

**Павел
РУДЕНСКИЙ,**
*вице-президент,
Представитель-
ство
Швейцарского
перестраховоч-
ного общества в
Москве*



ТРИ ОСНОВНЫХ ФАКТОРА УСПЕХА В БАНКОСТРАХОВАНИИ

Что определяет успех продаж страховых продуктов через банк? Возможность быстро разобраться в свойствах продукта, скорость ведения продажи и автоматизация процесса. Рассмотрим подробнее каждый из названных факторов.

Меньше покрытий – легче продавать



Главное свойство страхового продукта для банковской розницы – простота для понимания. Общее правило здесь следующее: чем меньше покрытий предлагается в одном полисе, тем легче будет разобраться в продукте и потребителю, и операционисту банка. Второе обстоятельство особенно важно, поскольку продажа полисов должна происходить очень быстро.

Это возможно только в том случае, если банковские операционисты будут в совершенстве владеть страховыми

продуктами. Но чем сложнее продукт, тем больше денег и времени тратится на обучение продавца и тем больше времени тратится на объяснение продукта покупателю.

Обучение продажам страховых продуктов персонала банковского фронт-лайна – дело непростое, а высокая текучесть кадров усложняет его еще больше. Значит, сами страховые продукты должны быть предельно простыми и максимально напоминать по дизайну банковские – тогда первые легче будет встраивать во вторые (в данном случае имеются в виду такие продукты, как страхование жизни заемщика кредита – потребительского, ипотеки, автокредита).

Некоторые страховые компании пытались решить проблему, посадив в банковский офис своих агентов. К ним операционисты должны были направлять клиентов, которые согласны были приобрести страховку. К сожалению, схема показала себя неработоспособной¹, и страховщикам пришлось смириться с тем, что страховые продукты в банке продают операционисты.

Подходит для банка!

Что представляют собой легкие для понимания страховые продукты? Самое простое покрытие, которое понятно буквально всем, это покрытие риска смерти. Действительно, если человек платит страховой взнос, в случае смерти выгодоприобретатель получает страховую сумму. Несмотря на наличие некоторых исключений, свойства продукта легко объяснить за минуту-другую, поэтому он идеально подходит для массовых банковских продаж.

Несколько сложнее страхование нетрудоспособности в результате несчастного случая (НС). Но если перейти к страхованию нетрудоспособности по любой причине, то возникает множество вопросов, поскольку продукт содержит гораздо больше исключений, чем предыдущий. Например, нужно понимать, при каких условиях страхо-

¹ Ни в коем случае нельзя путать агентов-профессионалов с финансовыми консультантами, которые могут проконсультировать не только по страховым продуктам, но и по ПИФ-ам, депозитам, налогам, ипотеке и др.

Человек, избегающий рисков, готов заплатить за безопасность больше, чем она стоит.

вая компания готова выплачивать страховую сумму, а при каких нет. Кроме того, потенциальный клиент должен заполнить анкету по поводу состояния своего здоровья, а каждый медицинский термин обычно вызывает шквал вопросов и уточнений.

Продолжая двигаться по линейке страховых покрытий для банковской розницы, мы приходим к одному из самых сложных рисков – критическим заболеваниям (рак, инфаркт, инсульт и т.д.). Список ограничений и исключений для этого продукта настолько большой, что лучше поручить его продажу финансовым консультантам. Когда за продажу таких сложных продуктов берутся простые операционисты, результат получается плачевным. Вовлеченный в круговорот быстрой продажи клиент не очень хорошо понимает, что именно приобретает. В результате, если страховой случай наступает, клиент выражает несогласие с ходом урегулирования убытка, что в худшем случае заканчивается судебным разбирательством.

Противоречивые сочетания

Рассмотрим, какие неприятности могут возникнуть из-за сочетания нескольких страховых покрытий в одном полисе. Возможные проблемы распространяются на:

1. Применение гарантированных ставок

Когда речь идет о таких рисках, как смерть в результате НС или смерть по любой причине, можно использовать гарантированные ставки на достаточно продолжительный период времени – даже несмотря на то, что в России как развивающейся стране статистика далека от совершенства. Что касается потери трудоспособности, то ограничения по гарантированным ставкам существуют даже на развитых рынках. Дело в том, что на этот риск влияет очень много факторов, не подвластных ни страховщикам, ни статистике. Значит, при страховании риска потери трудоспособности страховщик может дать гарантированные ставки только на очень короткий период времени. И здесь уже возникает проблема технического свойства: если страховать риск смерти по любой причине и одновременно риск потери трудоспособности по



любой причине, для первого случая можно предложить клиенту гарантированные ставки на длительный период времени, а по второму – нет.

2. Лимиты страховой суммы

Следующая проблема касается страховых лимитов. Как правило, в случае риска смерти по любой причине они выше страховых лимитов риска потери трудоспособности.

3. Возрастные ограничения

Если в России по риску смерти по любой причине можно застраховать человека в возрасте до 75 лет, то по риску потери трудоспособности – максимум до 65 (на то и существует пенсионный возраст, что достигнув его, люди считаются нетрудоспособными).

4. Урегулирование убытков

Еще один важный момент, о котором нельзя забывать при сочетании нескольких рисков в одном полисе, – это урегулирование убытков. Люди гораздо чаще становятся инвалидами, чем умирают, значит, если в полис, включающий покрытие риска смерти по любой причине, добавить риск потери трудоспособности, частота обращений в страховую компанию заметно возрастет.

Выигрыши быстрых продаж

Перейдем к рассмотрению следующего параметра – скорости продаж. Процесс продажи сложных страховых продуктов растянут во времени, а чем больше времени тратится на продажу, тем ниже прибыль. Причин этого две:

- Величина издержек. Чем меньше времени идет на продажу одного продукта, тем ниже издержки.
- Увеличение числа застрахованных.

Но самое главное – при быстрой продаже можно увеличить стоимость страховой услуги! Каким образом, изложено ниже.

При быстрой продаже цена выше

Когда человек приходит в банк за кредитом, его не интересует страхование – ему нужны деньги. Но без страховки денег не дают.



Без предварительной подготовки человек не в состоянии оценить ставки, которые предлагают разные страховщики – даже в случае простого продукта.

Перед тем, как прийти в банк, потенциальный заемщик своими силами изучил банковский рынок. Узнавал, кто какие дает кредиты, на каких условиях, как быстро, какова эффективная ставка. Страховой рынок он не исследовал, поэтому вряд ли знает, сколько может стоить тот или иной страховой продукт. Без предварительной подготовки человек не в состоянии оценить ставки, которые предлагают разные страховщики – даже в случае простого продукта. И вот он оказался перед необходимостью выбрать страховую компанию...

Если продажа проводится быстро, клиент рассуждает примерно следующим образом: «Лучше я куплю страховку здесь, чем буду обзванивать, а потом еще и объезжать страховые компании. Они, не ровен час, заставят анкету заполнять, или хуже того – анализы сдавать... Да ладно, заплачу сколько просят! В конце концов, это копейки».

С точки зрения здравого смысла, заемщик рассуждает правильно: его время стоит денег. К тому же он и не собирался страховаться – пришел в банк за кредитом. А банковский служащий тем временем подливает масла в огонь. Говорит: «Сейчас подпишите – автоматически будете застрахованы».

Когда надо быстро принять решение, большинство людей не может сконцентрироваться и трезво оценить ситуацию. Вспомним, как на рынках торговцы продают овощи-фрукты. Вот он предложил один товар – потом другой, третий, четвертый... Когда перед человеком с высокой скоростью мелькают разные образы, он теряется и поддается воле продавца. А тот, захватив внимание, ведет его, все ускоряя и ускоряя процесс продажи – даже если нет очереди.

Естественно, такого рода продаж в банках нет. Там нет ярких товаров и внимание клиента не перескакивает с одного объекта на другой. Но пример приведен не зря – он показывает, каким образом скорость продаж влияет на цену товара. Поэтому если товар продается быстро, его относительная стоимость может быть выше, чем при обычных продажах.

Для банковских продаж скорость – очень важный параметр, влияющий на стоимость продукта, – тем более что



по регламенту на каждого клиента отведено строго определенное время.

Психологическая цена страховки

Процесс принятия решения о покупке страховой услуги в банке тесно связан с психологическим восприятием цены продукта. Прежде чем назначать тариф, страховщикам неплохо бы узнать у банковских специалистов, какой уровень цены для клиентов банка приемлем, а какой – нет.

Зачем нужно такое консультирование?


Когда человек покупает продукт или услугу, о которой он не имеет ни малейшего понятия (в данном случае – покрытие риска смерти или нетрудоспособности), то он опирается на интуицию или мнение большинства. А если продажа ведется быстро, то влияние этих факторов на принятие решения возрастает. И в данном случае срабатывает эффект, описанный во многих учебниках. По статистике, около 80% людей стараются избегать или минимизировать риски (risk averse behavior). При этом они готовы заплатить за безопасность больше, чем это реально стоит, поскольку переоценивают опасность риска. К этой категории относятся и заемщики кредитов. Они готовы заплатить больше – лишь бы избежать рисков. У страха глаза велики.

Меньше платеж – выше прибыль

Следующий фактор, влияющий на психологическую стоимость продукта, это интервал времени, в течение которого надо выплачивать платеж. Здесь тоже можно выделить интересную закономерность: чем меньше величина одноразового платежа, тем выше стоимость продукта и маржа прибыльности.

Причины подобного положения дел понятны. Когда человек стоит перед необходимостью принять решение по вопросу, в котором он мало разбирается, ему надо каким-то образом обосновать свой выбор. «Сколько будет стоить страховка? – размышляет потенциальный клиент. – 20 долларов в месяц? Какие мелочи!» Ему не жалко отдать эти деньги просто так, а скоростное ведение про-

Между скоростью продаж и стоимостью товара существует прямая пропорциональная зависимость.



Чем чаще платёж, и чем он меньше и тем выше маржа прибыльности.

даже не дает возможности сосредоточиться и посчитать итоговую сумму. А ведь если 20 долларов умножить на 12 месяцев (240 долларов), а затем на 15 лет, получится 3600 долларов. И если предложить тому же самому клиенту выложить 3600 долларов за один раз, он призадумается. Другое дело – маленькими порциями. Страховщикам стоит присмотреться к опыту банкиров, которые умеют получать высокую прибыль при работе с мелкими платежами.

Если платёж автоматизировать, он обязательно будет произведен

Следующий шаг для гарантированного получения страхового платежа – его автоматизация.

После того, как клиент принял решение ежемесячно выплачивать 10-20 долларов за страховку и поставил свою подпись на заявлении, банк получает право каждый месяц снимать со счета оговоренную сумму. Таким образом, наличие у клиента банковского счета значительно упрощает процесс получения страховых платежей.

Рассмотрим другую технологию. Клиент ставит свою подпись на заявлении, согласно которому страховая компания ежегодно выставляет ему счета. С полученным счетом заемщик должен пойти в банк, оплатить его, а затем отправить копию банку-кредитору. Мало того, что сам процесс оплаты очень сложен (и это не может не раздражать). Получение каждого следующего счета подталкивает клиента к простому вопросу: а нельзя ли найти страховое покрытие по более низкой цене? Поэтому если страховые платежи производятся автоматически, у клиента просто нет повода задумываться над вопросом изменения тарифов.

Автоматизация продаж и взаимодействия со страховой компанией



Сразу хочу отметить, что для дистрибутивной модели сотрудничества подобрать подходящую информационную систему очень сложно, поскольку банку надо иметь интерфейсы для каждой страховой компании, с которой он работает. Кардинально изменяет ситуацию стратегическое партнерство.



Когда речь идет о мелких платежах и простых продуктах, когда продажи должны происходить очень быстро, без IT-системы просто не обойтись. Ее отсутствие означает немыслимое количество бумажек и ошибок при оформлении документации, а также угрожающее падение скорости продаж. Ситуация становится особенно острой в двух ситуациях:

- при возобновлении договоров, когда каждый клиент хочет внести изменения
- в конце квартала, когда бухгалтерия проводит сверку счетов.

Внедрение IT-системы и, соответственно, автоматизация процесса позволяет:

- наладить оперативную связь со всеми партнерскими страховыми компаниями;
- сделать процесс продаж и послепродажное обслуживание оперативными;
- снизить издержки на ведение дел;
- решить проблемы связанные со сбором статистики.

Думаю, ни у кого не возникает сомнений в том, что IT-решение – ключевой фактор успеха при разработке продуктов для Bancassurance. Оно приводит к сокращению издержек, несмотря на свою пугающую цену. При этом создавать пирамиды Хеопса совсем необязательно – для начала можно приобрести IT-решение попроще и наращивать его по мере развития бизнеса. Иначе можно попасть в ситуацию, когда на информационные решения тратятся астрономические суммы, но положительного результата так и нет.

Общие выводы

Все три описанных фактора успеха тесным образом связаны друг с другом. Скорость продаж напрямую зависит от простоты продукта и от автоматизации процесса.

В то же время скорость и автоматизация влияют на прибыльность и издержки. А если продукт будет простым, IT-решение для него будет легче разработать. Сама информационная система должна стать инструментом принятия решения по поводу покупки страхового продукта.

