Мария Мальковская,
генеральный директор СК «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ»

Проблемы высокого старта

О типичных сложностях внедрения новых технологий в страховом бизнесе нашему журналу рассказывает генеральный директор «ИНТАЧ СТРАХОВАНИЯ» Мария Мальковская.

«ИНТАЧ СТРАХОВАНИЕ» работает с апреля 2008 года. К выходу на рынок мы готовились с 2007 года. Особое внимание при этом уделялось разработке и адаптированию к условиям российского рынка мощной ИТ-платформы – благодаря ей во многом и достигается эффективность нашей компании. Так, ни один из бизнес-процессов не подразумевает у нас бумажной работы, все операции, начиная с телефонного звонка клиента и заканчивая урегулированием убытков, содержатся в операционной системе. Та же самая система включает и аналитический блок для проведения глубокого сегментирования, анализа и систематизации убытков. Особняком от нашей информационной платформы стоит только система 1С, в которую перекачиваются данные для автоматической генерации отчетов в регулирующие органы и организации. Несмотря на то, что «ИНТАЧ» входит в старей-

шую страховую компанию – RSA – и у нас была возможность использовать самые современные западные страховые технологии, нельзя сказать, что их внедрение проходило без помех. Расскажу о них подробнее.

Знакомство с учетом национального менталитета

Прямая модель, которой следует компания «ИНТАЧ», подразумевает общение с клиентами без посредников: через контакт-центр или интернет. Более того, в идеале прямая модель не предусматривает реальной встречи страховщика с клиентом, что легко осуществить в странах, где законодательно закреплены электронная подпись, электронный полис, и нет такой категории, как бланк строгой отчетности.

Готовясь к старту компании на российском рынке, мы пытались найти ИТ-разработку местных программистов, которая была бы настроена на страховую деятельность, однако поиски остались безуспешными: в 2007 году рынок быстро бурно развивался и был направлен главным образом на поддержание этого развития.

Следующим шагом стала попытка найти подходящую ИТ-платформу в рамках группы, в которую входит «ИНТАЧ». Однако ИТ-система, настроенная на Великобританию, нам не подошла, поскольку все алгоритмы, заложенные в нее, настроены на европейский менталитет, сильно отличающийся от российского.

Затем мы стали анализировать ИТ-платформу, настроенную на славянские страны – Чехию и Польшу. В конце концов, за основу взяли именно ее, правда, разработчикам пришлось модифицировать некоторые модули системы.

Чтобы иметь возможность продавать полисы в России, надо было, во-первых, изменить системы идентификации клиента, во-вторых, изменить алгоритм ведения беседы с ним. Почему? Когда

российский потребитель звонит в контакт-центр страховой компании, он совсем не готов к тому, что его попросят оставить свои паспортные данные и номер телефона, прежде чем перейти к обсуждению котировок. Между тем, на Западе такая практика считается обычной. Замена системы идентификации клиентов и модуля ведения беседы потребовала большого количества времени.

Зарегулированность ОСАГО

Больше всего времени мы потратили на изменения, связанные с законодательными ограничениями по ОСАГО, потому что ни в одной стране мира нет таких жестких регламентов, касающихся продуктов по автострахованию. Даже такая, казалось бы, мелочь, как размер полиса, стоила нам определенных временных затрат: по вертикали полис больше стандартного формата бумаги А4 примерно на 7 мм, что само по себе порождает некоторые проблемы с печатью.

Отсутствие единой базы данных по убыткам

На страховом рынке много говорят о проблемах, возникающих из-за отсутствия единой базы данных по убыткам, а нам ее отсутствие кроме традиционных сложностей стоило еще и разработки дополнительных программных модулей. Дело в том, что на западном рынке не предусмотрено предстрахового осмотра автомобиля. В большинстве стран этот вопрос решается благодаря наличию единой базы данных страхователей. Благодаря ей человек, единожды попавшийся с подозрением на мошенничество, навсегда получает повышающий коэффициент, а зачастую также не может и рассчитывать ни на какие кредиты. В результате, уровень убыточности по рынку в целом снижается, а желание нажиться на страховании у обывателя возникает достаточно редко.

Вместе с электронной подписью и электронным полисом, единая база данных по убыткам позволяет западным страховщикам экономить на курьерах и экспертной оценке.

Ценообразование

К моменту старта «ИНТАЧ» на российском рынке была всего одна компания, реализовавшая ту же модель продаж. Воспользоваться ее статистикой не представлялось возможным. Поэтому нам пришлось отталкиваться от тарифов, принятых в других каналах продаж, а они учитывают затраты на посредников, которых нет в нашей модели. Так, тариф страховой компании, работающей по традиционной схеме продаж и предлагающей свои услуги через посредников, уже включает в себя значительный процент комиссионного вознаграждения, которое компания должна будет заплатить агенту за заключение договора. В конечном счете, все оплачивается клиентом. Наша же модель страхования предусматривает работу с клиентом напрямую, без посредника. Кроме того, в прямой модели есть ряд особенностей, связанных с более детальным сегментированием клиентов, а значит, наличием большего числа тарифных факторов. Нам нужна была статистика, учитывающая особенности именно прямой модели продаж.

Франшиза и посредники

Основная проблема российского рынка автострахования – высокая частота страховых случаев. Она превышает европейскую практически вдвое. В то же время рынки Европы акцептуют, например, такой инструмент, как франшиза, что у нас не принято. Почему? Официальное объяснение заключается в том, что клиент не любит франшизу.

Однако если проверить, действительно ли посредники предлагают конечному потребителю франшизу, то окажется, что далеко не всег-

да. Между тем, франшиза не только влияет на убыточность, но и фактически играет социальную роль. Так, при массовом использовании франшиза способна повлиять на уровень аварийности на дорогах: клиент, который купил полис с франшизой, зная, что ему самому придется оплачивать часть убытков, будет совсем иначе управлять машиной, чем тот, который рассчитывает, что за его ошибки будет платить страховщик.

Не будем забывать, что посредники – доминирующее звено в определении стратегии страховой компании. Через них традиционным страховщикам приходит до 85% премии. Таким образом, получается, что своей низкой популярностью на российском рынке франшиза как раз таки обязана посредникам. «ИНТАЧ» обходится без них, что положительно влияет на эффективность компании – в том числе, и в плане использования франшизы: она включена в 75% всех полисов компании.

Являясь частью старейшей западной страховой группы, «ИНТАЧ» принесла на российский рынок такие новые инструменты оценки риска, как

1. использование большого (более 20) числа параметров для оценки риска;
2. анализ поведения клиентов в зависимости от изменения цены полиса;
3. детальная сегментация портфеля (что означает выгодные предложения для представителей целевой аудитории).

Конечно, на старте из-за отсутствия собственной статистики и единых баз данных по убыткам «ИНТАЧ» столкнулся с высокой антиселекцией. Однако теперь благодаря глубокой сегментации компания имеет возможность делать своим целевым клиентам выгодные предложения.

Вклад в общее оздоровление рынка

В качестве основной причины недостаточной эффективности рос-

сийского страхового рынка обычно называют стадию его развития, и с этим утверждением нельзя не согласиться. Что мог бы сделать каждый российский страховщик в отдельности для улучшения обстановки на рынке?

Прежде всего, последовательно продвигать идею создания единой базы данных по убыткам и вместе с другими страховщиками работать над ее созданием.

Автоматизировать все свои бизнес-процессы. Автоматизация делает процессы прозрачными, что дает множество преимуществ менеджерам, которые управляют продажами и персоналом. Впрочем, очевидно, что отсутствие прозрачности только играет на руку менеджерам, которые не настроены на долгосрочное сотрудничество с компанией, где они работают. Не нужна была прозрачность и при продаже компаний западным страховщикам, что было типичным для российского рынка незадолго до кризиса.