КРИЗИС НА ПОРОГЕ

Финансовые аналитики предрекают новую волну кризиса. В период нестабильной экономической ситуации выживают и преуспевают те, кто умеют гибко реагировать на перемены. Новый кризис потребует от страховщиков большей организованности и профессионализма.

Михаил Воробьев

Окончил Московский финансовый институт (сейчас – Финансовый университет) в 1979 г. Работал заместителем генерального директора в страховых компаниях «Россия», «Ренессанс Страхование», «Фортис Жизнь Страхование», «Энергогарант».

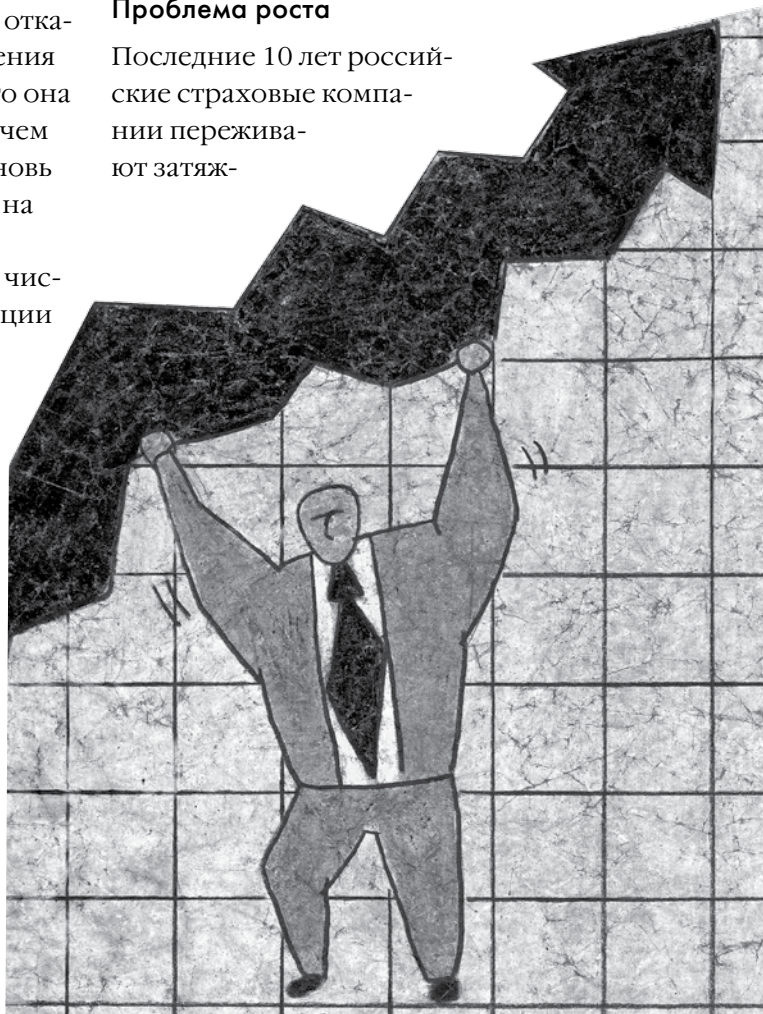
Наступающий кризис (пока неясно, считать ли его самостоятельным явлением или второй волной кризиса 2008 года) имеет ряд вполне ясных отличий от предыдущих кризисов последних двух десятилетий. Нынешний кризис – часть длительного периода структурной перестройки мировой экономики, которая может продлиться лет десять. Этим он похож на «великую депрессию» 1930-х и сильно отличается от дефолта 1998-го. Он имеет глобальный размах – второе отличие от того же дефолта; кроме того, в отличие от 2008 года, никакая страна не может быть уверена, что останется в стороне от проблем. Эпицентр кризиса – страны ЕС (в отличие от 2008-го, когда он начался в США). Причина – проблемы внешнего долга и бюджетного дефицита стран ЕС (а не ипотечные и им подобные финансовые пузыри на банковском рынке, как в 2008-м). В отличие от кризиса 2008 года, который начался сразу же вслед за бумом середины 2000-х, сейчас его опыт еще не забылся, многие компании и целые сегменты рынка все еще не успели восстановиться. В этом смысле мировая экономика «более подготовлена» к началу кризиса, чем осенью 2008-го.

Одновременно с этим сегодняшнее состояние страхового рынка заметно отличается от того,

каким оно было в 2008 году (и тем более в 1998-м). Рынок стал более концентрированным, число компаний на нем существенно сократилось. При этом в продуктовых портфелях страховщиков сохраняется перекос в сторону автострахования, и низкий уровень тарифных ставок – следствие кризисных 2008–2009 годов. Компании показывают медленный рост, который лишь немного превосходит уровень инфляции. При этом крупные игроки уже отказываются от своего увлечения розницей, убедившись, что она приносит скорее убытки, чем прибыль, и собираются вновь перенести центр тяжести на корпоративный бизнес.
Тенденция к сокращению числа компаний и концентрации бизнеса в дальнейшем сохранится, но оборотной стороной медали интеграции бизнеса станет снижение управляемости и экономической эффективности. Особенно сложной будет задача управления разросшейся филиальной сетью. Поэтому в кризисный период в выигрыше окажутся компании более компактные и экономичные, расположенные на позициях от 20-й до 60-й в списке страховщиков по сбору премии.
Снижение и неустойчивость спроса на страховые услуги приведет к еще большей нестабильности клиентских портфелей, так что для большинства страховых компаний важнейшей задачей станет удержание клиентов и повышение уровня возобновляемости договоров.

Проблема роста

Последние 10 лет российские страховые компании переживают затяж-



ной кризис управления. Этот внутренний кризис касается в основном крупных компаний и усиливается по мере их продолжающегося роста.

Уровень задач и сложность управления очень сильно выросли по сравнению с 90-ми годами, а профессиональный уровень руководителей и понимание собственниками их задач прогрессируют намного меньше. Профессиональный уровень лиц, принимающих решения, хронически отстает от требований усложнившегося бизнеса, и это особенно сказывается на решении новых, нестандартных задач.

Для крупных компаний характерна погоня за объемами любой ценой – без мыслей о последствиях (об убыточности, финансовом результате и, самое главное, – об управлении портфелем). В результате большие компании становятся хронически бесприбыльными.

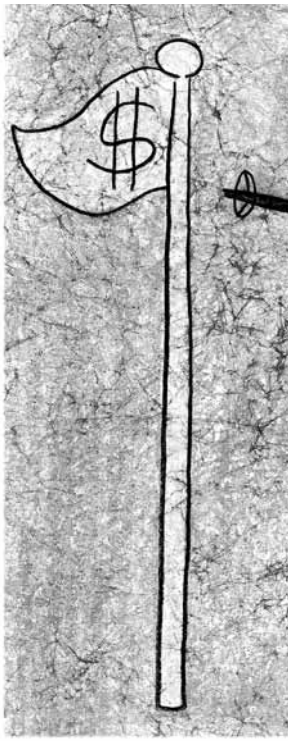
При этом сохраняется высокий уровень РВД и, что самое печальное, высокий уровень административных расходов. Уровень административных расходов российских страховых монстров в несколько раз выше, чем западных.

Очень многие решения принимаются в спешке, без серьезной подготовки, а потом не выполняются до конца и заменяются другими, такими же поспешными начинаниями. Долговременные программы нередко остаются на бумаге или забываются. Топ-менеджеры, в основном, загружены текучкой, заглядывать вперед у них нет возможности – а часто и желания. А собственники чаще всего не уме-

ют этого делать. Тем и другим для этого не хватает настоящего профессионализма.

Росту профессионализма не способствует и отношение к сотрудникам как к расходным материалам, которые нужно побыстрее использовать и выбросить. На смену патерналистской модели отношений с сотрудниками, преобладавшей в 90-е годы, пришла «технологическая», эффективная только отчасти. Лояльностью, профессиональным развитием, удовлетворенностью своих работников никто всерьез не занимается. Сотрудники на это отвечают взаимностью – как минимум глубоким пофигизмом, как максимум – активным воровством.

Руководители – и особенно собственники – жаждут чудес в хрущевском стиле (квадратно-гнездовой способ, «царица полей» кукуруза, «царь полей» горох...) – чтобы пришли суперпродавцы и привели суперобъемы, запустили суперпродукты. Заниматься созданием и отладкой технологий, повышать управляемость – это скучно и непонятно. В таких условиях прекрасно себя чувствуют шарлатаны, очень много обещающие желающим услышать обещания – сначала в одном месте, потом в другом... И все это в ущерб настоящему развитию.



В условиях, когда руководители не могут полноценно решать проблемы управления, они тратят много сил (и своих, и сотрудников) на имитацию решения: проводят имитацию контроля за убыточностью, имитацию управления бизнесами филиалов, имитацию бизнес-планирования. Преимущества, которые дает концентрация рынка, не могут быть использованы, потому что крупные компании в основном не умеют проводить слияния, поглощения, интеграцию портфелей. Все делается поспешно и топорно – и вот слияния вместо прироста бизнеса дают чаще всего прирост хаоса, а предназначенный к поглощению портфель разбредается по рынку. Таких примеров было уже немало.

Все эти «внутренние болезни» обязательно скажутся в условиях ужесточения внешней среды.

Иностранцы в России

Серьезные изменения произошли в поведении западных

страховых компаний на российском рынке. Если в начале кризиса 2008 года были ожидания активного прихода на наш рынок иностранных игроков, то теперь об этом уже никто не говорит. Крупным западным компаниям еще долго будет не до России, да и вообще не до внешней экспансии. У них большие задачи по оздоровлению своих главных активов, реорганизации и отчасти сокращению своих имеющихся глобальных сетей дочерних компаний, так что на новые рынки они будут приходить очень осторожно и медленно.

Банковский кризис уже повлиял на финансовое положение многих компаний, поэтому для них на первый план вышло сохранение или укрепление финансовой устойчивости. При этом непонятно, что еще может произойти в банковском секторе и какие еще проблемы эти перемены создадут для страховщиков.

Крупнейшие компании перестали заглядывать далеко в будущее и сосредоточились на ближайшей перспективе. Для большинства из них вопросы расширения глобального присутствия, новых приобретений пока неактуальны.

Позорные провалы трех почтенных западных компаний (обанкротившейся Fortis и свернувших свою деятельность в России ING и If) были весьма поучительными. Они показали, что никаких чудес эффективности от западных страховщиков ожидать не стоит: иностранцы тоже не справляются

со сложными проблемами выживания на рынке.
Из тех компаний, кто остался в России, серьезные и застарелые проблемы есть у Zurich и «Оранты», а слияние страховых активов группы Allianz привело объединенную компанию к тяжелому внутреннему кризису. К этому добавился фактор ужесточения перестраховочного рынка в результате японского землетрясения. Потери понесли и практически все крупные страховщики, поскольку они участвовали в страховании этих рисков. Сейчас это ограничивает их финансовые ресурсы и затрудняет оздоровление глобального бизнеса.

Действия правительства и ФСФР

Позитивным моментом сегодняшнего дня стало изменение отношения государства к развитию страхового рынка. С реорганизацией страхового надзора и созданием мегарегулятора заметно больше стало уделяться внимания финансовой устойчивости страховых компаний, предотвращению банкротств, передаче портфелей закрывающихся страховщиков, и меньше – лицензированию, проверке правил и тому подобным второстепенным вопросам. Хорошей новостью стало принятие нормативных документов по оценке страховых портфелей и их передаче.
Теперь государство ставит новые задачи перед страховым рынком – например, сплошное страхование жилого фонда. Пока в этом ключе приняты два новых вида обязательного страхования – ОПО (оно было инициировано страховщиками, но вписывается в государственную политику управления рисками) и обязательное страхование ответственности перевозчиков.

Поведение индивидуальных и корпоративных клиентов в кризис

В поведении индивидуальных клиентов в кризис следует ожидать:

- *экономии на страховании (не только выбора дешевых продуктов, но и отказа от не очень нужных);*
- *возросшего недоверия к страховщикам;*
- *активного использования возможностей судиться с ними и жаловаться на них;*
- *снижения спроса на страхование жизни.*

В поведении корпоративных клиентов в кризис следует ожидать:

- *экономии на социальных пакетах;*
- *усиления давления на ставки и условия договоров на тендерах;*
- *жестких требований к срокам урегулирования убытков и размерам возмещения;*
- *большего внимания к репутации страховщиков.*

Адаптация к меняющейся обстановке

В период кризиса страховым компаниям придется поменять свои привычки для того, чтобы как минимум остаться на рынке, а как максимум – быть прибыльными.

Прежде всего, стоит отказаться от погони за объемами, за «сборами любой ценой» – независимо от конечного результата. Огромные убыточные портфели (в основном, из договоров автострахования), набранные за последние три-четыре года, станут для крупнейших компаний источником серьезных проблем, а для небольших – причиной смерти.

Страховщикам придется усилить работу по удержанию клиентов, повышению лояльности страхователей. Для этого нужно будет выполнять свои обязательства (даже если они не очень четко сформулированы), осваивать современные технологии клиентской работы, сопровождения, учета догово-

ров, а самое главное – ставить в центр внимания урегулирование убытков и удовлетворенность клиентов.

Компаниям важно научиться договариваться между собой об отказе от демпинга и лоббировать свои интересы вместе (а не друг против друга, как это очень часто происходит сейчас).

Крупным и даже средним компаниям следует научиться покупать и интегрировать небольшие, особенно региональные, компании и их портфели. Пока это умеют немногие.

Нужно будет серьезно отнестись к планированию (которое сейчас часто превращается в профанацию), анализу расходов и управлению ими, тарифной политике и, что самое сложное, – управлению портфелем (сейчас эффективно управлять портфелем умеет только РЕСО).

Придется пересмотреть устаревшие взгляды на мотивацию и управление персоналом, сформировавшиеся в период бума; уделить внимание не только продавцам, но и другим категориям сотрудников; заняться текущим контролем и повышением профессионального уровня сотрудников.

Наконец, необходимо будет перестроить организационные процессы, для того чтобы сделать компании более гибкими, умеющими быстро и адекватно реагировать на частые изменения рыночной ситуации. Причем рассчитывать в этом стоит, в первую очередь, на собственные силы. Сторонние консультанты в данном случае будут слабыми помощниками. В период ломки стереотипов их можно использовать только для решения конкретных, ограниченных задач.

Что делать брокерам

Изменения необходимо внести в свой бизнес и российским

брокерам. Большинству из них пора диверсифицировать свои портфели и «разбавить» автострахование другими видами, в том числе ОПО. Нужно заняться страхованием среднего и малого бизнеса – без брокеров страховые компании не освоят эту целину. Придется серьезно заняться сегментацией своих «клиентских полей», методично их разрабатывать, не полагаясь на удачу. При этом многим брокерам потребуются новые ресурсы – им придется искать и убеждать инвесторов.

Что делать агентам

Агентам пора, прежде всего, «слезть с иглы автострахования» – и осваивать новые виды бизнеса, которые им вполне по силам и удобны именно для агентского канала: ОПО для мелких предприятий, новое страхование ответственности перевозчиков, ДМС для небольших коллективов, страхование жилищ (особенно коробочное), небольших офисов, магазинов, складов, страхование от несчастных случаев (в том числе небольших групп).

Им нужно освоить предпринимательский подход к своей работе: самим определять свои клиентские сегменты, целевые группы клиентов, планировать их привлечение, заниматься самоорганизацией, ведением баз данных.

Необходимо позаботиться о защите интересов клиентов внутри своей компании – прежде всего при урегулировании убытков. Для этого нужно найти подход к тем, кто этим занимается, уметь с ними договариваться. Без этого клиентов не удержать.

Наконец, нужно уметь использовать новые средства коммуникации с клиентами: интернет, электронные рассылки, социальные сети. Здесь у агентов возможностей не меньше, чем у страховых компаний.

Что делать клиентам

Прежде всего – никому не доверять и всех проверять. Если клиент договаривается с агентом, нужно этого агента сначала допросить.

- Какие документы нужны при оформлении убытка?
- Какие возможности имеются для того, чтобы узнавать о ходе урегулирования?
- Не стремится ли компания экономить на выплатах?
- На каком уровне ведется урегулирование – в филиалах или в едином центре?

- Есть ли у агента связи в подразделениях урегулирования и возможности для влияния на его ход?
- Какие ограничения препятствуют урегулированию, ремонту, определению размера ущерба?
- Как можно расторгнуть договор, какие ограничения имеются для этого?

Если договор проходит через брокера – вопросы будут примерно те же, но требования к защите интересов клиента должны быть выше.

А при прямом заключении договора эти же вопросы нужно адресовать сотрудникам продающего подразделения. Они должны, в первую очередь, заботиться об интересах клиента и быть его «представителем внутри компании».

А потом нужно еще и собрать сведения о компании из всех доступных источников, в частности выяснить, нет ли у страховой компании финансовых трудностей сейчас, не ожидаются ли они в ближайшие месяцы и что вообще пишут о компании в интернете.

Во-вторых, не гоняться за дешевизной, а выяснять, что за ней стоит; отдавать приоритет готовности компании быстро, полноценно (в смысле размера возмещения) и без обмана выполнять свои обязательства.

В-третьих, больше общаться и советоваться друг с другом, обмениваться информацией о компаниях и опыте работы с ними.

В-четвертых, быть готовым обращаться в суд и в органы надзора для защиты своих интересов, иметь наготове юриста, который поможет это сделать. Надо быть готовым, как мичуринцы, не ждать милостей от природы (страховщика), а брать их силой. Тем более что возможностей для этого становится больше.