Олег МЕРКУЛОВ,

генеральный директор, ЗАО «КапиталЪ Страхование Жизни»

Лучшее время для страхования жизни

На страховом рынке сегодня звучат диаметрально противоположные мнения относительно ближайшего будущего страхования жизни. Но вопреки мрачным прогнозам «Капитал Страхование Жизни» в этом году собирается удвоить сборы.

Кризис формирует потребности в страховании

Когда рынок растет, люди пребывают в эйфории. Им кажется, что дальше они будут зарабатывать всё больше и больше, станут финансово независимыми, и никакая поддержка в форме страхования жизни им не понадобится. Если же случится форс-мажор, можно снять деньги с банковского депозита, продать дом, акции, ПИФ-ы и так далее.

Однако сегодня продать дом не так-то просто – рынок недвижимости стоит. Все ждут, что будет дальше. Те, кто хочет купить, думают: «Не будем торопиться: вдруг жилье подешевеет?» А те, кто хочет продать, тоже не спешат: «Какой смысл опускать цену? Сами себе рынок испортим!»

Изменившиеся обстоятельства заставили людей задуматься о долгосрочном планировании жизни, как это принято в Европе:

«Столько я получу по наследству, столько заработаю сам, такие-то дивиденды придут оттуда, к такому-то году выплачу кредит». Страхование жизни – один из инструментов планирования, и у нас люди стали подходить к нему более осознанно.

По своей статистике мы видим, что у верхней части среднего класса формируется реальная потребность в так называемом смешанном страховании, то есть, в продуктах, включающих и накопительную, и рисковую составляющие.

Продукты такого типа существовали и раньше. Мы провели их модернизацию, добавив критичные риски, потому что поняли: сегодня людям нужно страхование, которое защищало бы от возможно большего числа ситуаций, приводящих к потере кормильца. В результате возник продукт «Капитал-Гарант». Мы запустили его 15 сентября, и он хорошо продается. Значит, именно такие продукты востребованы во время кризиса.

Сейчас мы запустили новый продукт. Его максимальная страховая выплата составляет 45 млн. рублей (1 млн евро). Несмотря на размер покрытия это стандартный продукт коробочного формата, а не индивидуальная программа страхования.

Продукты для жизни в новых условиях

На мой взгляд, сегодня наметились три основных направления развития рынка страхования жизни.

Первое направление – это накопительное страхование с элементами риска (имеется в виду включение большого количество рисков: травма, инвалидность, смертельно опасное заболевание).

Смысл продуктов такого типа состоит в том, что, с одной стороны, застрахованный получает большую сумму денег на лечение, как только у него диагностируют смертельно опасное заболева-

ние или он получает травму, а с другой – если в договорной период страхового случая не произошло, то, когда он окончится, деньги вернутся, да еще с инвестиционным доходом. То есть, это действительно смешанное страхование.

Сейчас в нашем портфеле продукты смешанного страхования составляют 76-78% от всего объема розницы, и продажи продолжают расти.

Второе направление – так называемая рисковая жизнь для обеспеченных людей, то есть, продукты, включающие НС, смерть и инвалидность по любой причине, диагностирование смертельно опасных заболеваний, госпитализацию, длительную (от двух недель) нетрудоспособность и больничный по травме или болезни, проведение хирургических операций и т.д. То есть, практически все возможные риски.

Похожие продукты, вроде бы, есть у многих компаний, только обычно они содержат очень длинный перечень исключений, да и список одновременно включенных рисков далеко не полный. Начинаешь его читать – и понимаешь: ситуаций, которые будут оплачены. практически не остается. Мы предлагаем продукт, который реально помогал бы человеку практически при всех проблемах со здоровьем, серьезнее, чем грипп. Думаю, этот продукт должен заинтересовать представителей верхнего сегмента среднего класса и людей с более высокими доходами, поскольку по больничному они не получают тех денег, какие обычно зарабатывают.

Представители этого слоя, как правило, ведут очень активный образ жизни, много путешествуют, увлекаются экстремальными видами спорта, и наша программа покрывает практически их все, за исключением уж совсем экзотических, наподобие полетов на лонже за вертолетом, бейс-джампинга или паркура. Страхование жизни на сумму до миллиона евро гасит риски потери кормильца и решает проблемы при получении травм, госпитализации и т.д..

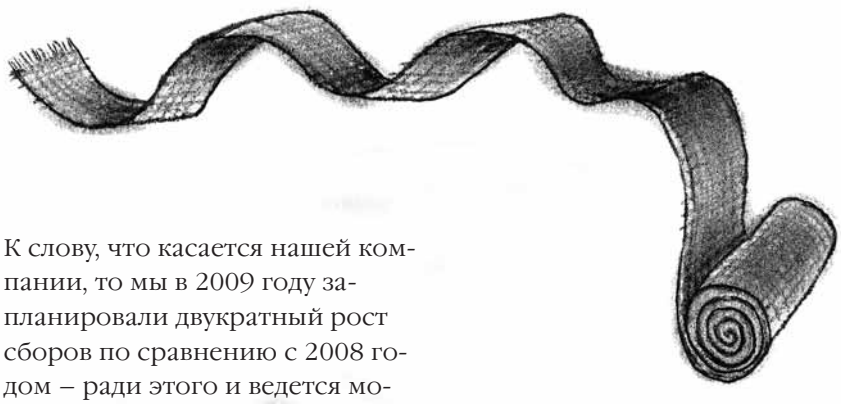
На волне модернизации продукта я провел переговоры с большим количеством людей своего круга и пришел к выводу, что им интересен именно такой продукт, какой мы предлагаем. Он обладает как раз теми свойствами, которые нужны состоятельным людям. Практически, он сделан «под себя» по принципу «всё включено», по крайней мере жене понравился.

Третье направление касается нижней части среднего класса. Раньше представители этого слоя страховали в лучшем случае риск НС. Теперь они тоже будут мигрировать в «рисковую

жизнь», пусть с меньшим числом рисков и меньшими суммами. Действительно, лучше заплатить немного больше (на 30-40%, но ведь и сам продукт совсем недорогой), но получить защиту от гораздо большего числа рисков.
Сейчас люди живут скорее под идеей страха, чем под идеей ожидания светлого будущего. Все понимают, что вероятность того, что в семье останется только один кормилец вместо двух, сегодня достаточно большая. А если единственный кормилец заболеет или с ним что-то случится, ситуация перейдет в критическую.
Во времена финансовых сложностей работодатели не очень-то любят сотрудников, которые подолгу болеют. На этот случай и предусмотрен недорогой полис линейки «Капитал Уверенность». Продукт не предполагает накоплений. Его оплачивают раз в год, но в отличие от НС программа включает очень большой набор рисков на выбор страхователя – физическая травма, диагностирование смертельно опасного заболевания, госпитализация и оперативное вмешательство в результате несчастного случая, утрата трудоспособности, смерть по любой причине.

Структура рынка скоро изменится

Во время кризиса, когда приходится экономить, люди более осознанно подходят ко всем тратам. А что значит осознанно подойти к страхованию? Приобрести продукт, который закрывает максимальное количество рисков при минимальном количестве исключений. И эти исключения должны быть понятны любому человеку, с любым образованием. А ведь бывает, что в ряду исключений встречается, например, оборот «Пребывание в странах, опасных для жизни». Какие это страны? Где найти документ, в котором они перечислены? Скажем, Израиль – опасная для жизни страна или нет? Палестина-то рядом! Значит, если в полисе встретилась такая лукавая фраза, по формальному признаку страховая компания может и отказать в оплате страхового случая, произошедшего на курорте Израиля.
Я прочитал глазами потребителя несколько полисов очень уважаемых компаний и понял, что существует масса возможностей не платить. Однако в условиях кризиса люди будут более жестко спрашивать, за что они платят деньги, поэтому компаниям придется делать более прозрачные продукты и включать в них больше рисков. И те страховщики, которые не смогут вовремя дать правильные ответы на языке своих продуктов, скорее всего, уступят часть своей доли рынка. В результате произойдет значительное изменение его структуры.



К слову, что касается нашей компании, то мы в 2009 году запланировали двукратный рост сборов по сравнению с 2008 годом – ради этого и ведется модернизация продуктов.

Почему, на мой взгляд, в ближайшее время произойдет значительное перераспределение долей страхового рынка?

Во-первых, могут несколько уменьшиться доли западных страховщиков. Во время кризиса надо очень быстро принимать решения, быстро подстраивать продукты, сервис и продавцов под потребности рынка. Западным компаниям оперативно реагировать на изменения рынка сложно: глобальные решения принимаются там один раз в год на совете директоров, и к этому мероприятию почти год готовятся. А если на нем решение не принято, придется ждать еще год. Кроме того, наши рынки для иностранных компаний настолько малы и несерьезны, что проще ничего не делать, чем что-то делать. Поэтому не думаю, что по западным страховым структурам будут приниматься какие-либо серьезные решения. Кроме того, для многих компаний это непрофильные активы, поэтому не исключено, что они будут менять своих хозяев.

Клиенты некоторых западных компаний по страхованию жизни уже ощущают некоторое беспокойство и готовы искать себе нового страховщика, потому что не знают, что с ними будет дальше, а это непременно повлияет на рынок.

Во-вторых, могут измениться доли нескольких отечественных страховых компаний, входящих в крупные холдинги, если у этих холдингов возникли более серьезные проблемы, чем страхование.

В-третьих, рынок будет меняться из-за продуктовых предпочтений клиента. Если руководитель компании не будет готов вкладывать средства в развитие компании или изменение политики под рынок, доля такой компании тоже, скорее всего, уменьшится.

В-четвертых, ожидается уменьшение объема корпоративного страхования – и имущественного, и соцпакета. Но сейчас мы рассмотрим только соцпакет.
В процессе разговоров с директорами HR-служб мы поняли, что сейчас для компаний выгоднее улучшить наполнение соцпакета, чем повышать человеку зарплату. Больше того, такая мера позволяет даже понизить оплату, отказавшись от премий и бонусов. И это обойдется работодателю дешевле, потому что не возникает ЕСН и подоходный налог, а себестоимость, напротив, увеличивается. Ведь сотрудник зачастую не очень хорошо представляет, сколько стоит его программа ДМС. А она, судя по всему, в скором времени подешевеет, потому что страховые компании начнут сбивать цены ЛПУ. В результате пакет ДМС можно будет сделать большим, насыщенным и сравнительно дешевым.
Поэтому я верю, что тема увеличения соцпакетов как компенсация понижения дохода (или его замораживания) сегодня очень актуальна. А если к ДМС добавить, например, еще и накопительное пенсионное страхование, можно не только сохранить во время кризиса ключевых работников (даже уменьшив им зарплату), но и привлечь с рынка и закрепить профессионалов, потому что сейчас они более доступны, чем в спокойные времена.
Возможностей страхования жизни очень много, не все их знают, и не все используют. Далеко не все страховые компании будут развивать продуктовую линейку, стараясь привлечь клиентов в тех нишах, которые сейчас будут появляться и к которым раньше просто не обращались. Например, «гарантированный» бонус в виде накопительного страхования, когда работник получит деньги, скажем, через пять лет, после окончания кризиса. Раньше я о таком не слышал – сейчас вижу примеры.

Как мотивация агентов зависит от структуры портфеля

Несмотря на то, что у нас изменилась продуктовая линейка, мы не поменяли ставки комиссионного вознаграждения, а изменили категории агентов. Чем выше категория, тем выше размер комиссионного вознаграждения. Категорию агента пересматривают каждые три месяца – она зависит от премии, принесенной за прошедший квартал. Если за квартал показатели повысились, агенту присваивается следующая категория.
Максимально разрешенную при лицензировании комиссию получают только самые успеш-

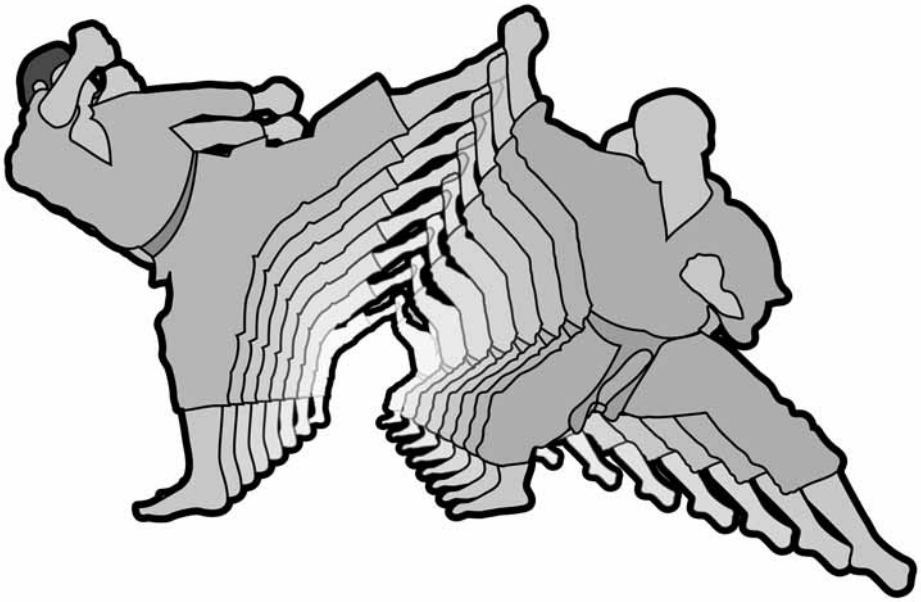
ные агенты. Остальные, соответственно, меньше. Вывод очевиден: хочешь получать самую большую комиссию, иди вверх. Если надо подучиться – пожалуйста, мы всегда готовы помочь.

Мотивация построена под продажу накопительных продуктов – они более дорогие и более полезные для клиентов. НС мы в категоризацию не включаем.

Когда приходит агент без опыта, конечно, легче всего пойти у него на поводу и разрешить продавать самые дешевые продукты: на них проще найти клиента.

Но что происходит дальше? За дешевые продукты агент получает маленькую комиссию. И если мы не направим агента на накопительные продукты, то он, скорее всего, не заработает достаточного количества денег и уйдет из компании. Поэтому мы ему предлагаем пойти в накопительное страхование, чтобы повысить свою категорию. Таким образом, мы закрепляем людей, делаем их более успешными и обеспечиваем себя агентами.

При благоприятном развитии событий агент может стать генеральным агентом и перейти на штатную работу – тоже продавцом – но у него будет фиксированная часть оклада и премии (причем, фиксированная часть – это не 3000 и не 5000 рублей, а серьезные суммы). У нас есть такие позиции, как, например, директор комплексного страхования и директор корпоративного страхования. Их зарплата приближается к 80 тысячам рублей,



а кроме того, у них есть бонусы, ДМС и оплачиваемый больничный. Комиссионных в этом случае не предполагается, зато есть премия за выполнение плана.

Тем агентам, которые приносят компании больше всего денег, мы предлагаем выбор. Первый вариант – быть агентом с максимальной комиссией, которая будет увеличиваться с ростом продаж.

Второй вариант – перейти в штат компании. Устанавливается план, который соответствует определенной зарплате. Название позиции соответствует выполнению плана. Если квартальный план не выполняется, можно сползти ниже. Если выполняется – можно подняться выше. Цифры жестко прописаны.

Компании нужны и внештатные агенты, и штатные сотрудники, которые доказали, что могут продавать. Причем, штатные продавцы могут заниматься не только корпоративно-партнерским бизнесом, но и ритейлом. Только одно важное уточнение: главное, чтобы эти люди умели разговаривать с обеспеченными клиентами. Если такой продавец, занимающийся накопительным страхованием, принесет корпоративный договор – мы только обрадуемся и поможем ему оформить все формальности. Но у нас есть блок продаж, занимающийся корпоративными клиентами (фактически соцпакетом), и у этих сотрудников тоже есть план.

Кризис изменил агентский корпус

Начинающему агенту страшно искать обеспеченных клиентов, и он идет к своим знакомым, таким же малообеспеченным, как и он сам. Так было всегда. Но сегодня ситуация изменилась радикально: к нам пришли агенты, о которых мы раньше только мечтали. Вчерашние риэлторы, менеджеры по продаже рекламных площадей в СМИ и на билбордах, менеджеры из туристического бизнеса. У них высшее образование, хорошие машины, опыт работы в продажах. Доля комиссионных в их доходе всегда была достаточно большой, и эти люди наиболее успешны в продажах страхования жизни. Почему? С одной стороны, у них есть круг знакомых нужного уровня. Например, у риэлторов уж точно нет никаких комплексов при работе с обеспеченными людьми. Чтобы замотивировать клиента на покупку дорогой квартиры, они могут небрежно бросить нечто вроде: «Ну-у, квартира дешевле 10 миллионов – вообще не квартира». А состоятельные люди – это наш клиентский сегмент.

То же самое рекламщики. Рекламу давали не самые бедные организации, и переговоры вели люди, стоящие на серьезных постах и зарабатывающие серьезные деньги.

Подводя итог, можно сказать, что у вчерашних риэлторов, финансистов, менеджеров по продаже рекламных площадей есть возможность достаточно быстро заработать в страховании деньги, сравнимые с их прежним доходом: продукты позволяют, рынок есть.

Таким образом, настройки, которые мы сделали в системе мотивации агентов, не коснулись размера комиссионного вознаграждения. А кроме такого мотивационного инструмента, как категории агентов, мы используем и другие, например, конкурсы и соревнования среди сотрудников. Так, ежемесячно проходит конкурс по продажам накопительного страхования. Победителей награждаем действительно ценными призами. Продавцам, немного не дотянувшим до конкурсного барьера, но показавшим выдающиеся результаты, достаются благодарственные грамоты и признание коллег.

Агент – очень важный для страховой компании человек. И не только потому, что продает, но и потому, что аккумулирует первичную информацию с рынка. Его можно спросить: «Что нравится клиентам? Чего они боятся? С какими компаниями сравнивают нашу?»

Без непосредственного общения с клиентом никакая модернизация продукта невозможна. А агент общается непосредственно с клиентом.

Без паники

Кризис начался еще два года назад, и было ясно, что рано или поздно до нас он тоже докатится, непонятно было только, в каком масштабе. Мы подошли к кризису подготовленными, потому что активно общаемся с зарубежными коллегами. И те структурные изменения, которые все впопыхах проводили в октябре-декабре, мы завершили еще летом.

Мы сильно изменили соотношение продавцом и не продавцов в сторону продавцов. Кардинально переписали систему мотивации, и теперь доход каждого в компании зависит от выполнения плана. Мы избавились от многих ненужным нам помещений и очень сильно сократили затраты.

Как известно, во время любого кризиса сложнее продавать, потому что люди лучше считают деньги. Поэтому продается только лучший продукт.