВАНИЕ

75.....
Особенности перестрахования гражданской ответственности членов СРО проектировщиков и строителей

ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕСА

89.....
Манипулирование в бизнесе: за и против

СТРАХОВОЙ ДЕТЕКТИВ

99.....
Сон в зимнюю ночь, или утопленник

В 16 строке сверху на стр. 41 ССТ №6-2009 вместо «мы открыли» следует читать «компания «Бролли» (входит в группу РЕСО) открыла».
Редакция приносит извинения за допущенную опечатку.

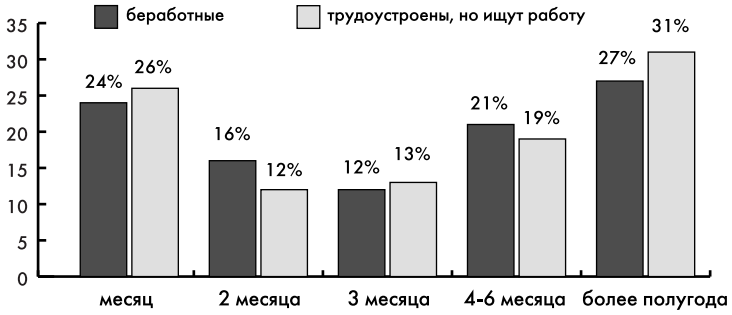
Кадровые тенденции на страховом рынке Москвы

Как показывают исследования двух ведущих российских он-лайн рекрутинговых систем – HeadHunter.ru и SuperJob.ru – специалисты страховой отрасли по-прежнему востребованы.

Большинство соискателей ищут работу на всякий случай

По данным он-лайн рекрутинговой системы HeadHunter, несмотря на довольно резкое падение спроса на менеджеров и специалистов во второй половине 2008 года, в январе 2009 года начался медленный рост вакансий, который наблюдался в течение всего года. Однако в начале прошлого года во многих компаниях продолжались сокращения штатов, что привело к панике среди сотрудников, многие из которых начинали искать работу на всякий случай. Так, по результатам соответствующего опроса, проведенного HH.ru, в начале 2009 года сокращать персонал планировали 22% компаний, в то время как 46% работников были уверены, что в их компании планируются увольнения. 23% соискателей готовы были снизить свои зарплатные ожидания ради того, чтобы сохранить текущую работу или устроиться на новое место. Среди людей, которые искали работу в феврале 2009 года, была только половина безработных.
Страх лишиться работы не мог не сказаться на динамике соискательской активности, поэтому

Диаграмма 1. Длительность поиска работы



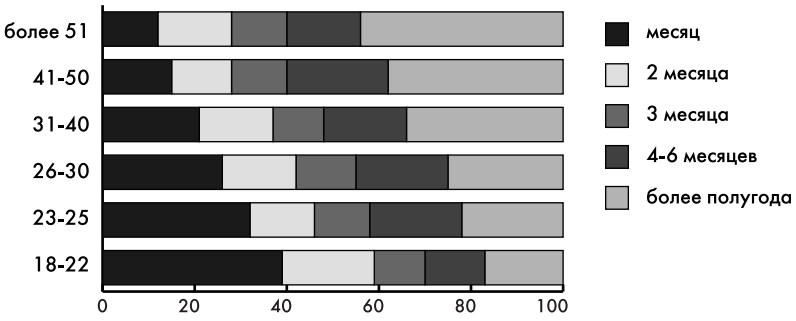
не удивительно, что наибольшее количество откликов на вакансии наблюдалось в феврале-марте 2009 года.

Летом традиционно наблюдался спад активности соискателей, хотя под влиянием кризиса многие люди были вынуждены поменять свои планы на отпуск. Ситуация на рынке труда продолжала оставаться сложной.

В августе 2009 года 34% опрошенных специалистов искали работу, хотя на момент проведения исследования они были трудоустроены. Только 20% участников этого опроса ответили, что они работают и при этом не ищут работу.

Кризис увеличил и средний срок поиска работы. В августе только половина респондентов заявила,

Диаграмма 2. Длительность поиска работы для разных возрастных групп



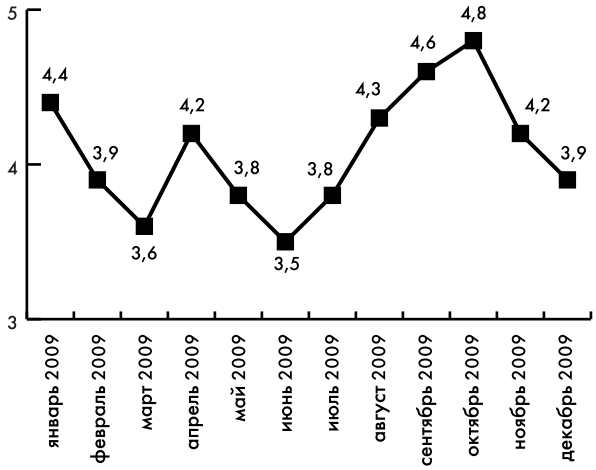
что они искали работу три месяца или меньше.

В наиболее сложной ситуации оказались люди старше 40 лет: они дольше других находятся в поиске работы.

Если переходить к тенденциям страхового рынка, то ежемесячная динамика соотношений вакансий и резюме в разделе «Страхование» рекрутингового портала SuperJob.ru в 2009г. дана на графике 1.

График показывает, что амплитуда колебаний спроса и предложения в страховой отрасли была невысокой – минимальное значение равно 3,5, максимальное 4,8 (разница между годовыми максимумом и минимумом составляет 1,3 пункта). Это еще одно подтверждение, что страховая отрасль достаточно устойчива.

График 1. Динамика соотношений числа вакансий и резюме



В 2009 году наименьшее количество вакансий в страховой отрасли было размещено в январе, а наибольшее – в декабре

Диаграмма 3. Динамика индекса HeadHunter в сфере страхования, Москва

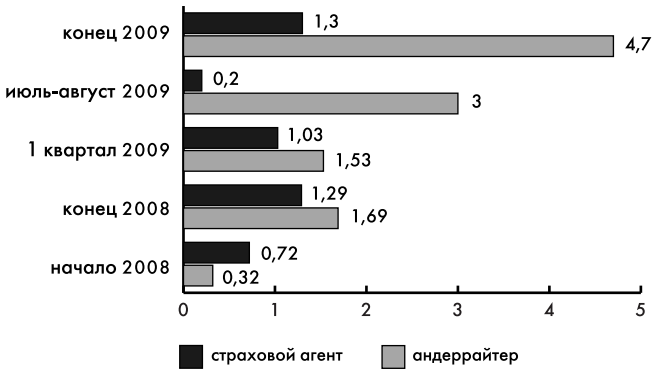


Таблица 1. Зарплата менеджеров отдела страхования

	минимальная	средняя	максимальная
Январь 2009	15000	25000	60000
Июль 2009	15000	30000	70000
Декабрь 2009	18000	27000	70000

Источнок: SuperJob.ru

Таблица 2. Зарплата консультантов по страхованию

	минимальная	средняя	максимальная
Январь 2009	20000	35000	80000
Июль 2009	20000	40000	80000
Декабрь 2009	20000	35000	100000

Источнок: SuperJob.ru

Таблица 3. Зарплата менеджеров по продажам

	минимальная	средняя	максимальная
Январь 2009	20000	30000	70000
Июль 2009	20000	35000	80000
Декабрь 2009	20000	30000	80000

Источнок: SuperJob.ru

2009. С января до июня шел медленный рост вакансий, в июле и августе наметился сезонный спад, а с сентября рост вакансий в страховой отрасли в целом возобновился и достиг своего пика в декабре 2009. В июле 2009 года было 1,4 раза больше вакансий, чем январе, а в декабре – в 1,8 раз больше, чем в январе.

Наименьшее количество резюме также пришлось на январь 2009 года, а наибольшее – на ноябрь. Количество резюме планомерно росло с января по май 2009 года, однако в июне и июле соискатели решили сделать перерыв – количество резюме уменьшилось. С августа по декабрь рост резюме в страховой отрасли про-

Таблица 4. Зарплатные предложения в страховании на январь 2010 г.

	Начальник отдела продаж	Актуарий	Андеррайтер
минимальная	30000	25000	25000
средняя	60000	45000	40000
максимальная	100000	70000	120000

Источнок: SuperJob.ru

должился, немного сбавив темп в декабре 2009 года.
По сравнению с январем 2009 года в июле было в 1,2 раза больше резюме, в декабре – в 1,6 раз. Сейчас в страховой отрасли прирост вакансий идет более быстрыми темпами, чем прирост резюме.

Самые нужные

По данным он-лайн рекрутинговой системы HH, рейтинг наиболее востребованных специальностей возглавляют страховые агенты – причем не только в страховании, а на всем рынке труда Москвы. Если же говорить о востребованности всей страховой отрасли, то соотношение числа резюме, размещенных соискателями на сайте hh.ru к количеству вакансий, опубликованных компаниями-работодателями, то для страхования он составляет 2,9. Низкое значение индекса HeadHunter в сфере «Страхование» показывает, что специалисты этой отрасли востребованы.

Динамика заработных плат по наиболее востребованным позициям

Помимо страховых агентов, по данным SuperJob, наиболее востребованы менеджеры по продажам, менеджеры отдела страхования, консультанты. Из руководящих должностей – начальники отдела продаж и отдела страхования.
В данный момент мало свободных вакансий на позиции актуариев, методологов, андеррайтеров, специалистов по управлению рисками.
Если судить по востребованности по соотношению вакансий и резюме, то наблюдается дефицит страховых агентов (2 резюме на вакансию), менеджеров по продажам и начальников отдела продаж (по 3 резюме на вакансию), консультантов (4 резюме на вакансию).

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

Обзор законодательства

Новые формы бухгалтерской отчетности страховщиков

Вместо действующего ныне приказа №113н от 08.12.2003г. Министерством финансов РФ подготовлен проект нового приказа «О формах бухгалтерской отчетности страховых организаций и отчетности, представляемой в порядке надзора». Причиной, побудившей Минфин к разработке новых форм отчетности страховщиков стали многочисленные изменения, внесенные в бухгалтерское законодательство, следствием чего, по сути, стала утрата актуальности приказа №113н.

Следует ожидать, что новый приказ, согласованный с ФССН России, вступит уже в ближайшее время, чтобы к моменту сдачи страховщиками бухгалтерской отчетности за первое полугодие 2010 года последние успели с ним детально ознакомиться и отчитаться перед регулятором по новым формам.

Ожидаемые законопроекты

Распоряжением № 2063-р от 23 декабря 2009 года Председатель Правительства РФ утвердил план законотворческой деятельности, тем самым поручив федеральным органам исполнительной власти подготовить и внести на

рассмотрение Правительства и Государственной Думы несколько законопроектов, напрямую касающихся страхования. Так, Минздравсоцразвития, Минэкономразвития и Минфину предписано завершить работу над проектами законов «Об обязательном медицинском страховании» и «О страховании профессиональной ответственности врачей при оказании медицинской помощи». Министерство финансов и Минэкономразвития отвечают за подготовку изменений в Закон РФ «Об организации страхового дела в Российской Федерации» в части повышения финансовой устойчивости страховых организаций, процедуры передачи страхового портфеля при замене страховщика в договоре страхования и основ введения системы внутреннего контроля.

Сельхозстрахование

В последний день ушедшего года Правительством РФ принято вступившее в силу с 1 января 2010 года Постановление № 1199, которым утверждены новые Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на компенсацию части затрат по страхованию урожая сельскохозяйственных культур, урожая многолетних насаждений и посадок многолетних насаждений. Принятие указанного нормативного акта обусловлено ноябрьским Решением Верховного Суда РФ, признавшего незаконными положения ранее действовавших

Правил по инициативе компании «Страхование аграрного бизнеса». Как мы уже сообщали ранее, Верховным Судом отменены такие обязательные ранее требования к страховщикам, занимающимся сельскохозяйственным страхованием с государственной поддержкой, как наличие рейтинга надежности (рейтинга финансовой устойчивости) международных или российских рейтинговых агентств и величина стоимости чистых активов в размере, не менее 850 млн. рублей. Кроме того, сельхозстраховщикам теперь не обязательно иметь в структуре страхового портфеля долю поступлений страховой и перестраховочной премий в размере, не превышающем 20% от общего объема поступлений за предшествующий календарный год. Теперь сельхозпроизводители могут заключать договоры страхования с господдержкой с любым страховщиком, имеющим соответствующую лицензию на сельхозстрахование, при условии, что его фактическая маржа платежеспособности превышает нормативную в соответствии с требованиями Министерства финансов, либо часть принятых на страхование рисков передана в перестрахования с учетом оценки своей финансовой устойчивости.

Противопожарное страхование

Трагические события в пермском клубе «Хромая лошадь» побудили Правительство РФ к принятию целого ряда превентивных мер, направленных на недопущение возникновения таких ситуаций впредь, причем отдельными нормативными актами предлагается урегулировать некоторые вопросы, в том числе, и в сфере страхования. Так, Министерством по чрезвычайным ситуациям разработан законопроект, согласно которому предлагается введение нового обязательного вида страхования ответственность за вред жизни, здоровью или имуществу третьих лиц, причиненный пожаром по вине страхователя. Согласно разработанному проек-

ту закона, орган госпожнадзора сформирует единую федеральную базу данных о действующих и прекращенных договорах страхования, а лица, незаконно уклонившиеся от заключения соответствующего договора страхования, помимо обязанности по самостоятельному возмещению причиненного вреда, будут должны возместить еще и неуплаченные за страхование страховые премии (с начислением на них процентов за весь период неуплаты).

Что касается страховых сумм, то в части возмещения вреда, причиненного жизни и здоровью, их предлагается установить в размере 600 тысяч рублей, а в части возмещения вреда по имуществу – в размере 360 тысяч рублей на каждого потерпевшего и 2 млн. рублей по ущербу имуществу, причиненного нескольким потерпевшим.

Разработкой страховых тарифов займется Правительство РФ в зависимости от вида жилого помещения для физических лиц и вида деятельности для предпринимателей с учетом статистических данных по имевшим место пожарам и их последствиям.

Повышающие и понижающие коэффициенты предлагается поставить в зависимость от приближенности жилых помещений физических лиц к иному жилью, имущества и капитальных объектов, принадлежащих индивидуальным предпринимателям и юридическим лицам к жилым помещениям и населенным пунктам, а также их противопожарного состояния, наличия у юридических лиц собственных подразделений пожарной охраны и степени их технической оснащенности, наличия или отсутствия страховых выплат в предшествующие периоды по противопожарному страхованию.

Страховщикам, желающим выйти на новый рынок страхования, для получения соответствующей лицензии необходимо иметь минимум двухлетний опыт страхования имущества от пожара или гражданской ответственности за вред, причиненный третьим лицам в результате пожара. Кроме того, таким страховщикам необходимо иметь представителя в каждом субъекте Российской Федерации и быть членом профессионального объединения страховщиков.

Профессиональное объединение, как предлагается, будет, по сути, создано по общепринятым на сегодняшний день российским стандартам в целях установления обязательных для страховщиков правил деятельности, регулирования и контроля за расходом средств из фонда предупредительных мероприятий, а также производства компенсационных выплат в случае

банкротства или отзыва лицензии у страховщика либо отсутствия у лица, причинившего вред соответствующего полиса обязательного страхования. Очевидно, на страховщиков ляжет обязанность по отчислению денежных средств в фонд компенсационных выплат и предупредительных мероприятий. Предполагается, что с принятием данного законопроекта значительно снизится нагрузка на региональные бюджеты по выплате компенсаций от пожаров, а защита интересов пострадавших от пожаров выйдет на новый качественный уровень.

Налогообложение затрат на страхование

Письмом №3-2-09/207@ от 15 октября 2009 г. Министерство финансов РФ и Федеральная налоговая служба дали разъяснения относительно уменьшения базы налога на прибыль при страховании ответственности поставщика по госконтракту на оказание услуг для государственных или муниципальных нужд.

В частности, в случаях, когда заказчик по госконтракту в конкурсной документации не исключает страхование ответственности как способа обеспечения исполнения обязательств поставщика, затраты последнего на страховые взносы можно отнести на расходы, уменьшающие налоговую базу на прибыль.

Новый вид страхования

С интересной инициативой выступил Всероссийский союз страховщиков в обращении к Правительству Российской Федерации, предложив Министерству финансов рассмотреть разработанную им концепцию страхового поручительства.

Путем внесения соответствующих изменений в Закон РФ «Об организации страхового дела» и Гражданский кодекс предлагается ввести новый вид страхования, по которому страховщик поручается за исполнение страхователем его обязательств, а в случае неисполнения – производит выплату и получает право взыскания этой суммы со страхователя.

В частности, страховщик может поручаться за то, что страхователь выполнит свои обязательства, вытекающие из договора, предпринимательской или профессиональной деятельности, а также связанные с занимаемой должностью, участием в конкурсе и т. д.

Для страхователя поручительство является способом обеспечения исполнения его обязательств и выполнения требований, предъявляемых к нему бенефициаром по поручительству, при этом страховщик будет не вправе отказать в выплате по основаниям, находящимся в плоскости виновных действий страхователя в наступлении страхового случая.

Сотрудничество со страховщиками во время кризиса: точка зрения автодилера

Как известно, для страховщиков автосалоны – один из самых выгодных и приоритетных каналов продаж. Тем не менее, сотрудничество далеко не всегда протекает безоблачно.

Аргументы в пользу сотрудничества

По утверждениям страховщиков, результаты сотрудничества с любым автодилером напрямую зависят от того, какой клиентский поток они обеспечат станциям техобслуживания партнера и насколько быстро будут оплачивать счета за ремонт автомобилей. Однако если поговорить с дилерами, продающими автомобили разных ценовых категорий, то в качестве основного мотива сотрудничества со страховщиками они могут озвучить и другие идеи.

Так, официальные дилеры автомобилей среднего, бизнес- и представительского классов твердо знают, что в случае ДТП клиенты все равно обратятся к ним, поэтому стремятся повысить их лояльность за счет предоставления сервиса высокого уровня.

В этом смысле показателен комментарий Аллы Василенко, директора страхового и кредитного центра ГК «Великан», официального дилера автомобилей марок Lexus, Volvo, Land Rover, Toyota и Ford: «Основная идея создания нашей компании – предоставление клиентам дополнительного сервиса высокого уровня. В то же самое время, являясь внутренней структурой, мы призваны помочь дилерским центрам загрузить станции техобслуживания ремонтными ресурсами, основным поставщиком которых являются страховые компании».

С Аллой Василенко солидарен Виталий Павловский, исполнитель-

ный директор ООО «РОЛЬФ Авто Центры Менеджмент», ROLF Retail: «Задача дилера – предоставить своим клиентам возможность получить полный спектр услуг и замкнутый цикл сервиса в одном месте – автосалоне. Главное, чтобы клиент всегда был уверен: у дилера он может решить все вопросы разом, и при этом всегда получит консультацию эксперта и выгодное предложение. Отмечу, это важно как для покупателей новых автомобилей, так и для покупателей авто с пробегом».

Если говорить о загрузке станций техобслуживания, то, по утверждению г-на Павловского, самое главное для РОЛЬФа – гарантии со стороны страховщиков, что ремонт автомобилей будет осуществляться в его дилерских центрах.

Этот вопрос обязательно обсуждается с потенциальным партнером. У разных страховщиков, заключивших сервисные договоры с одним и тем же дилером, скорее всего, будут разные параметры сервисного договора. Однако, по утверждению Аллы Василенко, клиенты этого не почувствуют, и каждый из них получит сервис на самом высоком уровне.

Поднятая на знамя идея клиентского сервиса находит отражение и в организации бизнес-процессов: в «Тойота Центр Измайлово» введен так называемый коэффициент абсолютной удовлетворенности клиентов, влияющий на заработную плату персонала. Сотрудники специально созданного подразделения обзванивают клиентов, чтобы те оценили качество полученного в автосервисе обслуживания. Аналогичная служба оценки удовлетворенности клиента действует и в РОЛЬФе.

Если обратиться к дилерам, имеющим в своей продуктовой линейки автомобили не только среднего и бизнес-, но и эконом-класса, то будут выделены несколько иные приоритеты партнерства со страховщиками: сервис для клиента, комиссионные от продажи полисов каско и ОСАГО и загрузка ремонтных мастерских. Доход от ремонта автомашин несопоставимо больше, чем комиссионные от продажи полисов, – утверждает генеральный директор одного из та-

ких салонов – поэтому так важна постоянная загрузка мощностей ремонтного цеха.

Сейчас, из-за кризиса объемы ремонтных работ снижаются: люди экономят. Если машина получила не очень серьезные повреждения, на ней продолжают ездить, а если серьезные, то так и стоит без ремонта. Положение усугубляется тем, что некоторые страховые компании затягивают решения по выплатам и сами выплаты, а люди, оставшиеся без работы, не могут себе позволить расходы на ремонт машины с расчетом получить оплату за него позже – тем более, что суммы, которые страховщики выплачивают в счет ремонта, понесенных затрат полностью не компенсируют.

Какой страховщик нужен автодилеру

Несмотря на то, что перечень критериев для подбора страховщиков от салона к салону заметно модифицируется, несколько его составляющих все же остаются неизменными. Прежде всего, это надежность партнера – ведь в случае неожиданного ухода компании с рынка имидж дилерского центра может сильно пострадать. Между тем, далеко не все страховщики успешно преодолевают испытание кризисом, и спасать ситуацию в этом случае приходится автодилеру.

В этом плане довольно интересен опыт дилерских центров РОЛЬФ, когда его партнер, страховая компания «Континенталь», сообщила клиентам о сворачивании своей деятельности и расторжении договоров как по удаленному урегулированию убытков, так и по ремонту автомобилей на СТО РОЛЬФа. Следом из дилерских центров РОЛЬФа клиентам было разослано письмо, содержащее, помимо прочего, специальную программу страхования «12 месяцев + остаток срока действия полиса «Континеталь», разработанную в «Ингосстрахе» и, разумеется, предполагающую дальнейшее страхование в этой компании.

Возвращаясь к критериям выбора страхового партнера, отметим, что вслед за надежностью представители дилеров называют выгодные тарифы на продаваемый модельный ряд, величину агентского вознаграждения и опять же загрузку ремонтных мощностей. Крупные дилеры при подборе страховых партнеров в обязательном порядке требуют наличия программ VIP-обслуживания (включающих выезд аварийного комиссара и эвакуатора, круглосуточное консультирование, возможность без справок получить направление на ремонт, отсутствие ограничений по хранению автомобиля и наличию поисковой спутниковой сигнализации) и учитывают наличие

филиалов компании в городах своего присутствия.
Переходя к конкретным примерам, можно отметить, что в РОЛЬФе при выборе партнеров из числа страховщиков пользуются скоринговой оценкой по многим критериям. При формировании итоговой оценки предложения в числе первостепенных параметров рассматривают:
– положение компании на рынке (опыт, рекомендации и объемы собранной премии, в том числе, по автострахованию);
– наличие развитой IT-системы, операционных процессов и системы урегулирования убытков;
– конкурентные тарифы и продукты, интересные для клиентского сегмента РОЛЬФа;
– коммерческие условия сотрудничества.

Во всех дилерских центрах ГК «Великан», в частности, в «Тойота центре Измайлово», отмечает Алла Василенко, при выборе страховщиков для сотрудничества отталкиваются не от величины комиссии, а от ориентированности будущего партнера на клиента. Если надежный страховщик обязуется предоставлять клиентам дилера услуги высокого качества, то с ним можно обсуждать и возможности предоставления особых тарифов для клиентов, и дополнительные сервисные услуги, и объем комиссионного вознаграждения.
Надежность страховых компаний г-жа Василенко оценивает по рейтингам надежности страховых компаний и на основе личного опыта работы, а в процессе взаимодействия со страховщиками ежедневно отслеживает, не возникает ли у партнера дебиторская задолженность по оплате счетов за проведенный ремонт автомобилей. Задержки оплаты могут возникать не только из-за стесненных финансовых обстоятельств компании, но и из-за ошибок персонала или технического сбоя.
«Если дебиторская задолженность возникла из-за ухудшения финансового положения страховой компании, мы проводим встречу, чтобы выработать новые подходы к взаимодействию, – рассказывает Алла Василенко. – Сразу разрывать отношения совсем необязательно: можно, например, предложить компании перейти на предоплатную основу ремонта».
Дилеру важно соблюдать баланс между объемом дебиторской задолженности и объемом ремонтных работ. При возникновении большой задолженности от страховой компании есть риск, что она разорится, и дилер вообще не

дождется оплаты, поэтому некоторые дилеры перестают принимать машины в ремонт от страховщиков, задолженность которых превышает некий заранее установленный порог.

Возвращаясь к критериям выбора страховщика, отметим, что брендовые компании нужны абсолютно всем дилерам, а если салон продает не только автомобили представительского и бизнес-классов, то продуктовая линейка партнера должна быть достаточно широкой и наряду с программами VIP-уровня включать возможность селективного страхования – например, только от угона. Большим плюсом при выборе страховщика в этом случае считается возможность предоставления рассрочки по оплате страховых премий и минимальные сроки решений по страховым случаям.

В случае демократичной продуктовой линейки дилера определяющим критерием выбора страховщика становится загрузка ремонтных мощностей – и никакое агентское вознаграждение на это решение повлиять не может. Если у страховщика очень высокие комиссионные, но ремонтные мастерские не загружаются, дилер будет стараться найти ему замену. В одном из московских автосалонов, представляющих официальных дилеров, нам рассказали историю, как решили свернуть работу со страховой компанией, от которой ни одного автомобиля не поступало в ремонтные мастерские. Но после сообщения об этом решении страховщик неожиданно изменил стиль работы, став одним из лидеров по загрузке сервиса. В ответ сотрудники отдела продаж страхования получили установку в первую очередь продавать полисы именно этой компании.

Но, пожалуй, самый жесткий прием автосалонов по принуждению страховых компаний к загрузке ремонтных мощностей заключается в том, что они просят партнерские банки при выдаче кредитов не рекомендовать клиентам таких страховщиков или предлагать их в последнюю очередь. «А что делать? – разводят руками первые лица салонов. – Если кузовная станция простаивает, то никакие комиссионные не перекроят убытки».

При обсуждении условий сотрудничества некоторые страховые компании напрямую связывают объем направленных на ремонт автомобилей с объемом проданных полисов этой компании. Таким образом, чем больше будет продано страховок, тем больше будет машин направлено на ремонт. С точки зрения автосалона, это вроде бы хорошо. Но если страховые тарифы компании, связавшей загрузку автосер-

виса с объемом продаж полисов, будут высокими, все усилия автосалона по продвижению этой компании пойдут прахом. В результате количество проданных полисов будет небольшим, и количество направлений на ремонт – тоже. Маркетинговые акции, которые страховщики регулярно проводят для определенных марок и моделей автомобилей, далеко не всегда имеют положительное влияние на сотрудничество с автодилерами. В то время, когда страховщик снижает тарифы на определенные марки машин, консультанты по страхованию рекомендуют его клиентам как наиболее выгодного. Но акция заканчивается, продажи полисов падают, а вместе с ними заметно уменьшается поток направляемых в ремонтные мастерские автомобилей, что совершенно не устраивает автодилера.

Три бампера на одну машину

Конечно, кризис не мог не повлиять на партнерство автодилеров и страховщиков, что выразилось, прежде всего, в урегулировании убытков, загрузке автосервиса и задержках по оплате ремонта – хотя клиенты крупных дилеров могут это и не почувствовать.

«Обычно наши клиенты ничего не знают о сроках выплаты возмещения страховщиками – это не должно их волновать, – рассказывает Виталий Павловский. – Клиент, застраховавший у нас свой автомобиль, может при страховом событии привезти автомобиль к нам, а мы будем способствовать оформлению страхового случая. Сами получим направление страховщика на ремонт, отремонтируем автомобиль и выдадим его клиенту, не дожидаясь оплаты ремонта от страховой компании».

Ещё одна претензия автосалонов страховщикам заключается в том, что те в последнее время проводят осмотр поврежденных машин слишком поверхностно, даже не пытаясь определить скрытые повреждения.
Но для обеспечения рентабельности бизнеса кузовной цех должен работать с полной загрузкой в две смены, а еще лучше – в три. Если же загрузка ремонтных мощностей не достаточная, то задержки платежей способны остановить бизнес, поскольку дилер не сможет вовремя гасить кредиты.
Следующее наравление конфликтов страховщиков и автодилеров касается оплаты запчастей. Недобросовестные страховщики пытаются оплачивать запчасти по ценам прошлого года, хотя они давно выросли. В ответ наиболее находчивые автосервисы приоб-

ретают поддельные запчасти – в результате, по информации Общества защиты прав потребителей, в 2009 году количество жалоб потребителей на недобросовестные действия автосалонов возросло в полтора раза.
Алла Василенко считает, что сейчас все страховщики предпринимают определенные усилия, направленные на так называемую оптимизацию затрат на ремонт автомобилей. А страховщики, финансовое положение которых неустойчиво, предлагают клиентам провести ремонт гарантийных автомобилей у неофициальных дилеров (в результате чего можно лишиться гарантии) или получить за ремонт денежную компенсацию, которой заведомо не хватит на полноценное восстановление автомобиля.
«Поскольку страховщики выступают в роли оптового поставщика клиентов на дилерские станции техобслуживания, между сторонами достигнуты договоренности о чуть более низкой стоимости нормо-часа и скидках на запчасти, – поясняет ситуацию Алла Василенко. – Розничный клиент, обратившись в дилерский центр напрямую, таких условий не получит».

В ответ на претензии автодилеров страховщики в качестве анекдота рассказывают, как в одном сервисе, судя по документам, установили на одну машину три бампера. Поэтому они жестко контролируют акты приписок, составляют акты разногласий по проведению тех или иных ремонтных работ, что до кризиса происходило не так уж и часто.
«С началом кризиса мы стали, что называется, лучше считать: где возможно, сокращать издержки, уменьшать норму прибыли для поддержания уровня продаж», – комментирует влияние кризиса на сотрудничество со страховщиками Виталий Павловский.

Каждый клиент на учете

Сейчас, когда клиентский поток в автосервис уменьшился, дилерам важна каждая машина. Поэтому они сосредоточились на клиентском сервисе. Так, в РОЛЬФе предоставлять клиентам более широкий спектр услуг по страхованию и дополнительных сервисов, предлагать более выгодные условия. В «Тойота центре Измайлово» разрабатывают специальные программы для клиентов, у которых закончился гарантийный срок у автомобиля, чтобы они могли получать сервисное обслуживание на том же уровне, что и в период гарантии.

Татьяна Робулец,
Елена Шарова

Стоит ли копировать иностранные страховые продукты?

Что лучше: наработка собственного опыта или конструктивная переработка мирового? Что надежнее приведет к желаемому коммерческому результату? На вопросы по этой теме нашему журналу отвечает Президент СК «Ренессанс Жизнь» и НПФ «Ренессанс Жизнь и Пенсии» Остин Кимм.

«Современные страховые технологи»: *На российском страховом рынке всегда существовало мнение, что если нужно сделать хороший продукт, лучше взять зарубежный и адаптировать его для России.*

Остин Кимм: Думаю, лучше нарабатывать собственный опыт. Попытаюсь объяснить. Чем страхование жизни отличается от продажи, скажем, телевизоров? Телевизоры меняются каждые три месяца, и на рынке появляются модели, принципиально отличающиеся от предыдущих. В страховании жизни если и появляется новшества, то их очень мало. И любые нововведения – это лишь небольшие отклонения от базового продук-

та. Если взять программу накопительного страхования жизни любой российской компании и сравнить ее с программой накопительного страхования жизни, скажем, компании «Алико», то отличия если и будут, но минимальные. Больше того – эти отличия будут касаться даже не технических деталей, а отношения компании к клиентам.

Например, две компании могут продавать абсолютно одинаковые продукты, с одинаковыми тарифами и наполнением рисков. Но отношение компании к клиентам проявляется, когда происходит страховой случай и появляется заявление на выплату. В этом плане можно, конечно, сравнивать локальную компанию с международной, но качество продукта будет определяться, прежде всего, сервисом, т.е. будет касаться моральной стороны, а именно, в чью пользу трактовать те или иные условия договора.

Если взять самую последнюю американскую идею по продуктам страхования жизни, то она никоим образом не изменит то, что происходит сейчас на рынке страхования жизни России. Например. В последние две недели мы пытаемся выпустить на рынок продукт, который можно назвать продуктом ритуального страхования. Он предназначен группе населения старше, скажем, 55 лет. Это пожизненное страхование, которое прекращается, если человек перестает платить.

Мы провели небольшое исследование и убедились, что есть компании, которые уже продают аналогичные продукты в России. И объемы их бизнеса по этому направлению достаточно большие. Создание собственного продукта заняло у нас 3-4 часа после того, как мы посмотрели по интернету то, что делают другие компании в том же сегменте. Интересно, что на рынках тех стран, где мы смотрели эти продукты, они существуют уже по 30-40 лет, и нельзя сказать, что они отличаются особой оригинальностью. Но они выдержаны в рамках определенной концепции, которую мы можем использовать, а ничего лучше мировой практики не существует.

Чтобы развивать продукт здесь, в России, мы не можем сделать ничего лучшего, кроме как взять лучшую мировую практику в качестве базы продукта и добавить сервис, соответствующий российскому менталитету.

Нам нужен продукт, который покупается. Мы закладываем в этот продукт несколько иную философию и стиль, чем

та, что существует у других финансовых инструментов, чтобы убедить клиента, что наша идея накопления лучше той, которую они старались реализовать. Обратимся к той возрастной группе, которой мы планируем реализовывать только что упомянутый продукт. Эти люди думают о том, что будет происходить с их близкими, когда они уйдут из жизни, и большинство из них накапливает деньги на сберкнижке.

Интересно, что, например, в Великобритании, чтобы продать ритуальный страховой продукт, нет специализированных агентских сетей – продукт рекламируют по телевидению, и люди сами звонят в страховые компании, чтобы его приобрести. Лучший продукт на свете – это тот, который продает сам себя. Вторым по этой логике будет продукт, который заставит людей звонить, чтобы его приобрести.

Российский менталитет, российское восприятие смерти отличаются от европейского. Именно поэтому я и говорю, что нельзя просто взять какую-то идею с рынка и внедрить ее здесь. Но есть вещи, которые можем взять как некий опыт, и вопрос заключается только в том, будет ли этот опыт так же успешен здесь, как в какой-то другой стране.

ССТ: *Приведите, пожалуйста, конкретные примеры.*

ОК: Например, страховая компания ING. По ряду причин она не смогла быть успешной в России. Давайте проанализируем, какое воздействие на российский страховой рынок оказывают такие неудачи. По моему мнению, уход с российского рынка страхования жизни компаний Fortis и ING – это не хороший знак, особенно в долгосрочной перспективе.

Выходя на российский страховой рынок, компания ING объявила, что готова вложить в свое российское представительство более 200 млн. евро. Скорее всего, они потратили примерно четверть от заявленной суммы, но не факт, что осталось еще примерно 150 млн., которые можно было бы использовать для развития российского рынка страхования жизни. Сам по себе рынок тоже развивается, и те деньги, которые могли бы быть вложены в повышение популярности страхования жизни, уже не будут на это потрачены. По сути, уход с российского рынка страхования жизни компании ING – упущенная выгода, с точки зрения развития этого рынка. Иными словами, рынок Российской Федерации не дополучит те самые 150 млн. евро.

ING – это даже большая потеря для рынка, чем Fortis. Если сравнивать эти две компании, то ING имеет более серьезный вес на рынке страхования жизни Европы.
Еще пример – AIG. Это совсем другая история. Проблемы этой компании совсем не связаны с тем, как она работает в России. И в частности, подразделение «Алико», то есть компания по страхованию жизни, в финансовом плане великолепно себя чувствует: ею эффективно управляют, и она дает прибыль. Проблемы AIG связаны совершенно не со страхованием жизни, а с проблемами головной компании, вызванными проблемами на фондовом рынке. Как теперь все понимают, не существует достаточного капитала, который мог бы страховать возможные риски на фондовом рынке. Когда была самая острая фаза кризиса, компанию «Алико» тоже сильно «потрясло». Но это никак не умоляет тот факт, что они вели очень правильный бизнес. Однако, даже несмотря на шумное освещение в прессе проблем AIG, я уверен: если сейчас остановить на улице десять человек и спросить про эту компанию, то девять из них скажут, что ничего о ней не знают. Конечно, это касается не Москвы, а других городов. Компанию знают, главным образом, ее клиенты – они и волновались, когда речь зашла о банкротстве. На мой взгляд, имевшиеся проблемы компания преодолела, и новые продукты по страхованию жизни будут доступны и интересны для новых клиентов, которые пока еще не охвачены страхованием жизни.

ССТ: *Как Вы считаете, может ли повлиять уход иностранных компаний с российского рынка на популярность долгосрочного страхования жизни у местных потребителей?*
О.К: В краткосрочной перспективе – конечно, потому, что люди постоянно думают о том, где им держать деньги. Выбор следующий: или спрятать их под матрас, или вложить в банк, или – в страхование жизни.

ССТ: *Иностранные компании всегда воспринимались российскими клиентами как столпы надежности...*
О.К: Полагаю, что вопрос надежности иностранных страховых компаний волнует только тех людей, которые уже так или иначе сталкивались со страхованием жизни. Для 99% остального населения, которое не сталкивались со страхование жизни, нет

особой разницы между уходом с рынка страховой компании или энергетической. В то же самое время нужно иметь в виду, что и Fortis, и ING готовы вернуть все деньги клиентам – иными словами, клиенты не потеряли свои деньги. Сравните ситуацию с обанкротившимися за прошедший год банками России и Украины – их вкладчики практически наверняка свои деньги потеряли. Не исключено, что оставшимся на рынке игрокам придется поменять философию своей деятельности, в том числе в части, касающейся долгосрочности инвестиций. Сейчас страховые компании стремятся предложить продукт на срок от десяти лет и более, потому что это наиболее выгодно и клиенту, и страховщику. Однако за последние десять лет граждане России уже пережили два кризиса. В этом плане двадцатилетние полисы – не тот вариант, на котором нам следует фокусироваться. Вероятно, нам нужно изменить философию и активнее предлагать продукты на срок четыре-пять лет. Возможно, больший акцент нужно делать не на накоплении, а на страховой защите.

ССТ: *Но понравятся ли договоры короткого действия агентам? Ведь их комиссионные зависят от времени действия полиса!*

О.К: Да, конечно, при продаже продуктов короткого действия мы вступаем в противоречие с нашими агентами и нашими партнерами. Переубедить продающие подразделения и партнеров, которые занимаются продажей страховых полисов, что лучше продать несколько краткосрочных программ вместо одной долгосрочной, очень тяжело. Человек понимает, что он получит одни и те же деньги, продав один длинный полис или четыре-пять коротких. Поэтому, конечно, он сфокусируется на большой продаже, чтобы заработать все деньги за один раз. Это нормально. Поэтому если бы я сегодня задумался о запуске компании с нуля в условиях отсутствия наработанных каналов продаж, то строил стратегию раз-

вития, базируясь на контрактах, сроком действия до десяти лет.

К сожалению, законодательство России не на стороне краткосрочных продуктов. Например, сегодня клиенты, располагающие свободной тысячей долларов, могут положить эти деньги в банк или разбить сумму на несколько вкладов в разных банках. В результате можно быть уверенным, что они заработают 12% годовых. Однако с точки зрения того, как мы размещаем и структурируем наши страховые резервы, такого рода доходности ожидать не приходится. Возвращаясь к компаниям, которые мы обсуждали – Fortis и ING – отмечу, что на клиентов их уход окажет очень краткосрочный эффект, но я также уверен, что сегодняшний кризис и кризис 1998 года должны послужить определенным импульсом для снижения сроков действия программ и увеличения рисковой составляющей смешанных контрактов. Пока никто активно не предлагает просто рисковое страхование жизни и страхование критических заболеваний. Например, AIG собрала за последний год объем премий по страхованию на случай смертельно опасных заболеваний больше, чем за все предыдущие годы. Значит, такие продукты можно продавать. Думаю, в изменившейся ситуации имеет смысл обсудить с агентами и партнерами, какие именно продукты лучше всего продавать. Если бы мы стали заниматься созданием продуктовой линейки с нуля, то, базовый продукт надо было бы сделать композицией из накопительной и рисковой составляющей. При этом накопительная должна быть ориентирована на пятьдесять лет, а на рисковую часть должна приходиться большая часть страховой премии. Например, по рисковому покрытию не приравнивать страховую сумму к гарантированной сумме по дожитию, а делать ее в четыре раза выше. Это, конечно, потребует от агентов серьезных профессиональных навыков: в таком случае уже недостаточно будет рассказывать о том, как хорошо накопить к определенному сроку нужную сумму, скажем, на образование детей. Одновре-

менно в разговоре с клиентом придется затронуть вопросы, связанные с защитой на случай какого-либо трагического события. Поэтому при построении стратегий мы учитываем, что нам нужны очень простые продукты, которые, тем не менее, позволят в будущем допродать клиенту более сложный и дорогой продукт.

Приведу пример с телевизорами. Человек сначала покупает телевизор, просто потому, что у него нет телевизора. Как показывает опыт, человек, который впервые покупает телевизоры, выбирает очень простой вариант, ориентируясь исключительно на его стоимость. Он тратит ту сумму, которая не нанесет существенного ущерба его бюджету. Потом он начинает слушать рекламу. У него появляется информация о новых возможностях телевизоров, новых марках и т.п. То есть о тех вещах, о которых он раньше никогда не задумывался, потому, что у него не было телевизора, и соответствующая информация просто не имела для него смысла.

Перенося эту логику на страхование, можно предложить клиенту такой своеобразный тест-драйв, как первоначальная продажа. Мы предлагаем потребителю простой бюджетный продукт, а в дальнейшем – при качественном обслуживании – можно будет добавить в него дополнительные опции и, соответственно, увеличивать страховые суммы. Такой способ продаж можно назвать правильным. Однако в жизни можно наблюдать ситуацию прямопротивоположную, когда агент пытается продать неподготовленному потребителю сложный, высокотехнологичный продукт – чтобы получить высокую комиссию. Но прежде, чем продавать сложные продукты, имеет смысл сначала приучить человека к простым. Например, предложить ему страхование только на случай смерти на 12 месяцев (term life) или трехлетние полисы страхования на случай выявления критических заболеваний или же простые годовые полисы от несчастного случая. Когда время действия полиса будет подходить к концу, клиенту можно бу-

дет предложить более сложный накопительный продукт.

ССТ: *Вы говорите о качественном обслуживании, а как клиент сможет его почувствовать, если в период действия договора ничего плохого с ним не произойдет?*

О.К: В этом случае должен сработать профессионализм агента, который должен постоянно поддерживать контакт со своими клиентами, а не встречаться с ними один раз в год при возобновлении договора. Повод для общения может быть любым – новые продукты, скидки, напоминания об оплате очередного взноса, информация об интересных событиях в компании и так далее.

Приведу пример. Мой пенсионный фонд в течение прошлого года (а этот год был, наверное, самым сложным за довольно долгий период) обращался ко мне примерно раз в квартал. Эти обращения были важны как для фонда, так и для меня, потому что они давали информацию о состоянии дел в фонде, структуре его активов и прочем – словом, они снимали стресс. Как клиент я очень благодарен фонду за такую заботу.

Если я как клиент страховой компании имею даже небольшую страховую программу, то для меня все равно будет важно, что происходит на рынке. Меня будет волновать, почему свернули деятельность иностранные страховые компании и действительно ли испытывает финансовые трудности AIG. Хорошая работа агента заключается, в том числе, и в том, чтобы поддерживать со мною контакт и успокаивать меня: с «Ренессансом» все в порядке, деньги инвестируются, продолжают работать и так далее. Кроме того, работа хорошего агента заключатся еще и в том, что бы подсказать благоприятное время для покупки новых продуктов. Было бы желание и грамотное понимание своей миссии, и у агента всегда найдется две-три причины позвонить клиенту или встретиться с ним

в течение года – я уже не говорю о поздравлении с днем рождения.

Должна ли такую коммуникацию осуществлять сама компания вместо агентов? Если бы мы действительно могли обходиться без агентов, мы бы так и делали. Работа без агентов, возможно, и хорошая идея, но у меня сложилось впечатление, что люди, когда им звонит какой-то неизвестный оператор из колл-центра, реагируют далеко не всегда позитивно. Как показывает международная практика, в некоторых странах компании действительно обходятся без агентов. Когда клиенту приходит письмо от такой компании, он его читает, а потом выбрасывает. Отмечу, что все-таки эти письма клиенты выбрасывают не сразу – сначала читают. Но в России ситуация со страхованием жизни принципиально иная: это не просто продажа продукта, а прежде всего взаимоотношения с конкретным человеком. Как правило, 90% продаж происходит именно потому, что потребитель верит конкретному агенту. Поэтому если страховая компания возьмет на себя заботу обзванивать клиентов, то они будут испытывать чувства тревоги – тому ли человеку они поверили: «Почему мне звонит оператор, а не мой агент?»

ССТ: *Но ведь известно, что банки успешно продают свои продукты по телефону!*

О.К: Банковские и страховые продукты сильно отличаются. Например, «Сити-банк» каждый год главным образом через колл-цент продает услуг более чем на 10 млн. долл. В «Сити-банке» хорошо знают профиль своего клиента, который готов к тому, что им будут звонить и предлагать продукты финансового спектра.

Другой пример. Каждый месяц мы продаем более 20 тысяч программ обязательного пенсионного страхования. Когда есть возможность продать услугу и получить комиссию, не взяв денег с клиента, нельзя исключить мошенничество: агент подписывает некоего клиента, которого он даже никогда не видел, на нашу программу. Чтобы быть уверенным, что продается качественный бизнес, каждому новому клиенту звонят операторы нашего колл-центра. Если нам не удается с клиентом поговорить или дозвониться до него и подтвердить его желание заключить с нами контракт, мы не пла-

тим комиссию агенту. Это не всегда нравится агентам и брокерам, но для нас такая практика очень важна. Что касается клиентов, то они разделились на несколько групп. Одни говорят: «Да, я подписал контракт, зачем вы мне звоните?» Другие считают, что такие звонки нужны и относятся к ним спокойно. Однако большая часть клиентов, к сожалению, не совсем довольна подобными звонками.

Безусловно, компания должна заботиться о клиенте, но в условиях сегодняшнего состояния страхового рынка России главную роль в развитии отношений клиента со страховой компанией играет агент. В ближайшей перспективе такое положение сохранит агенту высокие комиссионные. Отмечу, что в некоторых странах существуют законодательные ограничения размера агентских комиссий. Пока в России таких ограничений не будет, клиентам будут предлагать продукты с наибольшими агентскими комиссиями. Можно сравнить два наших продукта. Один более выгоден клиенту (приносит наибольший доход), поэтому его легко продавать и агентское вознаграждение по этому продукту предусмотрено не очень большое. Другой продукт не такой доходный для клиента, но процент КВ по нему больше, чем по первому. Если сравнить продажи этих продуктов, то 19 из 20 контрактов – это продажа второго продукта, с большой комиссией. И только одна из двадцати – это продажа продукта, приносящего наибольший доход клиенту. Наверное, если бы мы были на рынке, где комиссионные регулируются законодательством – как в США или Великобритании, где агент должен показать клиенту, какую комиссию он получает от заключения договора – отношение к агенту было бы иным. И отношение клиентов к страхованию жизни тоже было бы иным. Поэтому думаю, в России размер агентских комиссий будет сказываться на развитии страхования жизни еще долгое время.

Беседовала Татьяна Робулец

Инструменты контроля убыточности в автостраховании

На третьем форуме топ-менеджеров «Будущее страхового рынка» было отмечено, что у многих страховщиков по результатам девяти месяцев 2009 года убыточность превысила 100%. В то же самое время самые сильные компании подтвердили свое первенство, продемонстрировав рост, хотя и небольшой. Поскольку основной доход ритейловых компаний составляет автострахование, мы решили узнать, как происходит контроль убыточности этого вида на примере страховщика, входящего в первую пятерку лидеров. На наши вопросы отвечает заместитель генерального директора СО «РЕСО-Гарантия», руководитель Управления по страхованию средств автотранспорта Сергей Масленков.

«Современные страховые технологии»: *Сергей Александрович, как часто надо контролировать убыточность автострахования?*

Сергей Масленков: На мой взгляд, в идеале контролировать убыточность вообще не нужно. Если правильно разработать тарифы, правильно выстроить систему выплат, систему отноше-

ний с агентами, салонами, сервисными станциями, правоохранительными органами и организациями, которые занимаются противоугонными спутниковыми системами, то прогноз должен оправдаться на 100%.

ССТ: *А если что-то было сделано неправильно?*
СМ: Тогда контролировать убыточность уже поздно. Убыточность, превышающая допустимые пределы, говорит о том, что дела компании плохи. В нашей компании в 2004 году был принят ряд мер, которые позволяют предвидеть колебания убыточности, но эти колебания не настолько существенны, чтобы надо было срочно что-то менять в системах, которые я только что перечислил.

ССТ: *Можно ли назвать эти колебания сезонными?*
СМ: Сезонные колебания нас не сильно волнуют, потому что мы продаем годовые полисы. Однако сезонность по выплатам существует, и она влияет на квартальную, а иногда и полугодовую отчетности, но это опять же не тот период, из-за которого надо волноваться и переживать.
Благодаря нашим коллегам из актуарно-методологического центра по отчетности можно отслеживать убыточность, начиная от агента или клиента и заканчивая компанией в целом. Всплески убыточности, которые вынуждают нас реагировать, касаются в основном угонов, что обычно не связано с календарными сезонами. Впрочем, время от времени случается своего рода «перевыполнение плана по угонам».

ССТ: *Иными словами, нельзя выделить сезоны наибольшего числа угонов?*
СМ: Можно. Выходные угонщиков сдвинуты относительно выходных обычных людей: они действуют в общепринятые выходные, а затем отдыхают сами. В 2008 году угнали несколько десятков застрахованных у нас «Лексусов», и мы отреагировали на ситуацию оперативно. Однако если происходит хищение, мы анализируем не убыточность, а другие параметры.
Дело в том, что для каждой модели существуют нормативы угонов: определенное количество машин может быть угнано за месяц, квартал, полугодие и так далее. Дальше остается только отслеживать, укладывается происходящее в рамки допустимого или нет.

ССТ: *Нормативные значения вычислены на основе статистики?*
СМ: Да, на основе фактических данных об угонах, которые мы оперативно анализируем. Это можно рассматривать как контроль отдельных составляющих убыточности. Ежемесячно мы проводим мониторинг многих составляющих, из которых по итогам года складывается показатель убыточности. Это средние выплаты, частотности различных страховых событий для разных моделей: с франшизой, без франшизы, случаи полной гибели транспортного средства, доли страховых претензий, которые были оформлены без документов из компетентных органов. Кроме того, проводится мониторинг частоты выездов аварийных комиссаров и оказания сервисных услуг.
Мы отслеживаем эти параметры ежемесячно, чтобы оперативно реагировать, если происходят существенные колебания. Кроме этого, два раза в год мы анализируем убытки каждой группы водителей и каждой модели автомобиля, чтобы понять, есть ли основания для изменения тарифов. Таким образом, изменения тарифов могут происходить раз в полгода.

ССТ: *Сервисные услуги расцениваются как убыточность?*
СМ: Да. Думаю, не стоит разделять автокаско и сервисный продукт, потому что сервисный продукт позволяет улучшать взаимоотношения между клиентом и компанией в рамках каско. Сервисный продукт «РЕСО-автопомощь» мы отслеживаем еще и для того, чтобы понимать, насколько в этом плане мы отличаемся от Европы. Прошедший 2009 год показал, что если говорить о сервисной помощи, то у нас все так же, как в Европе, несмотря на холода и оттепели.

ССТ: *Как часто происходят изменения тарифов для регионов?*
СМ: Регионы – это вопрос тонкий и сложный, поэтому такой мониторинг проводится раз в квартал. Соответственно, изменения тарифов для региональных филиалов тоже могут происходить чаще, чем один раз в полгода. Правда, случаев ежеквартального изменения тарифов у нас не было. В то же время, корректировка тарифов во всей компании и корректировка тарифов в каком-либо определенном регионе – события независимые. Но если регион влияет на убыточность, то мы меняем для него тарифы.

ССТ: *Расскажите об этом поподробнее.*
СМ: Мы долго размышляли над тем, как именно определять региональные коэффициенты по каско. В зависимости от того, какие в том или ином городе у нас результаты и какие тарифы у конкурентов, надо иметь определенные коэффициенты, чтобы работать с заданным порогом убыточности. С другой стороны, опыт показывает, что чем меньше город, тем меньше там убыточность – хотя это и не всегда так. Однако есть города, где продажи каско довольно низкие, поэтому сложно оценить, какой там должна быть убыточность и какими тарифы. В отсутствии статистики приходится искать эвристические решения. Например, сравнивать договоры с ремонтными станциями в малых городах с аналогичными станциями в более крупных городах. Объединять малые города в группы и анализировать, какие результаты дает группа, и там, где наблюдаются серьезные отличия от средних показателей, применять опыт предыдущих лет в регионах с малыми продажами. Кроме этого, в маленьких городках проводятся маркетинговые исследования, чтобы более точно определить расчетные величины (частотность страховых случаев и параметры сотрудничества с сервисными станциями). Затем полученные в ходе исследования величины сравниваются с параметрами убыточности по городам сопоставимых размеров, для которых необходимая статистика уже накоплена.

ССТ: *Если убыточность превысила определенный порог, можно изменить комиссионное вознаграждение агентам.*
СМ: Теоретически можно.

ССТ: *Но тогда они, что называется, пойдут на сторону!*
СМ: Теоретически они и так могут «ходить на сторону». Вопрос заключается в том, насколько энергично они будут работать на сторону при определенных изменениях КВ. Мы ни разу не изменяли КВ по добровольному автострахованию при превышении заданного порога убыточности.

ССТ: *То есть у агентов стабильный процент?*
СМ: Процент меняется – существует градация комиссий в зависимости от сборов. Есть план. Агент выполнил его – система автоматически назначает ему новый процент комиссии. Результаты оцениваются за определенный период, и технические возможности позволяют сделать процент, вообще говоря, любым. КВ агента уменьшиться может, но это произойдет не из-за того, что убыточность превысила определенный порог, а из-за того, что не выполнен план по объему продаж.

ССТ: *А принята ли в вашей компании практика изменять тарифы при превышении определенного порога убыточности?*
СМ: На мой взгляд, в этой ситуации изменение тарифа – самый правильный и прозрачный способ. Его мы используем

чаще всего. Для назначения тарифов достаточно внести изменения в нашу автоматизированную систему учета страховых операций (АИС РЕСО), и в соответствующем регионе на соответствующую модель тариф будет изменен. А чтобы он начал действовать, надо официально зафиксировать изменение внутренним распоряжением по компании.

ССТ: *Применяют ли в вашей компании для регулирования убыточности такой шаг, как разработка новых продуктов, которые по тем или иным параметрам могут привлечь потребителей?*

СМ: Мы действительно разработали ряд новых продуктов, адресованных главным образом региональным филиалам: «РЕСО-автостекла», «РЕСО-автопомощь» и другие. Эти продукты отличаются от тех, что продавцы привыкли продавать, а клиенты покупать. Они имеют приемлемый порог убыточности и привлекательную цену для клиентов.

Когда заходит речь о новых продуктах, мы всегда имеем в виду, что, с одной стороны, они хороши для продавцов, потому что у них появляется свежая тема для разговоров с клиентами. Однако с другой стороны, мы хорошо понимаем запросы клиентов, а поскольку мы больше, чем другие компании, продаем продуктов с франшизой, то отдаем себе отчет в том, что чем сложнее будет новый продукт, тем сложнее правильно донести инновацию до клиента. Сложнее объяснить потребителю, почему услуга стала дешевле, чтобы потом, на этапе урегулирования, избежать конфликтных ситуаций не так-то просто.

Например, можно говорить, что франшиза – это некая опция в продукте каско. Продукт «мультидрайв» можно купить с франшизой и без нее. Никаких дополнительных условий по поводу того, с какого страхового случая действует франшиза, у продукта нет. Тем не менее, когда мы только запустили этот продукт, многие филиалы жаловались, что клиенты его не понимают.

Теперь представим такую ситуацию: мы придумали великолепный продукт, но чтобы объяснять его клиенту,

надо потратить три-четыре часа. За это время клиент устанет от продавца, и чтобы от него отделаться скажет: я все понял, хочу домой! А потом, при урегулировании, столкнется с теми пунктами или дополнительными условиями, которые позволили сделать продукт более дешевым – и это станет для него неприятной неожиданностью. Поэтому при запуске новых продуктов надо быть очень аккуратными: ведь даже такую простую опцию, как франшиза, пока еще достаточно сложно объяснить клиентам так, чтобы они поняли, что она защищает их интересы.

Что касается других новых опций, то с ними будут те же проблемы с разъяснением инноваций.

В то же время я не вижу сложностей при продаже продуктов с расширением покрытия, но не вижу и возможностей контролировать убыточность в заданном диапазоне без регулирования тарифов на эти продукты. Если говорить, что покрытие расширено бесплатно, на мой взгляд, это лукавство: ведь чтобы получить хороший сервис, за него надо заплатить. Другое дело, если компания, чтобы привлечь потребителей, намерена просто озвучить рекламный слоган, а реально заявленный сервис предоставлять не собирается – поэтому он и бесплатный. Но в такой ситуации на этапе урегулирования возникнут те же самые трудности, что с франшизой. Ее ведь можно продавать очень просто: «Вам страховка дешевле на 30%» – «Почему?» – «Потом узнаете». Так и бесплатный сервис: он предоставляется бесплатно, а каким он будет – потом узнаете. Но я не вижу долгосрочных перспектив таких продаж – потому что «потом» наступает очень быстро и клиенты не возвращаются.

ССТ: *Существует ли у «РЕСО-Гарантии» практика проведения маркетинговых акций для выбранной целевой аудитории или выбранного модельного ряда, если убыточность вышла из заданных рамок?*

СМ: Я бы связал маркетинговые акции не с убыточностью, а с проверкой того тарифа, который будет удовлетворять всех: и компанию (с точки зрения убыточности), и продавцов (с точки зрения дохода, который они получают с одной продажи, и времени, которое они не нее тратят), и клиента (с точки зрения соотношения цены и качества). Мы периодически проводим такие акции, но если понимаем, что акция была не-

удовлетворительной по какому-либо из показателей, мы ее просто закрываем. Если же акция показывает, что все три условия выполняются, то мы переводим ее в стандартную форму – стандартный пакет, стандартные тарифы. Чаще всего наши прогнозы оправдываются, и акции не удовлетворяют какому-либо одному из трех названных условий, но были случаи, когда все три условия были удовлетворены.

ССТ: *Акции касаются тарифов для определенного модельного ряда?*
СМ: Да, тарифов, модельного ряда и сервисного наполнения – или и сервисного, и продуктового.

ССТ: *Вернемся к убыточности. Если она превысила заданный уровень, можно ведь и время рассмотрения претензий увеличить – и так делают многие компании, в том числе, и лидирующие на рынке.*
СМ: Это, безусловно, некорректный выход. Мы так не делаем. Это шаг из серии «почему с франшизой дешевле, потом узнаете». Чтобы предотвращать применение таких инструментов, как раз и существуют надзорные органы.

Беседовала Елена Шарова

Голые трансформеры

Начало зимы все отечественные автостраховщики отметили включением в очередную гонку за сборы по автокаско. Если в предновогодний период прошедших лет компании использовали сначала подарки и бонусы, затем снижение цены, то теперь в моде опциональные продукты, по сути своей – трансформеры. Такие продукты дают выбор клиенту – какие опции включить в покрытие, а какие исключить ради экономии.
К забегу свои предложения выставили сразу несколько компаний. Между тем, все они значительно отличаются между собой идеологией.

Карусели предложений

На мировом уровне

5 ноября 2009 года СК «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» предложила расширить пакет предоставляемых услуг через опцию «Техническая помощь». В рамках этого риска компания предоставляет помощь в случае поломки транспортного средства, в результате которой автомобиль не может продолжать движение. В частности, предусмотрены следующие виды неисправностей: повреждение шины колеса, неисправность аккумуляторной батареи, отсутствие топлива в топливном баке, блокировка замков дверей, блокировка механических и/или электронных противоугонных систем, неисправность свечей зажигания, а также любая иная поломка, исключающая возможность движения автомобиля без ее устранения. В этом случае страховщик обещает обеспечить прибытие бригады технической помощи, а при необходимости – эвакуацию транспортного средства до места ремонта или стоянки.
Генеральный директор СК «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» Георгий Аликошвили утверждает, что опции «Техническая помощь» или «Автомобиль на замену» – это не «добрый жест» или подарок со стороны «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ», а стандартный сервис, которым пользуются автовладельцы во всем мире, и который должен быть и в России.
В ряду предоставляемых сервисов, помимо основных опций, входят пять дополнительных: «Каско без справок», «Страхование от несчастного случая», ДСАГО, «Страхование ТС от уго-

на» и «Техническая помощь». Еще один плюс – круглосуточный прием заявлений о страховом случае семь дней в неделю. Кроме того, предоставляются консультации относительно условий договора и порядка действий при наступлении страхового случая, информирование о состоянии выплатного дела, организация приезда необходимых служб на место происшествия.

Вариативность для экономных и любящих комфорт

Другой страховщик, «АльфаСтрахование» пошел другим путем. Компания запустила по всей Москве рекламу своего продукта «Голое каско», в очередной раз прибегнув к провокационному маркетингу и «раздев» женщину на городских щитах.

Новый продукт стартовал 1 декабря 2009 года, и его стоимость на 15% ниже, чем обычно.

И тут компания «АльфаСтрахование» пошла путем иным, чем «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ». Ее новый продукт разработан для клиентов, не желающих платить за дополнительные опции к полису – такие, как аварийный комиссар, урегулирование страховых случаев без справок, выбор станции технического обслуживания автомобилей.

Выплаты производятся при предоставлении документов из государственных компетентных органов, подтверждающих факт и причины наступления страхового случая. Восстановительный ремонт автомобиля осуществляется на СТОА по направления страховщика. При этом, если автомобиль находится на гарантии, ремонт производится на СТОА официального дилера. Следует отметить, что страхователь имеет возможность приобрести услугу «аварийный комиссар» за отдельную плату в момент заключения договора.

А специально для клиентов, любящих комфорт, дополнительные услуги и желающих получить максимальное страховое покрытие, «АльфаСтрахование» предлагает комплексные программы «АльфаБИЗНЕС», и «АльфаВСЕ ВКЛЮЧЕНО». Первый из названных пакетов, помимо набора стандартных услуг, включает в себя ряд дополнительных опций, в том числе, возможность урегулирования страховых случаев с повреждением стеклянных и кузовных элементов без справок из ГИБДД.

Условиями пакета «АльфаВСЕ ВКЛЮЧЕНО» предусмотрена выплата до половины стоимости автомобиля без справок. Судя по словам операторов, список покрываемых страховых случаев все таки немного короче, чем обычно, и включает в себя ущерб от пожара, взрыва, катастрофических чрезвычайных ситуаций,

падения инородных предметов, повреждения ТС животными, противоправные действия третьих лиц и, конечно, ДТП. При этом полис позволяет клиенту самостоятельно выбирать станцию технического обслуживания автомобилей (из числа сотрудничающих со страховщиком – для ТС не старше 5 лет) кроме того, полисом предусмотрен выезд аварийного комиссара (при наличии этой услуги в конкретном регионе).

Расширяя обязательное страхование, можно тоже подзаработать

Не последний игрок на рынке автокаско – «ОРАНТА Страхование» – выбрала другой путь: она предлагает опционально расширять полис ОСАГО, включив в него специальные условия в части страхования рисков «гражданская ответственность» и «несчастный случай» на территории Москвы и Московской области. Так, при единовременном заключении договоров ОСАГО и добровольного страхования рисков «Гражданская ответственность» (с лимитом ответственности на каждый страховой случай от 900 тысяч рублей) и «Несчастный случай» (с общим на всех застрахованных лимитом ответственности на каждый страховой случай от 900 тысяч рублей) предоставляется скидка в размере 10% от страховой премии по обоим рискам.

Ставка делается на невысокие цены, в результате компания вполне может добирать премию вместо той, что прежде поступала по автокаско. По словам генерального директора компании «ОРАНТА Страхование» Сергея Устюкова, компания стремится постоянно расширять свою продуктовую линейку, дополняя ее доступными предложениями, тем самым стимулируя страховую активность российских граждан.

«Для обеспечения полноценной защиты ОСАГО недостаточно, а добровольное страхование, порой воспринимается нашими соотечественниками как излишнее, – считает Сергей Устюков. – Поэтому мы не только объясняем преимущества дополнительного страхования, но и обеспечиваем приемлемое ценовое предложение для наших клиентов».

Расширяя ОСАГО, компании не нужно заманивать клиента в офис или к посреднику –достаточно предложить продукт тем, кто пришел за «пропуском на дорогу».

Интересно, что анализ страхового калькулятора «ОРАНТы» показал, что в автокаско компания тоже зашла достаточно далеко. Теперь она предлагает такую новацию, как упраздняемую фран-

шизу размером до 60 тысяч рублей. Отправив заявку на покупку с сайта можно получить скидку в 10%. Фокус в том, что такой вид франшизы позволяет экономить средства клиента как при обычной франшизе, но в случае наступления ДТП при условии, что виновник аварии будет известен — ее объем не будет вычтен из размера выплаты.

Если кончилась гарантия

Прямой страховщик «КИТ Финанс Страхование» предлагает новый продукт по автострахованию «Продление гарантии», который покрывает риски поломок узлов и агрегатов автомобиля по истечении гарантийных обязательств производителя.

«Как правило, гарантия производителя распространяется на пробег не более 100 тысяч км или на срок до трех лет, — говорит Денис Барышков, начальник управления по развитию новых продуктов и каналов продаж «КИТ Финанс Страхование». — Мы же предлагаем расширить возможности гарантийного обслуживания – до 150 тысяч км пробега, при этом никакими сроками эксплуатация автомобиля не ограничена».

Очевидно, что маркетинговое предложение ориентировано на владельцев автомобилей со сроком эксплуатации от двух до трех лет. Скорее всего, в компании хотят выхватить из под носа у конкурентов страхователей, у которых заканчиваются двух- и трехлетние полисы, которые были привязаны к автокредитам и пролонгировались автоматически.

«Благодаря относительно невысокой стоимости продукт будет востребован среди владельцев автомобилей, у которых истекает срок гарантии от производителя, покупателей подержанных автомобилей, а также тех, кто приобретает новый иностранный автомобиль в кредит. Клиент в

зависимости от набора страхуемых узлов и агрегатов может выбрать подходящее предложение из списка вариантов, которые называются «Базовый», «Оптимальный» и «Люкс», – говорит Денис Барышков.

По общим соображениям, в связи с продолжающимся кризисом большинство клиентов вряд ли будут пролонгировать полисы по автокаско. Значит у «КИТ Финанс Страхование» есть возможность привлечь клиентов, которые планировали сократить расходы на автокаско – благо и в маркетинг вложено немало (хотя цена привлечения одного клиента по прежнему остается тайной за семью замками: руководители и «КИТа», и «ИНТАЧа» на прямой вопрос о бюджетах на продвижение не отвечают, как и о тратах на маркетинг).

Другое направление расширения продуктовой линейки компании предполагает разработку программ, позволяющих застраховать риски, которые не покрываются стандартными лимитами.

Догнать уходящий поезд

Стремительное движение навстречу клиенту

Одной из аксиом страхового рынка является то, что основным рынком автокаско остается Москва. Вот и ГСК «Югория» запустила продукт автокаско «КАСКО-Столица», по условиям которого ее продуктовая линейка «Авто-Комби» в московском регионе расширилась за счет добровольного комплексно-

го страхования автотранспортных средств.
Как рассказали в компании, данному событию предшествовала работа московского филиала компании по анализу существующего портфеля, ситуации на рынке автострахования, изучению конкурентной среды. То есть, компания, видимо, подошла серьезно к предновогоднему ралли и решила трезво оценить не только перспективы развития рынка, но и последствия безоглядного наращивания портфеля по автокаско.
Программа предусматривает скидки для новых автомобилей любого производства.
В рамках программы вводится обновленная тарифная политика по всем маркам автомобилей, представленным на рынке, предлагаются индивидуально сформированные и поэтому привлекательные для клиента тарифы. Есть возможность включить упрощенную схему оформления полиса.
На выбор клиенту компания предлагает пять основных программ: «Идеал», «Профи», «Эконом», «Сезон» и «Оптима». В зависимости от выбора программы в рамках продукта действует четкое разделение по уровню предоставляемого сервиса.
Например, программа «Идеал» гарантирует клиенту ремонт пострадавшего автомобиля у официального дилера, выплату без документов из компетентных органов (один раз – с повреждениями по кузову, в пределах 3% от страхового покрытия, а стекла и фары в «Югории» обещают заменять не только без справок, но и без каких-либо ограничений по числу страховых случаев), выезд аварийных комиссаров, эвакуацию с места ДТП и др. В других сервисных программах наполнение продукта сокращается до уровня самого необходимого, что дает возможность страхователю набрать покрытия по своему усмотрению и сделать программу наиболее привлекательной с точки зрения цены.
В программе «Столица» действует тарификация исходя из таких параметров, как марка и модель автомобиля, тип противоугонной системы, стаж и возраст водителя. Кроме этого, программа

предусматривает нескольких видов франшиз.

Варьировать цену программы можно еще и за счет включения в нее (или наоборот исключения) условий «мультидрайв»: «полный мультидрайв» и «кроме молодых водителей». В первом случае застрахованными будут все, кто сел за руль. Во втором – все, кроме лиц, не достигших 22 лет со стажем вождения менее двух лет. Для машин стоимостью более 1,5 млн. руб. второй вариант «мультидрайва» доступен без увеличения стоимости полиса.

Рассматривая свежие предложения от «Югории», необходимо отметить, что роль компании в этом сезоне – это роль догоняющего. Компания вынуждена отрабатывать потери, которая понесла при прежнем руководстве московского филиала (хотя сменила глав еще девяти региональных подразделений). И если случалось, что федеральные страховщики теряли контроль над ситуацией в регионах, то у «Югории» получилось все ровно наоборот. Что ж, для компании из Ханты-Мансийска Москву действительно можно рассматривать всего лишь как регион.

Сейчас «Югория» стремительно идет навстречу клиенту, отменяя лимиты на вызов аваркома и эвакуацию с места ДТП –

Таблица 1. Данные о продажах 25 лучших моделей в 2009 г

Место по итогам 2009 года	Модель	Марка	Продажи в 2009 году(шт.)	Изменение к 2008 году (%)	Продажи в декабре 2009 года (шт.)	Изменение к декабрю 2008 года (%)
1	Priora	LADA	99473	-22	8230	-5
2	Samara	LADA	90428	-46	6849	-24
3	2105/2107	LADA	67216	-60	4843	-45
4	Kalina	LADA	60746	-35	4590	-38
5	Logan	RENAULT	53869	-27	5143	-2
6	Focus	FORD	52108	-44	4617	-55
7	Lacetti	CHEVROLET	29362	-64	2834	-58
8	Nexia	DAEWOO	28233	-44	2715	48
9	4x4	LADA	26726	10	3161	52
10	Niva	CHEVROLET	24520	-48	2593	-18
11	Matiz	DAEWOO	23181	-48	1736	14
12	Lanos	CHEVROLET	23170	-53	1155	-76
13	Astra (вкл. Astra Cabrio)	OPEL	18952	-55	1066	-68
14	Cee`d	KIA	18943	-24	1945	8
15	Getz	HYUNDAI	18560	-51	1092	-44
16	Camry	TOYOTA	16452	-41	1525	-27
17	Corolla	TOYOTA	16067	-75	636	-87
18	Aveo	CHEVROLET	15996	-53	1299	-62
19	Tucson	HYUNDAI	14299	-33	2108	64
20	Lancer X	MITSUBISHSI	13795	-76	346	-89
21	Sportage	KIA	13717	106	1893	363
22	Qashqai	NISSAN	13640	-57	1289	-56
23	Mazda3	MAZDA	13006	-67	475	-75
24	Grand Vitara	SUZUKI	12679	-36	1672	33
25	New X-Trail	NISSAN	11505	-53	342	-84

Источник: «Ассоциация европейского бизнеса»

причем делается это с формулировкой «в целях повышения качества сервиса московского филиала». Добраться до клиента компания обещает не более чем за полтора-два часа, несмотря на дорожную ситуацию в столице.

Компания не оставляет страхователей в покое, вслед за всеми остальными обещая уже навязчивое расширение спектра предоставляемых услуг, включая (в ближайшем будущем) такие услуги, как «подменный автомобиль» и «обратная связь».

При заключении договора добровольного страхования автотранспортных средств или договора страхования имущества клиенту ГСК «Югория» обязательно выдается сервисная карта одного из четырех уровней: «Поддержка», «Надежность», «Стабильность» и «Уверенность». Уровень сервисной карты дает разный набор бесплатных услуг и зависит от суммы страховой премии. Статус сервисной карты можно поменять при заключении договора на большую сумму или доплатив разницу стоимости сервисных программ.

И это не демпинг?

В погоне за клиентом на неслыханный шаг пошли в СК МАКС. Компания предложила клиентам «взять инициативу в свои руки» – а проявить ее есть на чем. Так, МАКС дает скидку 25% по риску «Хищение» клиентам, установившим на свои автомобили противоугонные системы спутникового слежения. Еще 5% скидки можно сэкономить при переходе безаварийного клиента из другой страховой компании или получить 20% скидки за отсутствие убытков в период действия предыдущих договоров страхования. Сверх того клиент может добавить еще 10% скидки за единовременный 100% страховой взнос при страховании, а при выборе франшизы до 10% предоставляется скидка до 25% по риску «Ущерб».

Последняя скидка

По окончанию размышлений, стоить отметить, что согласно исследованиям «Группы Ренессанс страхование» и портала auto.ru, 68% автовладельцев хотят купить полис каско через интернет. Таким образом, вполне вероятно, что в ближайшем будущем мы увидим переориентирование клиента на этот канал продаж. В результате цена полисов автокаско снизится, а ценовая борьба за клиента ужесточится. Между тем, проблема заключается в том, что у множества компаний сайты и размещенные в них калькуляторы не позволяют клиентам оперировать теми или иными опциями, поэтому клиент не понимает, какую эконо-

мию он может получить благодаря отказу от покрытия того или иного риска.

Выход, видимо, в дальнейшем упрощении как интерфейсов интернет-магазинов, так и в предоставлении ими разумных, понятных, «читаемых» предложений в части экономии средств или наоборот, расширения покрытия.

Например, согласно вышеуказанному опросу, 64% респондентов ответили, что у них уже есть или они планируют в ближайшее время купить полис автокаско, при этом, 58% (!) опрошенных считают, что покупка полиса автокаско через интернет позволяет сэкономить, что, в свою очередь, подтверждает эффективность усилий игроков рынка интернет-страхования. И несмотря на то, что опыт покупки какого-либо полиса автострахования через интернет есть пока только у 20% участников опроса, 68% опрошенных высказали желание купить полис каско или ОСАГО через интернет в будущем.

С учетом перспектив дальнейшего падения рынка продаж новых авто (таблица 1) можно ожидать, что к весне, мы увидим еще больший ажиотаж страховщиков, старающихся опередить друг друга в погоне за клиентским рублем. Можно предположить, что мы увидим не только комплексные продукты, от которых можно будет «ампутировать» те или иные опции, то есть все те же трансформеры.

Кроме того, наверняка найдутся на страховом рынке и те, кто будет более агрессивно навязывать клиенту «голые» продукты – то же каско только с рисками «угон» или «ущерб» по отдельности. Однако, только время покажет, что стоит за таким решениям для отдельных компаний – желание удержать существующего клиента, привлечь нового хорошей ценой, или же стремление просто собрать деньги и уйти с рынка.

Есть еще один путь, к которому могут прибегнуть страховщики – предложив потребителям расширять и наращивать пакет дополнительных услуг на ОСАГО, приближая его, таким образом, к западным стандартам, как в части наполнения рисков, так и лимитов покрытия.

В любом случае не важно, какими именно мотивами будут руководствоваться участники рынка. Главное в том, что компании, «освободившись» от вала кредитных авто, вынуждены учиться зарабатывать деньги, не только за счет навязывания полисов через банки, но и за счет выстраивания нормальных систем продуктов, цивилизованных систем скидов и выстраивания продаж.

Антон Свиридов

Ольга МАЛАХОВА,
эксперт по страхованию,
ООО «АДИДАС»

Урегулирование убытка в связи с перерывом в коммерческой деятельности торгового предприятия (окончание)

В шестом номере журнала за 2009 год было опубликовано начало статьи под тем же названием. Теперь мы подошли к самой сложной и трудно доказуемой части страхования – расчету убытка по перерыву в производстве.

9) Методика расчета компенсации по BI

Четко прописанная в договоре страхования методика расчета размера компенсации при наступлении перерыва в производстве избавит страхователя от возможных (и очень вероятных!) проблем со страховщиком и его лосс-аджастером. Выделим основные составляющие расчета BI:

А) Статистические данные по работе пострадавшего подразделения, необходимые для расчета убытка по BI[1]

- Нетто-продажи пострадавшего подразделения, то есть, доходы за вычетом НДС
- Себестоимость пострадавшего имущества
- Недостачи или случаи кражи
- Нетто-марж;
- Операционные (текущие) расходы:

– амортизация;
– заработная плата;
– арендные платежи;
– другие (прочие прямые затраты) для минимизации ущерба или ликвидации последствий.

- Чистая прибыль.

Б) Выбор периода рассмотрения фактических продаж и расчет продаж во время BI

В России очень немногие страховые компании готовы страховать от BI, а те, кто готовы, предлагают следующую схему определения периода простоя[2]:

[1] Нижеприведенные данные необходимо предоставлять за соответствующий период фактической деятельности пострадавшего подразделения, указанный в полисе страхования (обычно 1 год)

[2] Обратите внимание, что приведенные комментарии также лучше фиксировать в полисе страхования, в противном случае даже определение стандартного или аналогичного периода вызовут противоречия между страховщиком и страхователем

Особенности получения возмещения по BI:

- *В основном в полисе страхования предусматривается расчет убытка по BI на основании планируемых доходов. На практике использование данных бизнес-плана является не совсем удачным способом обоснования размера упущенной выгоды. Например, в постановлении девятого арбитражного апелляционного суда от 03 апреля 2006 г. по делу №09АП-1850/06-ГК говорится буквально следующее: «Из предоставленного истцом расчета упущенной выгоды следует, что им были использованы сведения бизнес-плана, которые носят хоть и экономически рассчитанный, но предположительный характер, то есть неизвестно сколько бы предприятие заработало в планируемые сроки, сколько оно смогло бы произвести*

[1] Аналогичный период равен количеству дней простоя

[2] Иными словами, если перерыв в производстве был с 1 по 15 октября 2009 г., то стандартный период будет с 15 по 30 сентября 2009 г.

- для предприятий, ведущих бизнес больше года, исходя из прибыли, полученной страхователем за аналогичный период[1] прошлого года (с учетом динамики изменения прибыли);
- для предприятий, ведущий бизнес меньше года, исходя из прибыли, полученной страхователем за стандартный период[2] до начала периода перерыва в деятельности.

Однако по этой схеме выплата по BI, случившемуся в магазине, работающем меньше года, может быть совсем небольшой – из-за сезонности или неучтенной возможности развития подразделения (то есть увеличения продаж). Поэтому мне пришлось разработать другую схему, учитывающую специфику продаж магазинов компании «АДИДАС».

Согласно нашим бизнес-планам предусматривается, что первые два года с момента своего открытия магазины развиваются очень динамично – из-за проведения большого числа маркетинговых акций, информирующих покупателей об открытии нового магазина. В результате продажи растут и очень быстро.

и реализовать продукции и получить планируемые средства». Именно поэтому довольно часто при определении размера упущенной выгоды страховщики и суды используют методики региональных органов по ценообразованию или временные методики определения размера ущерба (убытков), причиненных нарушением хозяйственных договоров.

- *Проблемы с выплатами по BI возникают в случае наличия теневого оборота и отсутствия официальной чистой прибыли у компании. Если страхователь работает «в серую», страхование перерыва в производстве не для него.*
- *Компенсация по BI не облагается налогом на прибыль. При наличии упущенной выгоды не возникает ни объекта обложения налогом на прибыль, ни налоговой базы* ;*
- *Компенсация по BI не облагается НДС. Упущенная выгода не*

* Ст. 274 НК РФ, Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 9 февраля 2007 г., 16 февраля 2007 г.Дело N 09АП-692/07-АК Глава 25 НК «Налог на прибыль организаций»

На плановые показатели продаж магазин обычно выходит, начиная с третьего года своего существования. В это время маркетинговые акции уже не так сильно влияют на объемы продаж, поскольку все уже знают, что магазин работает – особенно если город небольшой.
В результате, в зависимости от продолжительности функционирования магазина (больше или меньше двух лет) приходится предусматривать два разных варианта увеличения объемов продаж, то есть, два разных коэффициента их увеличения. Кроме того, эти коэффициенты должны учитывать тип магазина: стоковый или концептуальный. Рассмотрим на примерах методы расчета коэффициентов[1]. Пусть,
период 1 – фактический период перерыва в коммерческой деятельности магазина (например, с 1 мая 2009 года по 15 мая 2009 года).
Период 2 – календарный месяц, предшествующий месяцу, когда начался BI (соответственно, с 1 по 30 апреля 2009 года[2],

[1] Все цифры, приводимые в качестве примеров, являются вымышленными.
[2] Важно указывать дни недели перерыва в производстве, т.к. продажи в будни обычно выше

является ни товаром, ни работой, ни услугой и не облагается НДС, поэтому правомерно принимается к вычету НДС, предъявленный неплательщиками данного налога[**];

- *Согласно п. 3 и п. 1 ст. 263 НК РФ страховые взносы на добровольное страхование имущества производственного назначения признаются расходами, т.е. уменьшают налогооблагаемую базу. Кроме того, все расходы, произведенные Страхователем для восстановления пострадавшего во время страхового случая оборудования или помещения также уменьшают налогооблагаемую базу;*
- *Базовые тариф на страхование перерыва в производстве составляет 0,08% – 2,7% от страховой суммы. Страховой тариф зависит от перечня рисков, вида производства, месторасположения, соблюдения условий эксплуатации, безопасности.*

[**] Ст. 146 НК РФ, письмо УФНС России по г. Москве от 09.04.07 № 19-11/31917, ФАС Московского округа от 22.07.2008 N КА-А40/5576-08-2 по делу N А40-30086/07-76-117

при этом нетто-продажи за данный период составили 1500 евро).
Период 3 – календарный месяц работы магазина за год до страхового случая. Для рассмотрения выбирается такой же месяц, что и тот, когда начался BI (соответственно, с 1 по 31 мая 2008 года), при этом нетто-продажи за данный период составили 1000 евро.
Период 4 – период работы, предшествующий периоду 3, и равный ему по количеству дней (т.е. с 1 по 30 апреля 2008 г.), при этом нетто-продажи за данный период составили 800 евро.
Перейдем к расчету страхового возмещения.

Расчет размера планируемых продаж для магазина, работающего больше двух лет

Коэф. динамики изменения объема нетто-продаж =
= Объем нетто-продаж (Период 3) / Объем нетто-продаж (Период 4)

Для расчета планируемого размера продаж для магазина, работающего больше двух лет, нет необходимости отдельно рассчитывать коэффициенты сезонности, поскольку коэффициент динамики изменения объема нетто-продаж уже включает в себя сезонность, т.к. рассматривает отношение двух ближайших месяцев.

Коэффициент перерыва в производстве = Кол-во дней (Период 1) /
/Общее количество дней в месяцах, когда был BI

Таким образом, размер планируемых продаж будет выглядеть следующим образом:

Планируемый объем продаж =
=Нетто-продажи (Период 2) ×
× Коэффициент перерыва в производстве ×
× Коэффициент динамики изменения объема нетто-продаж

Иными словами:

Планируемый объем продаж = 1500×(15/31) ×(1000/800) =
907,26 евро

Расчет размера планируемых продаж для магазина, работающего меньше двух лет

1) Для получения динамики изменения объема нетто-продаж для магазинов, работающих меньше двух лет, нельзя ограничиться сравнением объемов продаж за несколько месяцев работы, поскольку точная тенденция к росту или снижению еще формируется под действием многих факторов. Поэтому нетто-продажи необходимо рассматривать на основании среднемесячных темпов изменения нетто-продаж аналогичных подразделений, то есть, магазинов, сходных по территориальному расположению, торговой площади, продаваемому бренду (Адидас, Рибок, Рокпорт и т.д.), идентичных по типу (концептуальный, стоковый) и работающих более двух лет. Среднемесячный темп роста рассчитывается на основе известной статистической формулы:

Среднемесячный темп роста = (1+годовой темп роста)$^{1/12}$ *– 1*

При этом годовой темп роста равен отношению продаж аналогичного магазина за второй год работы к продажам аналогичного магазина в первый год работы.

2) Среднемесячные темпы изменения нетто-продаж не отражают сезонность продаж, поэтому необходимо учесть коэффициент сезонности. Он рассчитывается для каждого месяца как отношение продаж в соответствующем месяце аналогичного магазина на втором году работы к среднемесячному уровню продаж данного магазина за этот год. Можно поступить и по-другому: рассчитать среднюю сезонность на основании статистических данных нетто-продаж всех концептуальных и стоковых магазинов. В результате получаются две

Основные проблемы при расчете BI:
– расчет планируемого дохода с учетом разницы в продажах в рабочие и выходные дни;
– выбор начала и окончания периода для расчета BI;
– подтверждение необходимости несения затрат во время BI.

кривые сезонности (для стоковых магазинов и для концептуальных). Их можно применить ко всем магазинам, которые работают менее двух лет, и понять, в каком месяце будет пик, а в каком падение продаж.

Все упомянутые выше коэффициенты можно рассчитать на основании статистики и прописать в полисе страхования, сделав ссылку на то, что использовать их следует в случае отсутствия подразделений, аналогичных пострадавшему магазину.

3) Коэффициент перерыва в производстве рассчитывается так же, как и для подразделений, работающих более 2-х лет.

4) Таким образом, размер страхового возмещения для подразделения, работающего менее двух лет будет рассчитываться следующим образом:

Планируемый объем продаж = Нетто-продажи (Период 2) ×
× Коэффициент перерыва в производстве × Коэффициент сезонности ×
× Среднемесячный темп роста нетто-продаж аналогичного магазина

[1] Данные показатели взяты исключительно для примера

B) Пример расчета страхового возмещения по BI

Предположим, магазин не работал с 01.01.2009 г. по 31.01.2009 г. включительно. Основные показатели магазина за месяц, когда произошел перерыв в производстве, приведены в табл. 1.

Таблица 1[1].

Нетто-продажи (без НДС), евро	Себестоимость, евро	Арендная плата, евро	Недостача, евро	Амортизация, евро	ФОТ, евро	Прочие затраты, евро
100 000,00	35 000,00	10 000,00	1 000,00	2 000,00	2 500,00	500,00

Недополученная нетто-маржа = Недополученные нетто-продажи – – недополученная себестоимость продаж – Ожидаемая недостача

100 000,00-35 000,00-1 000,00=64 000,00 евро

Недополученная чистая прибыль =
= Недополученная нетто-маржа – Суммарные операционные расходы

При этом,

Суммарные операционные расходы = ФОТ +Арендная плата + Амортизация + Прочие расходы

64 000,00 – 2 500,00 – 10 000,00 – 2 000,00 – 500,00 = 49 000,00 евро

К текущим расходам относятся расходы, которые компания не могла не нести во время перерыва в деятельности. В нашем случае текущие затраты отличаются от операционных расходов на величину прочих расходов (тех расходов, которых можно было бы избежать, например, заказа канцелярских товаров), т.к. сотрудники были вынуждены убирать помещение магазина после пожара, а арендодатель не стал снижать на время BI арендную плату из-за того, что сам торговый центр не пострадал.
Таким образом, фактические текущие расходы составили:

2 500,00 + 10 000,00 + 2 000,00 = 14 500,00 евро

Недополученная валовая прибыль = Недополученная чистая прибыль + Текущие расходы

49 000,00 + 14 500,00 = 63 500,00 евро

Принимая во внимание специфику деятельности по осуществлению продаж, размер недополученной валовой прибыли уменьшают на величину стоимости имущества.

Чтобы рассчитать убыток страхователя по BI, надо рассчитать среднюю норму валовой прибыли по результатам деятельности за стандартный период (обычно за один год до наступления перерыва в производстве). В нашем примере мы должны рассматривать основные показатели в диапазоне с 01.01.2008 по 31.01.2008 г. (т.е. за 12 месяцев) – табл. 2.

Для этого вычислим среднемесячное значение валовой прибыли за тот же самый период. Для расчета среднего ежемесячного значения валовой прибыли необходимо рассматривать только полные месяцы работы магазина.
Норма валовой прибыли – это показатель, отражающий при-

Таблица 2.

	Нетто-продажи (без НДС), евро	Себестоимость, евро	Арендная плата, евро	Недостача, евро	Амортизация, евро	ФОТ (без НДС), евро	Прочие затраты, евро	Валовая прибыль (без НДС), евро
Итого:	600 000,00	250 000,00	50 000,00	3 000,00	15 000,00	30 000,00	25 000,00	322 000,00
в среднем	50 000,00	20 833,3	4 166,7	250,00	1 250,00	2 500,00	2 083,30	26 833,40

быль, полученную от операций после того, как все переменные издержки вычтены из выручки. По сути, он показывает эффективность производственного процесса относительно цен и объемов единиц продаваемых товаров. Подход состоит в вычитании из нетто-продаж (выручки) всех постоянных расходов (в итоге получится валовая прибыль), а затем делении результата на нетто-продажи (выручку).

Средняя норма валовой прибыли = 100% × Средняя валовая прибыль / Средние нетто-продажи
26 833,40/50 000,00=53,66%

Т.к. у нас существует план поставки товара в магазины, мы рассчитываем среднее время реализации нашей продукции в каждом конкретном магазине. И в случае, если в магазине про-

исходит страховой случай – вследствие которого не только страдает товар, но и наступает BI – необходимо предусмотреть в полисе страхования вычет из итогового суммы возмещения по BI стоимость поврежденного товара.

Таким образом, убыток страхователя по разделу «Перерыв в производственной (коммерческой) деятельности» за период простоя с 01.01.2009 по 31.01.2009 составил разницу между недополученной валовой прибылью за период с 01.01.2009 по 31.01.2009 и стоимостью испорченного товара, умноженной на среднюю норму валовой прибыли в период с 01.01.2008 по 31.01.2008 (без НДС). Пусть стоимость испорченного товара составляет 4 000 евро, тогда:

63 500,00 -0, 5366×4 000,00=61 353,33 евро

Вместо заключения

Мы очень долго думали, как лучше поступить: оставлять в полисе страхования по BI обтекаемые формулировки или прописать все необходимые нам условия и механизмы расчета (рискуя при этом недополучить часть страхового возмещения) и в итоге предпочли второй вариант. Чем более точными будут формулировки в вашем полисе страхования, тем легче вам будет общаться с вашей страховой компанией.

Расстаться по-человечески: Fortis уходит с российского рынка

Руководство международной страховой группы Fortis приняло решение закрыть свою компанию в России. О том, как уйти с рынка без разрушений, нашему журналу рассказывает генеральный директор компании «Фортис Жизнь Страхование» Анна Ледовская.

«Современные страховые технологии»: *Анна Валерьевна! Можно сказать, что Ваша компания одна из немногих компаний в России, которая уходит с рынка по всем правилам, цивилизованно. Между тем, известны ситуации, когда клиенты приходили к запертым дверям страховой компании. Первый вопрос, который я хотела бы обсудить, заключается в следующем – какой порядок действий и какие сроки определены для компании, принявшей решение о прекращении страховой деятельности?*

Анна Ледовская: В результате финансового кризиса Группа Фортис пережила весьма турбулентный 2008 год. Группа была преобразована из финансовой корпорации, объединяющей банки и страховые компании, в Международную страховую Группу без банковских операций. Новое руководство приняло новую стратегию для этой новой группы, которая была представлена в сентябре 2009 года. Развитие компании «Фортис Жизнь Страхование» в России оказалось вне рамок этой новой стратегии, поэтому руководство группы приняло решение об уходе со страхового рынка России.

Прекращая деятельность компании в России, мы должны принимать во внимание интересы всех сторон: страхователей и застрахованных, сотрудников, партнёров по бизнесу, Страхового надзора и, конечно, интересы акционеров.

Прекращение деятельности компании и отзыв страховой лицензии регулируются российским законодательством, но мы должны действовать также и в соответствии с внутренними требованиями Группы по защите деловой репутации, в соответствии с её подходами к управлению. В рамках реализации этих общих принципов интересы всех сторон должны быть сбалансированы.

Общий порядок прекращения страховой деятельности прописан в законе «Об организации страхового дела в Российской Федерации». Проблема состоит в том, что эта часть закона не содержит необходимых деталей и в некоторых случаях трактовка закона неоднозначна. Наша компания всегда следует духу российского законодательства и учитывает международную практику, направленную на защиту интересов страхователей и застрахованных лиц. Мы трактуем все неясности законодательства в пользу клиента, защищаем, прежде всего, его интересы.

Возвращаясь к теме, скажу, что прежде чем ликвидировать компанию, необходимо исполнить принятые на себя обязательства – так предписывает закон. Что касается взаимоотношений с клиентами, то, как известно, в страховом законодательстве записано, что в течение шести месяцев с момента отзыва лицензии с ними должны быть урегулированы все страховые отношения. Т.е. через шесть месяцев у компании не должно остаться действующих страховых обязательств.

ССТ: *И как Вы действовали для исполнения этого требования закона?*

А.Л: После отзыва лицензии у компании есть несколько вариантов действий. Она может расторгнуть договоры страхования в одностороннем порядке с обязательным предварительным уведомлением клиентов. Может передать страховой портфель другим страховщикам в добровольном порядке – тоже при условии предварительного уведомления клиентов. Наконец, страховая компания с отозванной лицензией, не завершившая процесс добровольного урегулирования страховых отношений с клиентами в сроки определенные законодательством, обязана передать страховой портфель другим страховщикам.

Мы пошли по пути расторжения договоров страхования по соглашению сторон ещё до отзыва лицензии, сразу после принятия решения о прекращении деятельности Fortis в России. Такое решение находится в правовом поле. Мы согласовали условия расторжения договоров страхования, которые планировали предложить клиентам, с нашими акционерами.

Нашей основной целью было договориться с клиентами о том, на каких условиях договоры с нами будут расторгнуты. В результате мы использовали различные сценарии для разных групп страхователей. Некоторые договоры были переданы в другие страховые компании, некоторые были расторгнуты по соглашению сторон, причём в ряде случаев средства из резервов были использованы для приобретения страховой защиты в других страховых компаниях.

Мы действительно старались найти решения, приемлемые для наших клиентов. Все предложения, безусловно, находятся в рамках действующего российского законодательства и не противоречат условиям договоров страхования.

ССТ: *Почему было принято такое решение?*

А.Л: Прежде всего, необходимо отметить, что хотя руководство Fortis и приняло решение не в пользу своей российской компании, Группа Fortis является респектабельной организацией с прозрачным стабильным бизнесом, с устоявшимися традициями и принципами управления, создающими и поддерживающими её бизнес-репутацию. А это означает, что даже, несмотря на уход Fortis с российского рынка она действует как

компания, ответственная, уважающая государственное регулирование и все применимые правила. В интересах Fortis обеспечить спокойный процесс ухода с рынка. Поиск компромисса с заинтересованными сторонами помогает завершить процесс быстро и безболезненно.

ССТ: *Как были проведены расчеты с агентами?*
А.Л: Их интересы мы тоже старались по возможности учесть. Агенты, выступавшие посредниками при заключении договоров, могли сохранить своих клиентов, перейдя вместе с ними в другие страховые компании. Чтобы помочь агентам сохранить своих клиентов, мы предложили им участвовать в расторжении договоров страхования. Для этого мы сохранили наши региональные офисы дольше, чем, строго говоря, они нам были нужны.
С финансовой точки зрения, с агентами были проведены все расчёты по комиссиям, бонусам и призам согласно промежуточным результатам конкурсов.

ССТ: *Вы рассказали об урегулировании отношений с клиентами из числа физических лиц. А какое решение было принято в отношении корпоративных клиентов?*

А.Л: Им было предложено передать договоры в другие страховые компании. Мы организовали процесс таким образом, чтобы клиент выбирал из нескольких компаний. Основная идея передачи портфеля состоит в том, что условия действующих договоров не должны быть ухудшены. То есть, страховая компания либо принимает договор в том виде, в котором он был заключен, либо согласовывает изменение условий с клиентом. В законе четко указано, что при передаче портфеля изменение условий договоров возможно только при наличии письменного согласия страхователя. В тех случаях, когда получение письменного согласия страхователей слишком затруднено, договор страхования должен быть передан без каких-либо изменений.

ССТ: *Процесс передачи портфеля идет достаточно гладко?*
А.Л: При подготовке передачи портфеля мы, конечно, встретились с определенными трудностями. Основная проблема состоит в том, что условия договора страхования не должны изменяться при передаче, а значит, правила страхования принимающей компании должны совпадать с правилами страхования передающей компании. Если же такие отличия имеются, то принимающая страховая компания может одобрить соответствующие изменения к своим правилам страхования и направить такие изменения в ФССН в уведомительном порядке согласно п.10 статьи 32 Закона «Об организации страхового дела в Российской Федерации». Принимающая страховая компания может также утвердить новые правила страхования, идентичные правилам страхования передающей стороны, и направить их в ФССН в уведомительном порядке согласно п. 3 статьи 32.9 Закона «Об организации страхового дела в Российской Федерации». Кроме того, положение о формировании резервов принимающей стороны не должно отличаться от положения о формировании резервов передающей стороны, иначе возникает необходимость предварительного согласования изменений, вносимых в положение о формировании резервов принимающей стороны, с ФССН.
Мы сейчас находимся в процессе согласования сумм передаваемых резервов. Это скорее техническое согласование, т.к. наши методики расчёта резервов и методики расчёта принимающей стороны очень близки, и здесь не должно быть серьёзных проблем.

ССТ: *Каким страховым компаниям вы передаете свой порт*фель?

А.Л: Первоначально мы предложили нашим клиентам несколько страховых компаний на выбор. Эти компании были предварительно выбраны нами, прежде всего, исходя из желания этих компаний принять наш портфель, их опыта и позиции на рынке. Мы обеспечиваем согласование вопросов передачи договоров между клиентами, принимающей страховой компанией и нашей компанией.

Хотя процесс переговоров еще окончательно не завершен, могу сказать, что серьезных возражений по предложенным условиям передачи договоров от наших корпоративных клиентов мы не встретили.

Не встретили мы и существенных возражений со стороны клиентов из числа физических лиц, договоры с которыми мы предложили расторгнуть еще до отзыва лицензии.

Предложения по расторжению договоров физическим лицам мы направили двумя способами: по почте и через агентов. Мы предложили агентам связаться с их клиентами и объяснить наше предложение. Большинство агентов воспользовались этой возможностью для того, чтобы сохранить отношения со своими клиентами. Такой порядок коммуникации оказался весьма эффективным и для компании.

Последняя сложность в расторжении договоров, которую мы сейчас пытаемся решить, это поиск небольшого числа клиентов – физических лиц, которых мы не можем найти по адресам, указанным в полисах. В настоящий момент мы пытаемся установить их местонахождение.

Если говорить о статистике, то через почту было расторгнуто примерно 10% договоров, остальные были обработаны с помощью агентов.

ССТ: *Можно ли привести хотя бы качественные характеристики по расходам компании на расторжение договоров?*
АЛ: Расходы компании, связанные с передачей или расторжением договоров страхования определяются размерами актуарных резервов, сформированных по договорам, и суммой фактически полученных страховых премий. Наши предложения основываются на российском законодательстве, условиях договоров страхования и международной практике.

ССТ: *Как происходило расторжение договоров с агентами?*
АЛ: Мы провели расторжение агентских договоров согласно условиям этих договоров. Обеспечили выплату всех предусмотренных вознаграждений, заработанных агентами, включая комиссии, бонусы и призы победителям конкурсов. Кроме того, мы дали агентам возможность обсудить с их клиентами сложившуюся ситуацию для того, чтобы они могли сохранить с ними доверительные отношения и прийти в новую компанию со своим портфелем договоров. Был всего один случай, когда агенты проявили нелояльность по отношению к компании и попытались получить вознаграждения, которые им не положены. В этом случае компания реагировала адекватно ситуации.
В заключение хочу сказать, что ответственная ликвидация компании требует осознанного решения акционеров действовать в соответствие с принятыми в цивилизованном бизнесе стандартами, следуя хорошо подготовленному чёткому плану. Не менее важно правильно выбрать ключевых людей в компании, которые готовы реализовать намеченный план, пройдя через непростые объяснения того, что происходит и почему. Для прекращения бизнеса необходимо проделать существенный объём работы. При этом, готовя письма и соглашения, проводя урегулирование убытков, отвечая на телефонные звонки, люди понимают, что сами они теряют работу.
Я должна сказать, что я чрезвычайно горжусь командой, с которой работаю. Все оставшиеся сотрудники проявляют тот же высокий профессионализм, с которым они всегда работали, и делают всё, для того чтобы благополучно пройти и через эту фазу существования компании.

Беседовала Татьяна Робулец

Предновогодняя феерия щедрости

Именно в таких терминах можно обрисовать ситуацию, которая сложилась к концу 2009 страхового года на этом рынке. Страховщики в желании заработать денег под новый год – а кто и просто от безысходности – стремились во всем пойти навстречу клиенту, обещая порой неслыханные до сих пор по цене и тарифам скидки и спецпредложения.

Кому кризис, а кому и ...

В последние полгода страховщики четко для себя уяснили, что несмотря на кризис в стране не перевелись люди, у которых еще хватит денег, чтобы заплатить за полис каско. Видимо в расчете на такого клиента «ВТБ Страхование» проводит спецакцию для владельцев автомобилей престижных марок. С ноября владельцы автомобилей известных немецких марок Porsche, Mercedes-Benz, BMW, Audi и Volkswagen (выпущенных не позднее 2007 года) при обращении в офисы компании могут получить скидку на автокаско в размере 15% от базового тарифа. Аналогичным путем идет и «ERGO Русь», обновившая программу страхования «Немецкий стандарт». Теперь, согласно ее условиям, на страхование по риску каско (хищение + ущерб) принимаются немецкие автомобили моделей бизнес- и премиум-класса марок Audi, BMW, Mercedes и Volkswagen 2007-2009 годов выпуска. При этом ценовые предложения более чем приемлемые. Так, при тарифе автокаско в 5% программа предоставляет множество специальных возможностей. Например, оплату страховки можно произвести в рассрочку (50% при заключении договора, а оставшиеся 50% – в течение трех месяцев), а кроме того, получить скидку в размере 10% при безубыточном переходе из другой страховой компании и до 15% при наличии или установке противоугонной системы. Размер этой скидки зависит от типа системы.

«Недавно мы пересмотрели условия и обновили программу, снизив тариф с 6 до 5% и расширив модельный ряд, на который распространяется предложение», – отмечает Алексей Якушин,

директор департамента автострахования компании «ERGO Русь». Таким образом, он подтверждает наши догадки о том, что страховщики стремятся заработать на тех, у кого еще остались деньги и кто может себе позволить ездить на дорогой машине.

Новые бедные

Иной раз бывает сложно понять, чем руководствуется та или иная компания, выбирая себе нишу среди автомобилей и их владельцев для продвижения своих новых маркетинговых изысканий. Однако выбор «ОРАНТА Страхование» нельзя не назвать несмелым: в компании утверждены тарифы автокаско для новых моделей автомобилей Chevrolet Cruze; Geely MK /LG-1/; Geely Vision /FC/; TagAZ Vortex; TagAZ LC100; Toyota iQ; Hyundai I20. Компания пытается таким образом освоить сегмент «свежих», недавно выпущенных моделей, по которым, по сути, нет ни статистики, ни твердых андеррайтерских оценок.

Другим путем пошли в «ГУТА-Страховании», где предложили специальные условия страхования по каско под названием «Зимняя коллекция цен на автокаско». Страховщик предусматривает понижающий коэффициент для ограниченного ряда марок и моделей машин. Например коэффициент 0,9 к тарифу применяется для Hyundai Santa Fe, Kia Sorento, Kia Sportage, Skoda Oktavia, Ssang Yong Kyron. На автомобили Opel Zafira, Land Rover Discovery, Mercedes Benz S, Porsche Cayenne, Chevrolet Niva понижающий коэффициент составляет 0,95 к тарифу автокаско.

Проторенным путем

Что делать, если первые два варианта себя исчерпали? Главное, как показывает опыт, – не бояться. Выход всегда есть – если исчерпаны возможности скидок на свои продукты, можно предложить стандартную потреби-

тельскую акцию для привлечения клиентов. Так, «Контакт-Страхование» предлагает клиентам скидку на туры от компании «Иналекс», а «ИМПЕРИЯ страхования» предоставляет услуги сезонного хранения колёс. Поскольку цена «перезимовки» одного комплекта колес в столице достигает до 10-12 тысяч за зиму, такое предложение вряд ли не найдет своего клиента – тем более что данная услуга представляется компанией в подарок для всех легковых автомобилей на шесть месяцев.

Объявив предновогоднюю акцию «КАСКОмания», НСГ обещает дарить клиентам довольно стандартный подарок – зонт. В преддверии Нового года такой выбор, вероятно, был продиктован опасностью глобального потепления (которого, кстати, жители большинства регионов страны пока не почувствовали). Кроме зонтов, компания грозится предоставлять десятипроцентную скидку всем, только за то, что они уже собрались с духом и обратились в данную компанию, кроме того всем обратившимся обещают подарить автомобильные аксессуары.

Без посредников

Такой маркетинговый инструмент для увеличения продаж, как коммуникации с потребителем через сайт в интернете, используют многие страховщики, и тут они идут нос к носу. Например, СГ «УРАЛСИБ» перед новым годом запустила интернет-продажи через сайт. Заявив об онлайн-площадках продаж во всех регионах страны, компания, тем не менее, не открыла их все одновременно, так что теперь у нее есть масса возможностей сообщать клиентам об открытии интернет-продаж в очередном регионе, а заодно и напоминать о проекте в целом. Очередные онлайн-площадки стали доступны уже для жителей Оренбурга и Иркутска. Правда, доставка полиса там не такая быстрая, как в Москве – «УРАЛСИБ» обещает привезти все документы бесплатно, но только в срок до трех суток, тогда как в Москве все давно привозят уже на следующий день. Интернет-продажи уже запущены в СЗФО, Красноярском крае, Свердловской, Новосибирской, Тюменской и Челябинской областях, Татарстане, Башкортостане, Пермском и Ставропольском краях.

Партнерство «Ингосстраха» и провайдера мобильных услуг i-Free обеспечивает клиентов этой страховой компании информационным SMS-сервисом, благодаря чему они узнают о приближении окончания срока действия страхового полиса каско. В SMS-сообщении указываются номер страхового полиса

и дата окончания срока его действия. Услуга предоставляется «Ингосстраху» в Москве и Московской области.

Чтобы стать ближе к клиенту и сделать его своим, можно, например, усовершенствовать свой сайт. Так поступила СК «КИТ Финанс Страхование», и теперь на сайте компании www.kitdirect.ru компании можно оформить и оплатить каско, ОСАГО, «Зеленую карту», страхование путешествующих. Андрей Мельников, президент компании «КИТ Финанс Страхование», считает, что очень важно создать удобную и функциональную интернет-площадку, где клиенты могут быстро узнать стоимость полиса, приобрести продукты и совершать иные необходимые операции, например, вносить изменения в действующий полис или его пролонгировать.

По заявлению компании, ежемесячно ее интернет-сайт посещает более 65 тысяч человек. Благодаря работе без посредников компания может себе позволить дать для ряда потребительских сегментов лучшие цены, чем в среднем по рынку.

Знак «Вопрос качества»

Растущие портфели не дают покоя страховщикам. Одним за другим они объявляют о проектах по улучшению, автоматизации, улучшению и налаживанию еще более оперативной и качественной работы с клиентами. Большие объемы становятся тяжелы для компаний, которые захлестнул вал убыточности по автокаско, и уже не приходится говорить, что комбинированный коэффициент убыточности по автострахованию на уровне 110% является чем-то неожиданным для рынка.

Такая ситуация не дает компаниям расслабится, и они порой вынуждены приступать к очередному этапу модернизации. Вот, например, ОАО «Русская Страховая Транспортная Компания» запустило в эксплуатацию программный комплекс, предназначенный для автоматизации процесса урегулирования убытков. Решение о запуске было принято акционерами в сентябре 2009 года. По оценке компании, комплекс позволит на 40% сократить сроки рассмотрения заявлений об убытках, а также контролировать процесс прохождения и согласования выплатных дел.

В модернизацию системы будет проинвестировано более 50 млн. рублей, сообщили в компании.

У СК «Контакт-Страхование» наступил следующий этап развития отношений с клиентами – теперь открыт портал по выплатам, где в доступной форме изложен план действий при наступлении страхового случая, что, безусловно, позволило ей стать ближе к клиенту.

Как поясняют в «Контакт-Страховании», решение о создании такого сервиса для клиентов было принято в связи со сложностью вопросов, связанных с выплатами по каско. Портал дает возможность клиенту увидеть состояние своего выплатного дела, изучить условия выплат и проведения ремонта, рассчитать стоимость каско.

В ОСАО «Россия» пошли еще дальше. После того как компания осенью столкнулась претензиями Федеральной службы страхового надзора, ей пришлось в срочном порядке пересматривать вопрос работы с клиентами и ускорять принятие решений о выплатах. Теперь, для более результативной работы с клиентами, ОСАО «Россия» запустила на своем сайте «Горячую линия качества».

Этот шаг компания совершила первой на рынке – по информации ССТ, она позволит клиентам оставлять немодерируемые сообщения о работе страховщика, отзывы о деятельности ее отдельных подразделений.

«Внедрение проекта «Горячая линия качества» должно обеспечить более высокий уровень сервисного сопровождения. Линия является частью блока, в основные задачи которого входит сбор информации о проблемных ситуациях, с которыми столкнулись клиенты общества, как на основе комплексного ежедневного мониторинга соответствующих публикаций на форумах сети интернет, так и посредством обработки писем, поступающих на прямой электронный адрес линии. В дальнейшем, вся собранная таким образом информация направляется в блок урегулирования центрального офиса компании, и все получаемые ответные данные и результаты доводятся до клиентов в режиме обратной связи. При сохранении прежнего функционала, введение нового канала размещения отзывов о деятельности компании на корпоративном сайте общества сделает «Горячую линию качества» наиболее оперативной формой контакта клиентов с компанией», – заявил руководитель департамента рекламы и PR ОСАО «Россия» Андрей Коженков.

Чем может закончиться новогоднее ралли

Между тем, хотелось бы напомнить читателям, к чему приводит заигрывание с потребителем и излишнее фокусирование на продуктах автострахования. Так, за 6 лет существование рынка ОСАГО, этот рынок покинуло уже больше 20 компаний. И все они тянут за собой хвост непогашенных долгов, которые ложатся на РСА.

В первую очередь с рынка уходили страховщики, которые как

раз и не смогли наладить постоянный контакт с клиентами или выстроить качественный андеррайтинг, либо просто пришли на рынок за легкими деньгами.
Однако, необходимо отметить общие признаки, которые объединяют всех подобных страховщиков:
– компании начинают выпускать на рынок очень и даже слишком привлекательные для клиента продукты по авто. Таким образом, за счет такого сбора денег по каско они какое- то время нивелируют дыры в бюджетах, и платят «с колес»;
– компании не справляются с убыточностью даже за счет демпинга, после чего их менеджмент обычно заявляет (если не скрывается с места преступления) о том, что «в самое ближайшее время страховщик нормализует работу с выплатами». К сожалению, обычно следующий шаг в этой ситуации делает Федеральная служба страхового надзора и компания остается без лицензии.
Хочется напомнить читателю, что в начале прошлой зимы органы внутренних дел Москвы возбудили дело в отношении руководства СК «Метрополис» по признакам мошенничества. Об этом сообщила пресс-служба Российского союза автостраховщиков, который в апреле текущего года обратился в ОБЭП ГУВД по Москве с заявлением в отношении руководства ЗАО «САО «Метрополис», в связи с необходимостью провести проверку на предмет наличия в его деятельности признаков мошенничества при осуществлении страховой деятельности (приказом ФССН от 30.04.2009 г N217 у ЗАО «САО «Метрополис» отозвана лицензия на осуществление страховой деятельности).
По результатам проведенной ОБЭП ГУВД по Москве проверки информации, изложенной в заявлении РСА, органами внутренних дел Москвы 14 октября 2009 г. возбуждено уголовное дело по признакам состава преступления, предусмотренного ч.4 ст. 159 УК РФ (мошенничество, совершенное в особо крупном размере).
По состоянию на 16.11.2009 из гарантийного фонда РСА по обязательствам компании ЗАО «САО «Метрополис» в качестве компенсации потерпевшим выплачено 48 млн. 160 тысяч руб. За время своей работы на рынке компания внесла в фонд РСА 6 млн. руб.
Еще в январе 2009 у САО «Метрополис» сменились собственники. Бывший совладелец банка «Электроника» Владимир Романов и его партнер Максим Лаврентьев (вдвоем они владели 75% акций страховой компании), а также Валерий Суксин (10% акций)

и страховая компания «Перспектива» (15%) продали компанию частным лицам, в числе которых был один из широко известных на рынке «эффективных» топ-менеджеров Игорь Украинский. В 2005 году Украинский купил СК «Фиделити-резерв»(лицензия отозвана в 2009 г.), куда перешел с группой менеджеров из компании «Коместра-центр» (лицензия отозвана в 2008 г.), которая продавала страховки ОСАГО компании «Межрегиональное страховое соглашения» (отзыв лицензии в 2007 и 2008 гг). У всех перечисленных компаний в последствие были отозваны лицензии. В апреле текущего года САО «Метрополис» (под банкротством и с отозванной лицензией) подало иск в арбитражный суд Москвы о собственном банкротстве (на момент подачи иска у компании была приостановлена лицензия).

Между тем, как передает агентство ПРАЙМ-ТАСС со ссылкой на источник на страховом рынке, в своем обращении РСА просил ОБЭП ГУВД проверить деятельность руководства страховщика в период с сентября 2008 г. по февраль 2009 г на предмет незаконного вывода активов и перевода страховых резервов в векселя фирм-однодневок. Согласно сообщению ПРАЙМ-ТАСС, еще в ноябре банк «Электроника» прекратил обслуживать клиентов, а в конце декабря 2008 г. у него была отозвана лицензия. В постановлении о возбуждении дела, по данным источника, говорится о том, что «неустановленные следствием лица из числа учредителей, руководителей и сотрудников САО «Метрополис», вступив в предварительный сговор на хищение чужого имущества, незаконно, под видом осуществления страховой деятельности, осознавая отсутствие реальной возможности выполнять обязательства перед страхователями и заведомо не намереваясь исполнять такие обязательства, похитили в особо крупном размере денежные средства граждан и юридических лиц, выплаченные последними в качестве страховых премий».

Как ранее сообщало то же агентство ПРАЙМ-ТАСС, в октябре 2009 г. вступило в силу решение Арбитражного суда Санкт-Петербурга и Ленинградской области в отношении руководителя ещё одной ушедшей с рынка ОСАГО компании. Суд принял решение о взыскании с учредителя ЗАО «АСК «Доверие» Виктора Рудницкого 27,7 млн рублей, то есть впервые в практике банкротства страховщиков учредитель компании был привлечен к субсидиарной ответственности по долгам своей фирмы.

Между тем, известно, что и «Метрополис», и «Доверие» в свое

время увлеклись игрой в доступное каско. Наступивший новый год станет годом не менее сложным, чем прошедший. И остается только пожелать удачи тем страховщикам, для кого каско – единственный живой поток наличности. Как показывает последний опыт, ни РСА, ни глава Федеральной службы страхового надзора Александр Коваль, ни остановятся не перед чем во время очистки рынка, которая закономерно последует, после того, как по итогам сданной за 2009 г. отчетности станет известным состояние большинства российских страховщиков увлекающихся автострахованием. Вряд ли стоит надеяться, что большинство компаний смогут показать даже хорошие результаты. Как постоянно отмечают главы «Группы Ренессанс Страхование» Борис Йордан и «АльфаСтрахования» Владимир Скворцов, на российском рынке среди компаний ниже топ-100 нет объектов, достойных приобретения. По их словам, «там больше скелетов в шкафах, чем проданных полисов или хороших клиентов». Таким образом, в погоне за клиентом, число уверенно держащихся в это сложное время на ногах страховщиков может еще сократиться, а надорвавшиеся будут уходить с рынка.

Борис Индюшкин

Фото: Татьяна Белкина

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

Особенности перестрахования гражданской ответственности членов саморегулируемых организаций проектировщиков и строителей

С 1 января 2010 года на смену лицензированию в области строительной и проектно-изыскательской деятельности приходит саморегулирование. По этому поводу в ноября и декабре 2009 года по инициативе компании «Москва Ре» прошли два круглых стола на тему «Страхование ответственности членов саморегулируемых организаций (СРО) в строительной сфере: практические вопросы».

В ходе проведения встреч обсуждались следующие вопросы:
– законодательные основания для страхования ответственности членов СРО в строительной сфере;
– круг возможных страхователей;

– виды рисков, которые можно страховать по договорам страхования ответственности членов СРО в строительной сфере. Кроме того, обсуждались вопросы оптимальных условий страхования ответственности членов СРО в строительной сфере, перестрахования рисков страховых выплат по договорам страхования (ответственности членов СРО в строительной сфере), а также содержание договора коллективного страхования ответственности.

Предпосылкой зарождения нового вида страхования стал отказ государства от лицензирования строительной и проектно-изыскательской деятельности. Действительно, лицензирование приводило, с одной стороны, к мучительной бумажной волоките, родной сестрой которой является, как всем известно, коррупция, с другой – к радужной иллюзии того, что государство контролирует организации, которым оно выдало лицензии, чего на самом деле не происходило. В результате возникла здравая мысль о том, что строительные организации должны регулировать себя сами, объединившись в так называемые СРО. Последние самостоятельно выдают своим членам допуски на все предусмотренные законодателем 53 вида работ, сами наказывают и исключают из своих рядов проштрафившихся, а за деятельностью самих СРО государство осуществляет надзор через Ростехнадзор. Для этих целей была дополнительно написана целая глава в Градостроительном кодексе РФ.

В распоряжении СРО есть компенсационный фонд, который поддерживается за счет взносов его членов. Величина взносов зависит от профиля деятельности (строители платят вдвое больше, чем проектировщики) и от того, страхуют они свою ответственность или нет. Купив полис страхования ответственности, строители, например, имеют возможность снизить размер взноса с одного миллиона до трёхсот тысяч рублей. Таким образом, страховщики и перестраховщики становятся активными участниками процесса. На сегодняшний день в России выдано, по экспертным оценкам, примерно 110 – 120 тыс. лицензий, за каждой из которых стоит строительная или проектно-изыскательская организация, поставленная перед необходимостью вступления в одну из СРО. Поэтому масштабы происходящего трудно переоценить.

Основа для дальнейшей работы

В ходе встреч за круглым столом участниками были сделаны выводы, которые могут быть

использованы как фундамент в дальнейшей работе.

1. Участники круглых столов выяснили, что страхование гражданской ответственности членов СРО проектировщиков и строителей есть не что иное, как модернизация двух давно известных видов страхования: гражданской ответственности подрядчика при строительно-монтажных работах и профессиональной ответственности строителей. В первом случае новация заключается в том, что покрытие больше не привязано к упомянутым в договоре строительным площадкам; во втором случае – в том, что покрытие распространяется не только на строительные работы, но и на проектирование.

2. Была проведена дискуссия на тему, что такое страхование СРО строителей и проектировщиков и какие покрытия должны быть обязательными. Например, должна ли покрываться только внедоговорная (деликтная) ответственность или как внедоговорная, так и договорная? Правильной была признана точка зрения, что только внедоговорная, так как суброгация в этом виде страхования невозможна в принципе – как и в любом другом виде страхования внедоговорной ответственности.

3. Обсуждался вопрос, можно ли рассматривать гражданскую ответственность СРО как частный случай ответственности товаропроизводителя за качество товаров, работ, услуг. Большинство экспертов рынка считает, что можно, но только после того, как построенный объект сдан государственной комиссии (поскольку с этого момента теряют силу договорные отношения между собственником объекта и подрядчиком, а значит, собственник переходит в категорию третьих лиц, которым тоже может быть причинен ущерб, и этот ущерб возмещается страховщиком). Если же по договору подряда имеют место послепусковые гарантийные обязательства, то в гарантийный период убытки не покрываются страховщиком.

4. Единой точки зрения по вопросу, можно ли считать третьими лицами работников строительной компании-подрядчика, выработать не удалось. Мнения участников разделились, поэтому в качестве компромисса было принято, что вопрос решается по желанию страхователя (члена СРО). Поскольку такое расширение покрытия отражается на тарифе, то можно предположить, что большинство страхователей не захочет расширения покрытия за счёт включения работников строительной компании-подрядчика.

5. Круглые столы выявили разницу в представлениях о ретроактивном покрытии у «москвичей» и региональных страховщиков. Первые тяготеют к тому, чтобы не покрывать его вообще, что подрывает саму концепцию СРО в строительстве. Они считают, что их ответственность должна начинаться со дня «допуска» строительной компании, выданного СРО. Региональные страховщики склоняются к тому, что должен быть предусмотрен ретроактивный период, и предлагают сделать его трехлетним.

В ходе обсуждения участники круглого стола привели массу примеров того, как по вине проектировщиков здания рушились спустя 6-15-30 и более лет после сдачи госкомиссии. Таким образом, здравый смысл подсказывает, что ретроактивная дата все-таки должна быть предусмотрена.

6. В ходе дискуссий выяснилось, что никаких типовых правил страхования гражданской ответственности СРО на сегодняшний день не существует, и каждый страховщик работает как хочет. Это происходит потому, что Федеральная антимонопольная служба фактически преследует и наказывает страховщиков за любые попытки объединения (даже в методическом плане) и работы по общим правилам. Однако ходят слухи, что в наступившем году должна появиться некая национальная СРО, которая объединит под собой все местные СРО и будет регулировать их на основе своих правил.

7. Участники круглого стола пришли к выводу, что страхование СРО должно быть двухступечатым: сначала каждый член СРО заключает индивидуальный договор страхования с любым страховщиком на любых условиях (оговаривается только лимит), потом заключается коллективный договор страхования самой СРО, которая несет субсидиарную ответственность за своих членов. При этом лимит по индивидуальному договору выступает как франшиза.

Прогнозы по убыточности у страховщиков пессимистические. Некоторые коллеги ссылаются на опыт Франции, где десятилетняя ответственность (decennial liability) убыточности введена с 1983 года. Практически все считают, что вид страхования будет «выплатной», то есть убытков будет много.

И еще интересный момент: у СРО есть компенсационный фонд, складывающийся из членских взносов. Страхование в некотором роде защищает этот фонд от расходования, потому что согласно Градостроительному кодексу сначала убыток возмещает страховщик, потом виновник (если есть), а только потом в дело вступает сама СРО со своим компенсационным фондом. Но есть вероятность, что последнего может не хватить. И тут возникают предпосылки для страхования соответствующего финансового риска.

Запад нам поможет?

По мнению участников круглого стола, текущие емкости российского рынка небольшие: согласно экспертной оценке, не больше 500 млн. рублей. Следовательно, необходимо привлекать западный рынок. Мы воспользовались помощью нашего представительства

в Лондоне в лице главного андеррайтера компании Ирины Форд: изучили вординги, провели предварительные переговоры, а теперь хотели бы поделиться с заинтересованными коллегами из других компаний их результатами, пока предварительными. Российский перестраховочный рынок может получить поддержку западного рынка, если мы будем выступать единым фронтом и – несмотря на некоторый сумбур и диссонансы в правилах страхования разных цедентов – выработаем единый продукт, понятный для наших потенциальных перестраховщиков.

Как же сделать так, чтобы риски СРО проектировщиков и строителей покрывались западной облигаторной защитой?

Наши предложения заключаются в следующем:

1, Типовой базой покрытия должна быть база заявленных претензий («claims made»), а не база убытков, произошедших в период действия полиса («losses occured»), и не база убытков, обнаруженных в период действия полиса(«losses discovered»). Другими словами, действующим полисом покрываются претензии, впервые заявленные застрахованному лицу и, соответственно, страховщику в период действия договора страхования, независимо от того, когда произошел убыток. За рубежом в свое время шли

споры вокруг того, что считать претензией. В 1987 году в споре Thorman и New Hampshire Insurance Co.Ltd and Anr было признано, что претензия означает подачу третьей стороной просьбы к страхователю о компенсации нанесенного ущерба. Разница между убытком и претензией по убытку в данном случае принципиальна, поскольку в проектировании и строительстве временной интервал между первым и вторым может исчисляться годами.

С точки зрения формирования резервов, база «Claims made» выгодна для страховщика, потому что для него с окончанием договора страхования обязательства перед страхователем заканчиваются (при отсутствии заявленных убытков). При этом собственно ошибочное действие, ошибка или упущение застрахованного лица могут произойти либо в период действия договора страхования, либо до начала действия договора страхования, то есть в ретроактивный период, но ни в коем случае не после окончания действия договора. Это также выгодно для страховщика с точки зрения непрерывности страхования профессиональной деятельности страхователя. База «claims made» гарантирует возобновление полиса год за годом .

Без наличия согласованной ретроактивной даты в страховом полисе на базе Claims Made вы не сможете найти адекватную перестраховочную защиту.

Страхование на иной базе, чем Claims made, противоречит интересам страховщика:

1. он не может убрать в «архив» истекший договор страхования и забыть о нём;
2. усиливается фактор неопределенности, и, как следствие, увеличивается стоимость страхования, что совсем не нужно страховщику из соображений маркетинга;
3. возникают сложности с формированием и отслеживанием страховых резервов.

С другой стороны страхование на иной базе, чем Claims made, противоречит и интересам страхователя, во-первых, увеличивая стоимость страхования (из-за безразмерного увеличения периода ответственности страховщика), а во-вторых, ставя под сомнение само существование страховщика, когда придёт время исполнять свои обязательства по оплате убытка через несколько лет?

Второй важный вопрос, в котором мы хотели бы добиться единства, – это мнение рынка в отношении ретроактивного периода. Быть ему или не быть? По нашему мнению – однозначно быть! А если быть, то какой период давности устроил бы и страховщика, и страхователя?

Для страховщика/перестраховщика чем короче такой период,

тем лучше. Предпочтительнее всего иметь трехлетний ретроактивный период. Мы полагаем, что страховщики могли бы в принципе согласиться с максимальным сроком ответственности 10 лет, что могло бы отвечать и интересам страхователя. Не мешало бы посмотреть, какой период Ассоциация готова поддерживать своих членов за счет компенсационного фонда – страховщики могли бы привязать величину ретроактивного периода к этому сроку.
С другой стороны – и практика только подтверждает наши предположения – все равно найдутся страховщики, которые будут готовы предоставлять покрытие без ретроактивной даты или ограничивать ее сроком, превышающим десять лет. Такие полисы появятся только в том случае, если найдется очередная «наивная» перестраховочная емкость, готовая принимать в перестрахование все, чтобы продадут «добрые» страховщики.
Именно поэтому, чтобы избежать сложностей через несколько лет существования такого покрытия – когда будут «исчезать» страховщики ответственности – нужно уже в начале пути действовать в соответствии со здравым смыслом: договориться о таких принципиальных понятиях, как база покрытия и предмет страхования.

Другой важный вопрос, в котором хотелось бы добиться единства, – это трёхлетний ретроактивный период.
«Находка Ре» уже сейчас располагает работающей облигаторной перестраховочной емкостью с лимитом 1,5 млн. долларов, которая находится в стадии возобновления с увеличением лимита на 2010 год. В случае если российский рынок поддержит нас в вопросе базы покрытия, нашей перестраховочной программой сможет воспользоваться максимальное число наших партнеров.

Сберечь береженое

Иной раз мы даже не догадываемся, что уже придуманы простые способы, делающие нашу жизнь комфортнее и безопаснее. В статье вниманию читателей предлагается обзор уникальной услуги по охране личных вещей, о которой слышали далеко не все.

Несколько лет назад при получении потребительского кредита в «Альфа-Банке» мне предложили воспользоваться новой услугой по защите ключей и мобильных телефонов. После нескольких уточняющих вопросов я согласилась, поскольку несколько раз забывала свой мобильный на сиденье такси и на столике в кафе.

Суть услуги очень проста: на ключи крепится брелок с информацией о денежном вознаграждении за их возврат, а мобильный телефон маркируется наклейкой с такой же информацией. Нашедший маркированный телефон или ключи звонит на бесплатную круглосуточную линию поддержки, и компания «Секурия», предоставляющая услугу, доставляет найденный предмет владельцу. При этом «Секурия» выплачивает нашедшему денежное вознаграждение и бесплатно возвращает найденную вещь ее владельцу. Действительно, все гениальное просто!

Таблица 1. Провайдеры услуг поддержки клиентов и параметры их работы

Компания и её сайт	Securia securia.ru	Life Assistance Services lifeassistanceservices.ru	«Бюро находок «Шанс» buro-shans.ru	RETURNER returner.ru	«Потеряйка» poteryayka.ru	«Всё найдётся» buronahodok.ru
Охраняемые предметы	ключи, мобильный телефон, документы, багаж и пр.	документы, ключи, цифровая техника	любые	любые	любые	любые
Call center	круглосуточный	круглосуточный	нет	нет	нет	круглосуточный
Способ взаимодействия	call center компании	call center компании	internet объявление, ICQ	internet объявление, sms	Internet объявление	Internet объявление, call center
Выплата вознаграждения нашедшему / кем выплачивается	денежное вознаграждение фиксировано / компания	годовая подписка на услугу / компания	по договорённости/владелец	по договорённости/владелец	по договорённости /владелец	по договорённости /владелец
Доставка курьеров/ курьерская почта	за счет компании	да за счет компании	самостоятельно	самостоятельно	самостоятельно	самостоятельно
Блокировка sim-карты моб. телефона	да	нет	нет	нет	нет	нет

cct-2010-1_1-104.indd 84 01.02.2010 23:05:54

Сохранение данных с моб. телефона (back up)	да	нет	нет	нет	нет	нет
Конфиденциальность/ безопасность кли-ентов	да	нет	нет	нет	нет	Нет
Стоимость услуги	от 187 руб. за предмет	от 175 руб. за пред-мет	нет данных	от 149 руб. за предмет	от 170 руб. за предмет	нет данных
Поддержка клиентов за рубежом	да	да	нет	нет	страны СНГ	нет
Количество клиентов	2 000 000	нет данных	нет данных	нет данных	нет данных	нет данных
Опыт работы	с 1997 г.	с 2009 г.	с 2008 г.	с 2008 г.	с 2009 г.	с 2009 г.
Страны присутствия компании	Россия, Швеция, Норвегия, Финляндия, Польша, Чили, Украина	РФ	РФ		РФ и страны СНГ	РФ
Способы связи с ком-панией	Сайт, «горячая» линия, e-mail, Фактический адрес, Телефон офиса	Сайт, «горячая» линия, e-mail, Фактический адрес, Телефон офиса	Сайт, ICQ, e-mail	Сайт, e-mail, почтовый адрес	Сайт, e-mail, телефон	Сайт, e-mail, Фактический адрес

cct-2010-1_1-104.indd 85 01.02.2010 23:05:54

В очередной раз продлевая договор, я задумалась о том, как изменился рынок услуг поддержки клиентов: ведь всего несколько лет назад я даже не догадывалась о его существовании. Бессменный помощник интернет нашёл с десяток компаний, оказывающих подобный сервис, и я решила разобраться, чем они отличаются.

На первый взгляд, все компании используют одни и те же методы маркировки предметов – брелоки и наклейки – благодаря которым можно защитить документы, ноутбук, цифровую камеру и многое другое. Но если по способу маркировки явных лидеров выявлено не было, то по формам коммуникации между провайдером услуги и клиентом, а также между провайдером и человеком, нашедшим маркированный предмет, компании серьёзно отличаются (см таблицу 1).

Первая группа (состоящая всего из трех компаний!) дает возможность и нашедшим, и клиентам позвонить на бесплатную круглосуточную линию и заявить о потере или, соответственно, находке вещи, и получить консультацию по различным вопросам сервиса. Продолжая исследовать вопрос, я позвонила в колл-центры двух компаний, которые предоставляют такую возможность. Оператор компании Securia четко и подробно ответила на все мои вопросы. А вот работа оператора компании Life Assistance Services произвела не лучшее впечатление: сотрудница крайне не уверенно отвечала на вопросы и просила подождать на линии после каждого из них – вероятно, для консультации с коллегами. В результате возникло ощущение плохой подготовки «передовой линии» компании.

Вторая группа компаний вообще не дает возможности заявить о находке по телефону, а сразу отправляет на свою интернет-страницу – там и нужно заявить о найденной вещи. Все бы ничего, но как быть, если человек, нашедший маркированный предмет, не пользуется интернетом? Что если он немолодой человек, привыкший к общению по телефону? Подобный сервис практически недоступен и для жителей небольших населенных пунктов, а это минус: если коммуникация осуществляется только через сайт, то шансы получить утерянную вещь уменьшается в разы. Все-таки самый быстрый, доступный и удобный способ коммуникации – это телефон.

Но, пожалуй, самое главное отличие одних провайдеров от других заключается в удобстве услуги для клиентов. И в этом

плане лидерство явно за компанией Securia: только она предлагает денежное вознаграждение нашедшим за возврат утерянных вещей, а также берет на себя расходы по курьерской доставке вещей клиенту. Остальные провайдеры решили возложить миссию по договоренностям о сумме вознаграждения на самих клиентов, так что о комфорте и удобстве, конфиденциальности и безопасности в таком случае говорить не приходится.

Еще один немаловажный фактор при взаимодействии с компаниями, деятельность которых требует определенного доверия со стороны клиентов, – открытость. И в этом плане следует отметить, что только два провайдера предоставили на своих сайтах подробную информацию о себе – другие ограничились более скромными сведениями.

А теперь совсем кратко об истории появления на российском рынке услуги поддержки клиентов. Из официальной информации, полученной с сайтов компаний, становится ясно, что

самой первой услуги по поддержке клиентов в России предоставила шведская компания Securia. Произошло это в 2006 г. Сейчас у компании более 12 лет мирового опыта работы и, как следствие, высокие стандарты качества предоставляемых услуг. Другие компании, работающие в том же сегменте, не имеют такой богатой истории и опыта. В России Securia занимается охраной мобильных телефонов, ключей, личных документов, багажа, а также предоставлением медицинским службам информации о здоровье клиента при наступлении несчастного случая. В числе ее крупнейших российских партнеров – «Альфа-Банк», «Росбанк», «Москомприватбанк», магазины «Связной», «Эльдорадо» и «Техносила».

Кроме того, Securia имеет серьёзный опыт противодействия мошенничеству с пластиковыми картами, благодаря их экстренной блокировке, и эта услуга доступна российским клиентам компании. Конкурентам Securia из числа российских компаний в этом плане пока хвастаться нечем.

По результатам исследования, могу сказать: каждый решает сам, по каким параметрам выбрать себе компанию провайдера и непосредственно саму услугу поддержки клиентов. И всё же давайте подведём некоторые итоги:

- только Securia охраняет своих клиентов от опасной коммуникации при передаче утраченной вещи и шантажа по поводу размера денежного вознаграждения
- только Securia выплачивает денежное вознаграждение нашедшим и бесплатно возвращает своим клиентам их вещи, позволяя чувствовать себя комфортнее и безопаснее
- только Securia имеет многолетний опыт работы на рынке услуг поддержки клиентов (остальные компании работают с 2008-2009 гг.)
- только Securia выпускает свою продукцию (наклейки и брелоки) под брендом партнёра, популяризируя его и повышая лояльность его клиентов, при этом предлагает дополнительный источник дохода.

Вы часто ездите в командировки и много путешествуете? Тогда воспользуйтесь услугами компании Securia, бесспорного лидера российского рынка услуг по поддержке клиентов. Это поможет вам сохранить собственные время и нервы.

Любовь Кудинова

Елена БЕРЕГОВАЯ,
психолог, к.пед.н.

Манипулирование в бизнесе: за и против

Одной из самых востребованных и неоднозначных тем психологии бизнеса является манипуляция. Предлагаем вниманию читателей экспликацию научно-популярного взгляда на проблему использования различных видов манипуляций. Постараемся проследить, возможно, ли существование современного человека вне манипуляционного поля.

Постановка вопроса

В современном бизнесе работает целая армия психологов, ищущих окольные пути влияния на людей с помощью психологических «отмычек». Большинство этих методов и стратегий возникло в середине прошлого века в развитых капиталистических странах. Так как одним из направлений психологии, которое активно начали применять бизнесмены и политики, являлось психоаналитическим, то и использование таких важных элементов как бессознательное, архетипы, психологические защиты, мотивация, имеет древние корни.

В начале 60-х годов вышла книга известного исследователя Э.Дихтера «Стратегия желаний», который, как и З.Фрейд, исходил из того, что люди – существа, руководимые не сознанием, а темными инстинктами и тайными желаниями, запрятанными где-то в подвалах «подсознания» (бессознательном). Дихтер писал: «Привычки (современного) человека, побудительные мотивы его поведения, его желания и надежды сплошь и рядом ничем не отличаются от ритуальных действий жителей Новой Гвинеи. Разница лишь в том, что они покупают свои амулеты в супермаркете».

Великий социолог Т. Парсонс доказал, что «умные управляют сильными», иными словами, те, кто обладает нужными знаниями, распоряжается ресурсами тех, кто владеет навыками и умениями. Человек, способный осознать и на практике проверить этот вывод (а жизненный опыт многих людей сплошь состоит из таких подтверждений), принимает и другую формулировку той же мысли: кто владеет информацией и умеет ей правильно манипулировать, владеет миром.

Сегодня социальная компетентность человека рассматривается как несомненный, чрезвычайно весомый индивидуальный капитал. Виртуозы социальных отношений обладают навыками, которые наиболее высоко ценятся в любом обществе. Способен ли современный, социально компетентный человек, не использовать такой эффективный прием, как манипулирование? В каком объеме и в каких сферах возможно его применение, чтобы это не принесло урона ни самому индивиду, ни окружению? Попробуем разобраться в этом через более детальное рассмотрение этого феномена.

Манипулятор сидит в каждом из нас

Бизнес-литература и словари дают довольно близкие определения манипуляции как «психического воздействия, которое осуществляется тайно, а, следо-

вательно, в ущерб лицам, на которых оно направлено» (Шейнов), «скрытого принуждения, программирования мыслей, намерений, чувств, отношений, установок, поведения» (Шиллер) и т.п.

С одной стороны, общепризнано, что манипулирование – явление негативное. Однако как на профессиональном уровне (политика, бизнес), так и на бытовом (социум), люди пользуются манипуляциями в неограниченном количестве.

По мнению исследователя Шейнова, в любом из нас сидит манипулятор. Индивид выбирает себе одну из манипулятивных ролей (диктатор, слюнтяй, калькулятор, прилипала, задира, славный парень, судья, защитник) или создает из них некоторую комбинацию. Отношения манипулятора с окружающими его людьми складываются на основании вполне определенных закономерностей. Так, если он строго придерживается одного из манипулятивных типов, то неизбежно проецирует противоположный образ на окружающих людей, превращая их тем самым в свои мишени. Например, руководитель-диктатор, часто выбирают себе подчиненных-винтиков, легко управляемых, с отсутствием собственного мнения и, умышленно удерживая их в этой роли, осуществляют над ними контроль. Одним словом, как ни парадоксально это звучит, но каждому из нас присущ манипулятивный потенциал, и, чтобы рассмотреть его, надо всего лишь заглянуть внутрь себя и быть способным к рефлексии. Однако следует помнить, что целая армия психологических защит будет мешать увидеть автопортрет манипулятора.

Техника манипулирования

Манипулятивное влияние можно систематизировать по следующей схеме, предложенной доктором социологических наук Шейновым:

- Сбор информации об адресате, который производится с целью выявления так называемых

приманок и мишеней воздействия (интересов, склонностей, желаний, влечений, убеждений, эмоций), создания фона, благоприятного для манипулирования.

- Сообщение адресату информации для активизации его в нужном направлении. Приманки помогают привлечь внимание к выгодной для инициатора стороне дела и таким образом скрыть истинные цели манипуляции. Это может быть разговор на одну из тем, интересных адресату, или о предмете его беспокойства, или о том, что он желал бы услышать, и т. д.
- Использование фоновых факторов: эксплуатация состояния сознания и функционального состояния адресата и присущих ему привычных сценариев поведения; создание благоприятного внешнего фона (доверие к инициатору, его высокий статус, симпатия к нему и т. п.).
- Побуждение адресата к активности в нужном направлении. Побуждение может явиться суммарным результатом влияния приманок, фоновых факторов и воздействия на мишени или же стимулироваться специальными приемами – подталкиванием к включению у адресата нужного внутреннего побуждения или же прямой актуализацией желаемого мотива. Например, манипулирование в рекламе может активно формализовать план инстинкта. Для этого необходимо чувствовать, какой образ годится для провокации инстинкта, для его пробуждения до такой степени, чтобы породить осязаемую потребность в рекламируемом предмете: «Если хочешь выделиться из толпы, ты должен определенным образом стричься, одеваться, носить определенную обувь, то есть походить на тех, кто имеет вес в обществе!»

Рассмотрим на примерах сферы применения манипуляций, используемых в бизнесе.

Архетипы бессознательного – ключи к психике человека

Первое и главное место занимает манипуляция сознанием в рекламе. Представители рекламного бизнеса все более деталь-

но изучают, как эффективнее воздействовать на аудиторию. Использование психологии, и в частности, психоанализа, в рекламе, приближается по воздействию к искусству, также опосредующему внутреннюю основу природы вещей. Манипулятивная цель рекламы состоит в обслуживании личностной самооценки, затрагивании глубинной мотивации, побуждающей к действию. Здесь даже можно говорить о позитивном аспекте манипуляций в рекламе, так как она в конечном счете развивает стремление к лидерству, индивидуализации, пусть даже с внешней, а не с внутренней стороны. Отыскивая ключи к психике потребителя, надо опираться на те символические соответствия, которыми живет человек. Наряду с сознанием, и индивидуальным бессознательным, согласно концепции Юнга, в душе человеческой присутствует загадочная область, объединяющая всех людей. А именно, коллективное бессознательное – это хранилище наследственной памяти, закрепленных тысячелетиями психической эволюции образов и символов, обращение к которым, вызывает у людей одни и те же неосознаваемые ассоциации. Так, обращаясь к этим фундаментальным стереотипам, можно рассчитывать на глубокое проникновение подаваемой информации в душу и закрепление ее в «подвалах психики». Вот, например, основные архетипы:

- Архетип матери. Мать принадлежит земной сфере (мать-сыра земля, мать-Германия для немцев, Отчизна), то есть, материи. Одновременно это и мотив ночи порождающей, так как в земле скрыта невероятная потенция, плодородие. С другой стороны, образ матери – это образ женщины вообще, который Юнг обозначил как Анима.
- Архетип отца, противоположный матери и относящийся к воздушной сфере. Отец – это авторитет, герой, доверие к закону (дух и буква закона), государству. Наконец, архетип отца — это atman, дух. Противоположный по отношению к женскому началу, образ мужчины обозначается как анимус. И анима, и анимус присутствуют в мужчине и женщине, подобно взаимопроникающим Инь и Ян в китайской мифологии, объединяясь в то, что мы называем душой.
- Ребенок или младенец оказывается опосредующим звеном, в котором отражены и анима, и анимус, в том смысле, что он – будущее человека, обладающее всевозможными потенциями. В целом младенец – залог развития, предчувствие близких изменений.
- Образ трикстера (трикстер – дурак, шалун) предстает как

отражение недифференцированного сознания, едва поднявшегося над животной душой. Юнг обозначил этот образ как тень, совокупность низших черт характера человека. Этот образ подобен шуткам судьбы, не всегда забавным. Это наши неосознанные животные инстинкты, присутствующие в тесном переплетении с социальными установками, это неистребимое любопытство, более жизненное, чем сама жизнь.

- Образ маски. Первоначально личность обозначала маску – личину актера, то есть, предполагала сокрытие истинного лица человека. Отсюда традиция карнавалов, маскарадов в Европе. Для нас важнее другое: маска – это система адаптации человека к миру, та манера, в которой проходит его активность.
- Другой. Душа человека может быть уподоблена близнецам, один из которых бессмертен, а другой нет, но они никогда не станут единым целым. Другой – это тот, кем мы также являемся, друг, с которым, однако, мы не сможем объединиться полностью. Это внутренний голос, невидимый учитель, с которым человек ведет беседу. Результатом такой беседы должна стать истина.
- Самость – глобальный образ целостности, выраженный в символе круга. Это результат синтеза всех способностей, инстинктов и желаний. Юнг предполагал, что образ самости является одним из древнейших, так как даже у ребенка проявляется самость в виде соответствующих символов сферы, окружности как потенциальная целостность. Самость представляет собой союз сознания и бессознательного, сокровище, спрятанное в пещере.
- Бог олицетворяет тот центр, к которому стремится человек. В качестве символа Юнг предлагает цветок как собирательный образ души.

Розничный маркетинг: мишени и приманки

Манипуляции в различных маркетинговых приемах используются повсеместно, и каждый из нас не раз был её объектом. Анализируя применение различных манипулятивных техник, стоит рассмотреть сам процесс покупки, ведь в нем всегда участвует конкретный человек. За год человек вынужден совершать покупки в сотнях товарных групп, в которых ему предлагаются десятки тысяч торговых марок в десятках магазинов, окружающих его. Кроме того, за каждый час, проведенный перед телевизором, ему покажут полсотни рекламных роликов, а на каждом километре городских улиц его внимание захотят привлечь с помощью десятка-другого щитов

наружной рекламы. Любой взятый в руки журнал или газета ему подкинут еще десятки объявлений, да и радио будет не только его развлекать и информировать, но и с известной настойчивостью рекламировать разнообразные товары и услуги. Психически здоровому человеку в расцвете сил и возможностей разбираться во всем этом разнообразии предложений некогда, лень и не нужно, и он совершает большинство покупок в так называемом потребительском трансе, применяя простые, но чаще всего финансово неэффективные для него стратегии выбора. Знание этих потребительских стратегий продавцом дает возможность использовать его в своих корыстных целях, завладевая вниманием и предпочтением потребителя, и менять свои товары и услуги на деньги. Если при выборе товара покупатель старается избегать какого-либо напряжения, то при пользовании услугами он ожидает активного к себе отношения, даже если он не вступает в непосредственное общение с кем-то. Ну и, конечно, здесь нельзя не привести примеров самых распространенных манипуляций.

Итак:

- Манипуляция «Вторую вещь получите бесплатно». На самом деле цена первой просто вдвое завышена. Да еще и товар может оказаться неходовым. Тем не менее, на эту манипуляцию многие попадаются! Мишенью воздействия на жертву здесь является ее желание сэкономить, приманкой – возможность получить что-то бесплатно.
- Манипуляция «Подарки от фирмы». Цена «подарков» обычно ничтожна и уже включена в стоимость покупки. Мишени воздействия и приманки здесь аналогичны вышесказанной.
- Манипуляция «Скидка только на этой неделе». В такой ситуации выставляется ценник с двумя ценами, причем зачеркнутая цена намного выше новой. Фокус состоит в том, что зачеркнутая цена явно завышена, а «новая» приближена к реальной стоимости. Мишень воздействия и приманка здесь прежние. Побуждением к действию служит объявленное ограничение во времени.
- Манипуляция «Сходное название». Товары малоизвестных фирм, взявших себе название, сходное с известными фирмами, продаются по цене, чуть ниже фирменных изделий. Юридически здесь ничего не докажешь, поскольку в названии изменена, пропущена или добавлена одна буква — и оно уже другое. Получается, что покупатель «сам виноват»: надо внимательнее читать! Мишенью воздействия служит невнимательность жертвы,

а приманкой – название солидной фирмы.

• Манипуляция «Иностранная бирка». В данном случае на отечественном товаре помещают бирку на иностранном языке. Такая «иностранная» бирка и служит приманкой для покупателя: мы ведь привыкли доверять заграничным маркам больше, чем собственным глазам. Вот, например, какой забавный эксперимент провели в одном из магазинов, изучая маркетинг и психологию покупателей. Повесили рядом два мужских костюма — немецкий «Hugo Boss» и российский – «Purbo Prestige» – поменяли местами таблички с названиями фирм и предложили покупателям выбрать лучший. И что же? Те хвалили мнимый «Hugo Boss», т. е. российский товар, за то, что фасон интереснее, ткань лучше и строчка ровнее.

• Манипуляция «Слухи о подорожании», как правило, приводят к всплеску покупательской активности. Время от времени такие слухи распространяют крупные торговые компании, чтобы ускорить торговый оборот и получить добавочную прибыль. Мишень воздействия здесь — желание граждан защитить заработанные средства от обесценивания, приманка — возможность отоварить свободные средства по старым ценам.

Управление персоналом

В области управления персоналом манипулятивные техники можно использовать как для конструктивных целей, так и для махинаций и интриг. Манипулировать могут как руководители, так и подчиненные. Не застрахованы от этого и харизматичные, властные, волевые лидеры: подчиненные часто прячутся за спиной «железного» начальника, а тот решает все проблемы. Рассмотрим различные случаи манипулирования в системе управления на векторе подчиненный – начальник.

• Манипуляция «Хочу с вами посоветоваться». Некоторые работники любят заходить к руководству «посоветоваться». Это, безусловно, манипуляция с целью переложить на руководителя ответственность за принятие решения.

• Манипуляция «Меня рвут на части». Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-то конкретный результат, ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено». Любопытно, что некоторые поступают так неосознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца. Это могут быть чрезвычайно энергичные, но неорганизованные люди, для кото-

рых процесс бурной деятельности важнее результата.

- Манипуляция «Сирота казанская». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководят, никто ему не помогает, никто не хочет его слушать и т.д.
- Манипуляция «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают работники, которые прикидываются бестолковыми. Про таких говорят: «Быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется».
- Манипуляция «Получить подпись руководителя». Подчиненному надо подписать бумагу у руководителя. Цель манипуляции – любыми ухищрениями получить подпись и переложить ответственность на руководителя. Случись что – отвечать тому, чья подпись на документе.
- Манипуляция «Через голову начальника». Вышестоящий руководитель нередко дает поручение работнику, минуя его непосредственного начальника. Поэтому подчиненный отказывается выполнять некоторые поручения последнего, ссылаясь на срочное задание вышестоящего. Начальник чувствует себя уязвленным. Во-первых, получать отказ от подчиненного всегда неприятно. Во-вторых, если это задание поручить больше некому, приходится выполнять работу за подчиненного. В этой ситуации очевиден непрофессионализм вышестоящего руководителя в работе с персоналом, жертвой которого становится непосредственный начальник. Поведение подчиненного является манипулятивным.

- Манипуляция «А вы слышали?». Цель манипуляции очевидна – отвлечь внимание от факта опоздания и возможного порицания за него. Для обеспечения податливости начальника к манипулятивному воздействию

задается стремительный темп действий и возбужденные интонации голоса, преследуется быстрое вовлечение в разговор всего отдела (воздействие на начальника при этом маскируется, а «разогрев» аудитории одновременно «разогревает» и начальника).

- Манипуляция «Мелкие услуги». Нередко подчиненные оказывают начальству мелкие услуги. Все это подается как искреннее проявление уважения. И поскольку эти действия систематически повторяются, то создают у руководителя ощущение долга перед отправителем этих действий, особенно если тот действует тонко и ненавязчиво. И долг этот обычно возвращается – повышением по службе, увеличением оклада, премиями, престижными командировками и т.п.
- Манипуляция «Барин нас рассудит». Работники в конфликтной ситуации все время призывают на роль арбитра начальника. Перекладывая тем самым ответственность с себя на начальство.

Среди выжженного поля

Обращаясь к проблеме технологий манипуляционного бизнеса, нельзя не коснуться издержек манипуляционных отношений. В данном случае хочется привести одно изречение из Евангелия от Матфея: «Что пользы человеку, если он завоет мир, но потеряет собственную душу?» Совершая манипуляцию, следует помнить, что адресат манипулятивного воздействия является жертвой, поэтому неудивительно, что манипулирование ухудшает отношения между людьми.

По мере накопления опыта манипулятор становится все более техничным и при новом контакте достигает своей цели со все большей вероятностью. Однако раз за разом побеждая, он создает вокруг себя «выжженное поле»: становится все больше людей, пострадавших от него, и со временем окружающие начинают понимать сущность этого человека, как бы ловко он ни обставлял свои действия, и отторгать его.

Но от манипуляций страдает не только их объект. Сам манипулятор также является жертвой своей жизненной установки, так как он считает, что «манипуляция — это псевдофилософия жизни, направленная на то, чтобы эксплуатировать и контролировать как себя, так и других» (Шостром).

В заключении хочется отметить, что воздействуя на психику человека ради повышения эффективности рекламы, объема продаж и управления ресурсами, нельзя перейти некую этическую грань, поэтому освоение механизмов функционирования человеческой психики – процесс достаточно трудоемкий.

Сон в зимнюю ночь, или утопленник

Звонок незнакомца застал Эдуарда врасплох. Признаться, ему не очень понравилось, что его услуги теперь рекламируются «из уст в уста». Но было и приятно: рекомендовал к нему обратиться человек, которому наш герой помог советом в одном щекотливом деле много лет назад. Нынешнее же дело, о котором ему сбивчиво рассказывал по телефону незнакомый пока мужчина, было не столько щекотливым, сколько хлопотным.

– Хорошо, я вам помогу, – сказал он наконец в трубку. – Из уважения к вашему другу, однажды оказавшему мне честь прибегнуть к моей помощи. А также потому, что ваша цель чиста, честна и понятна: вам нужны деньги – что может быть естественнее?! Кроме того, вы претендуете не просто на деньги, а на очень большие деньги, а это вызывает уважение. Но три условия: вы полностью возьмёте на себя все первоначальные капиталовложения, вы будете беспрекословно выполнять все мои указания и, главное – никакой уголовщины! Ну, а как обычно рассчитывается мой гонорар, вы, конечно, уже знаете от нашего общего знакомого.

Трубка бодро пророкотала в ответ полное и безоговорочное согласие.

***

Конец года не задался. Александр Александрович который день упрямо разглядывал таблички отчётов своего отдела, время от времени добавляя новые колонки, сортируя данные, объединяя ячейки. Но никакие

манипуляции с безотказным, но бездушным «экселем» не давали шанса приблизиться к вожделенным цифрам выполнения плана: четвёртый квартал для отдела страхования жизни одной из крупнейших страховых компаний был провальным.

Сотрудники отдела впали в депрессию вместе со своим руководителем и окончательно перестали «ловить мышей». Рассчитывать на новогодний подарок от Деда Мороза тоже не приходилось. Поэтому когда в дверь к эСэС, как звали его за спиной коллеги и подчинённые, постучал не слишком им любимый Женька Иванов и вкрадчиво попросил уделить время одному из его клиентов, он выполз из-за стола с весьма нелюбезным видом.

Впрочем, уже скоро гримаса неудовольствия на лице эСэС сменилась самой приветливой улыбкой, на какую только может быть способен страховщик со стажем, встретивший клиента своей мечты.

В самом деле, энергичный молодой человек с роскошной шевелюрой и вытатуированным якорем на запястье воплощал собой идеал нового поколения сознательных потребителей страховых услуг. Владелец и главный креатор небольшого архитектурно-дизайнерского бюро, Ярослав Воробьянинов сумел занять крайне востребованную нишу – дизайн элитных кухонь. Удовлетворив за пару лет спрос на свои нестандартные и недешёвые идеи в родном областном центре, он приехал покорять Москву, в чём весьма быстро преуспел, приобретя широкую известность в узком кругу очень обеспеченных людей. Фамилия, вызывающая в памяти бессмертный роман Ильфа и Петрова, тоже этому немало способствовала: иметь кухню от Воробьянинова было сначала прикольно, потом модно, а теперь стало уже и просто необходимо в каждом приличном доме.

От заказчиков не было отбою. А так как чаще всего приходилось иметь дело с их загородными резиденциями, то многокилометровые пробеги на автомобиле в любую погоду и поздние, далеко за полночь, возвращения домой стали для Ярослава нормой жизни. А она у него, заметьте, одна, и он её дорого ценит. В общем, этому хорошо мотивированному клиенту

не нужно было объяснять, почему нужно страховать жизнь на крупные суммы – он недавно сам принял это решение, и теперь оставалось лишь выбрать надёжного страховщика.

Всё это начальник отдела страхования жизни выслушал от господина Воробьянинова, тихо млея от счастья, ведь напротив него сидел не просто потенциальный клиент, но практически сбывшаяся мечта о самых прекрасных на свете вещах: премия по итогам года, благодарность от руководства, зависть коллег... И ключ к этому счастью – полис на полтора миллиона долларов, который намерен оформить притащенный бог весть откуда Ивановым парень.

Об Иванове, кстати, эСэС теперь тоже думал с нежностью и даже дал самому себе обещание: в случае успешного развития событий особо отметить Евгения во время чествования лучших сотрудников на новогоднем корпоративе как лучшего агента «по жизни».

Этим мечтам суждено было сбыться. Очарованный обходительностью страховщиков Воробьянинов внёс положенный взнос, отдел эСэСа выполнил квартальный план, премии, бонусы и прочие приятные и почётные награды нашли героев – в общем, Новый год встречали в более чем приподнятом настроении.

А потом, на волне энтузиазма, успешно отработали и первый квартал.

***

Беды и несчастья кажутся нам тем горше, чем более прекрасный пейзаж нас окружает и чем ласковее к нам природа. В нежном, сияющем апреле Александру Александровичу пришлось испытать верность этой сентенции на себе. Это удивительное для наших широт и вечно задымлённого мегаполиса прозрачное весеннее утро, когда в компанию пришла молодая дама в элегантном трауре, он запомнил надолго!

Приятную наружность посетительницы портили покрасневшие от слёз глаза, и она продолжала время от времени прикладывать к усталым векам платочек. Проникнутые сочувствием сотрудники страховой компании старались быть максимально предупредительными. Дама с благодарностью приняла чашечку чая и, борясь с подступающими слезами, начала свой поистине трагический рассказ. Несколько месяцев назад погиб её единственный родственник – родной брат, молодой, преуспевающий, творческий человек. Так нелепо: провалился под лёд маленькой речки у какой-то деревушки на Украине, где проводил новогодние каникулы. Ушёл побродить по окрестностям и не вернулся. Древняя старушка, сдавшая ему полхаты, даже не сразу и хватилась, что постояльца давно нет.

И зачем, зачем он только туда поехал?! Говорил, что нуждается в спокойном, уединённом отдыхе. Хотел почерпнуть вдохновение в народном творчестве, чистые, не испорченные туриндустрией образчики которого только в глубинке теперь и можно найти. В последнее время часто вспоминал, как совсем маленьким гостил у своей прабабушки-хохлушки, и всё хотел сделать какой-то проект «в украинском духе».

Чем занимался? У него был свой бизнес, проектировал кухни – очень, очень известный был дизайнер. Причём, знаете, у него было какое-то предчувствие. Перед самым Новым годом позвонил сестре и сказал: «Ну вот, малыш, теперь я за тебя спокоен: даже если со мной вдруг что-то случится, ты будешь обеспечена». Мы с ним одни жили после смерти родителей, он был всего на три года старше, но чувствовал ответственность за сестрёнку и даже отчасти поэтому до сих пор не женился – хотел сначала судьбу младшей устроить...

Новый год они всегда вместе встречали. В этом году тоже – ходили в гости, веселились всю ночь. А 1-го января он уехал на Украину и сгинул. Вот только сейчас нашли.

Сестре-бедняжке, как единственной родственнице, ещё и на опознание пришлось ехать. Да что там опознаешь – столько под водой пролежал! Только по наколке на запястье и узнала: он пацаном всё морем бредил, потому и якорь наколол. Похоронили его в той же деревне. Пусть спит вечным сном на берегу реки. Сестра, конечно, теперь будет туда приезжать часто. Вот и сейчас – как только уладит дела с выплатой по страховке, так сразу к братику – надо могилку обиходить, да и вообще...

Безутешное горе не помешало осиротевшей сестре покойного тщательно собрать все необходимые документы. Впрочем, она призналась, что ничего не соображает в делах, да и не до того ей сейчас. Слава Богу, нашлись добрые люди, помогли всё правильно оформить, включая свидетельство о смерти. Так что выплата была произведена в установленные правилами страхования сроки.

***

Полтора миллиона долларов по курсу на день выплаты – страшная сумма для любой компании. Одно счастье – все риски были перестрахованы. Но служба безопасности мытарила бедного Александра Александровича ещё месяца два. Потрепали нервы и Евгению Иванову, но по обоим было всё чисто. Так что внутреннее расследование серьёзных оргвыводов не повлекло.

Однако о повышении эСэСу пришлось забыть. Тем более что после этого случая совет директоров всерьёз взялся за

реорганизацию бизнеса, в результате которого отдел страхования жизни переподчинили новому вице-президенту, который, придя со своей командой, очень быстро расставил на ключевые посты своих людей. Некогда влиятельный Александр Александрович стремительно терял вес в компании и к концу лета стал серьёзно подумывать о смене работы.

Но это было потом. А пока над Москвой гремели первые грозы и бушевала сирень. Наслаждаясь вечерней свежестью, на кухне у открытого окна сидели два приятеля. Эдуард, как всегда, философствовал, чему весьма способствовала распитая за ужином бутылка бордо. Евгений, тоже как всегда, восторженно слушал, периодически перебивая плавную речь своего старшего друга восторженными восклицаниями и вопросами.

– Нет, ну как вам только в голову это всё пришло, а?! Почему Украина?

– Собственно, могла бы быть и не Украина – просто там быстрее нашлись понятливые люди с определёнными возможностями. А потом оставалось только инвестировать в местный рынок сомнительных услуг некоторую сумму. Ну и, конечно же, нам здорово повезло. Ведь то, что так быстро нашёлся скромный, малоприметный утопленник с наколкой в нужном месте – это большая удача. Некоторые несовпадения роста и веса усопшего с, так сказать, прототипом, мало кого волновали. А сестра хорошо выглядела, достоверно. И против правды не сильно грешила – наколка была.

– А где сейчас наш герой?

– На Дальнем Востоке, с новым паспортом и новыми планами на жизнь. Когда мы встречались для окончательных расчётов, он вроде бы говорил, что собирается в Австралию переехать в ближайшее время.

– Да ему теперь и в Антарктиду можно – с такими деньгами везде неплохо!

Оксана Рустамова