56 В регионах

сяцев, так как наши проблемы — это следствие их проблем. Например, банки стали выдавать меньше кредитов, люди стали покупать меньше машин, естественно, мы стали меньше страховать. Аналогичная ситуация с ипотекой.

Таким образом, если филиал полностью зависел от одного – банковского – канала продаж, то ситуация в нём очень тяжёлая. Если каналы продаж были диверсифицированы, филиалу трудно, но он живёт.

ССТ: Несмотря на трудности — есть ли идеи для развития? **И. Ж.:** В ближайшие три года филиалы будут не развиваться, а выживать. Рецепт выживания в нынешней ситуации, на мой взгляд, заключается в грамотном сочетании корпоративного бизнеса и розницы. Корпоративный бизнес более инерционен, ведь предприятие не может в одночасье взять и перестать всё страховать. Да, возникают вопросы тарифов, лимитов ответственности, но в любом случае корпоративный бизнес сей-

«Никакого кризиса на самом деле нет»



Из сообщений компаний и материалов СМИ можно сделать вывод о существовании как минимум двух разнонаправленных трендов: одни страховщики сообщают об открытии своих филиалов или заявляют о намерении воспользоваться кризисом и усилить позиции в регионах; другие сворачивают свои филиальные сети, зачастую не афишируя этого и не раскрывая причин. Мы попросили поделиться своим видением происходящего генерального директора страховой компании «Русские Страховые Традиции» Андрея Дедова.

Современные страховые технологии: Андрей Борисович, компания «Русские Страховые Традиции» активно расширяет филиальную сеть. И этот рост начался буквально в прошлом году...

Андрей Дедов: Не совсем так. Первые шаги в регионы компания сделала ещё в 2003-2004 годах. Но, действительно, до начала 2008 года у нас было всего 4 региональных единицы. А за прошлый год мы открыли 24 филиала и 10 территориальных









час выгоден для страховой компании. Кроме того, через корпорацию легче выйти на её сотрудников, ведь страховщик, который давно обслуживает компанию, автоматически вызывает большее доверие у её работников, чем "посторонний". А в рознице необходимо развивать те сегменты, которые ранее практически не были задействованы. Я имею в виду НС, ДМС, страхование жилья. Это страхование для тех, кто понял – ему есть что терять. Таких людей становится всё больше. Если раньше, например, залил кого-то сосед сверху, так никаких проблем: можно было пойти с зарплаты в магазин, купить обои, потолок побелить заново... А сейчас денег нет, зарплаты нет – на что ремонтировать квартиру? Так постепенно приходит понимание, что относительно небольшой платёж страховой компании избавляет в будущем от многих проблем. То же самое, если поскользнулся, ногу сломал - остаётся человек наедине со своей бедой, если не застрахован.

агентств. Ещё два филиала открыто в январе-феврале 2009 года. В наших долгосрочных планах – присутствие в каждом субъекте федерации. К концу 2012 года у нас должно быть как минимум 50 территориальных единиц.

CCT: А в самое ближайшее время, в 2009 году, вы ещё бу- дете открывать филиалы?

А. Д.: Нет, до конца текущего года новые филиалы мы открывать не планируем. Предвосхищая ваш вопрос: нет, это не из-за кризиса.

ССТ: А из-за чего?

А. Д.: Несмотря на то, что мы ставим перед собой и количественные задачи, создание просто обширной сети с номинальным присутствием во всех регионах для нас не самоцель. Нам нужна управляемая, прозрачная, эффективная структура, где интересы региональных подразделений не противоречили бы задачам корпорации в целом, её философии и стратегии развития. А такую задачу кавалерийским наскоком не решишь. Мы уже сделали очень неплохой задел в прошлом году. Теперь количественный рост нужно подкрепить качественным развитием.





58 В регионах

Так что зря говорят, что страхование — только для богатых. Это неправильно. Наоборот: когда дела идут хорошо, надо думать о страховании, когда плохо — надо тем более думать о страховании. Это ведь реальная возможность минимизировать риски в особенно тяжёлое время. И сейчас это понимание постепенно приходит к людям, я вижу уже пока маленький, но явный рост интереса наших клиентов к таким вещам.

ССТ: Пришлось ли вам пересматривать планы развития вашей региональной сети в связи с кризисом?

И. Ж.: Дело в том, что мы как раз к концу 2008 года сверстали план развития на три года. И в нём отражены наши ожидания 30-процентного роста объёмов в 2009 году – даже на фоне так называемых "кризисных явлений". Но уже январь-февраль текущего года показали, что ситуация сложнее, чем мы думали. И теперь очевидно, что по завершении первого квартала придётся вносить коррективы.

ССТ: Да, ваша компания даже в одном из своих прессрелизов сообщала, что «в настоящее время идет стабилизация работы региональной сети, упорядочивание взаимодействия филиалов и центрального офиса». Какая реальная деятельность стоит за этой общей формулой?

А. Д.: На этот вопрос коротко не ответишь. Я вижу как минимум три проблемы, которые встают перед любой страховой компанией, активно наращивающей региональное присутствие. Первая — это излишняя персонификация работы в филиалах. Страховая компания, конечно, заинтересована в том, чтобы филиал возглавил человек с опытом работы, известный и авторитетный. Но на практике получается, что такой лидер вполне резонно начинает чувствовать себя этаким удельным князьком: мол, клиенты знают и ценят его, а не компанию. Впрочем, это было бы не страшно, если бы у такого местного «правителя» не возникало рано или поздно чувства обиды: мы тут деньги зарабатываем, а Москва жирует. Поводов для такой «обиженности» всегда масса: то отчётностью замучили, то повышенный план спустили сверху...









Вторая проблема – это широкие возможности для коррупции, которые возникают в связи с тем, что значительная часть премий поступает в филиал наличными от розницы. Соблазн велик – особенно в сочетании с этой самой обиженностью.

И третья проблема – несовершенство технологий управления, контроля и отчётности. Она усугубляет первые две. Если страховая компания с амбициями регионального роста вовремя не преодолевает вышеперечисленные проблемы (а очень часто на практике как раз и не преодолевает), то мы в регионах получаем кочующие племена глав филиалов со своим портфелем клиентов. Сегодня их прибивает к берегу одной компании, завтра – к другой.

Как этого избежать? Очевидно, путём создания эффективных бизнес-моделей, оптимизации схем взаимодействия между центром и филиалами, налаживания оперативного информационного обмена. Вот как раз этим мы сейчас и занимаемся. Фактически нам в регионах нужно решить главную задачу: мы должны продавать не авторитет директоров филиалов, а продукты «Русских Страховых Традиций».





60 В регионах

Целый ряд филиалов, которые мы рассчитывали удержать на уровне нулевой убыточности, стали убыточными. Очевидно, от них нам придётся избавляться.

CCT: Но помимо чисто финансовых показателей есть ещё и интересы присутствия в том или ином регионе...

И. Ж.: Сегментация по регионам, безусловно, есть. И сейчас в нашей компании не может быть такого, чтобы регион был для нас стратегически важен, а у нас там бизнес неразвит настолько, что филиал приходится закрывать. Те регионы, где мы должны быть, обозначены, и в них мы развиваемся по плану. Сейчас у нас есть планы через три года иметь 10 филиалов, которые будут собирать 800 млн – 1 млрд рублей премии. И у нас есть 12-15 кандидатов, которых будем выращивать, выводить в лидеры. Скажем, в Казани есть филиал, зарабатывающий 100 млн рублей премии, а мы хотим, чтобы он зарабатывал 500 млн. Очевидно, такая задача не решается в один год, но знаковое для компании присутствие в регионе должно быть

ССТ: Какова в целом экономика открытия филиалов? В какой срок они должны выйти на самоокупаемость, начать приносить прибыль?

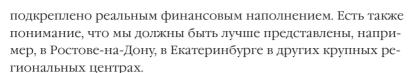
А. Д.: Как я уже говорил, нам не нужны пустышки. Мы открываем филиал только в том случае, если его потенциал по сборам составляет как минимум 12 млн. рублей в год. Открытие одного филиала обходится нам в среднем в 3 млн. рублей. Это стартовые вложения и трёхмесячное содержание. На четвёртый месяц филиал должен выйти на самофинансирование, хотя бы частичное. Приносить прибыль он должен на третий-пятый год своей работы.

ССТ: Обычно ваша компания сообщает, что каждый новый филиал предлагает весь спектр услуг компании, а приоритетными направлениями его работы станут страхование имущества юридических и физических лиц, автострахование и личное страхование. Что при этом всё же является основным двигателем роста – ОСАГО?

А. Д.: Нет, скорее каско. ОСАГО только на втором месте. Хочу отметить: руководители наших филиалов прекрасно пони-







ССТ: А как себя чувствуют в регионах ваши конкуренты? И. Ж.: В общем, так же. Но не забывайте о разнице между местными и федеральными компаниями. В одних регионах лучше себя чувствуют филиалы московских компаний, в других — местные. За первыми стоят мощные финансовые ресурсы центра, вторых зато поддерживает местное бизнессообщество, да и население тоже. Но плохо сейчас и тем, и другим

У региональных компаний в целом запас прочности меньше. Вообще есть множество регионов, где местных компаний просто не осталось. Это объективный процесс: нет бизнеса, нет ресурсов... Я думаю, что уже в этом году с рынка уйдёт порядка 150 компаний – я имею в виду и федеральные, и региональные.

мают, что моторное страхование является высокорисковым, поэтому проявляют заинтересованность в расширении линейки услуг компании и часто сами разрабатывают и внедряют продукты, актуальные и востребованные в конкретном регионе. Например, наши филиалы, работающие в районах, население которых страдает от клещевого энцефалита (Сибирь, Дальний Восток, Урал) предлагают своим клиентам линейку специальных продуктов ДМС, предусматривающих как профилактику, так и лечение последствий укуса клеща.

ССТ: И всё-таки, возвращаясь к кризису, позвольте спросить, какая стратегия, на ваш взгляд, является наиболее выигрышной в этот период – расширение филиальной сети или сворачивание?

А. Д.: Во-первых, я убеждён — никакого кризиса на самом деле нет. Он только в умах. Во-вторых, в любом случае, процессы открытия и закрытия филиалов, как правило, к кризису никакого отношения не имеют. Это обычная, нормальная оптимизация филиальной сети.







ССТ: Нынешний кризис похож на кризис 1998 года?

И. Ж.: Это две большие разницы. Прежде всего, тогда зона ответственности страховых компаний была в десятки раз меньше, чем сейчас. С тех пор у нас, например, появилось ОСАГО – это более 20 млн полисов в год! И сегмент каско значительно вырос, чуть ли не в сотни раз. Взять хотя бы нашу компанию: в 1998 году у «Согласия» было всего несколько тысяч человек клиентов, а сейчас только по ОСАГО 500 тыс. застрахованных. То есть наша зона ответственности выросла на порядки! И так у всех. А чем больше зона ответственности, тем сложнее решается любая проблема. Но всё преодолимо, если и власть, и бизнес будут действовать в унисон.

ССТ: Вы ожидаете поддержки, помощи от власти?

И. Ж.: Нам не надо помогать, от государства мы ждём только того, что оно и должно делать: создавать правила игры и жёстко их отслеживать.

Мы хотим, в частности, чтобы власть жёстко боролась с преступниками. Вор должен сидеть в тюрьме! Все страховые компании несут огромные убытки от автомобильного воровства,

ССТ: И тем не менее, вам известны компании, которые уже закрывают свои филиалы или намерены это сделать в ближайшее время?

А. Д.: Никакой информацией о массовых закрытиях региональных филиалов страховщиков я не располагаю. О частных же случаях я говорить не хочу: не исключено, что их сотрудники в ближайшее время станут сотрудниками филиалов РСТ.

ССТ: Известны ли вам случаи, когда компании продают друг другу филиалы или когда коллективы филиалов полным составом переходят в другие компании?

А. Д.: У нас нечто подобное было в Челябинске. Там местную страховую компанию купил крупный московский страховщик, превратив её, таким образом, в свой филиал. Но директор этого филиала оказался не согласен с политикой центрального офиса, и в результате этот филиал чуть не полным составом перешёл в «Русские Страховые Традиции».



cct-2009-1_1-104.indd 62





которое приобрело огромные размеры. Я убеждён, что причина этого – в чрезмерно мягком законодательстве. Наняв опытного адвоката и рассказав трогательную историю о брате, которого надо было срочно отвезти в больницу, у нас любой вор за угон автомобиля получает максимум условный срок. Когда мы требуем ужесточения наказания, нам отвечают, что тюрьмы переполнены, и сажать преступников некуда. Ну так давайте мы будем строить тюрьмы!

Мне кажется, здесь налицо как раз отсутствие диалога с властью. Вот в Узбекистане 15 лет назад ввели норму уголовного наказания — 5-8 лет тюрьмы за угон автомобиля. Количество угонов упало в 10 раз! А у нас розыском угнанных автомобилей занимаются по остаточному принципу, и злоумышленники остаются безнаказанными.

Ещё раз повторю: нам не надо помогать, достаточно просто не мешать выживанию, не вешать дополнительных гирек на и без того нелёгкий груз.

Беседовала Оксана Рустамова

ССТ: Существуют ли у московских компаний, приходящих в регионы, проблемы, связанные с местными властями и влиятельными местными коммерческими структурами – на уровне «не пущать чужаков» на местный рынок?

А. Д.: Мы никогда с такими явлениями не сталкивались. CCT: По вашим оценкам, зависит ли уровень доверия клиентов, физических и юридических лиц, от того, московская компания или местная? Кого больше «любят» в регионах?

А. Д.: Этот вопрос был актуальным лет пять назад, когда можно было говорить, что уже на расстоянии 300 км от Москвы явное преимущество было у местных компаний. Особенно это касалось национальных республик. Сейчас ситуация резко изменилась, прежде всего, в связи с тем, что местных компаний практически не осталось. А вообще и в Москве, и в регионах клиенты любят тех, кто платит.



