Алина МИХАЙЛЕНКО,
психолог

Андеррайтер vs агент: конфликты в страховом орнаменте

В страховом механизме агенты готовы уступать, чтобы заманить поток клиентов – они выполняют роль своеобразных насосов. Андеррайтеры фильтруют поступающий клиентский поток, оценивая вероятность наступления страхового случая и определяя взнос за контракт. В системе не заложено изначально неразрешимых противоречий, если она грамотна отрегулирована. Однако в реальной жизни андеррайтеры называют позицию агентов авантюрной и нерасчетливой, а агенты жалуются, что неуступчивость и консерватизм первых приводит к тому, что компания недополучит взносов и потерпит убытки.

Один из любимых приемов российских руководителей для разрешения конфликтов между сотрудниками – пустить разбирательства на самотек, а любимый лозунг – «Выживает сильнейший». Без урегулирования сверху и четко прописанных инструкций война между подразделениями переходит на партизанское положение. Однако в страховом бизнесе не обозначишь цифрами каждый шаг персонала, работающего с клиентом. Кроме того, параметры оценки, по которым компания определяет успешность работы и начисляет оплату агенту и андеррайтеру, совершенно разные. Значит, у руководителя должны быть миротворческие инструменты для согласования работы агента и андеррайтера.

Плюс на минус... дает плюс

Если действовать в соответствии с приемами конфликтологии, то для установления взаимовыгодного мира, прежде всего, необходимо выяснить зоны согласия и зоны противоречия, а также нейтральную территорию.
Для андеррайдеров и продавцов они будут такими:
– *общие цели обеих сторон* и интересы, не вызывающие у них споры (такие, как рост прибыли всей компании);

– *«качели»,* когда удовлетворение интересов для одной стороны автоматически приводит к ущемлению другой (для агента быстрое подписание контрактов со скидками или высоким риском, а для андеррайтера – отказ от заключения контракта с высоким риском в пользу лишь надежных клиентов);

– *возможный баланс различных интересов*, не вызывающий столкновения, если их одновременное удовлетворение для обеих сторон возможно при соблюдении определенных условий (например, подписание контракта с выгодным и осторожным клиентом).

Если рассмотреть сферу деятельности андеррайтеров и агентов, то можно заметить, что у них есть все три зоны – конфликтные, нейтральные и партнерские (см. таблицу).

Обычную ошибку совершают те примирители, которые начинают переговоры с обсуждения наибольших противоречий «черной» и «серой» зон. Опытные эксперты по переговорам советуют вначале, наоборот, обозначить условия, при которых если не все, то, по крайней мере, большинство конфликтующих будут довольны «встречей на середине дороги».

Некоторые конфликтологи считают позиции win-win (или, в переводе с английского языка, «выигрыш-выигрыш») нико-

Таблица 1. Общие параметры, которыми руководствуются в работе андеррайтер и продавец

Андеррайтер	Продавец
(-) рентабельность страховых операций и рост прибыли за счет снижения выплат	(-) заключение наибольшего количества контрактов и расширение клиентской базы
(-) снижение рисков, связанных с заключением дешевого контракта размерами выплат	(-) соотношение усилий на поиск клиента и подписание с ним контракта и полученного личного материального поощрения за привлеченного клиента,
(-) установление выплат не ВЫШЕ установленных корпоративных и общерыночного уровня	(-) установление выплат не НИЖЕ, а стоимости контракта не ВЫШЕ установленных корпоративных и общерыночных уровней
(+) общий финансовый результат компании,	(+) размер контракта и финансового результата компании,
(+) соблюдение норм страхового права.	(+) соблюдение норм страхового права.

му не выгодным компромиссом, ущемляющим права обеих сторон. Тем не менее, необходимо точно рассчитать границы дозволенного и варианты, приемлемые для обеих сторон в «нейтральной зоне».

Как уже было сказано выше, оценка эффективной работы андеррайтеров и продавцов происходит по-разному, но сблизить позиции сторон можно с помощью материального поощрения. Например, что, если андеррайтеров поощрять (пусть незначительно) за умение не распугивать клиентуру высокими требованиями, а продавцов – за надежность приведенных в компанию клиентов? В некоторых компаниях принято давать премии и бонусы по результатам работы от общей прибыли страховой компании. Но каждая из сторон имеет свой взгляд на то, как можно увеличить прибыль. Кроме того, общий успех дела не является точкой противоречия. Это «белая зона» согласия, изменение которой не требуется.

Чтобы усилить точку опоры для поворота к согласию, руководству компании лучше установить систему материальной компенсации, когда андеррайтер найдет баланс в «серой зоне» между количеством и качеством заключенных контрактов, а продавец будет больше думать о рентабельности.

Поработать за того парня

В работе сотрудников страховых компаний немало субъективизма. И речь идет не только об оценке риска или размера выплат при страховом случае. Работники одной службы часто подсознательно стремятся занижать заслуги коллег из смежных служб и расширять свои полномочия за счет других (если только это связано с получением премий). В некоторых компаниях идут на следующий воспитательный шаг – на время меняют работников местами. А в других – в силу производственной необходимости агент может совмещать обязанности андеррайтера, а андеррайтер продавать, что только доказывает возможность смены специализаций. Интересно, что обмен позициями идет как по горизонтали, когда два рядовых сотрудника разных отделов временно замещают друг друга, так и по вертикали (хотя в данном случае, точнее было бы назвать это диагональю), когда руководитель одного департамента на несколько часов становится подчиненным руководителя другого департамента. Так, в сервисе и торговле довольно популярна практика, когда, скажем, директор по маркетингу встает за стойку заказов, а закупщик из офиса отправляется на склад.

Трудовая смена у смежников помогает лучше понять технологии и внутренние проблемы соперничающих департаментов одной компании. Большой пользы для клиентов перемещенное лицо за один-два дня не принесет. Зато это очень полезно для повышения его профессионализма с точки зрения:
– умения целостно видеть бизнес-процессы в компании;
– более полного и корректного расчета слагаемых общей прибыли;
– способности видеть ситуацию с позиции оппонента;
– расширения общего кругозора в своем секторе бизнеса;
– улучшения внутренних коммуникаций;
– установления взаимопонимания с оппонентами
– развития творческого подхода во время приобретения новых навыков;
– приобретения новой точки зрения в общении с клиентами.

Если андеррайтер один день побегает «по полям» в поисках клиентуры или станет на вахту телефонных продаж, а агент займется системой оценки и вынужден будет сам высчитывать выплаты и прибыль фирмы (хотя бы на упрощенном уровне), они по-другому увидят проблемы друг друга.

Отправляя сотрудника «за другую сторону баррикады», необходимо учесть два аспекта:
– во-первых, на такой рискованный шаг стоит идти или в момент затишья, когда деятельность новичка можно подстраховать, или в момент аврала, когда есть гораздо больший риск упустить клиентов из-за катастрофической нехватки персонала в каком-то отделе;
– во-вторых, нельзя объяснять обеим сторонам истинную (то есть, обучающую) цель такого обмена. Как показывает опыт, они отнесутся к ее выполнению менее серьезно. Ведь речь идет о смене всего на 4-16 часов, реальных результатов от такого обмена никто не ожидает, и за это время можно просто имитировать погружение в чужую профессиональную среду. Лучше всего, объяснить такой шаг «тестированием» для дальнейшего продвижения или туманной, но впечатляющей формулировкой «профессиональная необходимость». Тем более что это правдивое объяснение – обучение для фирмы явление обычное и может проходить в разной форме, в том числе, как практическое занятие в другом подразделении.
Если компания планирует совместить перемирие и традиционные формы повышения профессионализма, то для этого существует несколько возможностей.

Прежде всего – тренинги командообразования и мастерства переговоров. В рамках обучения могут проводится, в частности, ролевые игры. На занятии представители разных сторон предлагают огласить вслух претензии. Однако, как показывает практика, при неумелой модерации это способствует переходу конфликта из скрытой фазы в открытую вражду, например, после обмена шуточками или провокационной демонстрации противникам «вот как нужно работать!»
Если компания находит опытного психолога, который знаком с технологиями проведения переговоров конфликтующих сторон, он поможет участникам выпустить пар и прийти к правилам, удобным обеим сторонам. На тренинге в учебных сценках участники изображают типичные производственные ситуации, во время которых играют «противоположную сторону» или учатся пересказывать точку зрения оппонента. Двух- или трехдневная учебная программа не способна радикально переменить их позиции, но может научить противников лучше использовать аргументы в споре и принимать во внимание интересы другого подразделения.

Пусть за нас роботы думают

Агент и андеррайтер оценивают клиента по-разному: первый – как засидевшаяся с ожиданиями невеста, второй – как потенциальная свекровь, то есть, с критической точкой зрения, и такое семейное сравнение вполне уместно, поскольку в данных бизнес-отношениях слишком много личных эмоций.

Для того чтобы снизить их накал и последующий негативный эффект, в менеджменте известен такой прием, как дистанцирование. Например, когда необходимо принять непопулярное у персонала решение, его объявляет сторонний человек (для регионального филиала – представитель удаленной штаб-квартиры, а для самой штаб-квартиры – консультант партнерской компаний). Однако во время принятия решений андеррайтерами или агентами по каждому конкретному случаю не приставишь третейского судью, который будет следить за спором или соблюдением интересов обеих сторон. Для снижения влияния эмоций и оптимизации бизнес-процессов необходима автоматизация. И тут на помощь приходят компьютерные программы. Одна из них – система управления отношениями с клиентами CRM (Client Relationships Management), которую сегодня уже нельзя назвать модной новинкой, скорее – привычным инструментом. По поводу рентабельности CRM есть немало скептических мнений. Если она выполняет свой минимум – базовые функции систематизации коммерческой информации, то, возможно, это дорогая адресная книга, которая лишь сокращает время поиска. Но CRM обладает набором более ценных аналитических возможностей, одна из которых – упорядочивание отношений с клиентами и между службами.

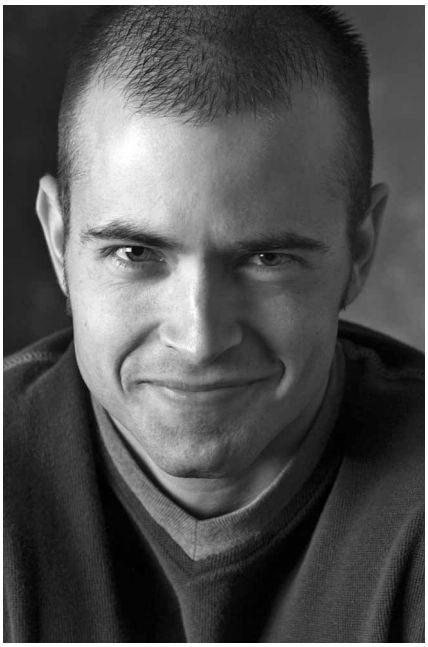
При эффективной интеграции в управленческую структуру CRM, во-первых, предоставляет возможность принимать решение, исходя из целого комплекса данных о клиентах, полученных из внутренних источников (если он уже ранее заключал контракт с компанией) и внешних каналов (в том числе, данные кредитных историй потенциальных клиентов из других коммерческих фирм и сигналов систем безопасности). Во-вторых, введение диапазона разных контрактов, обстоятельств их заключения, расценок, уступок, допусти-

мых рисков, размера и условий выплат позволяет делать более объективный и обоснованный расчет «серой зоны», где агент тянет стоимость услуг вниз, андеррайтер вверх, а компьютер беспристрастно выдает набор данных. Этот расчет может быть формализован до уровня формул или оптимальных вариантов как предпосылок для конечного решения. В любом случае ссылка на «бездушную машину» примиряет андеррайтеров с продавцами, поскольку при оценке исключается «человеческий фактор».

Любая открытая внутри компании отчетность, даже выложенные отчеты в корпоративной сети, приводят к прозрачности процессов между продающим и андеррайтинговыми подразделениями. Они позволяют корректировать тех, кто гонит поток невыгодных клиентов или отказывает выгодным.

Поскольку сейчас появилось множество фирм по разработке, установке, адаптации и сервисному сопровождению CRM, можно выбрать того партнера, который обеспечит самое важное – адаптацию системы к специфическим потребностям фирмы для того, чтобы она стала не только дорогостоящим электронным каталогом клиентской базы, но и гарантированным буфером между спорящими подразделениями. Если одна из сторон не согласна, спорить придется с искусственным интеллектом и тем, кто задал начальные параметры. Это позволяет руководителям менее болезненно для подчиненных регламентировать их активность и более тщательно контролировать работу на местах.

Необходимо отметить парадоксальное воздействие цифровых технологий на психологический климат страховой компании – когда ответственность за принятие решения условно переложена на систему, андеррайтеры не стремятся перестраховываться, а продавцы лучше учитывают границы дозволенного риска.



Когда в «Ренессанс Страховании» внедрили такую программу, она позволила формализовать отношения и лучше регулировать взаимодействия между продающим и андеррайтинговым подразделениями.

В IT-компании Siebel, которая занимается внедрением CRM, предупреждают: для рядовых пользователей внедрение системы связано с усложнением работы и дополнительным обучением. Персоналу необходимо объяснить, что автоматизация некоторых процессов приведет к тому, что при большей скорости операций несогласованности и путаницы в оценках будет меньше. Искусственный разум – третейский судья, с которым не поспоришь.

В столкновении интересов андеррайтеров и агентов третьей силой, влияющей на заключение мира, может быть также и маркетолог. Страшный сон продавца – отсутствие клиентов. Кошмар андеррайтера – их наплыв с завышенными ожиданиями, подкрепленными контрактом, составленным поспешно и по низким расценкам. Есть множество факторов, способных реализовать эти пугающие ожидания или исключить их. Они усиливают противоречия или наоборот укрепляют согласие, но не зависят от их профессионализма – реклама и места их проведения, привлекательно составленные коммерческие предложения и их актуальность, диапазон предлагаемых услуг, ценообразование, адекватное запросу целевой аудитории и сопоставимое с общерыночными показателями, и даже расположение офисов – как их собственной компании, так и конкурентов.

Довольно часто сбои в механизме «агентский насос – андеррайтерский фильтр» – индикатор неграмотной маркетинговой политики. Ситуацию можно отрегулировать, в частности, грамотно составленными акциями и более точным выбором каналов продвижения. И тогда спорщики встретятся на нейтральной территории, где выгодность контрактов для обоих не будет вызывать их столкновений.