



Стандарты качества

# ЖАЛОБА КАК ПОДАРОК

Сейчас клиенты не испытывают того уровня доверия к страховым компаниям, которое необходимо, считает генеральный директор СК «Сбербанк страхование жизни», председатель Комитета Всероссийского союза страховщиков по развитию страхования жизни Максим Чернин. Он помог нам разобраться, из чего складывается качество в страховании жизни и как важно при работе с жалобами ощущать боль клиента как свою собственную.

**Современные страховые технологии: Стандарты качества в страховании жизни — это о чем?**

**Максим Чернин:** Качество — это разница между ожиданиями, которые компания сформировала у клиента, и фактическим уровнем сервиса, который он получил. Отсюда простой вывод: качеством можно управлять как со стороны ожидания, так и со стороны реального уровня обслуживания. Можно пообещать золотые горы, но, если удалось сделать только серебряные, клиент в этом случае останется недоволен, так как он ожидал именно золотые. Ему зависили планку ожиданий. Нужно быть очень аккуратным в рекламе, в скриптах продаж, в обещаниях, которые транслируются клиенту, потому что их надо выполнять. А в идеале лучше немного превысить ожидания на этапе исполнения обязательств.

**ССТ: Как работают с качеством в СК «Сбербанк страхование жизни»?**

**М. Ч.:** У нас разработана модель управления качеством, позволяющая контролировать качество работы с клиентом по всем пунктам: насколько хорош продукт, насколько удобно клиенту общаться с нашей компанией и насколько ему приятно это делать.

Возьмем период охлаждения — сейчас это стало уже стандартом для всего рынка. А мы уже больше полутора лет по своей инициативе используем эту опцию, пони-

мая, что предотвратить все случаи мисселлинга в широкой сети продаж невозможно. Клиенту, учитывая общий уровень финансовой грамотности, нужно давать время для детального изучения

**Мы против существенных условий договора, написанных мелким шрифтом!**

приобретенного продукта и принятия окончательного, взвешенного решения.

Это не единственный способ борьбы за качественные продажи. Например, мы разработали специальные памятки для кредитного страхования жизни — они распечатываются как первая страница документации по договору (так настроена система) и первыми оказываются перед клиентом, который собирается заключить договор страхования. В них в понятной для страхователя форме в режиме инфографики изложены ключевые моменты договора. Например, что участие в программе страхования жизни для заемщика потребительского кредита является добровольным и не влияет на факт одобрения выдачи кредита и процентную ставку.

**Ласково говорить с клиентом и не выплачивать обещанных компенсаций так же плохо, как платить сполна и хамить.**

И что, если вы передумали заключать договор, есть 14 дней на его аннулирование: в этом случае все 100 % оплаченного взноса будут возвращены, а

при отказе от программы в другие сроки возврат взноса не предусмотрен.

В общем, в этой памятке крупно и ярко написаны ответы на все основные вопросы, которые клиент должен

услышать при покупке полиса. Мы против существенных условий договора, написанных мелким шрифтом!

**ССТ: А какова ситуация с качеством на страховом рынке в целом?**

**М. Ч.:** За последние 10–15 лет сложилось негативное отношение к страховщикам со стороны клиентов, оно отразилось и на отношении к страховщикам со стороны государства. Мы должны эту ситуацию менять.

Сейчас клиенты не испытывают того уровня доверия к страховым компаниям, которое необходимо. К сожалению, далеки от совершенства все элементы качества, а среди них нет более или менее важных. Ласково говорить с клиентом и не выплачивать обещанных компенсаций так

же плохо, как платить сполна и хамить. Взаимодействие с клиентом, разработка продуктов должны быть «как для себя».

## Компоненты качества страхового продукта



**1. Стандарты продукта** — объем покрытия, тариф, риски, которые в продукт включены, соответствие тарифа и покрытия потребностям клиента.

*Пример:* коробочные продукты являются лидерами на рынке по продажам. Одним из конкурентных преимуществ «коробки» является цена, поэтому на рынке присутствуют коробочные продукты разной стоимости. Однако наиболее дешевые из них предполагают выплату в размере всего 50 тыс. рублей. Это абсолютно недостаточная сумма для того, чтобы спасти от финансовой пропасти при наступлении серьезного страхового случая. Можно ли считать такой продукт качественным? Страховые суммы ниже определенного уровня не могут обеспечить финансовую защиту — от страхования в таких продуктах не остается ничего.

**2. Качество продажи продукта** (проданные обещания) — насколько хорошо клиент понимает, что он купил, и соответствует ли это его ожиданиям и потребностям.

*Пример 1:* страхование от потери работы защищает застрахованного при реорганизации или ликвидации предприятия. Если у клиента при продаже сформировано впечатление, что страховая компания должна заплатить компенсацию при увольнении по собственному желанию или по соглашению сторон, то это — некачественная продажа, мисселинг.

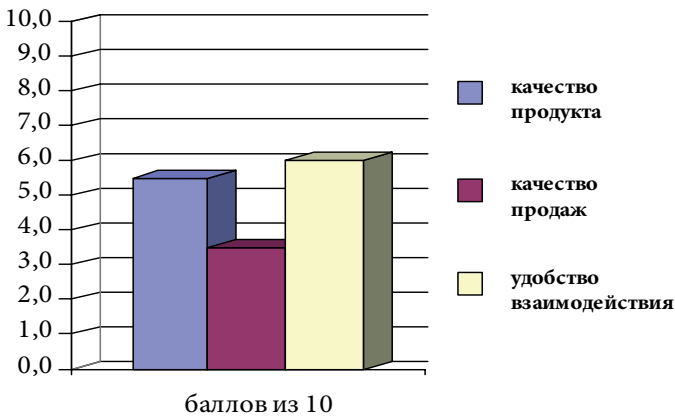
*Пример 2:* вместо программы страхования жизни может быть заключен договор страхования от несчастного случая. Клиент при этом надеется, что страховая компания заплатит компенсацию при наступлении инвалидности вследствие заболевания. Такая некорректная продажа может обернуться трагедией для пострадавшего: в критической ситуации его семья может остаться без необходимой финансовой поддержки. Конечно, в правилах страхования все прописано, но клиенту порой очень сложно разобраться самостоятельно во всех нюансах купленной программы.

**3. Выполнение обещаний** — как компания выполняет те пункты, которые прописаны в правилах и в договоре: суммы, сроки и пр. Речь идет о полном соответствии того, что содержится в полисе и правилах, что рассказано при продаже и что реально происходит.

**4. Удобство взаимодействия со страховой компанией** — насколько омниканальной является страховая компания. Клиент сам выбирает наиболее удобный для себя канал совершения сделки: позвонить в контактный центр, прийти в офис, обратиться к посреднику (банку или агенту), подать или получить информацию через интернет.

**5. Позитивность взаимодействия** — речь идет об эмоциональной составляющей, насколько доброжелательным и позитивным было общение с клиентом. Это особая категория, отличающаяся от категории «удобно». Она построена на человеческом факторе.

*Пример:* можно продать отличный продукт, подробно объяснить его характеристики, полностью соответствовать написанному при урегулировании убытка, обеспечить общение удобным для страхователя способом, но общаться с ним при этом так, что у клиента останется только негативное восприятие услуги и компании.



**ССТ:** Можно ли оценить уровень качества услуг в страховой сфере по разным составляющим?

**М. Ч.:** Качество продукта — 5–6 баллов из 10: в угоду цене жертвуется качество, порой нет необходимого разнообразия продуктов. Но это хороший рост по сравнению с состоянием несколько лет назад!

Качество продаж — не больше 3–4 баллов, потому что жесткого контроля за этой составляющей на рынке нет, а он должен быть.

Что касается удобства взаимодействия, то ситуация заметно улучшилась за последнее время, особенно после разрешения продаж полисов онлайн — 6 баллов с потенциалом улучшения, если Госдумой будет утвержден закон об электронном взаимодействии, который предусматривает не только продажу полисов, но и пролонгацию договоров, расторжение, изменение полисных условий, а в перспективе и осуществление страховых выплат.

**ССТ:** Как оценить уровень удовлетворенности клиентов?

**М. Ч.:** Для многих компаний рабочим инструментом оценки уровня удовлетворенности клиента стал показатель NPS — Net Promoter Score. Для страхования очень хорошим считается значение 40–50 %. Еще лучше, если есть возможность сравнивать с такими же оценками конкурентов — это должны делать независимые эксперты. Также правильно оценивать клиентов, у которых был опыт по урегулированию убытков, отдельно от клиентов, подобного опыта не имеющих.

**ССТ:** Нужно ли поддерживать взаимодействие с клиентом при заключении долгосрочного договора страхования жизни?

**М. Ч.:** Считается, что нормальная частота коммуникации — три раза в год: один раз клиента можно поздравить с днем рождения, еще раз ему нужно напомнить об оплате договора и еще можно предложить на

каких-то специальных условиях новые продукты. Такой подход не будет навязчивым и сделает общение клиента и страховой компании более приятным.

**ССТ:** Какая работа по внедрению стандартов качества ведется в отрасли в целом?

**М. Ч.:** Мы еще очень далеки от тех стандартов, которые есть на Западе. Один пример: Россия — практически единственная страна из развитых или развивающихся экономик, в которой нет обязательной сертификации страховых агентов. Любому человеку с улицы сейчас можно дать возможность продавать страховые полисы без какого-либо обучения! Нет даже минимального контроля уровня знаний, который должен быть у человека для выполнения этой задачи.

**ССТ:** Это нежелание страховщиков систематизировать свою работу? Или проблему не видит регулятор?

**М. Ч.:** Скажем так: если бы я был регулятором, то обратил бы на эту проблему гораздо больше внимания. Конечно, нельзя все исправить разом. Сейчас Банк России делает очень много для повышения прозрачности, финансовой устойчивости страховщиков. Действия мегарегулятора — это огромный шаг вперед. Наверное, до регулирования обозначенных мной вопросов пока просто не дошли руки, но в перспективе, я уверен, необходимые решения будут приняты.



## Методика расчета NPS:



Клиенту задается вопрос: «Какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию (по 10-балльной шкале)?»



**9–10**  
баллов

— сторонники  
(promoters)  
бренда



**7–8**  
баллов

— нейтральные  
потребители



**0–6**  
баллов

— критики  
(detractors)

**NPS = доля сторонников – доля критиков**

**ССТ:** Какова роль АСЖ и ВСС в повышении стандартов качества?

**М. Ч.:** На текущий момент договоренности внутри страховых союзов не являются обязательными для всех членов. Страховщики жизни предлагали провести работу по добровольной сертификации агентов. Но для такой работы нужны определенные ресурсы, действующая система, программные продукты. К сожалению, пока реализовать идею не удалось. Я очень надеюсь, что создаваемая СРО этому вопросу будет уделять достаточно внимания.

предложить клиенту новые варианты продуктов. Тем не менее стандарты должны быть, например, на максимальный срок по организации страховой выплаты.

**ССТ:** Возможен ли стандарт по работе с жалобами клиентов?

**М. Ч.:** Мы смотрим на жалобы клиентов через призму книги «Жалоба как подарок»<sup>1</sup>. Самое плохое, что компания может сделать, — это поставить KPI по количеству жалоб. Тогда сотрудники будут всеми способами его снижать, а жалоба клиента — это рассказ о том, как компании

нии наиболее актуальными. Например, если при запуске нового продукта чего-то не учли, из жалоб сразу видно, что именно.

Долгое время я сам получал письма через форму на сайте «Обратиться к руководству» — без цензуры, без предварительного просмотра другими сотрудниками. Я лично отвечал каждому клиенту и контролировал, чтобы проблема была решена.

Последние месяцы я изменил порядок работы: теперь эти письма по очереди приходят ко всем членам топ-менеджмента компании, включая меня. Такой подход дает возможность каждому человеку, принимающему решения в бизнесе, на себе ощутить боль клиентов и сделать соответствующие выводы.

**Жалоба клиента — это рассказ о том, как компании стать лучше.**

При введении любых стандартов важно не нарушать конкурентную среду. Например, если ввести стандарт, ограничивающий тарифы, риски, условия, то это ограничение креативности компании, ее возможности

стать лучше. Многие, кому не понравилось в компании, просто молча переходят к конкуренту, а тут направили жалобу — это нужно ценить!

Тематика обращений очень хорошо отражает проблемы, которые являются для компа-

<sup>1</sup>Книга Джанелла Барлоу и Клауса Меллера, в которой авторы показывают, что компании должны считать жалобы подарками, если хотят иметь преданных клиентов.

