Евгений БАННИК,
независимый эксперт

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ РАБОТУ С БРОКЕРАМИ

Для страховой компании брокер – это дополнительный канал продаж. Как выстроить отношения, чтобы он был выгодным?

Схемы взаимодействия

Практически все страховые компании заинтересованы в привлечении брокеров. Исключение составляют только кэптивные страховые компании, образованные крупными холдингами, поскольку их основная задача – не активное развитие бизнеса, а страхование рисков предприятий и организаций, входящих в холдинг.

Работа с брокерами в страховой компании строится с учетом сложившейся структуры компании и действующих бизнес-процессов. Приведем наиболее распространенные схемы взаимодействия.

Схема 1. Создается обособленное специализированное подразделение, которое курирует взаимодействие со все-

ми брокерами по любым видам страхования. Обычно это подразделение функционирует как продающее, и в нем разработана соответствующая мотивация сотрудников. У подразделения есть планы по сборам премии от клиентов брокера. При этом за каждым из брокеров закрепляется постоянный сотрудник, принимающий риски и прорабатывающий их с разными андеррайтерами, но не закреплен какой-либо курирующий андеррайтер продуктового подразделения.

Схема 2. С брокерами работают все продающие подразделения компании, обслуживающие по всем видам страхования. За брокером закрепляется персональный сотрудник продающего подразделения с определенной мотивацией на объем бизнеса.

Схема 3. С брокерами работают подразделения андеррайтинга (продуктовые подразделения). В этом случае брокер напрямую общается с андеррайтером по условиям страхования.

Схема 1. **С брокерами работает специализированное подразделение**

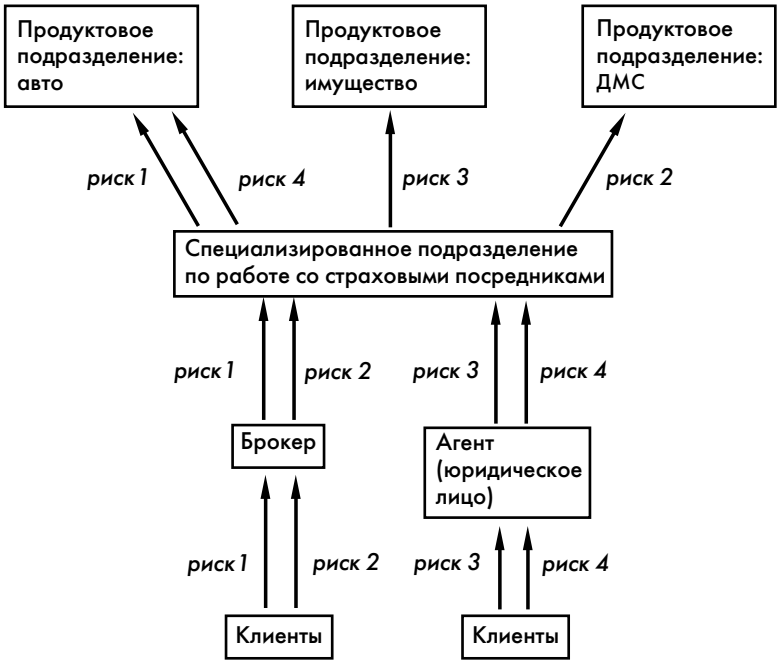


Схема 2. **С брокерами работают все продающие подразделения**

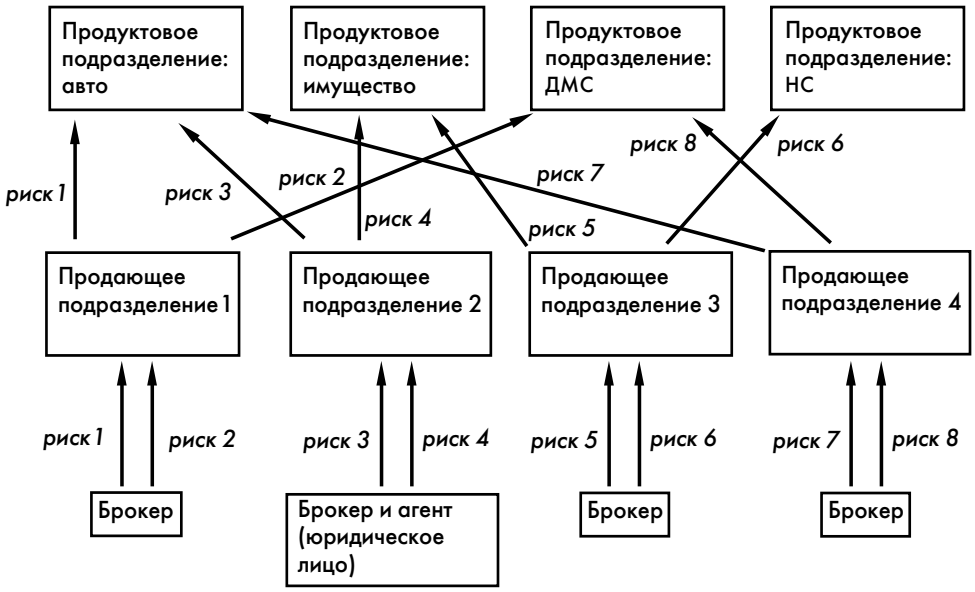
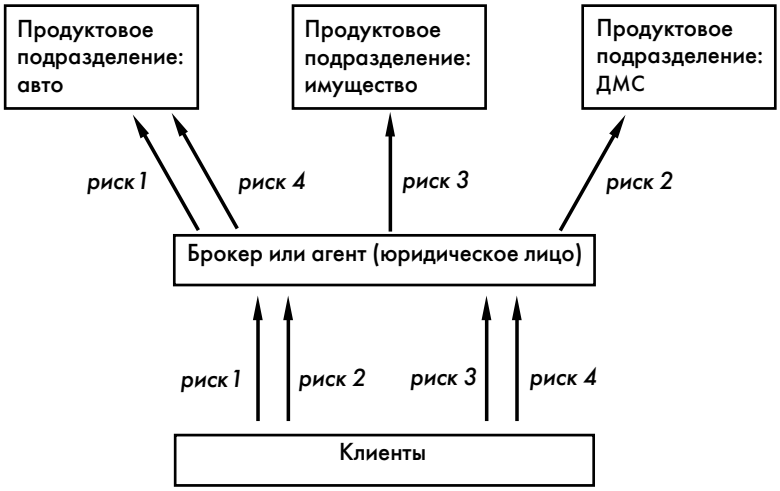


Схема 3. **С брокерами работают подразделения андеррайтинга**



Какой из вариантов предпочтителен для страховой компании, сложно сказать – в каждом есть и положительные, и отрицательные стороны.

В первом варианте в рамках одного специализированного подразделения можно построить оптимальные бизнес-процессы и внедрить единый подход по условиям взаимодействия с брокерами, что довольно проблематично во втором и третьем вариантах (впрочем, как правило, в крупных страховых компаниях каждое подразделение работает на свое усмотрение). Однако первый вариант не лишен недостатков. Если брокер ничего не знает о специализированном подразделении и просто пытается установить контакт с сотрудником какого-либо продающего подразделения, тот, скорее всего, не станет указывать ему единственно возможный путь к работе со страховой компанией. В результате брокер останется ни с чем.

Третий вариант может быть не интересен страховой компании с точки зрения организации бизнес-процессов. В этом случае андеррайтеры продуктового подразделения будут заниматься работой по обслуживанию брокеров, что будет отрывать их от основной работы. Да и самим андеррайтерам третья схема может не понравиться – ведь прямая мотивация по развитию бизнеса через брокеров предусматривается редко.

Мотивация часто привязана к общим объемам продаж брокеров. Если продажи идут без посредников, сотрудники продающего подразделения обычно получают некоторую фиксированную часть зарплаты и проценты по каждому заключенному договору. При этом процент вознаграждения, как правило, меньше величины комиссионного вознаграждения (КВ), которое выплачивается брокерам или агентам (физическим или юридическим лицам). Когда страхователя привлекают в компанию через брокера, величина КВ становится существенно ниже, а в некоторых случаях отсутствует вовсе. И это естественно, поскольку брокер забирает по заключенному с его помощью договору страхования КВ в полном объеме.

Некоторые брокеры перед началом сотрудничества договариваются об оперативном андеррайтинге, а наибо-

лее опытные и известные хотят взаимодействовать с андеррайтерами напрямую, минуя сотрудника продающего подразделения. И это не пустой каприз. Как брокер работает с клиентом?

Сначала он определяет круг страховщиков, предложения которых могут заинтересовать клиента. В их числе могут появиться компании, которые не входят в десятку или даже двадцатку крупнейших. Почему? Возможно, об одной из них хорошо отзывался кто-то из знакомых клиента. Другой вариант – клиент был застрахован на работе в рамках социального пакета, а теперь решил застраховать личное имущество в той же самой компании. Соответственно, брокеру надо найти ее и получить информацию как общего характера (история, акционеры, специализация, уставный капитал, объемы продаж), так и более частного (котировки, условия страхования и т.д.).

Один из основных вопросов успешного взаимодействия брокера и страховой компании – оперативность реагирования на запросы. Сервис должен быть быстрым. В этом плане небольшие компании оставляют крупные далеко позади, поскольку работают по схеме «вопрос – ответ», «вопрос – ответ». Неповоротливость крупных компаний может вызвать у клиента подозрение: если приходится долго ждать предоставления элементарной ознакомительной информации, что будет при урегулировании убытков?

Если нет рекомендаций

Предварительно проверить надежность малоизвестного брокера можно через документы: свидетельство о регистрации, свидетельство о постановке на налоговый учет, выписка из реестра о составе учредителей и др. Проводится изучение документов лиц, имеющих право подписи. Однако настоящая проверка надежности происходит, конечно, только в деле, причем многое зависит от интенсивности заключения договоров и от суммарных объемов премии. Один брокер может в год заключить два-три договора, а другой – десятки и даже сотни за месяц.

О добросовестности брокера можно судить и по тому, как он работает с рисками. Допустим, для заключения договора каско проводится осмотр автомобиля, а в листе осмотра нет никакой информации о наличии мелких царапин или, скажем, о разбитой фаре.

Или по имущественному страхованию принимают такой риск, где велика вероятность страхового случая, но внимание на этом не акцентируется. Известен пример, когда брокер хотел застраховать ответственность риэлтора, хотя в момент заполнения заявления на страхование ему уже была предъявлена претензия по одной из прошлых сделок.

Довольно тонкий момент в сотрудничестве брокера и страховой компании – это урегулирование убытков. Самим урегулированием занимается, конечно, страховая компания, но бывает, что брокер пытается добиться выплаты, даже если случай не относится к числу страховых. Очевидно, что сотрудничество с такими брокерами выгодно клиенту, но никак не страховой компании.

Какие еще проблемы могут омрачить сотрудничество брокера и страховой компании? Те, что касаются своевременного перевода денег и передачи оформленной документации.

Нередко случается, что брокер передает страховщику премию с задержкой, например, в ситуации, когда брокер при работе с физическими лицами перечисляет премию на счет страховой компании один раз в месяц. Еще одна неприятная для страховой компании ситуация – если брокер не передает вторые экземпляры полисов. А ведь при возникновении страхового случая страхователь предоставит все оформленные документы. Значит, должна быть четко налажена процедура передачи бланков строгой отчетности (БСО) брокеру и процедура обратного предоставления оформленных документов и страховой премии. Кроме того, должны быть составлены инструкции по действиям сотрудников страховщика, курирующих работу с брокерами. Например, к определенному числу брокер перечисляет денежные средства на расчетный счет компании и отчитывается по оформленным

полисам, а иногда и по всем БСО, имеющимся у брокера. Если брокер в указанный период этого не сделал, надо выяснить, почему. Сотрудник, который курирует работу с брокером, согласно регламенту, обращается к руководителю или в соответствующую службу и т.д.

По остаточному принципу

Очевидно, что страховой компании интересно сотрудничать только с теми брокерами, которые приносят малоубыточные риски. Но так получается не всегда.

Естественно, что все риски брокер одновременно прорабатывает в нескольких страховых компаниях. Те взаимоотношения, что складываются с каждой из них, а также схемы мотивации, нередко и определяют предпочтения брокера при распределении рисков. Одна или две компании, с которыми отношения сложились лучше всего, получат наиболее интересные риски. Остальные – то, что останется.

Как не попасть в их число? Если возможно, следует изучить структуру портфеля брокера и условия его взаимодействия со страховыми компаниями-фаворитами. Узнать пожелания брокера по условиям работы. Это могут сделать профессиональные переговорщики из числа сотрудников страховой компании. Немаловажным является и прикрепление сотрудника, который на протяжении долгого времени будет выстраивать работу с брокером, учитывая пожелания последнего и возможности страховой компании.

Отметим, что бывают случаи, когда интересный риск становится непривлекательным для страховщика. Это происходит тогда, когда брокер начинает, выражаясь простым языком, «прогибать» страховую компанию. Например, получив котировку у одного страховщика, брокер предлагает другому страховщику рассмотреть риск и дать ставку меньше, чем дал первый. Ставка снижается. Брокер повторно обращается к первому страховщику, раскрывает ставку, которую предложил второй страховщик, и предлагает ее уменьшить. Таким образом, ставка

может быть снижена до такого уровня, что одному из страховщиков покажется слишком маленькой. В этом случае страховая компания отказывается от риска, мотивируя тем, что за такую цену риск становится невыгоден. Конечно, КВ брокера напрямую зависит от тарифа, однако по тем или иным причинам подобная тактика все же может применяться. Например, бывает, что брокер любой ценой хочет завоевать клиента или сориентировать его на себя, перебив у конкурента.

Какие способы мотивации брокеров может использовать компания

Для мотивации брокера страховая компания может использовать разные схемы. Например, устанавливать прогрессивную шкалу, которая зависит от суммарных объемов страховой премии по всем клиентам. Если брокер берет на себя повышенные обязательства по сбору премии, ему могут установить повышенный процент комиссионного вознаграждения.

Такая шкала разрабатывается обычно по видам страхования, например, по ДМС, автострахованию или имуществу. Устанавливается две границы КВ: нижняя и верхняя. Брокер всегда получит КВ выше нижней границы – даже если заключит всего один договор. С ростом объемов продаж КВ возрастает, но никогда не поднимется выше верхней границы. Вилка КВ при применении прогрессивной шкалы может существенно меняться. Например, по страхованию имущества от 18% до 30%. При этом для компании правомерно требовать от брокера выполнения плана как по объемам, так и по видам страхования.

Помимо установления прогрессивной шкалы, страховая компания может провести мотивационные конкурсы по тем видам страхования, которые ей в данный момент наиболее интересны, а также провести централизованное обучение брокеров. Организация конкурсов и обучения зависит исключительно от разработанной компанией политики взаимодействия со страховыми посредниками.

Крупные страховщики проводят для брокеров конференции, чтобы повысить их лояльность, выяснить запросы и ожидания от сотрудничества, а главное – сплотить вокруг компании.

Иногда страховая компания частично финансирует рекламную кампанию брокера сверх комиссионных вознаграждений. Или, скажем, совместно с брокером разрабатывает и изготавливает рекламные листовки с изображением логотипов страховщика и брокера. В этом случае, конечно, рекламируется продукт страховой компании. Брокер может сам прийти с предложением – «Готов продавать только ваши полисы, а вы мне оплачивайте арендную плату или обеспечивайте рекламу (например, рекламные щиты по продукту и по вопросам приобретения продукта через брокера)». То есть берет на себя некоторые функции агентства или филиала страховой компании. Но практика показывает: лучше, если брокер заручится объемами продаж, а не обязательством продавать полисы только одной компании.

Есть мнение, что универсальных правил по выстраиванию взаимодействия страховой компании и брокера нет. Однако существуют правила нормальных взаимоотношений, основанные на честности, порядочности, профессионализме, стремлении соблюсти интересы страхователя, а не только свою выгоду. Соблюдение даже этих правил является залогом взаимовыгодного сотрудничества на долгое время.