Роман ИВАНОВ,
международный консультант, LIMRA Europe Ltd

КРОСС-ПРОДАЖИ В СТРАХОВАНИИ ЖИЗНИ

Чтобы клиентский портфель рос быстрее, многие страховые компании делают ставку на корпоративное страхование жизни и кросс-продажи. В статье рассмотрены перспективы такого подхода в компаниях, специализированных на страховании жизни.

Разрешать ли не разрешать побочные продажи?

Как известно, есть страховые компании, которые специализируются на страховании жизни, а есть и универсальные. Теоретически специализированные компании продают только страхование жизни. В реальности же многие агенты рано или поздно начинают продавать и моторные риски, и страхование имущества, и другие виды страхования.

Как это происходит? Клиент, к которому пришел агент, нередко говорит: «Страхование жизни – это, конечно, интересно, но не могли бы вы застраховать мою машину?»

И агент находит способ продавать тот продукт, который спрашивает клиент – через брокерские конторы, агентов из других компаний или же став агентом рисковой компании. В условиях отсутствия лицензирования агентской деятельности на рынке такой сценарий очень распространен.

Реагировать на подобные ситуации компания может двумя способами:

• запрещать (точнее, закрывать глаза на) продажи непрофильных продуктов

• поощрять продажи продуктов из непрофильного ряда, что неминуемо повлечет определенные последствия, о которых будет сказано ниже.

При любой продуктовой линейке агент будет специализироваться на одном-двух продуктах, которые ему легче всего продавать.

В первом случае, когда продажи любых продуктов кроме страхования жизни жестко запрещаются, примерно 90% агентского портфеля будут составлять продажи профильных продуктов. Остальное – непрофильных.

Во втором случае у агентов не будет выработан навык продаж продуктов страхования жизни, поскольку это требует времени, упорства, внутренней и внешней мотивации. Фактически агенты становятся «коробейниками». Их задача – выучить как можно больше продуктов и спросить клиента: «Чего изволите?».

Нельзя сказать, что это плохо, просто такой порядок характерен для универсальной агентской сети. Если же он складывается в специализированной, то она начинает постепенно мигрировать от страхования жизни. Рассмотрим подробности этой ситуации.

Последствия курса на универсальность

Если компания берет курс на кросс-продажи вне рамок страхования жизни, маркетологи начинают изучать, какие продукты есть на отечественном и зарубежном рынках. На основе этих исследований создается стартовый набор продуктов. Бизнес стартует, однако не всегда приносит те результаты, что ожидалось. Продавцы в ответ на вопрос «Почему нет продаж?» жалуются на качество продуктов. Маркетинговый и продуктовый отделы разраста-

ются, работа кипит, но агенты не перестают жаловаться на скудость продуктовой линейки и качество продуктов. И так далее.

Что напоминает курс на кросс-продажи для специализированной сети? Решение послать на олимпиаду спортсмена, который выступал бы сразу во всех видах спорта. Возвращаясь к страхованию, отмечу, что какой бы богатой ни была продуктовая линейка, каждый агент все равно будет специализироваться на одном-двух продуктах, которые ему легче всего продавать – потому что для любого человека важно состояние успеха. Поэтому даже у совместителей не больше двух работ.

Если компания, специализированная на страховании жизни, легализует продажу продуктов вне этих рамок, то они будут составлять от 70 до 90% всего портфеля. Отмечу: такова практика универсальных компаний. Страхование жизни будет продаваться факультативно, а не в качестве основного продукта.

Не будем называть конкретные компании на рынках России и Украины, а возьмем абстрактную компанию, которую заявляют как специализированную по страхованию жизни. Мы знаем, что акционеры готовят ее к продаже и активно «накачивают» показатели. Для них важен сегодняшний уровень сборов премии. В компании в течении года открыты агентские офисы, запущены и продаются продукты страхования жизни. Дополнительно решено организовать обучение продуктам, не относящимся к страхованию жизни. Проходит немного времени и продажи страхования жизни уменьшаются и в итоге становятся фрагментарными.

Учить агента кросс-продажам – это все равно, что послать на Олимпиаду спортсмена, который выступает во всех видах спорта одновременно.

Акционеры не стали продавать компанию на пике сборов, а в результате – на фоне снижения портфеля по страхованию жизни вынуждены заниматься перестройкой агентской сети.

Таким образом, если у агентов нет специальных стимулов, они продают то, на что есть спрос. Но если агентов обучают, например, корпоративным продуктам, не относящимся к страхованию жизни, мотивируют их, курируют их работу и карьеру – они будут продавать то, что стимулируется.

Тем не менее, нельзя сказать, что если компания специализируется на страховании жизни, о кросс-продажах говорить не приходится – это вопрос выбора стратегии.
Есть яркий пример универсальной компании – «Альянс». Модель украинского «Альянса» – это модель универсальных продаж. При составлении бизнес-плана для агентской сети такой компании я закладывал бы на продажи страхования жизни не более 10-20% всего портфеля. Остальные 80-90% составят моторные и имущественные риски.
Если же брать компании специализированные, то агентам предоставляются возможности участвовать в корпоративном или банковском страховании. Агент ищет через свои контакты людей, которые в банках занимаются выдачей кредитов, и предлагает продукт своей компании. Если политика банка достаточно открытая и он не ограничивается работой только с одной страховой компанией, то между банком и агентом формируются коммерческие отношения. Складывается работающая бизнес-схема, и агент, как правило, начинает специализироваться именно на ней.

Зачем агенту корпоративные продукты

Еще один вариант кросс-продаж – предоставление агентам возможности продавать корпоративные продукты. Но если агенты сами настоятельно их требуют – это всегда сигнал о том, что плохо налажен процесс обучения продажам каких-либо конкретных продуктов.
Преподавание теории в офисе – это, конечно, хорошо, но результата ждать не приходится, пока менеджер не пойдет с агентом в поле и не покажет ему, как надо продавать конкретный продукт. Схема эффективного обучения продажам известна: показывать-тренировать, показывать-тренировать – и так до тех пор, пока агент не сможет продавать сам. Но менеджер, как правило, ленится. Он воспринимает свою работу как возможность не встречаться с клиентами и не получать ежедневные отказы. В результате, агенты предоставлены сами себе, у них не получаются продажи, и в этом они винят не себя,

не менеджера, а как уже было сказано выше, продуктовый ряд.

А раз дело дошло до продуктового ряда, то зачем продавать дешевые полисы? «Лучше я сразу «Газпром» застрахую!» – думает агент. При этом под страхованием подразумеваются переговоры на тему, как «распилить» комиссию. Таким образом, у агента вырабатывается не навык успешной коммуникации, а навык поиска менеджера, с которым можно договориться о разделе комиссионных за корпоративные продукты. Таких менеджеров – два.

Один внутри компании – руководитель агента. Агент идет к нему и предлагает долю от «распиленной» комиссии. Так в компании возникают серые денежные потоки и неуправляемый менеджмент продавцов.

Другой менеджер – со стороны клиента, тот, с кем агент тоже договаривается о разделе комиссии. Это наемный работник, который принимает решение на основе личной корыстной заинтересованности. Через год-другой этот менеджер уволится и придет новый. Он, скорее всего, отменит пролонгацию договора, потому что не знаком с агентом.

О чем забывают при внедрении кросс-продаж

Поскольку процесс обучения продажам очень важный, хочется поговорить о нем еще раз.

Обучение людей кросс-продажам (все равно, продажам в дополнение к страхованию жизни продуктов из других рядов или же продажам разных продуктов в рамках страхования жизни) всегда подразумевает два аспекта:

1. знакомство с характеристиками продуктов;
2. формирование коммуникативных навыков.

Второе (и надо сказать, основное) направление обучения нередко остается вне поля зрения компании: считается, что достаточно научить агента характеристикам продуктов и он будет продавать.

Будет, но не исключено, что он придумает собственный подход, который почти стопроцентно будет таким, как описано выше. Продолжая аналогии со спортом, отмечу,

что если вы хотите подготовить на олимпиаду спортсмена по прыжкам с шестом, надо рассказывать ему не о том, из какого материала сделан шест, а проводить тренировки. То есть, возвращаясь к кросс-продажам, ходить с агентом в поле. Написать, какие фразы надо говорить, и добиваться от него, чтобы он делал все по стандартной схеме: продажа идеи, вскрытие потребностей, презентация решения, работа с возражениями, закрытие встречи.
Сначала у агента не будет получаться, он будет мучиться, и если тренер проявит слабину и отступится, положительного результата ждать не приходится. А если проявит твердость, постепенно пойдут продажи.

Как сбалансировать интересы агента, компании и клиента при кросс-продажах

При продаже страхования через агентский канал переплетены интересы трех сторон: страховой компании, клиента и агента. Интерес компании – сделать бизнес эффективным для акционеров, максимально нарастить резервы. Интерес клиента – получить как можно большую выгоду. Интерес агента – заработать как можно больше денег. Очевидно, что эти интересы противоречат друг другу, а поскольку страховая компания действует через агента, ситуация становится еще более сложной.
Действительно, можно сделать очень привлекательную схему компенсации и мотивации, но пройдет несколько лет, и компания обнаружит, что она в убытке. Если уменьшить расходы на мотивацию, агенты начнут уходить.
Противоречия интересов компании и агента существенно обостряются, когда агентам предлагают продавать корпоративное страхование жизни – а оно очень сильно отличается от индивидуального. Причины различий кроятся в том, что корпоративное страхование жизни входит в соцпакет для сотрудников, то есть, его приобретает работодатель. Если сотрудник соберется увольняться, выкупная стоимость корпоративного полиса будет составлять довольную большую часть от внесенной премии – в отличие от индивидуального полиса страхования жизни.

А раз так, то доля комиссионного вознаграждения будет существенно меньше, чем в индивидуальных продуктах по страхованию жизни. Значит, агенты не захотят их продавать.

Что в этой ситуации делает страховая компания? Чаще всего она начинает манипулировать и дает агентам продавать индивидуальные продукты под видом корпоративных, что очень сильно ущемляет интересы конечного потребителя, в данном случае, сотрудника компании.

Дело в том, что когда работник увольняется, в качестве выкупной стоимости полиса он получает очень маленькую сумму, поскольку его полис был индивидуальным. Конечно, выкупная стоимость полиса прописана в договоре, но конечный пользователь договора не видит, поскольку страховка входит в соцпакет и платит за нее, напомню, работодатель.

Хочу отметить, что если под видом корпоративных продают индивидуальные полисы, страховой компании это тоже невыгодно: после увольнения сотрудника премии по остановленному договору больше не поступают, коэффициент расторжений увеличивается. В результате получается, что прибегнув к подобной схеме, страховая компания сама себя наказывает. Тем не менее, сегодня очень распространена.

Какие можно дать рекомендации в подобной ситуации?

Первый вариант. При продаже корпоративных продуктов все же продавать реальные корпоративные продукты. Поскольку структура тарифа не позволяет дать агенту высокое комиссионное вознаграждение, он получит некий фиксированный бонус за то, что свел представителя корпоративного отдела с потенциальным клиентом. Если договор будет заключен, агент получит еще некую фиксированную сумму, которая, конечно, значительно меньше комиссионного вознаграждения за продажу накопительного страхования жизни.

Второй вариант. Предлагать корпоративным клиентам рисковое страхование (например, покрытие на случай смерти или покрытие при несчастном случае), а затем

предлагать сотрудникам – если они захотят – самостоятельно покупать накопительное страхование жизни. Иными словами, схема следующая: компания-клиент покупает пакетом рисковое покрытие на любое количество своих сотрудников. А потом агент работает индивидуально с владельцами полисов по накопительной части, но уже без рисковых покрытий, то есть, продает программу «чистое дожитие», в которую можно добавлять любые дополнительные программы. Получается полу-корпоративный, полу-индивидуальный продукт. Скрытая схема становится явной.

С моей точки зрения, эта схема наиболее сбалансированная. Не могу назвать ее идеальной, но она в наибольшей степени отвечает интересам всех трех сторон: клиента (в данном случае – конечного потребителя), страховой компании и агента.

Многие другие схемы, когда под видом одного продается другое – работают, довольно часто встречаются в жизни, но всегда ущемляют чей-то интерес: либо клиента, либо агента, либо компании.

Подводя итог, отмечу, что внедрение кросс-продаж в компаниях по страхованию жизни – вопрос стратегии. Если компания делает универсальную сеть, будут продаваться все предлагаемые продукты. Моторные виды будут занимать до 80%. Продажи страхования жизни не будут системными.

Если же компания делает сеть, специализированную на страховании жизни, то именно эти продукты и будут доминировать в портфеле. Стоит ли присоединять другие продукты и как это отразится на бизнесе – решать менеджерам и, думаю, мы разобрали практики и риски, которые помогут определиться с выбором программы действий.