Алексей САРКИСОВ,
заместитель генерального директора, ОСАО «РЕСО-Гарантия»

Несколько советов по увеличению доли имущественного страхования юридических лиц

Все страховые компании хотят увеличить в своем портфеле долю имущества юридических лиц, но не у всех это получается – особенно сейчас. Вниманию читателей предлагается статья, в которой рассмотрены факторы, влияющие на результативность работы с корпоративными клиентами.

Обстановка не благоприятствует

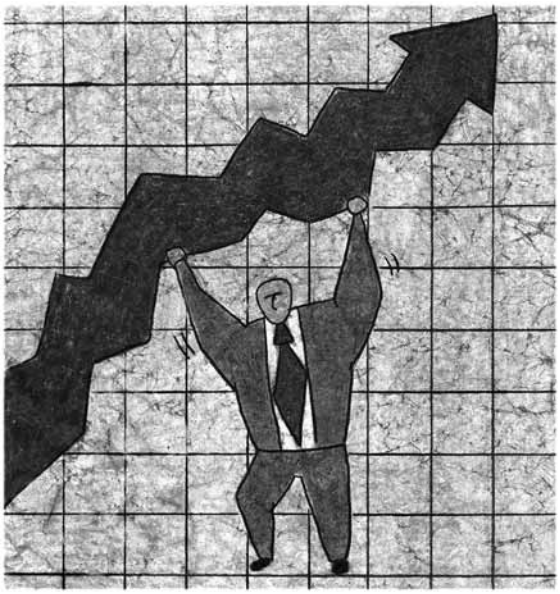
В нашей продающей структуре, которая специализируется на работе с юридическими лицами, доля имущества в портфеле составляет 30%, и этот результат удалось достичь с нуля за полтора года. Однако для того чтобы имущественные виды страхования активно развивались в продающем подразделении, необходимо выполнение определенных условий.

Прежде всего, нужны благоприятная конъюнктура рынка и достаточный уровень страхо-

вой культуры. Страхователь будет страховать свое имущество, только если будет понимать, зачем это ему надо. Сейчас многим – особенно малому и среднему бизнесу – совсем не до страхования: кризис ударил по ним достаточно жестко, особенно летом. У многих из наших клиентов просто нет средств на оплату страховых взносов.
Но даже если бы они были, необходимо еще осознание необходимости страховой защиты, а что касается страхования имущества, то такого осознания нет.
В сегменте страхования имущества на российском рынке чаще всего можно встретить вмененное страхование, когда арендодатели вынуждают арендаторов страховать свое имущество, банки – страховать залоги, а экспедиторские компании «навязывают» клиентам страхование грузов.
Но даже арендодатель далеко не всегда хочет обращаться к страховщикам, потому что не уверен, что те будут четко выполнять взятые на себя обязательств.
Почему у страховщиков сложилась такая репутация, всем хорошо известно, но если посмотреть на ситуацию с другой стороны, то владельцы бизнеса не видят перспектив своего дела дальше года (а то и меньше). Соответственно, страховка рассматривается как дополнительный налог и всерьез не воспринимается. Больше того – зачастую владелец бизнеса даже не задумывается о том, что благодаря страхованию можно возместить часть потерь.

Способы увеличения портфеля по имуществу

Несмотря на перечисленные трудности, как уже было сказано выше, нашему продающему подразделению все же удалось собрать портфель, в котором 30% составляет имущественное страхование юридических лиц. Возникает вопрос, каким образом это удалось сделать?
Первое, что следует назвать в данном контексте, это уже упоминавшееся вмененное страхование. Иными словами, такие виды страхования, где есть заин-



тересованная в страховании сторона: перевозки грузов (когда перевозчик страхует свою ответственность или когда владелец груза не уверен в перевозчике), строймонтаж (когда подрядчик не хочет нести полную ответственность перед клиентом или заказчик не уверен в подрядчике). Для формирования портфеля по имуществу, прежде всего, приходится использовать такие возможности «принуждения». Второй вариант расширения бизнеса – работа через брокеров, что, по сути, означает работу с юридическими лицами. Однако стиль и цели работы при этом меняются.

Обычно для привлечения брокеров страховщики пользуются предложением низких тарифов и высоких комиссий, других вариантов я не встречал. Но такой подход приводит к росту убыточности портфеля. Значит, эффективность этой политики напрямую зависит от текущей стратегии компании по развитию бизнеса. Если компания активно привлекает клиентов, не акцентируя внимание на убыточности, то снижение тарифа и повышение комиссии оправдано. Если же компания контролирует убыточность портфеля, активное привлечение брокеров должно быть тщательно продумано. Брокер в отношении страховщика – флюгер. Его задача состоит в том, чтобы найти для клиента лучшие условия, то есть, оптимальное соотношение цены и качества обслуживания. Возможно, страховщикам для активизации работы с брокерами следует уделять больше внимания второй составляющей.

Влияние структуры компании на работу с корпоративными клиентами

Структура компании напрямую влияет на скорость принятия решений. Разные компании по-разному структурируют свой бизнес. Одни выстраивают свою структуру, исходя из

каналов продаж (партнерский канал – агентский, прямые продажи). Другие – исходя из сегментов рынка (ритейл, корпоратив). Есть компании, которые определяют свою структуру из соображения, что все продающие подразделания занимаются всем. В принципе все три подхода имеют право на существование. Но если компания сосредоточена на работе с юридическими лицами, то предпочтительна структура, рассчитанная на работу с клиентскими сегментами.

Очевидно, что чем более растянута иерархическая цепочка, тем медленнее происходит взаимодействие с клиентом. Однако быстрое принятие решений во многом определяет успех работы с юридическими лицами и победу в конкуренции. Поэтому очень хорошо, если достаточно большие полномочия переданы непосредственно продающей структуре. Например, можно определить лимиты принятия решений для руководителя или разработать широкий спектр типовых продуктов, которые не требуют специального согласования.

Обсуждая тему структуры компании, хочу привести пример из моей практике. В одной из компаний, где мне довелось работать, под моим управлением было шесть подразделений, работавших с малым и средним бизнесом, а также с отечественными брокерами. Подразделения были совсем маленькими, по два-четыре человека в каждом. Три из них были очень успешны, сотрудники этих подразделений постоянно страдали от перегрузки и просто не успевали качественно выполнять свои обязанности по обслуживанию клиентов.

Три других подразделения систематически не выполняли план. Их сотрудники были недогружены и много времени теряли впустую.

Я провел очень простую реформу: объединил по два подразделения – успешное с неуспешным. Недогруженные сотрудники разгрузили успешных продавцов, позволив им больше продавать. Кроме того, они увидели успешный опыт, который они постарались перенять, что увеличило их продажи. Из-за уменьшения числа продающих структур, управление и отчетность облегчились, а объем сборов был увеличен в несколько раз.

Кадровый вопрос при работе с корпоративным клиентом

Для успешной работы с юридическими лицами нужны хорошие переговорщики. Если андеррайтер хорошо разбирается в предмете страхования, грамотно оценивает риски, но не может конструктивно общаться с клиентом и продавцом – сделка не состо-

ится. Поэтому очень важно для работы с юридическими лицами подбирать продавцов, обладающих соответствующими навыками и квалификацией.

Один мой знакомый говорил, если нужно собрать деньги быстро – нужно развивать ритейл. В сегменте юридических лиц быстрого результата чаще всего не бывает. Сама специфика работы подразумевает длительный переговорный процесс, определенную историю развития отношений, и без этого плодотворное сотрудничество невозможно – тем более что в сегменте юридических лиц конкуренция достаточно высокая. Поскольку при работе с юридическими лицами успех определяется клиентским подходом, переговорщики должны обладать навыками в применении всех возможностей продуктов и сервисов своей компании.

Во что обходится привлечение новых продавцов

Для оценки эффективности привлечения нового сотрудника с портфелем я применяю следующий подход. Все расходы на такого сотрудника как прямые, так и косвенные должны укладываться в 5% от объема переводимого портфеля. Если затраты больше, то привлечение в компанию такого продавца не рентабельно. Например зарплата в 40 тысяч рублей должна окупаться сборами в миллион рублей в месяц (имеются в виду поступившие, а не заявленные деньги).

Практика показывает, что успех в привлечении хороших специалистов напрямую зависит от прозрачности, чистоты и простоты расчетов вознаграждений в компании. Новый рядовой продавец за первые три месяца должен выполнять план по брутто-сборам. Я не ставлю ограничений на сегменты рынка, каналы продаж или виды страхования – считаются только деньги. Думаю, что три месяца – достаточный срок для того, чтобы понять потенциал нового сотрудника.

При оценке руководителей мы ждем около года. Если за это время выхода на плановые объемы не происходит, а есть только обещания и перспективы, то мы с таким сотрудником расстаемся.

В некоторых компаниях сотрудники, работающие с юридическими лицами, наряду с зарплатой получают еще и комиссию. Я не против такой системы. Но считаю, что она хорошо стимулирует, если сотрудник получает комиссию только с тех договоров, которые заключил лично он. В противном случае такая система мотивации может подорвать работу с агентской сети и брокеров, работающих с юридическими лицами.

Нестандартная мотивация

В нашей продающей структуре одной из составляющей мотивации является участие сотрудника в маркетинговом исследовании рынка. Опишу принципы ее работы. Задача мотивации – обеспечить совпадение интересов компании в росте прибыли с интересами сотрудника в увеличении заработка, а это, как известно, сводится к увеличению количества и объемов договоров.
Однако клиент заключит договор только тогда, когда он хорошо понимает, для он нужен и какие выгоды несет. Значит, для успешной работы продавцы должны иметь возможно полную информацию о потенциальном клиенте: о его сфере деятельности, об имуществе, о рисках, характерных для этого предприятия, о произошедших страховых случаях и их последствиях.

Получить информацию такого рода не сложно – она есть в Интернете. Поэтому наша маркетинговая мотивация выглядит следующим образом: перед каждой встречей с новым клиентом продавец должен собрать в Интернете о нем всю необходимую информацию и обсудить данные со мной как с руководителем. После встречи мы тоже в обязательном порядке проводим «разбор полетов» и обсуждение того, какая информация нам еще нужна. Сотрудники видят эффективность этого подхода и следуют ему. В результате растет их квалификация, профессионализм, количество заключенных договоров и, в конечном счете, доходы. Вот такая не стандартная мотивация.