Михаил ВОРОБЬЕВ,
директор по стратегическому развитию, ООО «Фортис Жизнь Страхование»

СНИЖЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК – ПРОБЛЕМА №1

Кризис – время ускоренного разрешения накопившихся проблем. А проблем у страховых компаний за годы «спокойного» развития появилось немало, и, пожалуй, главная из них – издержки.

Финансовый кризис пока не слишком сильно затронул российские страховые компании, и можно ожидать, что для них он и не повлечёт таких тяжёлых последствий, как для банков. Вспомним, что во время дефолта 1998 года российские страховщики потеряли около половины своих резервов, вложенных в ГКО, но никто из них не разорился, не обанкротился, и все они продолжали выплачивать страховые возмещения – даже те крупные компании, чей объём ответственности вырос в 3-4 раза из-за девальвации рубля (их страховые суммы были зафиксированы с валютной оговоркой, в долларах). Страховщики задерживали выплаты, но в итоге выплатили почти всё – в отличие от банков.

То, что издержки российских страховщиков очень высоки и имеют в целом по рынку тенденцию к росту, было отмечено недавно как тревожный факт.

Главным драйвером повышающейся убыточности в 2007 году стали стремительно растущие расходы на ведение дела (РВД). Об этом говорится в исследовании «Убыточность и рентабельность страховщиков: парадоксальная динамика» агентства «Эксперт РА»:
«В 2007 году усредненный комбинированный коэффициент убыточности по всем российским страховым компаниям вырос до 93,8% (в 2006 г – 92,8%). На его рост в первую очередь оказало влияние повышение усредненных РВД к премиям-нетто с 32,7 до 36,3% по всем страховым компаниям. Рост РВД будет продолжаться и дальше – по итогам 2008 года мы ожидаем, что усредненное соотношение РВД и премий-нетто достигнет 40%. Основные факторы – рост арендных платежей, заработной платы сотрудников и руководства и высокие агентские комиссии».

Эти цифры можно правильно оценить только в сравнении – в динамике по российскому рынку (что довольно сложно из-за неполноты информации) и в параллели с западными и центральноевропейскими страховыми компаниями.
При сравнении с коллегами на более развитых рынках сразу же привлекает внимание тот факт, что уровень комбинированного коэффициента расходов, или «общий коэффициент убыточности» (combined ratio), у «наших» и «их» компаний практически одинаков! На Западе это те же 93-95%, иногда и больше. Но структура расходов принципиально иная – «там» очень высокая убыточность, особенно по корпоративному имущественному бизнесу, компенсируется умеренной комиссионной нагрузкой и невысоким уровнем административных расходов компаний. «Тут» убыточность невысокая, а по ряду видов страхования просто очень низкая (ниже 20%), в основном благодаря низкому уровню конкуренции и непрозрачности рынка. Но выгоды от этого съедаются очень высокими комиссиями и ещё более высокими административными затратами компаний.
Соотношение уровней затрат демонстрирует таблица1. Для корректности сравнения приведены данные только по имущественным (Non-Life) компаниям. Коэффициенты расходов рассчитаны в сравнении с брутто-премией, по результатам 2007 года.

До кризиса издержки российских страховщиков стремительно росли

Таблица 1. Затраты страховых компаний

страховые компании	combined ratio %	общий уровень расходов %	комиссионная нагрузка %	административные расходы %
ERGO international business	93,5	21,9	–	–
AEGON UK	92	8,75	5,2	3,55
Deutsche Allgemeine Versicherung (rpynna Zurich)	95,6	16,7	–	–
Royal SunAlliance (UK)	94,3	29,9	–	–
HUK Coburg Konzern	93,0	9,4	3,9	5,5

При этом различия между российскими компаниями также весьма велики – от рекордных 60% в ряде компаний системы Росгосстраха и 55% по всей системе Росгосстраха в целом и до 20% у самых экономных компаний.
Эта дифференциация отражает и отличия в структуре портфеля, и разные стадии развития компаний, но также и неодинаковый уровень управленческой культуры. Само по себе различие уже обнадёживает: раз дела обстоят плохо не у всех, значит, можно повторить результаты лучших.

Структура издержек

Понятие «расходы на ведение дела», которым оперируют специалисты «Эксперта», сложилось ещё в XIX веке и потому довольно архаично. Соответствующее ему понятие operational expenses в западной практике отличается тем, что в разных странах и даже разных компаниях подразумевает неодинаковый набор факторов. Главный недостаток РВД – они включают в себя две очень разнородные группы расходов: комиссии (переменный расход, зависят от объёма бизнеса) и административные расходы (условно постоянные). Кроме того,

в них нет разделения на текущие, повторяющиеся расходы компании и «капитальные» расходы однократного характера, связанные с её открытием или расширением бизнеса. Эта внутренняя структура РВД на самом деле очень важна, и анализировать их и находить решения по оптимизации можно только раздельно по основным группам расходов.
В текущих административных расходах компании можно выделить два главных направления (статьи): расходы на оплату труда и на аренду помещений. Это связано не столько с высокой трудоёмкостью отрасли страхования, сколько с отсутствием больших материальных затрат (типа затрат на сырьё и комплектующие) и транспортных расходов.
Среди капитальных расходов ведущее место занимают расходы на рекламные кампании и на ремонт и оснащение офисов.

В чём причина роста уровня РВД?

Можно выделить основные причины общего роста РВД в период 2001-2007 годов, а уже затем анализировать отдельные части этих расходов и находить способы контроля и снижения издержек.
Общие причины таковы:
1. опережающий рост среднего уровня заработной платы в экономике в целом (превышающий рост производительности труда)
2. расширение персонала страховых компаний, особенно филиалов и продающих подразделений, вызвавшее постоянный спрос на сотрудников и подогревавшее рост заработной платы
3. рост ставок арендной платы по офисным помещениям, вызванный в основном опережающим ростом спроса на офисные площади по сравнению с их предложением
4. конкуренция за посредников: брокеров и агентов – вызывавшая повышение уровня «нормальных» ставок комиссионного вознаграждения
5. давление банков и банковских менеджеров на уровень комиссионного вознаграждения в банковском канале страхования
6. рост удельного веса банковского канала продаж в бизнесе страховых компаний

7. организация новых каналов продаж, вызвавшая рост связанных с этим расходов, особенно капитальных
8. опережающее развитие розничного страхования и рост капитальных расходов на организацию новых филиалов, агентств и точек продаж
9. рост средней трудоёмкости операций вследствие ускоренного роста розницы
10. массовое «соревнование» владельцев страхового бизнеса за привлечение иностранных инвесторов и/или покупателей, приведшее к повышенным расходам на расширение инфраструктуры и рекламные компании, не оправданные текущими масштабами бизнеса.

Нетрудно заметить, что четыре из 10 факторов (1,2,3 и 10) имеют явно выраженный конъюнктурный характер и с началом кризиса сразу же перестали действовать. Это облегчает задачу их снижения. Другие же факторы сохранили своё значение и в кризис, и их преодоление потребует серьёзных усилий.

Проблема комиссий

Комиссионное вознаграждение требует иного подхода, чем собственно административные расходы – текущие и капитальные. Как ни странно это звучит, но в этом вопросе требуется не формальное сокращение уровня комиссий или комиссионной нагрузки (доли комиссии в брутто-премии), а контроль за тем, чтобы комиссии

а) не «съедали» нетто-ставки премии;

б) не затрагивали заложенные в общей структуре ставки плановые уровни административных расходов и прибыли (иными словами, следить за тем, чтобы комиссия сначала планировалась, а затем выплачивалась в рамках установленного уровня).

Это можно сформулировать и как концепцию «отпускной цены»: страховая компания рассчитывает тарифную ставку так же, как калькулируется цена исходя из сложившегося уровня издержек: нетто-ставка исходя из прогноза убыточности (аналог расхода на сырьё и материалы), надбавка на административные расходы компании (аналог расходов на оплату труда и фиксированных расходов предприятия)

и плановая прибыль. Полученный в итоге тариф и будет «отпускной ценой», обеспечивающей прибыльную работу компании с данным продуктом. А уже к этой ставке можно добавлять какую угодно комиссию без ущерба для финансового результата страховщика. Ограничителем здесь будет только готовность конечного клиента принять такие ставки и давление конкуренции.

Страховая компания должна знать уровень своих издержек и понимать его составляющие

Другим отражением такого подхода является постоянный контроль за техническим результатом операций и его сопоставление с уровнем административных расходов (текущих и капитальных).

Технический результат (в немецкой терминологии по учебнику ТАСИС – «коэффициент покрытия») образуется путём вычитания из брутто-премии всех переменных расходов, то есть собственно распределения и использования резервного фонда: на комиссии, перестрахование и выплаты. Итоговый остаток – технический результат страховых операций – должен покрывать условно постоянные расходы (отсюда и «коэффициент покрытия»). Этот результат по сумме и по доле в брутто-премии должен превышать административные расходы, чтобы обеспечивать получение прибыли.

Тем не менее, даже при этом задача ограничения уровня комиссии остаётся актуальной. Ниже мы приведём несколько способов контроля и уменьшения комиссионной нагрузки, полезных для практического решения этой проблемы – особенно когда решать приходится в спешном порядке.

Методы контроля над уровнем издержек

Прежде всего, компании нужно хорошо знать свой уровень издержек, понимать, как он сложился и из чего состоит. Для многих компаний, особенно средних и небольших, это уже серьёзная задача. Работать в обстановке «не знаем, что имеем» – для российской страховой отрасли вполне типичная картина. Она поддерживается инерцией и ленью руководства (в том числе финансистов), корыстными интересами руководителей крупных подразделений (прежде всего продающих), филиалов, агентств, которым удобнее жить «в приятном полумраке» и иметь возможность как минимум приукрашивать свои результаты для получения бонусов, а как

максимум – активно воровать. Поэтому можно сказать, что наладить управленческий учёт – первая задача антикризисного управления.

Учёт издержек должен, как показывает опыт, включать в себя следующие показатели и возможности расчёта:

• стоимость нового рабочего места (при наличии филиалов – отдельно в основном городе деятельности и в остальных регионах)
• среднюю стоимость содержания одного сотрудника в год (включая оплату труда, командировки, связь)
• стоимость квадратного метра аренды с коммунальными расходами (отдельно по центру и филиалам)
• нормы расходов на связь и хозяйственных расходов на одного сотрудника в год
• аллокацию (распределение по ответственным за расход) всех административных расходов в разрезе подразделений (в том числе региональных) и направлений бизнеса (видов или отраслей страхования)
• возможность рассчитать технический и финансовый результат по каждому подразделению и направлению бизнеса (а желательно и по каждому посреднику и крупному клиенту)
• убыточность по направлениям бизнеса за прошлые годы (для расчёта обоснованных тарифных ставок и прогноза технического результата)
• типовые нормы обеспеченности сотрудников офисной площадью, мебелью и оборудованием (в натуральных единицах)
• производительность работы продающих подразделений (сбор премии на одного сотрудника, агента, менеджера)
• соотношение численности сотрудников продающих, обеспечивающих (андеррайтинг, перестрахование, методология, рассмотрение претензий) и функционально-вспомогательных (финансы, безопасность, маркетинг, секретариат) подразделений
• число застрахованных объектов (например, автомобилей, прикреплённых по ДМС) на одного сотрудника обеспечивающих подразделений
• доля административных расходов в сборе премии по разным направлениям бизнеса.

Первая антикризисная задача – наладить управленческий учет

На расчёт таких полезных показателей и должен быть направлен управленческий учёт в страховой компании.

Методы снижения издержек

Методы снижения должны определённо рассматриваться аналитически – по видам расходов.

Комиссии

1) Применение «структурированной шкалы комиссии» (где ставки повышаются с ростом объёмов), причём с достаточно низкой, ниже средней сложившейся по направлению бизнеса, начальной ставкой (для маленьких объёмов) и высокими ставками для больших объёмов. При этом именно высокие ставки должны быть заложены в конечную цену продукта.
2) Контроль за получением комиссии сотрудниками компании: общий уровень твёрдой оплаты и возможного комиссионного дохода не должен превышать заранее установленную величину «нормального процента комиссии».
3) Дополнительные бонусы для менеджеров продающих структур должны не добавляться к их «нормированному» комиссионному доходу, а составлять его часть.
4) Предусмотренная в договоре с агентом возможность возврата части полученной комиссии при досрочном расторжении или неоплате очередного платежа за новый страховой год в долгосрочном страховании.
5) Регулярные сравнения уровней комиссии с разными посредниками.
6) Контроль (в том числе силами службы безопасности) за «чистотой» бизнеса, пришедшего не через посредников (через телемаркетинг, колл-центр, руководство, перекрёстные продажи) – с тем, чтобы его не приписывали агентам или брокерам и не добавляли им комиссию.
7) Недопущение передачи начинающим агентам готовых заделов по бизнесу или существующих клиентов для продления: агенты должны сами создавать свой портфель.
В то же время при продлении наработанных агентом договоров нет смысла урезать комиссию – это только провоцирует передачу бизнеса конкурентам.

Расходы на оплату труда

Чтобы сократить расходы на оплату труда – а они составляют от 50% до 75% всех административных расходов российских компаний – вовсе не нужно проводить авральные и необдуманные сокращения, заставлять «давать согласие» на снижение заработной платы и другим образом нарушать трудовое законодательство или заменять опытных специалистов студентами. Компании, которая хочет работать и дальше – а не закрыться, не заплатив клиентам – такое паническое поведение принесёт больше вреда, чем пользы. Намного эффективнее будут меры логичные и систематические, которые можно убедительно обосновать и позднее проводить и в периоды подъёма.

Конкретные методы снижения издержек таковы:

1) Усиление мотивационной составляющей для продающего персонала. При этом таким элементом могут быть, прежде всего, премии и бонусы – годовые, полугодовые, квартальные и даже ежемесячные, а также «комиссионная часть» дохода (при условии контроля за совокупным уровнем аквизиционных расходов, о чём говорилось выше). Такая оплата должна вводиться после заранее определённого периода «выхода на проектную мощность» продающих подразделений, когда она заменяет «твёрдую» оплату. Доля мотивационного элемента должна быть не менее 20% (иначе её просто нет смысла вводить), и может доходить до 60% (при более высокой доле целесообразнее переводить подразделение полностью на комиссионную основу).

2) Ограничение времени существования продающих подразделений, не выполняющих планов или вообще не приносящих результатов (взаимосвязано с первым методом). Можно подождать от 2 до 6 месяцев (если это временный спад или очень сложный бизнес), а затем подразделение сокращается или ликвидируется. Но подождать надо обязательно.

При продлении наработанных агентом договоров нет смысла урезать комиссию – это провоцирует передачу бизнеса конкурентам

3) Введение премиальной, негарантированной части ежемесячной зарплаты для всех позиций, и выплата её при условии выполнения поставленных задач. Может служить средством повышения дисциплины и перераспределения дохода между сотрудниками.

4) Установление нормативов выработки для массовых позиций (рабочих мест) со стандартным и измеримым содержанием работы (например, в рассмотрении претензий или бэк-

офисе) и установление зарплаты в увязке с ними. В этом случае необоснованное раздувание штатов почти невозможно.

5) Установление норм времени для основных операций (рассмотрение одной претензии, котировка, подготовка договора) и контроль за их соблюдением. Нормы должны быть детализированными – разными по видам страхования, типам клиентов, каналам и регионам.

6) Обеспечение взаимозаменяемости сотрудников и расширение зон ответственности на соседние участки. Позволяет избегать ситуации частых «внутридневных простоев» для рабочих мест с неравномерной загрузкой и при этом требующих высокой квалификации. Это может быть существенным источником экономии численности и затрат на оплату труда.

7) Ускорение принятия решений и документооборота. Внутренняя бюрократия отнимает очень много времени и сил, особенно у руководителей, и её упрощение высвобождает ресурсы и снимает необходимость найма новых людей.

8) «Расчистка» и оптимизация бизнес-процессов, что в длительной перспективе может быть самым большим источником экономии, поскольку определяет эффективность использования человеческих ресурсов. Это обширная область, которая может включать в себя

- стандартизацию действий сотрудников
- установление чётких сроков оформления документов и решений
- сокращение числа подписей и виз.

9) Аутсорсинг – разумный и экономически обоснованный, обеспечивающий снижение (а не дублирование) расходов. Это может касаться услуг актуариев, экспертов по убыткам, юристов, специалистов IT и даже бухгалтеров; при этом наибольший эффект будет в небольших компаниях и филиалах.

10) Контроль за уровнем оплаты новых сотрудников, сравнение с данными по рынку и проверка обоснованности запросов кандидатов (полагаться в этом на одних рекрутёров нельзя).

Расходы на аренду

Изменение конъюнктуры на рынке недвижимости позволяет добиться снижения расходов, но только по новым контрак-

там. Для того чтобы реализовать эту возможность, компании нужно или переезжать в другое помещение (а это – дополнительные расходы), либо проводить сложные переговоры с арендодателем.

В то же время основным направлением снижения издержек на аренду является «дифференциация размещения»: лучшие помещения с удобным местоположением нужны для «парадной» части компании, где проводят переговоры с корпоративными клиентами, принимают партнёров, располагается руководство и часть «штабных» подразделений, а помещения попроще выделяются для бэк-офиса и рассмотрения претензий, служб IT. Агентства и офисы продаж располагаются ближе к клиенту – в жилых районах с невысокими ставками аренды.

Расходы на IT, связь, хозяйственные расходы

В этих разнородных областях существует одна и та же проблема – возможные злоупотребления и сговор с поставщиками. Поэтому основной метод снижения – конкурентный характер закупок, вынесение крупных расходов на тендерный комитет (если его нет – он должен быть создан), коллегиальные решения по расходам, исключающие бесконтрольность процесса.

Расходы на маркетинг и PR

Сходные, но более вопиющие проблемы присутствуют в расходах на маркетинг и PR, где откаты стали нормой и расценки повсеместно завышены. Для снижения расходов здесь нужны не только коллегиальные решения и конкуренция между поставщиками, но и обсуждение рекламных мероприятий по существу на достаточно высоком уровне, а также установление норм и предельных величин по отдельным статьям.

Наконец, в этих процессах должна участвовать служба безопасности компании, отслеживая возможные следы сговора и хищений и своими (в том числе агентурными) методами «водворяя прозрачность» в тёмных коридорах маркетинга, IT и хозяйственных служб.

Кроме того, здесь важен отбор и проверка людей, которые ведают данными областями: их одиозная репутация обычно

может быть установлена без труда, если кто-то этим всерьёз интересуется.

Преодоление сопротивления

Внедрение «программы экономии», несомненно, встретит сопротивление – прежде всего со стороны тех, кому выгодны большие и бесконтрольные расходы. Такие люди будут готовы пожертвовать чем угодно, только не своими интересами. Лучше уж пусть компания разорится или станет неплатёжеспособной, но источник денег ещё некоторое время будет фонтанировать. К этому надо быть готовым – и не удивляться всплеску интриг и демагогии, которые будут инициированы «пострадавшими» распорядителями расходов.

Но сопротивление неизбежно и со стороны обычных сотрудников – они выступят против введения нормативов, усиления контроля и будут опасаться сокращений.

Для преодоления сопротивления нужно, во-первых, запастись терпением, во-вторых, проявить политическую волю и анонсировать эти меры как неизбежные и решённые (обсуждать можно детали, но не их необходимость) и, в-третьих, вовлечь противников сокращений в процесс исполнения мероприятий, сделать их ответственными за достижение запланированных показателей экономии (с введением премий за выполнение заданий).

С чего начать

Начинать такие мероприятия следует гласно и открыто, вовлекая в обсуждение и реализацию как можно более широкий круг сотрудников. При этом должны быть установлены чёткие сроки разработки и исполнения решений – чтобы это не превратилось в «бесконечную историю»: мол, потянем время, а там и кризис пройдёт.

В первую очередь необходимо провести обследование, инвентаризацию расходов, анализ сложившейся структуры и разработку нормативов. После этого можно ставить задачу поиска резервов для экономии и вводить долгосрочный, устойчивый порядок финансово-экономического контроля за издержками и их уровнем.

Важно, чтобы в эту работу включились по возможности все. Это не только улучшит психологический климат в компании, но и уменьшит сопротивление и обеспечит большую поддержку предлагаемым мерам, а также позволит более точно их планировать благодаря активной обратной связи. Дело, которое становится общим, всегда лучше получается.
В наших условиях затруднительно буквально копировать японский опыт «кайдзен костинг» и вводить практику массовой рационализаторской работы по снижению издержек, но собирать и использовать отдельные предложения в этой области и привлекать наиболее активных и знающих сотрудников как экспертов к обсуждению вполне реально и сейчас.

А важнее всего – не бояться. Пережили войну, переживём и кризис.