

# НЕ ЦЕНОЙ, А КАЧЕСТВОМ!

Р



**Алексей  
Шупляков**

имеет 13-летний опыт работы в сфере страхования и перестрахования. Карьеру начал в 2002 году в страховой компании Белгосстрах, далее работал в РОСНО и Мюнхенском перестраховочном обществе. В AIG Алексей начал работу в 2011 году. В настоящее время является руководителем направления по работе с ключевыми клиентами, курируя взаимоотношения с крупными корпоративными клиентами компании, а также занимается продвижением AIG в качестве провайдера перестраховочных услуг на рынке России и стран СНГ.

A top-down view of a business meeting around a table. Several people's hands are visible, holding pens and pointing at documents. There are several coffee cups on the table. A central clipboard is held by one of the participants.

**КЛЮЧЕВОЙ  
КЛИЕНТ**

Развитие страхового портфеля в условиях кризиса и на этапе роста экономики требует различного набора методов. Однако стратегия построения долгосрочных отношений с клиентом и принцип комплексной работы с ним приносят успех независимо от текущей рыночной конъюнктуры. Мы поговорили с руководителем направления по работе с ключевыми клиентами компании AIG Алексеем Шупляковым о том, как в период сжимающегося рынка не только сохранить клиентов компании, но и обеспечить рост портфеля.

**«Современные страховые технологии»:** Что является главной сложностью при работе с ключевыми клиентами?

**Алексей Шупляков:** Ключевые клиенты компании – ее главная ценность. Основная особенность работы с ними заключается в том, что они могут являться ключевыми не только для нашей компании. Такие клиенты – лакомый кусочек для любого игрока рынка. Вдобавок, они сами это очень хорошо понимают, поэтому вполне заслуженно требуют к себе исключительного отношения.

В AIG мы строим все процессы от клиента, его потребностей, поэтому взаимоотношения с клиентом, его удовлетворенность нашим сервисом, нашими услугами являются основным приоритетом. Безуслов-

но, стремление обслуживать своих клиентов наилучшим образом присуще большинству компаний. В этой плоскости мы находимся в равных конкурентных условиях.

**«ССТ»:** Что же компания может в такой ситуации предложить?

**А.Ш.:** Прежде всего, мы стараемся уйти от ценовой конкуренции и перейти к большей дифференциации по качеству и спектру предоставляемых услуг. Здесь мы видим нашу сильную сторону. Мы всегда стараемся максимизировать наши усилия на том поле, на котором мы сильны.

**«ССТ»:** А что такое, с вашей точки зрения, качество страховой услуги?

**А.Ш.:** Качество страховой услуги – это то, как клиент оценивает наш продукт и нашу работу по обслуживанию договора страхования. Это степень понимания клиентом страхового продукта и области его применения для своего бизнеса. Для нас продукт – это не столько страховой полис, сколько комплексность подхода к клиенту, комплексность решения его проблем. Мы начинаем разговор с клиентом не с предложения: «Давайте оформим полис страхования имущества за три рубля». Мне кажется, что такой подход заведомо исключает возможность конструктивного диалога с клиентом. Мы хотим, в первую очередь, понять бизнес клиента, его потребности, что клиенту интересно, куда он планирует двигаться, как будет развиваться. И, во-вторых, стремимся определить вместе с клиентом, как мы, страховая компания, можем помочь ему

реализовать задуманное и минимизировать его риски.

Сейчас в нашей команде уже четыре риск-инженера, и мы планируем расширять это направление. Они практически не бывают в Москве: ездят по объектам наших клиентов, консультируют их по вопросам риск-менеджмента, управления рисками предприятия, чтобы в дальнейшем мы вместе с клиентом могли составить страховую программу, отвечающую его потребностям. Такая программа должна покрывать риски, которые клиенту нужны, но не включать риски, которые для клиента не существенны. Образно говоря, нам нужно вместе с клиентом собрать пазл и получить полную, без пробелов и нахлестов, страховую защиту его бизнеса. Мы всегда готовы подсказать клиенту какие-то технологические решения, которые снимут необходимость страховаться или позволят уменьшить плату за страховое покрытие.

**«ССТ»:** Но зачем? Ведь это не выгодно.

**А.Ш.:** Если ориентироваться на сиюминутную финансовую выгоду, то да, это покажется неуместным, может быть даже глупым. Но для нас целью всегда остается построение долгосрочных отношений с клиентом. А такая модель работает исключительно на доверии. На европейском рынке наши самые крупные клиенты имеют до 14 различных страховых продуктов AIG. И, как вы понимаете, это не обязательные виды. В жесткой конкурентной борьбе именно доверие между партнерами, в конеч-

ном итоге, дает результат для обеих сторон.

**«ССТ»:** Есть мнение, напротив, что внутренние риск-инженеры не всегда объективны, что они работают в интересах конкретной компании и всегда стараются «раскрутить» клиента на увеличение страховой премии. Может быть, клиенту удобнее пользоваться независимой экспертизой, особенно при проведении тендера?

**А.Ш.:** Я бы сказал так: правильнее пользоваться экспертизой. Любой доступной. Если риск-менеджеры клиентов видят необходимость и имеют возможность оплачивать услуги независимых сюрвейеров, мы можем это только приветствовать – это правильный подход. Мы не навязываем свои услуги по оценке рисков, мы их предлагаем по желанию клиентов. Кроме того, услугами наших риск-инженеров пользуются другие участники рынка, принимая их оценку как независимую и качественную.

**«ССТ»:** Ключевые клиенты – это крупные и крупнейшие предприятия России. На всех ли предприятиях такого рода работают профессиональные риск-менеджеры?

**А.Ш.:** К сожалению, еще не везде. Наша практика показывает, около 50% крупных предприятий уже имеют в своем штате риск-менеджеров, а на оставшихся эта функция пока формально не закрыта. Но, в любом случае, на каждом крупном предприятии уделяется внимание безопасности его работы. И это очень широкая сфера деятельности, в которой страхование – это только один из инстру-

ментов. Но знание его позволяет значительно повысить общий уровень безопасности функционирования бизнеса. Я бы сравнил риск-менеджмент и страхование с системами активной и пассивной безопасности в автомобиле: если системы активной безопасности, при всей их сложности и технологическом совершенстве, не смогли предотвратить аварию, то задачу по снижению тяжести последствий выполняют как раз компоненты пассивной безопасности.

**«ССТ»:** Как строится работа с риск-менеджерами?

**А.Ш.:** Для нас риск-менеджер клиента – ключевое контактное лицо. Мы стараемся взаимодействовать именно через него. У нас есть система так называемых навигаторов: за каждым крупным клиентом закреплен сотрудник компании, который с ним взаимодействует. Навигаторы поддерживают с клиентом прочную связь, знают его бизнес, его потребности. В этой программе участвуют и андеррайтеры, и продавцы.

Общение с риск-менеджерами предприятий выведено на системный уровень. Мы вкладываем большие средства в их обучение. Так, мы организуем мероприятие AIG Risk Management Academy на глобальном уровне, куда приглашаем риск-менеджеров из разных стран, в том числе и из России. Это эксклюзивное мероприятие, в нем ежегодно принимают участие не более 20 человек. В этом году обучение проходят несколько человек из России. Их обучение полностью оплачивается со стороны AIG.

Мы также вносим свой вклад в сертификацию риск-менеджеров в России. AIG плотно сотрудничает с обществом РусРиск. Нам важно, чтобы в процессе обучения в рамках сертификации профессионала в области управления рисками, а также в дальнейшей своей карьере риск-менеджеры и страховщики разговаривали на одном языке, чтобы исполнитель понимал заказчика, а заказчик формулировал заказ, понимая возможности исполнителя. Мы подготовили учебник по страхованию с акцентом на риск-менеджмент и отразили в нем множество интересных моментов: от понятия страхования и того, как оно работает, до деталей оценки риска, описания наиболее популярных страховых продуктов.

**«ССТ»:** Можно ли проиллюстрировать вашу работу с ключевыми клиентами на каком-то примере?

**А.Ш.:** Мы уже оставили позади тот этап, когда каждая линия бизнеса занималась своим продуктом, не обращая внимание на другие возможности. Когда мы разделили клиентов между навигаторами, то оценивали возможности расширения бизнеса с ними по максимально большому спектру продуктов. Результаты не заставили себя ждать. Например, для одного крупного клиента, который на протяжении многих лет заключал с нами договор страхования грузов, мы нашли варианты эффективного расширения сотрудничества и в области страхования имущества и ответственности. Мы комплексно оценили его бизнес с участием всех заинтересованных коллег, открыто

пообщались и с риск-менеджментом, и с руководителями компании. Оказалось, что у них были потребности, а у нас было, что предложить.

Концепция работы с ключевыми клиентами – не ноу-хау российской компании. Она применяется компанией AIG на многих рынках. Мы для себя разделили весь процесс дистрибуции на два взаимосвязанных крыла. Одно – это процесс продаж, через него клиент приходит в AIG. Далее мы его оцениваем с позиции потенциала развития сотрудничества. Наиболее перспективным клиентам мы присваиваем менеджера-навигатора, который их ведет и занимается дальнейшим развитием. То есть первоначальная продажа закреплена непосредственно за отделом продаж, а кросс-продажа и дополнительная продажа закрепляются за навигатором.

Мы переформатировали процессы взаимодействия внутри компании. Все возникающие сложности и возможности развития бизнеса в отношении наших клиентов мы теперь обсуждаем сообща. Собирая информационную картину от всех задействованных в работе с клиентом подразделений легче своевременно найти решение и предложить его клиенту, предвосхищая его потребности и вопросы. Такой подход принципиально важен в условиях кризиса, поскольку приобретать нового клиента всегда сложнее, и налаженные добрые связи и доверительные отношения между клиентом и компанией дают наилучший результат с точки зрения сохранения бизнеса и новых возможностей.

**«ССТ»:** Применяется ли особая система мотивации для этих сотрудников?

**А.Ш.:** Без мотивации ничего не работает. Есть хорошая английская поговорка, в переводе она звучит так: что измеряется, то делается. Мы добавили в обязанности андеррайтеров и продавцов определенную часть целей, которые направлены на развитие портфелей их ключевых клиентов. Таким образом, наши андеррайтеры сейчас немного приподнялись над своей стандартной функцией, когда они оценивают и выдают коммерческое предложение только по своему виду страхования. У них развилось, если хотите, периферическое зрение. Сейчас они смотрят на потребности клиента шире с той точки зрения, какие виды защиты могут быть релевантны для его бизнеса, какой комплекс услуг мы как компания можем ему предложить. Для формирования решения андеррайтеры активно привлекают своих коллег.

Что касается дополнительной мотивации: у нас есть конкурсы для лучших навигаторов – так называемая программа поощрения и признания заслуг. Конкурсы проходят по всей компании AIG. Наши российские коллеги в этом глобальном соревновании часто занимают призовые места.

Наши клиенты – это уже наши клиенты, мы не хотим их никуда отпускать и должны сделать для них максимум. Этот максимум можно сделать только через внимание и понимание их бизнеса.

**«ССТ»:** Какие еще инструменты используются в рамках этой концепции?

**А.Ш.:** Мы используем инструменты поддержки продаж, за которыми стоят серьезные расчеты. Есть метрики, которые позволяют оценивать качество клиента в автоматизированном режиме. Мы можем рассчитать, какой результат приносит нам клиент на длительном отрезке времени, выявить проблемные зоны. Мы можем получить прогноз вероятности возобновления или невозобновления договора страхования. Для этого проводится моделирование портфеля компании и оценка качества работы с клиентом по ряду параметров: отталкиваясь от этих данных, система показывает нам вероятность возобновления конкретного договора страхования.

Как показывает практика, корреляция между прогнозом, рассчитанным системой, и результатом, полученным на практике, очень высока. Это очень хорошее подспорье в работе, когда видишь, что загорается «красная лампочка»: есть недоработки в работе с клиентом, можно быстро принять меры и исправить ситуацию. Такая интуитивная система дает очень качественные результаты.

**«ССТ»:** Почему вы считаете, что применяемые вами подходы в работе с клиентами принесут успех на российском рынке?

**А.Ш.:** Мы считаем, что нужно оценивать наши возможности и соотносить их с реальностью. И мы уверены, что существующий клиентский портфель дает нам колос-

сальные возможности для роста. Как я уже упоминал ранее, мы хотим уйти от ценовой конкуренции и основную ставку делаем на качество обслуживания. Ценовая конкуренция – тупиковый путь. Примеры того мы видим на рынке и сейчас. «Дешево» не может быть основным критерием оценки такой сложной услуги как страхование. Мы делаем ставку на инновационные продукты, такие как страхование киберрисков, страхование ответственности директоров для малого и среднего бизнеса, страховании экологических рисков, новое комплексное покрытие в страховании имущества предприятий и другие. Это создаст задел на последующие годы. Новые продукты, может быть, не сразу, но обязательно будут востребованы. Мы практикуем общение и продажи через обучение. Стараемся доносить информацию о страховании в доступной форме и создавать у клиента заинтересованность, а не просто оставлять его наедине с выкладкой продуктов и торговаться с ним по цене.

Одним из главных параметров успеха является нацеленность на долгосрочное сотрудничество. Мы акцентируем внимание на построение длительных отношений с клиентом. Нам важно остаться с клиентом на долгие годы независимо от каких-либо обстоятельств в настоящем. У клиента может случиться большой убыток, и это как раз повод для нас проявить себя и выполнить свое обещание – помочь ему максимально быстро и с наименьшими потерями снова вернуться в бизнес.