Ольга ЛЯЛИНА,
начальник отдела развития страховых продуктов УРДП ДРП, блок «Розничный бизнес», ОАО «Альфа-Банк»

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОДАЖ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ В БАНКАХ

В последнее время всё более ощутимый доход страховым компаниям приносят партнерские проекты с банками. Но чтобы совместный проект по реализации нового страхового продукта состоялся, банку и страховой компании необходимо пройти длинный и тернистый путь от тендерного предложения до этапа подготовки регламентной базы по продукту.

Как показывает практика последних лет, у страховых компаний появилась возможность предлагать через банки-агенты не только «обязательное» страхование, связанное с ипотекой и автокредитованием. На рынке появились страховые продукты, разработанные исключительно под потребности клиентской базы того или иного банка, которые при этом учитывают всю банковскую спе-

цифику. Это как страховые продукты, интегрированные в банковские (страхование жизни заемщиков кредитов, страхование владельцев пластиковых карт и пр.), так и самостоятельные страховые продукты: ОСАГО, страхование выезжающих за рубеж, накопительное страхование жизни и пр.

Цели создания продуктов первой группы – сделать банковские продукты более привлекательными и конкурентными, с одной стороны, частично застраховать собственные риски, с другой. Цели предложения страховых продуктов второй группы – завоевать статус финансового супермаркета в части расширения продуктовой линейки и перечня финансовых инструментов, доступных клиенту в так называемом одном окне.

При этом проблемы, с которыми могут столкнуться банки при реализации новых страховых программ, практически не зависят от специфики самого страхового продукта. Основное влияние на новый проект оказывает качество существующих бизнес-процессов в банке и у страховщика. Любой проект, который, согласно анализу каждого из партнеров, «обречен на успех», может быть не реализован исключительно из-за несовершенства того или иного существующего механизма, вовлеченного в реализацию проекта. Конкретизируем основные сложности, с которыми можно столкнуться на любом из этапов реализации совместного проекта банка и страховой компании.

Квалификация персонала, выделенного на проект

После согласования плана мероприятий по реализации новой программы сторонами, как правило, определяются менеджеры проекта – ответственные исполнители по проекту с каждой из сторон. Основная проблема заключается в том, что будучи грамотными специалистами в своей области, менеджеры проекта зачастую не достаточно разбираются в продуктах и бизнес-процессах своего партнера. Это мешает принимать правильные решения на всех этапах проекта, увеличивает сроки реализации и значительно повышает риск совершения ошибок при построении нового процес-

са взаимодействия. Наибольшее влияние данный фактор оказывает на интегрированные страховые продукты, когда новый процесс продажи страхового продукта необходимо наложить на уже выстроенную схему продажи банковского продукта.

Наиболее оптимальный подход для минимизации негативного влияния данного фактора – погружение менеджеров проекта в специфику «чужих» продуктов уже на самых первых этапах. Но как показывает практика, в планах реализации проекта обычно это не предусмотрено. Тем не менее, обучение элементам бизнес-процессов партнера необходимо даже менеджерам высокой квалификации. Например, исполнителям со стороны страховщика надо рассказать, что такое портрет клиента, каковы специфика и потребности банковской IT-системы в части операционной поддержки продукта и т.п.; а исполнителям со стороны банка надо рассказать об особенностях и специфике продукта и условий страхования, взаимодействии сторон при наступлении страхового случая и т.п.

IT-технологии

Как известно, ограниченные возможности IT-департамента значительно увеличивают сроки реализации проектов, созданных бизнес-подразделениями, и наш случай – не исключение. Сроки реализации нового страхового продукта зачастую зависят исключительно от сроков настройки или доработки IT-платформы банка, а это, как правило, не меньше 8-10 месяцев (и как минимум несколько сотен тысяч долларов).

Опыт рынка показывает, что, не дожидаясь длительных и дорогостоящих доработок банковской IT-системы, партнеры всё чаще приходят к использованию wap-технологий, так называемых «тонких клиентов» (специально разработанного программного Интернет-комплекса, который позволяет автоматизировать процедуру оформления страховой документации на этапе продажи страховки).

Изначально такие системы были разработаны страховщиками для реализации своих продуктов через агентскую и брокерскую сети. Теперь всё чаще и банки при соблюдении определенных требований безопасности находят такое IT-решение наиболее оптимальным в ситуации, когда сроки реализации нового продукта сдвигаются на неопределенный срок.

Однако нельзя назвать технологию «тонкого клиента» универсальным выходом из ситуации. Эта wap-технология всего лишь автоматизирует процедуры оформления страховой документации на этапе продажи, но ограничивает схему реализации продукта невозможностью экспорта/импорта данных. Не исключено, что в большинстве случаев технических ограничений для обмена данными на самом деле нет. Это не может нравиться службе безопасности банка, поэтому «тонкий клиент», скорее всего, будет признан не отвечающим необходимым требованиям.

Предлагаю рассмотреть на примере страхового продукта, который можно предложить владельцу пластиковой карты, каким образом IT-ограничения могут изменять предпочтительную схему реализации продукта.

Такой банковский продукт, как пластиковая карта, подразумевает ежегодное и/или ежемесячное взимание комиссий. Но настроить желаемую периодичность списания страхового тарифа зачастую не представляется возможным без дополнительных доработок банковской системы.

С помощью wap-технологии страховой полис (или договор страхования) может быть оформлен клиенту банка, но остается вопрос, каким образом будет списана страховая премия. Т.к. информация по счетам и денежным средствам клиента находится исключительно в банковской системе, единственно возможный способ произвести списание страховой премии сделать его вручную. Таким образом, в нашем случае рынку может быть предложен продукт только с единоразовым списанием страхового тарифа и без возможности автоматической пролонгации, что значительно сказывается и на привлекательности продукта, и на его доходности.

Качество обучения

Дополнительные страховые продукты через банковские розничные точки продаж реализуются силами операционистов. Для осуществления грамотной консультации клиента и корректного оформления страховой документации сотрудникам банка необходимо получить комплексное высококачественное обучение продукту, процессу продажи и оформления. Обучающие материалы, как правило, готовятся специалистами центра обучения страховщика, что позволяет корректно сформировать структуру материала, грамотно донести сущность страхового продукта, его конкурентные преимущества и особенности. Но не стоит забывать, что:

• операционисты банка – в первую очередь операционные работники, и задача по кросс-продаже банковского продукта дается им намного проще, чем задача прямой продажи страхового

• зачастую на стадии обучения не делается акцент на процедуру оформления, что категорически неприемлемо в ситуации, когда задействовано незнакомое программное обеспечение

• обучающие материалы должны быть максимально адаптированы для сотрудников банка. Иными словами, не содержать страховых терминов, которым не обучены операционисты, и использовать банковские термины строго в соответствии с регламентными документами банка.

Одним из способов подготовки качественного обучающего материала, является обязательный комплексный подход к продукту от момента выявления потребностей клиента до момента послепродажного сопровождения продукта, таким образом, в создании тренингового материала обязательно должны участвовать специалисты как страховой компании, так и банка.

Позиционирование страхового продукта внутри банка

Зачастую продажи страховых продуктов на первых этапах идут малыми темпами, из-за того, что операционис-

ты не могут в них разобраться и не видят своей выгоды от продаж дополнительных продуктов. Чтобы этого не происходило, уже при планировании сотрудничества банка и страховой компании надо предусмотреть меры, которые облегчат продажи страховок, а именно:

– разработать максимально простые страховые продукты. Чем продукт проще, тем легче сотруднику банка его понять, и, самое главное, преподнести клиенту;

– предусмотреть комиссионные за продажу страхового продукта и обязательно включить их в мотивацию операционистов. При этом, чем доходнее страховка, тем больше должен быть её вес в программе мотивации сотрудника банка. Отмечу, что некоторые страховые компании используют дополнительную неденежную (призовую) мотивацию продавцов в целях повышения рейтинга своего страхового продукта и стимуляции темпа роста продаж;

– организовать рабочую группу по продукту, оказывающую оперативную консультативную и технологическую поддержку. Рабочая группа состоит из сотрудников банка и страховой компании, а контактная информация о ее составе должна быть доведена до каждого сотрудника банка и быть доступной всем участвующим в проекте.

Работа над ошибками

Процесс внедрения нового страхового продукта не заканчивается стартом проекта, и даже не заканчивается последним днем пилотного проекта. Внедрение продукта – процесс перманентный, поэтому на любой стадии проекта необходимо четко отслеживать, насколько фактические результаты приближаются к ожидаемым. Поэтому не стоит забывать, что

– рынок и конкуренты не стоят на месте, и, значит, вероятно потребуется пересмотр прайсинга по продукту или самого процесса внедрения;

– из-за текучести кадров надо периодически проводить обучение новых сотрудников, чтобы поддерживать соот-

ветствующий уровень владения продуктом всех сотрудников, вовлеченных в продажи.

Менталитет потенциального клиента

Данный фактор выделен не случайно, т.к. существуют не только внутренние, но и внешние причины, оказывающие влияние на успешность проекта по реализации нового страхового продукта. Здесь я не скажу ничего нового, т.к. речь идет об отношении клиентов в России к страхованию и к желанию клиента рассматривать страховой продукт как способ инвестирования своих средств.

Узнаваемость бренда страховой компании

Если проект реализуется партнерами с достаточно известными на российском рынке брендами, продукт будет принят потенциальными клиентами намного дружелюбнее, чем если страховщик будет недостаточно известен в России. Эта проблема последних лет, т.к. страховщики с мировыми именами выходят на российский рынок.
С одной стороны, имея представительство компании в столице, выйти со страховым продуктом в регионы через банковскую розничную сеть – единственный способ заявить о себе на российском рынке, но с другой стороны, не всегда имя банка и доверие к нему со стороны клиентов формирует доверительное отношение и к страховщику.

В целом по данной тематике можно перечислять огромное количество факторов, которые в той или иной степени оказывают влияние на проект по реализации нового страхового продукта и которые обязательно необходимо учитывать при расстановке приоритетов. Специфика проблем, с которыми могут столкнуться партнеры, также достаточно разнообразна. Она может касаться
– сезонности («мертвый сезон» или, наоборот, «high season»);

– продукта, на который сделали ставку партнеры;
– специфики клиентской базы. Одно дело, если клиентская база банка первична, и именно для нее создается страховой продукт. Другое дело, если в качестве партнера страховая компания выбрала отраслевой банк;
– опыта партнеров по реализации аналогичных программ страхования. Например, компания, имея успешный международный опыт продажи страхового продукта, не всегда сможет найти своего клиента на российском рынке;
– IT-технологии.
Напоследок хочу пожелать, что самое главное, чтобы от реализации ваших новых проектов вас не отрывали проблемы, возникшие из-за недоработок на той или иной стадии уже действующих.

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ:

Как страховать профессиональных спортсменов без крупных убытков

Оценка сервиса и бизнес-процессов страховой компании – взгляд изнутри

Эффективное продвижение имущественных видов страхования

Тенденции страхового рынка