



Портал «Википедия страхования» провел опрос среди специалистов российских страховых компаний с целью выяснить, какие тенденции наблюдаются сегодня в подходах к региональному развитию на страховом рынке.

– Какие формы регионального присутствия используются в вашей компании?

Антон Воронцов, заместитель директора центра управления агентскими продажами ОАО «СК «Альянс» (товарный знак – РОСНО):

– В СК «Альянс» исторически существует иерархическая система управления филиальной сетью: региональная дирекция → филиал → агентство. При этом дирекция несет только административные функции по управлению филиалами, входящими в нее.

Николай Николенко, заместитель генерального директора САО «Гефест»:

– САО «Гефест» присутствует в регионах в форме представительств, дирекций и филиалов.

Давид Оганезов, директор дирекции региональной политики ЗАО «МАКС»:

– В ЗАО «МАКС» в качестве форм регионального присутствия используются филиалы,

агентства и точки продаж. Все финансирование агентств и точек продаж происходит через филиалы, которым они подчиняются.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Филиал, агентство, центр продаж, точка продаж.

– Сколько филиалов ваша компания имеет на данный момент? Планируется ли открытие новых или закрытие существующих филиалов в ближайшее время?

Антон Воронцов:

– В настоящий момент компания «Альянс» активно развивает продажи почти в 70 регионах, территория присутствия покрывает все субъекты Российской Федерации.

Николай Николенко:

– На сегодняшний день в России работает 15 региональных офисов компании «Гефест». В конце прошлого года было открыто одно региональное представительство в Екатеринбурге и два пилотных проекта – дирекции в Нижнем Новгороде и Красноярске. Мы активизируем региональную политику, поэтому закрытие существующих филиалов не планируется. Напротив, мы ожидаем, что к 2015 году офисов будет не меньше 40.

Давид Оганезов:

– Сегодня у МАКСа 59 филиалов и порядка 200 агентств и точек продаж. Закрытия существующих не планируется. В этом году мы надеемся открыть 5 новых филиалов. Все будет зависеть от того, где и насколько работоспособные команды нам удастся найти.

Наша задача не просто открыть филиалы ради увеличения их количества. Мы стремимся создать подразделения, которые будут приносить прибыль компании.

Владимир Зеленчук, заместитель генерального директора страховой компании «Согласие»:

– Сегодня страховая компания «Согласие» – это универсальный страховщик федерального уровня, насчитывающий 77 филиалов, 232 агентства и 307 дополнительных офисов в регионах и 88 точек продаж в Москве.

Организуя работу региональной сети, СК «Согласие» учитывает региональные особенности. Ведь, несмотря на то что потребности у людей независимо от места проживания одинаковые, каждый регион имеет свои отличительные особенности. Прежде всего, это разница в уровне доходов населения. В тех регионах, где доход населения ниже, соответственно, ниже и размер собираемых страховых взносов. Но при показателе дохода на душу населения, при анализе региональных рынков важно принимать во внимание и особенности экономического развития, культурные традиции региона, специфику его социально-демографического состава.

Основная задача СК «Согласие» при развитии регионального бизнеса – это его эффективность. Что такое эффективное региональное представительство? Это в первую очередь рентабельная универсальная точка продаж, сочетающая офисные, прямые корпоративные, партнерские продажи с развитием продаж агентского корпуса. «Согласие» идет именно по этому пути.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Компания имеет 64 филиала, планируется открытие еще 10.

– Какие критерии по оценке и выбору региона для вас решающие при открытии филиала?

Антон Воронцов:

- Существует несколько критериев для выбора региона присутствия компании:
- потенциал рынка (население, деловая активность, наличие крупных потенциальных клиентов);
- наличие возможности быстрого старта (менеджеры, договоренности с потенциальными клиентами);
- положительная статистика по убыточности (рынок / собственная статистика).

В любом случае каждый отдельный случай рассматривается индивидуально.

Николай Николенко:

- Мы отдаем предпочтение регионам, наиболее привлекательным для бизнеса, в которых развивается промышленность и ведется строительство, так как прежде всего мы работаем в корпоративном сегменте.

Давид Оганезов:

- Основной критерий выбора и оценки – это прибыль. То есть если мы находим команду и она готова развить наш бизнес в регионе с помощью тех инструментов, которые мы ей предоставим, то мы открываем филиал.

Приходит очень много предложений из разных территорий, мы все рассматриваем, анализируем, оцениваем, какие инвестиции необходимо вложить, и принимаем решение о том, стоит ли запускать в работу новое региональное представительство МАКСа.

Владимир Зеленчук:

– Вопросы финансирования, бюджетирования, бизнес-планирования деятельности филиальной сети решаются централизованно – управленцами головного офиса и финансовыми службами компании. Основным критерий, подлежащий анализу при открытии филиала или представительства, – это наличие платежеспособного спроса на страховые услуги, который определяется на основании данных об инвестиционной привлекательности региона и уровне доходов населения. Этот метод проведения анализа, однако, не является уникальным и единственным. Немаловажное значение имеет и наличие в регионе квалифицированных специалистов, эффективных продавцов, а особенно руководителей-страховщиков, уже показавших результаты успешной работы. Скорее, это идеальная модель построения бизнеса в регионе. Однако зачастую она не соответствует действительности и в большинстве случаев является критичной для страховщиков.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Наличие команды страховщиков с объемным страховым портфелем, соответствующим установленной структуре в компании.

– Какие ключевые формы рекламы и маркетинга вы используете для привлечения клиентов в филиал?

Александр Галактионов, начальник отдела по работе с дочерними компаниями и региональными маркетологами ОАО «СК «Альянс» (товарный знак – РОСНО):

– Маркетинговая деятельность в регионах обусловлена спецификой страховых продуктов и их востребованностью на конкретном локальном рынке. При этом основной целью маркетинговой поддержки является донесение до аудитории преимуществ предложений Allianz и привлечение новых клиентов в компанию. Для этих целей проводится поиск и оценка наиболее эффективных инструментов коммуникации с потребителями, среди которых основным являются ко-брендинговые кросс-мероприятия, акции, направленные на конечного потребителя, которые стимулируют продажи в краткосрочной и среднесрочной перспективах; мотивационные программы разных форматов, а также различные формы event-маркетинга.

Таким образом, основной упор в филиалах делается на трейд-маркетинг в приоритетных нишах для бизнеса компании. Каждый проект предполагает четкое формулирование целей и способов их достижения, а также разработку серии мероприятий для активации продаж. Основу этой работы составляет комплексность процесса функционирования маркетинга (маркетинговая информация, планирование, организация и контроль).

Николай Николенко:

– Целевые клиентские группы определяются департаментом маркетинга на основании стратегии компании.

Давид Оганезов:

– В регионах мы нацелены на все клиентские группы практически по всем видам страхования, однако в зависимости от регионов применяются различные подходы, учитывая особенности конкретных территорий.

Владимир Зеленчук:

– Что касается рекламы и PR-поддержки продвижения продуктов страхования в регионах, то они осуществляются в соответствии с необходимостью решения той или иной задачи и согласно разработанному медиа-плану. При этом всегда учитывается

менталитет людей, живущих в конкретном регионе. Не секрет, что каждый регион – единственный в своем роде, и те подходы, которые эффективны для Москвы, могут оказаться недейственными для других крупных городов нашей страны. На мой взгляд, и реклама, и PR-поддержка должны как повышать знания о бренде, так и носить разъяснительный характер, ведь страхование в современном виде – это относительно молодой вид финансовых услуг, и необходимо донести до каждого его неоспоримые преимущества и выгоды. Но самое главное – это, бесспорно, доверие граждан к страховой компании. Именно доверие – главный фактор успеха деятельности компании в любом регионе.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Внешние рекламные носители, СМИ. Клиентские группы установлены внутренней политикой компании.

– Какие каналы продаж являются приоритетными для вашей компании в регионах? Всегда ли учитывается специфика региона?

Антон Воронцов:

– Если говорить в целом, все каналы продаж хорошо развиты и показывают положительную динамику. Безусловно, при работе в конкретном регионе учитывается его специфика. Есть филиалы, в которых, например, развитие розничных продаж нецелесообразно (по разным соображениям: незначительное население и деловая активность, высокий уровень убыточности по основным продуктам – драйверам бизнеса), при этом филиал может показывать значительные успехи в работе с корпоративными клиентами.

Николай Николенко:

– Прямые продажи.

Давид Оганезов:

– Специфика региона, естественно, учитывается. Но приоритетными каналами продаж для нас являются продажи в банках и автосалонах, а также прямой канал продаж: через наши отделения и офисы продаж. Все силы отдаются этим направлениям работы.

Владимир Зеленчук:

– Основные каналы продаж в региональной сети – это агентские, прямые и партнерские продажи в офисах и в удаленных точках. Агентский канал продаж имеет системную динамику развития, как наиболее эффективный способ организации продаж страховых продуктов нашим клиентам – физическим лицам. Одним из наиболее эффективных способов организации продаж в этом направлении является организация продаж «коробочных продуктов», которые наши региональные подразделения успешно развивают.

При развитии региональной сети один из вариантов уменьшения расходов филиала и периода окупаемости этих расходов заключается в тиражировании технологий продаж, используемых в головном офисе, именно на это «Согласие» сегодня делает особый упор. Однако речь идет не только о технологиях, но и о соответствии страховых продуктов целевым группам потребителей в регионах, которые в зависимости от региона могут быть разными.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Банковский канал, корпоративные клиенты, имущество физических лиц. Специфика региона учитывается всегда.

– Какой способ оптимизации региональных продаж в вашей компании самый результативный?

Антон Воронцов:

– Основной ресурс в оптимизации – определение основных статей затрат и управление их эффективностью. Например:

– управление эффективностью менеджеров различных уровней. Введение и постоянное совершенствование системы мотивации менеджеров различного уровня позволяет повысить объективность оценки и сократить затраты на неэффективных менеджеров;

– управление эффективностью использования бюджета аренды. Регулярный мониторинг эффективности каждого офиса продаж, оперативное принятие решений по перемещению / изменению формата менее чем за год позволило повысить эффективность его использования на 10%. При этом основной эффект прогнозируется в течение этого года, что обусловлено активным расширением сети продаж в 2011 году.

Это лишь несколько примеров, регулярный мониторинг и управление всеми показателями дают потрясающие результаты.

Давид Оганезов:

– Каждое направление развития страхования в филиале закреплено за конкретным сотрудником этого регионального представительства, которого в свою очередь курирует конкретный сотрудник в головной компании.

Владимир Зеленчук:

– Сейчас доля сборов филиальной сети в совокупных страховых премиях по крупнейшим компаниям сильно варьируются, однако у универсальных компаний она приближается,

как правило, к показателю от 40% до 50%. В портфеле СК «Согласие» доля региональных сборов на текущий период составляет 45%. Принимая во внимание такие объемы сборов и их влияние на общую эффективность работы компании, вопрос качественной работы региональной сети становится особенно важным.

Для достижения планового результата ключевой задачей является организация эффективного контроля за деятельностью регионального подразделения. Это можно сделать, сочетая регулярный анализ отчетности активности сотрудников регионального подразделения и лично общаясь с ними. Необходимо также проводить анализ работы всех региональных структур в целом. Головной офис должен контролировать и состояние необходимых и достаточных для эффективной работы представительства ресурсов, в том числе человеческих.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Введение новых удобных программ страхования, системное проведение обучения продающих подразделений, привлечение на работу профессиональных сотрудников.

– В каких регионах и почему вам сложнее добиться роста продаж страховых услуг?

Антон Воронцов:

– Нет регионов, в которых сложно добиться роста продаж. Спрос на основные страховые продукты есть во всех регионах. Выбор региона для развития в каждом случае обусловлен бизнес-целесообразностью.

Николай Николенко:

– Сложнее добиться роста продаж в регионах, в которых уже сформирован страховой рынок, где сильные позиции занимают компании, имеющие административные ресурсы.

Также тормозит рост продаж низкий уровень развития культуры страхования в целом.

Давид Оганезов:

– Все зависит от экономической состоятельности региона: в тех регионах, в которых эффективно развиваются бизнес и промышленность, как, например, Краснодарский край, Санкт-Петербург, Владивосток, и наши филиалы развиваются наиболее успешно. А там, где сложная экономическая ситуация, и с развитием страхования дела обстоят скромнее. Но, безусловно, никто не отменял «роль личности в истории».

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Южно-Сахалинск, Якутск, Петропавловск-Камчатский, Псков, Сыктывкар. Причина – ограниченность развития страхового рынка.

– Существуют ли проблемы в филиалах на этапе отбора, найма, увольнения персонала?

Антон Воронцов:

– В связи с тем, что компания активно привлекает как менеджеров, так и продавцов, реализованы пакетные решения по адаптации новых сотрудников. Это и система дистанционного обучения, и различные вспомогательные материалы, описывающие процессы в компании. В настоящий момент эти методики активно применяются в ходе интеграции компаний «РОСНО», «Прогресс-Гарант» и САК «Альянс» в ОАО «СК «Альянс».

Давид Оганезов:

– У нас настолько четко и ясно выстроена политика подбора кадров и финансовых взаимоотношений с филиалами, что на этапе приема новичков мы даем людям максимально полное представление о том, какие функции им придется выполнять и на каких условиях. Это оговаривается в трудовых договорах. Если новые команды не выходят на уровень самоокупаемости и выполнения плановых задач, которые мы ставим перед ними при приеме на работу, то расстаются с нами, как правило, безболезненно.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Нет.

– Как осуществляется мотивация продавцов и агентов филиала? Отличается ли подход в филиалах от подхода в центральном офисе?

Антон Воронцов:

– Существует единая система мотивации для продавцов как региональной сети, так и Московского региона. Основные параметры едины. Система мотивации предполагает возможность карьерного (сопряженного в т.ч. с ростом дохода) развития не только для менеджеров, но и для продавцов (в т.ч. агентов). На уровень дохода продавца влияет не только объем его продаж, но и диверсифицированность страхового портфеля. Для менеджеров одним из основных требований является владение ключевыми компетенциями.

Николай Николенко:

– Общие принципы мотивации сотрудников филиалов те же, что и в центральном офисе, но возможны изменения в зависимости от времени открытия и рентабельности филиалов.

Давид Оганезов:

– Компания обеспечивает всем региональным представительствам практически идентичные принципы мотивации. Различия, конечно, есть, но они содержатся в расчетных величинах. Поскольку филиалы – это обособленные подразделения, находящиеся на территории субъектов федерации, мотивация строится по принципу «от заработанного». Головная компания предоставляет филиалам финансирование, в объем которого входят оплата текущих расходов, аренды, заработной платы штатных и внештатных сотрудников. А все, что филиалы зарабатывают сверх этих затрат, делится в определенной пропорции на резерв покрытия текущих расходов и резерв мотивации. Филиалы имеют возможность использовать резерв мотивации в качестве увеличения доходов своих сотрудников или для привлечения новых перспективных команд или отдельных лиц. Руководители филиалов стремятся к развитию, открытию новых точек продаж и расширению присутствия компании.

С агентской сетью мы недавно изменили взаимоотношения: мотивацию агентов выстраиваем в зависимости от объемов и убыточности их портфелей. То есть в первую очередь мы анализируем технический результат работы агентской сети. Если агенты приносят только убытки или продают только ОСАГО и каско без каких-либо имущественных видов страхования, то уровень их комиссионного вознаграждения понижается. Не многим это нравится, и у нас в связи с этим есть потери, но те агенты, которые работают с нами давно и доверяют нам, продолжают сотрудничество с МАКСом. Кроме этого, мы пересмотрели все агентские договоры, внесли в них более жесткие требования по контролю БСО и сроков перечисления денежных средств на расчетные счета компании.

Владимир Зеленчук:

– Как показывает практика, важнейший фактор заинтересованности регионального подразделения в работе – это мотивация. Специалисты регионального подразделения должны иметь перспективы карьерного роста, возможность обучаться, совершенствовать знания и навыки. Необходима также и моральная мотивация. Сотрудники филиала должны ощущать, что компания ценит их и нуждается в них.

Вопрос мониторинга работы деятельности региональных представительств в полном объеме распространяется на финансовые показатели работы, а также и на мониторинг

качества предоставляемых услуг нашим клиентам. Поскольку самое главное – это, бесспорно, доверие наших клиентов к страховой компании. Именно доверие – главный фактор успеха деятельности компании в любом регионе.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Существует развитая система поощрения продавцов и агентов, включающая премирование, награждение лучших по итогам конкурсов.

– Как происходит обучение агентов в филиале? Какое внимание уделяется профессиональному и личностному росту агента?

Антон Воронцов:

– Базовое обучение агентов осуществляется специалистом отдела по подготовке персонала. Это как стандартные продуктовые тренинги, так и обучение методикам продаж (зачастую индивидуальным для отдельных продуктов). После прохождения обучения продавец начинает работать в команде с руководителем-менеджером, задача которого стать наставником нового продавца в «поле». Хороший эффект показала практика организации т.н. «адаптационных агентств», в этом случае новый продавец остается под руководством «играющего тренера» чуть дольше обычного: от одного до трех месяцев.

Николай Николенко:

– Наша компания проводит дистанционное обучение и обучение на местах, после которого агенты обязаны пройти аттестацию.

Давид Оганезов:

– В филиалах с развитой агентской сетью есть тренинг-менеджеры, которые собирают агентов раз в две недели и проводят обучающие семинары, обмениваются опытом. Самых сильных агентских тренинг-менеджеров головная компания приглашает для участия в больших региональных семинарах с участием Корпоративного университета, созданного в ЗАО «МАКС».

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Проводятся обучающие семинары, компьютерное тестирование, выпускаются обучающие компьютерные программы и литература. Личностному росту страхового агента уделяется наибольшее внимание со стороны сотрудников компании, курирующих их деятельность. Среди агентов организованы группы, руководителями которых становятся наиболее успешные агенты, далее они могут продолжить карьеру в качестве штатного руководителя агентства.

– До какой степени филиал должен быть финансово самостоятельным / ответственным? Есть ли сложности во взаимодействии между филиалом и центральным офисом?

Антон Воронцов:

– Практика показала эффективность централизации основных бэк-офисных функций, таких как урегулирование убытков, бухгалтерия, финансовое планирование и т.д. Безусловно, на этапе централизации данных функций возникали определенные проблемы в коммуникациях. В настоящий момент для компании «Альянс» это давно пройденный этап.

Николай Николенко:

– До той степени, которую определяет центральный офис.

Давид Оганезов:

– Филиал МАКСа должен быть 100-процентно самокупаемым. И головная компания контролирует филиалы по всем направлениям, акцептуя все расходы региональных представительств. Поэтому особых сложностей во взаимодействии с филиалами у нас не возникает – это максимально прозрачные отношения.

Проблемы возникают иногда с теми руководителями филиалов, которые недавно пришли к нам из других СК, где они привыкли к большей самостоятельности. В ЗАО «МАКС» все денежные средства, собранные региональными подразделениями, аккумулируются на счетах головной компании, и только после этого на счета филиалов перечисляются средства на РВД в процентах в зависимости от видов страхования. При этом головная компания выплачивает все убытки по договорам, заключенным региональными представительскими. Сейчас многие крупные федеральные страховщики переходят на технологию взаимодействия с филиалами, аналогичную нашей. Это требует создания четко работающей информационной системы, позволяющей в онлайн-режиме вести учет состояния договоров, заключаемых в регионах. Но на создание такой системы требуются время и финансы. Поэтому все приходит к необходимости такой системы постепенно. Мы тоже к этому долго шли. Но сегодня уже благополучно работаем с ее помощью. Скажем, убытки мы урегулируем в онлайн-режиме, а это больше 12 тыс. страховых событий в месяц.

Наша автоматическая система финансово-логического контроля позволяет освободить филиалы от очень большого блока отчетно-статистической работы и сосредоточиться только на развитии бизнеса. Все остальные проблемы, все функции бэк-офиса берет на себя головная компания.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Филиал является официальным представительством компании в регионе, имеет свой расчетный счет, бухгалтерию, подразделение урегулирования убытков. Директор филиала ответственен за финансовый результат подразделения, развитие страхового бизнеса в регионе, формирование для этого штата сотрудников, представления интересов компании в различных государственных и коммерческих структурах,

общественных организациях.

– Что мешает филиалу быть эффективным / прибыльным и каковы пути достижения поставленных целей и желаемых результатов?

Антон Воронцов:

– Основная задача директора на всех этапах – оптимально строить стратегию развития в различных каналах продаж. Например, открытие дополнительных офисов продаж может быть неэффективно в регионах с низкой численностью населения и связано со значительными затратами. Поэтому каждый такой шаг детально анализируется, при этом большую помощь оказывает накопленная база знаний, статистики и специфики каждого региона, ведь СК «Альянс» (новое имя РОСНО) работает на территории РФ более 20 лет!

Николай Николенко:

– Чтобы быть прибыльным, нужно сделать две простые вещи: четко определить критерии рентабельности и подобрать директора, который сможет на основании этих критериев добиться нужных показателей.

Давид Оганезов:

– Помех много, но основная – это личные качества руководства и сотрудников. Те, кто не может приспособиться к нашим условиям работы, уходят. Еще лет пять назад критерием успешности филиала на рынке был объем заключаемых договоров, вне зависимости от уровня убыточности. Но МАКС всегда проводил очень взвешенную политику, рассчитанную на успех в долгосрочной перспективе. Тогда от нас нередко уходили региональные команды в те СК, где им больше платили. В результате большинство таких СК просто разорились и покинули рынок. Время показало, что финансово-экономическая политика МАКСа правильная. Показатели финансовой устойчивости у ЗАО «МАКС» одни из самых высоких на рынке. И многие наши филиалы

сегодня убедились в правильности технологии нашего взаимодействия. Хотя некоторым «новичкам» до сих пор приходится объяснять, что вал объемов для нас – не самое важное.

Комментарий ЗАО «ГУТА-Страхование»:

– Всегда разные вещи, которые, конечно, можно преодолеть: ограниченность развития каналов продаж, отсутствие сбалансированного страхового портфеля, низкая квалификация сотрудников, отсутствие постоянного стремления к успешному развитию продаж.

[Развитие филиальной сети страховой компании](#)

Источник: www.wiki-ins.ru, 01.06.12