УПРАВЛЯТЬ ИЗ ЦЕНТРА ИЛИ РЕШАТЬ НА МЕСТАХ?

Стремительное развитие кредитования - особенно кредитования физических лиц - обострило потребности в эффективном взаимодействии банков и страховых компаний. Сегодня на рынке сложились две основные схемы взаимодействия банка и страховой компании. Первую можно условно назвать моделью «Головной офис-головной офис», когда расчеты проводятся на уровне головных офисов сторон. Вторую, когда расчеты проводятся на уровне филиалов сторон, соответственно, - «Филиал-филиал». Обе схемы показывают достаточную эффективность и зачастую могут быть применены в одном и том же банке одновременно. Чтобы получить объемную картину взаимодействия банка и страховой компании по каждой из схем и понять, какую из них в какой ситуации целесообразнее применять, мы задали одни и те же вопросы представителям обеих сторон – банка и страховой компании. Своими соображениями об эффективности применения той или иной схемы делятся:

Галина МАЛЮГИНА, заместитель директора Департамента по работе с корпоративными клиентами, Промсвязьбанк





Владимир ДОРОХОВ, директор Департамента по работе со стратегическими банками, СК НАСТА

До того, как начать отвечать на вопросы, г-н Дорохов сделал следующие уточнения:

«Основываясь на моем опыте, взаимодействие страховых компаний с банками происходит по так называемым комбинированным схемам, включающим элементы обеих основных схем. Результирующая модель получает условное название в зависимости от того, элементы какой из основных схем в ней преобладают.

Кроме того, стоит принять во внимание, что некоторые крупнейшие банки не взимают комиссию по некоторым видам страхования, стимулируя таким образом продажи своих кредитных продуктов. В этом случае страховые компании либо платят повышенную комиссию прочим посредникам (например, автосалонам, брокерам или агентствам недви-

жимости), либо снижают за счет этого страховые тарифы, что и вызывает динамичный рост продаж соответствующих кредитных продуктов. При такой практике взаимодействие компании и банка ограничивается разработкой договорной базы и условий сотрудничества, регулярным взаимным предоставлением отчетности для контроля финансового состояния партнеров и разработкой совместных продуктов». А теперь переходим к вопросам.

1. Наряду с тем, что схема «Головной офис-головной офис» дает явные преимущества по выработке совместных стратегических и тактических решений, а также возможности оперативного контроля, она имеет и ряд существенных недостатков. Перечислите их, пожалуйста.

Г.М: К недостаткам данной схемы можно отнести следующие факторы:

- филиал без согласования из головного офиса не может принимать самостоятельных решений, которые часто необходимы для оперативности работы;
- если менеджмент в головном офисе недостаточно активен или недостаточно профессионален, это ставит под угрозу вопрос взаимодействия в целом банка и СК;
- при открытии каких-либо крупных региональных проектов невозможно оперативно в них войти, есть риск потерять позиции в конкретном регионе.

В.Д.: Согласен с Вами в части достоинств и хочу отметить, что, как правило, филиалы страховых компаний, в частности, компании НАСТА, обладают достаточным уровнем полномочий и административным ресурсом (включая ресурс директора соответствующей региональной дирекции), чтобы оперативно решать вопросы регионального взаимодействия.

С моей точки зрения, главный недостаток – увеличенный срок выверки расчетов и выплаты комиссионного вознаграждения (КВ). Из-за большого количества филиалов (представительств) возникает высокая вероятность ошибок в отчетной документации. Вследствие этого появляется необходимость получения дополнительной информации от представительств партнеров, согласования данных, исправления ошибок и повторного согласования

Управлять из центра или решать на местах?

данных. Все это ведет к задержке общего срока согласования отчетных документов и, соответственно, к задержке с выплатой общего КВ. Задержка может быть частично исключена путем выплаты КВ по согласованным отчетам, но такая локализация проблемных участков требует дополнительных усилий и существенно снижает эффективность взаимодействия. Основной проблемой при использовании этой схемы являются высокие требования к ІТ-обеспечению взаимодействия, особенно принимая во внимание количество задействованных филиалов.

2. Решает ли схема «Филиал-филиал» какие-либо из проблем, свойственных схеме централизованного взаимодействия?

Г.М: При работе филиала с филиалом появляется возможность развития активных территориальных продаж:

- решения могут быть быстро приняты сотрудниками на местах;
- участие в региональных проектах, тендерах может быть быстро и эффективно спланировано;
- тарифная политика при работе по схеме «Филиал-филиал» формируется с учетом специфики региона;
- непрофессионализм персонала может привести к сбоям только в отдельной точке продаж, но не влияет на общее взаимодействие банка и СК (при слаженой работе остальных точек);
- при работе по схеме «Филиал-филиал» гораздо проще организовать продажи розничных продуктов на местах: это и продукты, связанные с ипотекой, и автострахование, и страхование рисков при потребительском кредитовании. Из «головы» сложно оценить специфику того или иного региона при продаже розничных продуктов. Головной офис в данном случае выступает как генератор новых продуктов и технологий. Там же проводится общий мониторинг финансовых потоков, структурирование издержек и планирование.

В.Д. Из практики работы страховых компаний я могу заключить, что различие в оперативности принятия решений на региональном уровне и учете специфики регио-

нов не является значительным. Более того, для обеспечения прибыльности ведения бизнеса в масштабах всей компании и обеспечения равных условий для всех филиалов целесообразно иметь один центр тарифной политики – в головном офисе.

По моему мнению, основным достоинством схемы «Филиал-филиал» является оперативность процесса сверки отчетов и выплаты КВ, так как взаимодействие идет между филиалами (представительствами) партнеров, что исключает задержки с согласованием по всей системе, поскольку проблемы в одном или нескольких филиалах не вызывают системных задержек.

Помимо того, при использовании этой схемы филиалы получают дополнительные денежные потоки, поскольку при реализации идеальной схемы «Головной офис-головной офис» филиалы банка перечисляют страховые премии на счет головной компании страховщика. Получение указанных денежных средств филиалами страховщика может сопровождаться задержками или получением неполной суммы из-за удержаний, произведенных головным офисом.

3. Какую из описанных схем Вы считаете более перспективной? Почему?

Г.М: Схема организации работы «из головы», конечно, наиболее перспективна. Но необходимо решить вопрос с делегированием полномочия принятий решений на местах и мониторинга принятых решений. Тот банк, который сможет выстроить систему, в которой не будет лишних звеньев и при этом будет учтен лучший опыт регионов, получит явные преимущества перед другими игроками на рынке банкострахования.

В.Д: На сегодняшний день наиболее предпочтительными являются схемы типа «Филиал – филиал» и производные от них комбинированные схемы. По мере технологического развития филиалов банков и страховых компаний (и особенно по мере развития IT-систем и систем управления филиальным бизнесом банков и страховых компаний) наблюдается и будет наблюдаться

смещение в сторону схем типа «Головной офис-головной офис». Следует отметить, что подобная динамика выражена, прежде всего, в тех видах сотрудничества, для которых характерно меньшее количество операций. Например, в страховании имущества, где количество сделок на порядок ниже, чем в автостраховании.

4. Какая из схем больше способствует развитию взаимоотношений с партнером?

Г.М: Схема централизованного взаимодействия. В этом случае общение организовано на уровне руководства компаний, что позволяет обсуждать расширение взаимодействия и принимать более значимые стратегические решения. Кроме того, любые крупные нововведения — оснащение программным обеспечением, внедрение информационных технологий, программы партнерства с зарубежными представителями и т.д. — обычно генерируются в головном офисе, а затем уже транслируются по филиальной сети.

В.Д: По опыту компании НАСТА, взаимовыгодное сотрудничество может быть построено по любой модели. При этом для учета взаимных интересов партнеров могут использоваться схемы обоих типов. Например, схема «Филиал-филиал» для автострахования и страхования ипотеки и схема «Головной офис-головной офис-для страхования залогов юридических лиц.

5. Можно ли сравнить обе схемы по объемам продаж?

Г.М: По объемам продаж при развитой филиальной сети, скорее всего, будет лидировать схема «Филиал-филиал» – хотя бы из-за скорости принятия решения. При схеме «Головной офис-головной офис» необходимо время на согласование, а это тормозит продажи. Однако если банк специализируется на крупных продажах, то крупные сделки в основном акцептуются в головном офисе, т.к. лимиты принятия решений на местах обычно ограничены. Поэтому при такой ситуации объем сделок «в голове» мо-

90

Финансовый супермаркет

жет быть больше, чем в филиальной сети. При этом филиальная сеть может лидировать по количеству проданных продуктов, но не по их объему.

В.Д: Технологическое развитие региональных сетей (как страховых, так и банковских) пока не достигло уровня, необходимого для полноценного функционирования и паритетного использования схемы централизованного взаимодействия. Поэтому объемы продаж по схеме «Филиал-филиал» в значительной степени превышают уровень продаж по схеме «Головной офис-головной офис», особенно по массовым видам страхования (автострахование, ипотека, страхование от несчастного случая и др.)

6. Перечислите, пожалуйста, основные проблемы, тормозящие развитие взаимоотношений банков и страховых компаний.

Г.М: Основные проблемы заключаются в следующем: – в банках часто отсутствуют специалисты, которые знали бы специфику работы страховых компаний, норма-

Дополнение по те	M	е
------------------	---	---

Екатерина КВАСНЮК,

вице-президент по развитию специальных каналов продаж, ООО «Группа Ренессанс-страхование»

ПАРТНЕРЫ НОМИНАЛЬНЫЕ И ДЕЙСТВИТЕЛЬНЫЕ

Сегодня в регионах спрос на кредитные продукты растет очень быстрыми темпами и рынок действительно испытывает дефицит, особенно по ипотеке.

Банковская экспансия в регионы по отношению к страховой скорее первична. Крупные федеральные банки, как правило, договариваются с региональными о том, что те формируют пакет, который в конце года выкупается крупным банком. То есть формально это пакет регионального банка, но он сформирован в соответствии со стандартами, по которым работает крупный партнер. Соответственно и страховые продукты по этому пакету будут ориентированы на требования федерального банка. Формально страховщики взаимодействуют с региональным банком, а на практике ориентируются на федеральный банк-партнер.

Управлять из центра или решать на местах?

тивные документы, на которых строится их работа. Отсюда возникают сложности в согласовании основных юридических документов, которые регламентируют взаимоотношения сторон;

- взаимные требования к наличию так называемого «плеча» часто тормозят работу, т.к. ни банк, ни СК не хотят уступать своих позиций;
- СК далеко не всегда готова раскрывать свою финансовую отчетность перед банком, что мешает быстро открывать лимиты и оценивать возможные риски;
- часто у одного из партнеров (а иногда и у каждого) отсутствует прозрачная система учета результатов совместной деятельности, что приводит к длительной процедуре согласования отчетов;
- нежелание банков делиться «банковскими окнами» для страховых продаж, непонимание банковским менеджментом перспектив и преимуществ совместной работы.

В.Д: К основным проблемам я отношу следующие:

- неудовлетворительный уровень профессионализма персонала и технологического развития некоторых филиалов (что является следствием интенсивного роста филиальной сети банков и страховых компаний);
- недостаточно эффективная система управления филиалами, которая позволяет отклоняться от политики головного офиса;
- завышенные требования некоторых банков к комиссии, исключающие мотивацию посредников, что, в свою очередь, снижает продажи кредитных продуктов банков;
- завышенные требования некоторых банков к размещению страховых резервов страховщиков как условие динамичного развития бизнеса;
- отсутствие прозрачности критериев при выборе партнеров филиалами банка и страховщика, недобросовестная конкуренция в филиалах при выборе партнеров.
- 7. Каковы, на Ваш взгляд, ожидания страховой компании от банка, которые повышали бы эффективность сотрудничества (четкая стратегическая

линия в отношениях со страховой компанией, наличие регламента взаимодействия и куратора по работе со страховыми компаниями и т.д.)?

Г.М: СК рассчитывает на то, что у банка уже разработана стратегия развития отношений со страховыми компаниями. Процесс принятия решений понятен и прозрачен. Кроме того, СК строит взаимодействие с банком исходя из предположения, что он открыт для всех страховых компаний. Значит, можно наравне с другими участвовать в тех проектах, которые он реализует. Обязательное условие для нормальной работы — наличие персонального менеджера.

В.Д.: Действительно, перечисленные ожидания являются очень важными составляющими эффективного сотрудничества. Наряду с ними я бы отметил следующие:

- конкурентные условия работы со всеми страховщиками;
- четкая, прозрачная политика работы со страховыми компаниями;
- адекватные требования банков к комиссионному вознаграждению, позволяющие страховой компании вести прибыльный бизнес, обеспечивая качественное страховое покрытие;
- грамотное выстраивание сотрудничества по размещению страховых резервов компаний с использованием различных финансовых инструментов;
- продукты, соответствующие рыночным требованиям. Особое внимание хотелось бы уделить продуктовой линейке банка. Даже совершенно корректно выстроенная система взаимоотношений не обеспечивает взаимовыгодного сотрудничества, если продукт банка не конкурентоспособен. Приложения банка должны быть привлекательны, и тогда в сочетании с конкурентными продуктами страховщика получается хорошо продаваемый совместный продукт, который интересен и посредникам (автосалонам, брокерам, риэлторским агентствам и т.д.), и конечным потребителям.

8. Что, на Ваш взгляд, могут сделать страховые компании для повышения эффективности сотрудни-

чества с банками (создание коробочных страховых продуктов, принятие управленческих решений, способствующих оперативности в принятии решений, четкая тарифная политика, наличие отлаженной СRM-системы и call-центра для клиентов, стандартизация пакета документов, обучение банковских специалистов, обучение менеджеров филиалов и т.д.)?

Г.М: Страховые компании в отношениях с банком должны быть максимально открыты в своей политике. Управленческая структура в СК, созданная для работы с банками, должна оперативно решать все текущие вопросы: выходить в банк с предложениями создания коробочных продуктов, новых технологий продаж, обучения персонала банка страховым продажам для создания эффективно работающего финансового супермаркета. Наличие общего call-центра и CRM-системы в несколько раз повышает эффективность продаж.

Тарифная политика СК должна быть понятна и прозрачна для менеджеров банка, должны быть обозначены ответственные лица от СК, которые могли бы оперативно принимать решения о возможных скидках и изменять тарифные сетки.

Банк должен быть в курсе специфики работы каждой СК, о тех преимуществах, которые имеет та или иная СК в какой-либо области продаж, на чем СК специализируется. При этом банк сможет в совместных продажах эффективно использовать эти преимущества.

В.Д. Совершенно согласен, что разработка коробочных продуктов, оперативное принятие решений, конкуренто-способные тарифы, отлаженный клиентский сервис, продуманная договорная база и обучение специалистов являются серьезными аргументами для повышения эффективности сотрудничества с банками.

Дополнительно отмечу следующее:

– создание «умных страховых продуктов», специальных программ для банков и адаптация страховых продуктов к требованиям банков как по уровню страхового покрытия, так и по алгоритму продажи полисов;

- адаптация к технологиям и IT-системам банков;
- комплексная автоматизация процесса страхования.

9. Расскажите, пожалуйста, что сделано в Вашем банке (в Вашей страховой компании) для повышения эффективности взаимодействия в сфере Bankassurance?

Г.М: Промсвязьбанк всегда очень активно сотрудничал со страховыми компаниями. Сейчас в числе партнеров банка более 70 страховых компаний. При этом в каждом регионе работа строилась по-разному. В конце прошлого года была создана структура, отвечающая за систематизацию работы со страховыми компаниями. Проведены переговоры с руководством большинства компаний-партнеров в области Bankassurance, и намечена стратегия дальнейшего сотрудничества. Создан единый центр, куда стекается информация о результатах сотрудничества со всех филиалов Банка, что позволяет более оперативно принимать управленческие решения.

Экспертное мнение



Татьяна РОБУЛЕЦ,генеральный директор,
ООО «Современные страховые технологии»

СХЕМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА И КРЕДИТНЫЕ ПРОГРАММЫ

Целесообразность применения той или иной схемы зависит от выполнения ряда условий. Рассмотрим их подробнее. Схема «Филиал-филиал» эффективна, если

- банк и страховая компания имеют разветвленные филиальные сети
- основное обслуживание клиента происходит в филиалах
- заключение договора не требует принятий решения в головном офисе
- весь документооборот, соответствующей продаже продукта, происходит опять-таки в рамках одного офиса
- в одном городе присутствует как офис банка, так и офис страховой компании. Такая ситуация характерна, например, при страховании ипотечных кредитов или автокредитования. Прохождение медицинских осмотров, оформление полисов, принятие решения о выдаче кредита все происходит в одном месте. В случае урегулиро-

Управлять из центра или решать на местах?

Промсвязьбанк очень активно изучает все новые формы сотрудничества между банками и страховыми компаниями, участвует в региональных проектах страховых компаний и специализированных конференциях.

В.Д: Развитие банковского канала продаж является одним из приоритетов компании НАСТА, поэтому для развития этого направления выделяются серьезные ресурсы:

- финансовые (страховые резервы размещаются на депозитах в банках-партнерах);
- кадровые (создан институт клиент-менеджеров, высококвалифицированных сотрудников, курирующих взаимоотношения с банками и отвечающих за развитие отношений с банками-партнерами и поддержание оперативного взаимодействия с ними путем координации действий задействованных в сотрудничестве подразделений;
- технологические (идет процесс создания программного обеспечения, которое позволит синхронизировать ITсистемы компании и банков-партнеров).

вания убытков процесс не сильно обременяет клиента. Можно просто зайти в офис и оформить заявление, не нужно долго ждать результатов рассмотрения претензий. Еще один вариант целесообразности применения схемы «Филиал-филиал», – это когда бизнес имеет ярко выраженные местные особенности. Например, сотрудничество в рамках кредитования местных, региональных, программ.

Совершенно другая ситуация наблюдается в случае, когда кредитный конвейер находится в головном офисе банка и предполагается сотрудничество со страховой компанией в области страхования заемщиков экспресс-кредитов. В этом случае принятие решения о выдаче кредита происходит в центральном офисе, все документы должны храниться там же, время принятия решения и оформления документов ограничено. В таком случае наиболее эффективна схема «Головной офис-головной офис». То есть кредитные договоры и страховые полисы оформляются непосредственно сотрудником банка в точке продажи, но документы направляются и хранятся в головных офисах компаний. Страхование заемщиков экспресс-кредитов — высокотехнологичный вид сотрудничества, и отступление от разработанной технологии, внесение в нее местных особенностей может иметь разрушительные, катастрофические последствия. При массовых видах кредитования схема «Головной офис-головной офис» более эффективна и с точки зрения учета. Подписывается один договор о сотрудничестве, проводятся централизованные расчеты, — таким образом снижаются общие затраты на администрирование.

Следует отметить, что успешное развитие сотрудничества с банками во многом стало возможным благодаря расширению их клиентской базы за счет клиентской базы компании НАСТА и помощи в продвижении банковских продуктов в крупнейших партнерских автосалонах. При построении сотрудничества с банками, мы придерживаемся следующих основных принципов:

- прозрачность взаимоотношений и учет взаимных интересов;
- обеспечение максимального охвата территории взаимодействия и обслуживания клиентов банков путем постоянного развития и совершенствования региональных представительств;
- четкая регламентация процессов страхования;
- организация процесса обучения сотрудников банковпартнеров;
- организация процесса обучения сотрудников филиалов и дирекций Компании на местах и в головном офисе.

Помимо этого, НАСТА входит в 12 профессиональных и отраслевых объединений страховщиков и активно участвует в конференциях и банковских форумах, всемерно способствуя развитию Bankassurance в России.

С НАМИ ВЫ СДЕЛАЕТЕ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР!

Основная сфера деятельности ООО «Современные страховые технологии» – консультационные услуги в области страхования.

Наши специалисты профессионально помогут:

- в разработке страховых продуктов
- в создании технологии их продвижения
- в организации продаж через банки и на рабочих местах

ПОЗВОНИТЕ НАМ ПО ТЕЛЕФОНУ (495) 981 44 23