

КОМПАНИЯ В РЕГИОНАХ: ПОТЕНЦИАЛ И КАДРЫ

Редакция ССТ продолжает публиковать материалы по решению проблем развития филиальных сетей. В этот раз на наши вопросы отвечает заместитель генерального директора по регионам страховой компании «Спасские ворота» Елена Фельгенгауэр.



Современные страховые технологии: Сейчас некоторые компании развивают продажи через Интернет, считая, что физическое присутствие компании в регионе необязательно и слишком затратно. Целесообразно ли, на Ваш взгляд, дальнейшее развитие филиальных сетей?

Е.Ф.: Деятельность страховщиков, которые активно развивают продажи через Интернет или по телефону – direct insurance, возможна только в суперинформатизированном мегаполисе. Сейчас таковыми являются Москва и Санкт-Петербург, в ближайшем будущем к ним, скорее всего, присоединится Новосибирск; для остальной России Интернет-продажи нельзя назвать актуальными. Кроме того, развитие этого канала сопряжено с большими затратами. Прямые продажи хороши для простых, отформатированных продуктов: допустим, для стандартных полисов каско с четким ограниченным лимитом ответственности на новые иномарки. Но и в этом случае возникают сложности: необходимо доставить документы клиенту на дом и получить оплату наличными, так как у нас не настолько развиты электронные деньги,

чтобы в любом городе можно было расплатиться кредитной картой по системе web money.

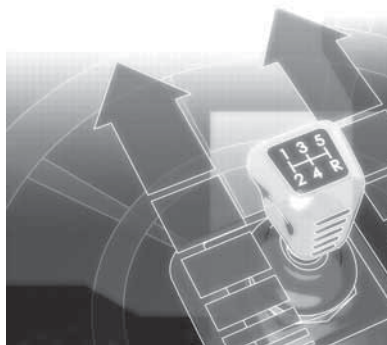
Кроме того, нужно произвести осмотр транспортного средства, ведь через Интернет клиент может застраховать что угодно. Необходимость выезда специалиста резко снижает потенциальные объемы сделок. В итоге страховщики даже не считают конкурентами компании, специализирующиеся на электронных продажах.

Ко всему прочему, прямые продажи требуют огромных затрат на рекламу: такие предложения анонсируются по радио, телевидению, на билбордах, причем во всех городах присутствия компании. Возникает логичный вопрос: не проще ли потратить эти деньги на выплату агентских?

ССТ: *Какие проблемы приходится решать при развитии и управлении крупной филиальной сетью?*

Е.Ф.: Основная проблема – кадровая. В Москве непросто найти толкового руководителя, а в других городах – тем более. Правда, бывают случаи, когда у конкурентов начинается спад и люди переходят к нам по собственной инициативе. Собственно, так и создавалась наша сеть: мы играли на смене этапов развития страхования в России. В 1997 году к нам пришло много специалистов из разваливающихся страховых компаний, особенно из региональных дочерних компаний холдинга АСКО. Кризис 1998 года спровоцировал крах нескольких сетевых компаний, что опять-таки обеспечило нам приток квалифицированных кадров.

Сейчас, когда идет вторичное переформирование нашей сети (а ей уже больше 10 лет), происходит ротация директоров, и кто-то выбывает по возрасту, кто-то – по должностному несоответствию. Новые же люди находятся с огромным трудом. Иногда мы готовы расстаться директором и назначить на его место заместителя, чтобы человек вырос, если он готов к этому по своим амбициям и уровню квалификации. Бывает и так, что на место руководителя



приходит человек не из страхования, а его заместителем становится опытный специалист из нашей команды. Это сложнее, но такие тандемы бывают весьма успешными: помощник, мыслящий категориями страхования, подсказывает энергичному директору правильные шаги и нужные контакты.

Не менее ответственная задача – расчет тарифов. Платежеспособность в регионах иная, нежели в центре, люди в провинции не готовы тратить большие деньги на страховку. В связи с этим мы определяем региональные коэффициенты. До недавнего времени на снижение цены влияли такие факторы, как меньшая плотность автомобилей в городе, иначе организованное движение и т.д. Благодаря этому мы устанавливали конкурентоспособные цены – иначе вместо 100 полисов продашь от силы 3. Но сейчас проблема состоит в том, что многие энергичные деятели страхового рынка заявляются в регионы и ведут себя, как черные пираты. Они пытаются переманить директоров явно завышенными зарплатами и предельно снижают тарифы, чтобы завязать сотрудничество с автосалонами и банками, вплоть до того, что предлагают каско под 4%, а комиссию агентам назначают 35-40%. Серьезным игрокам понятно, что при таком подходе деятельность компании будет убыточной, а значит, это явление на рынке временное. Но доверие к страхованию падает, потому что те, кто наращивают ни на что не опирающуюся пирамиду, в конечном счете оказываются не в состоянии оплатить убытки клиентов. Кроме того, они подрывают деятельность других компаний в регионе, переманивая кадры и страхователей. На какой-то период показатели филиала ухудшаются, хотя рано или поздно позиции восстановятся, ведь клиенты все равно возвращаются к тем, кто исполняет свои обязательства.

Еще одна проблема регионов связана с особенностями объектов страхования. По сравнению со столицей, в провинции гораздо выше процент отечественных машин, кроме того, большая часть авто – подержанные. Такие автомобили чаще требуют дорогостоящего ремонта, что увеличивает расходы страховщика.

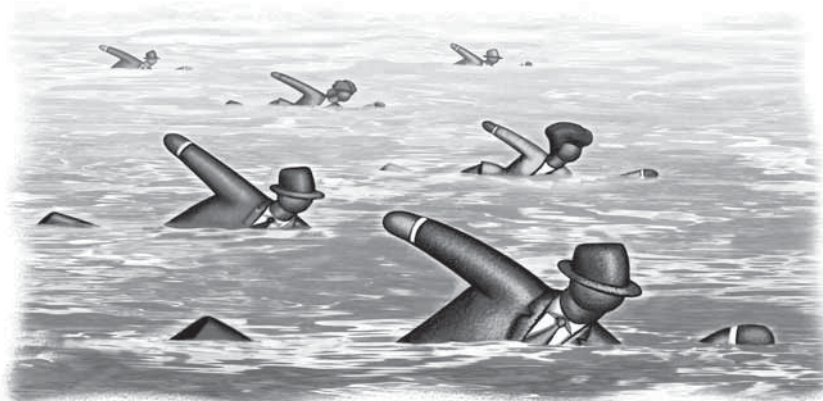
Структура портфеля филиалов также специфична. Интеллектуальные виды страхования (а их более 70 видов) в провинции не востребованы, в основном актуальны около 5 массовых продуктов. Совсем недавно, буквально в начале 2008 года,

наметился интерес к добровольному страхованию: люди страхуют дома, страхуют свое здоровье, например, все больше клиентов приобретают полисы на случай укусов клещей.

Однако сейчас эта тенденция под угрозой в связи с финансовым кризисом. Страховщики вновь вынуждены работать преимущественно с обязательными видами, но и они таят в себе опасности. Правда, в условиях кризиса можно вести переговоры с банками о повышении доходности. В сложившейся ситуации банки будут больше нуждаться в страховых компаниях, а значит, им придется предлагать определенные преференции.

ССТ: Как вы выбираете регионы для открытия филиалов компании?

Е.Ф.: Никакой научной методики при открытии филиалов мы не придерживались. Как я уже говорила, импульсом послужил приток кадров из развалившихся региональных страховых компаний, в первую очередь, топ-менеджеров. Они приходили со своим портфелем, и таким образом к моменту принятия закона об ОСАГО у нас уже было сформировано 42 филиала. А после введения ОСАГО мы, не выезжая из Москвы, открыли еще 45 филиалов: в каждом субъекте появилась точка, где сотрудник отвечал на звонки и принимал заявления об убытках. Изначально они не были продающими структурами, но стали так быстро развиваться и активно реализовывать полисы ОСАГО, что за полгода мы вышли на четвертое место по продажам. По итогам 2004 оказалось, что полисы автогражданки составили 70% портфеля компании,



и оборотной стороной медали стали огромные выплаты по возмещению убытков. Пришлось срочно ориентировать филиалы на развитие добровольных видов страхования, и на сегодняшний день продажи ОСАГО не превышают 45%. Многие компании, прежде чем открыть филиал, изучают экономический потенциал региона и предприятий, которые можно застраховать. Но у меня никогда не вызывали доверия самоуверенные молодые люди в дорогих костюмах, которые приносили детальные бизнес-планы, обязательно с миллионной сметой «на развитие» в конце. Мы шли другим путем: давали филиалам средства только на то, чтобы купить столы и компьютеры, оплатить аренду за три месяца и рассчитаться по зарплате. А дальше – «если не поплыл, значит, утонул» – жестко, но эффективно.

Порой в работе филиала большую роль играет доступ к административным ресурсам. Например, наши представители в Томске установили дружеские отношения с влиятельным чиновником, который высоко оценил страхование как инструмент социальной защиты. Он выступил как рупор наших общественных идей, и с его помощью мы многое сделали для города. А в результате получили признание и благодарность людей – самую лучшую награду. Сейчас в небольшом городе Томске, где практически нет промышленности, а из 400 тысяч населения половину составляют студенты, наш филиал ежемесячно собирает 8–9 миллионов рублей. И это при том, что там нет доступа к серьезным объектам, к нефтяным предприятиям, охвачен только ритейловый рынок. С другой стороны, в нижегородском филиале мы поменяли уже пятого директора, но как они ни стараются, сборы не превышают 2–3 миллионов рублей в месяц. Поэтому я считаю, что экономический потенциал не имеет никакого отношения к развитию филиальной сети.

ССТ: Как правильно определить формат присутствия компании в выбранном регионе?

Е.Ф.: Если говорить упрощенно, то есть два основных формата: филиал с полноценным балансом и агентство, зарегистрированное в местных налоговых органах. Закон об ОСАГО не оставил нам выбора, определив присутствие компании в субъекте в формате филиала. Поэтому в городах, являющихся центрами субъектов, компания представле-

на филиалами, в остальных – как правило, агентствами. Это точки продаж, которые реализуют розничные продукты или сотрудничают с банком.

Пока их потоки не превосходят 300-500 тысяч рублей в месяц, мы не торопимся объявлять их филиалами, однако многие перерастают свой формат, и тогда статус меняется. Например, у нас есть филиал в Нижневартовке, хотя формально там

должно быть агентство, ведь это не столица субъекта. Но в официальном центре – Ханты-Мансийске – у нас нет никаких шансов на развитие, потому что лидером страхового рынка этого региона является ГСК «Югория».

Во многих субъектах зарегистрировано по два-три филиала: это связано с тем, в областях обычно есть несколько равноценных по уровню экономического развития городов, например, Самара и Тольятти в Самарской области.

Многие сейчас увлекаются такой формой, как дирекция. На мой взгляд, этот формат возможен, когда продукт отформатирован, прейскурант понятен и необходимо лишь собрать промежуточные сведения и отчитаться. Страхование – совершенно другой бизнес, здесь в момент продажи все обязательства только возникают. Создавать в этих условиях некую промежуточную структуру означает отрезать директора с его надеждами и чаяниями от руководства, которое принимает решение. Когда появляется дирекция, которая или вообще не занимается продажами, или начинает продавать и создает внутрикorporативную конкуренцию, люди начинают путаться. Прослойка между центральным офисом и регионами в виде дирекции не решает проблем, которые возникают на местах, а только усложняет их, затягивая принятие решений. Кроме того, руководитель дирекции – администратор, а я не очень доверяю администраторам в страховании. На моей практике были неприятные случаи, когда толковые



люди уходили из филиалов из-за таких промежуточных руководителей. Например, была ситуация, когда директор успешного челябинского филиала крупной страховой компании был вынужден подчиняться руководителю дирекции, который возглавлял низкорентабельный филиал в Екатеринбурге. Под чутким руководством дирекции челябинский филиал перечислял средства в Екатеринбург, директор в Челябинске не мог довести происходящее до сведения высшего руководства, а глава дирекции отчитывался в московском офисе о «своих» успехах. Подлинное положение дел выяснилось лишь тогда, когда руководитель в Челябинске уволился и филиал незамедлительно потерпел крах.

Поэтому кадровые вопросы я стараюсь решать сама. Мы еще не идентифицировали себя как сложившееся капиталистическое общество с отформатированными бизнес-процессами и стандартизированными продуктами. На нашем пути проб и ошибок очень многое зависит от людей, и ментальность русских вряд ли изменится в ближайшем будущем. Ведь неслучайно в Финляндии покупают Интернет-полисы, а в Италии – нет. Финны не очень общительны, а для итальянцев самое главное – вступить в беседу. Поэтому они любят маленькие магазинчики, кафешки и личных страховых агентов. Россияне в чем-то похожи на них: если они доверяют агенту, то купят практически любой полис, который он им предложит. Национальную специфику нельзя не учитывать, и чем сильнее компания ориентируется на западные бизнес-технологии, тем сложнее в ней работать региональным представителям.

ССТ: Как решается задача выбора руководителя филиала?

Е.Ф.: Это очень сложный процесс. Когда привлекаешь человека со стороны, трудно определить его потенциал. Можно в какой-то степени оценить соискателя по манере говорить, по лексике, по владению понятийно-терминологическим аппаратом страхования. Понять, насколько он точен в прогнозах, в бизнес-планировании, насколько конкретны его предложения по работе. Но иногда гораздо важнее оказывается психологический портрет кандидата и интуиция работодателя: в моей практике был случай, когда я отказала вполне успешному на вид специалисту по непонятным даже для меня самой причинам. Меня смутила одна странная деталь: когда он улы-

бался, его лицо делалось абсолютно другим. Было впечатление, что он надевает на себя маску, и меня это заметно напрягало в процессе беседы. Когда я попросила у него паспорт, он передал его со словами «этот паспорт временный, я должен вот-вот получить новый». Но всем известно, что так не бывает: один паспорт на руках, а другой на оформлении. На этом наше общение закончилось, а позже я узнала, что его приняли на работу в другой компании и в результате оплакивали несколько сотен тысяч рублей: он оказался мошенником. Иногда, наоборот, внешне человек не производит сильного впечатления: скромно одет, не рисует радужных бизнес-планов, а просто говорит: «Я могу и хочу это сделать». И приводит конкретные аргументы. Такие люди действительно могут добиться высоких результатов, независимо от экономических показателей региона и выделенной им на развитие суммы.

Бывает и так, что руководителя приходится нанимать по телефону. Однажды мне позвонила женщина из Петропавловска-Камчатского с предложением открыть филиал, ссылаясь на некоего кандидата на должность директора филиала в этом городе. Она профессионально ответила на все вопросы, выслала грамотный бизнес-план и штатное расписание. И я предложила ей: «Если вы так хорошо владеете ситуацией, почему бы вам самой не занять пост директора? Зачем нам лишний человек?» Все упомянутые примеры свидетельствуют о том, что работники кадровых агентств не могут отбирать людей так, как менеджеры самой компании. Что касается «Спасских ворот», то каждого директора мы либо нашли сами, либо приняли по рекомендациям авторитетных людей, предварительно проверив личностные и деловые качества. Хотя не обходится и без ошибок, есть такие города, где только с пятого раза удалось назначить адекватного директора, а в некоторых филиалах нужный человек до сих пор не найден.

ССТ: Как вы планируете в дальнейшем развивать филиальную сеть – покупать мелкие региональные компании или открывать отделения «на пустом месте»?

Е.Ф.: Наша компания уже представлена во всех региональных центрах, действуют 95 филиалов, вокруг которых, как правило, созданы сети агентств. Поэтому дальнейшее экстенсивное

развитие не имеет смысла, и сейчас мы сосредоточены на повышении эффективности.

Было немало случаев, когда региональные компании предлагали нам себя на продажу. Такие компании обычно либо кэптивные, либо находятся под эгидой администрации муниципальных образований. Если их продают, значит, портфель удержать уже нельзя. Невозможно правильно оценить активы по балансу, составить верную картину по обязательствам компании, обеспечению резервов. Я считаю, что покупка компании подобна приобретению пустой оболочки – проще и рациональнее принять коллектив людей с портфелем. Если вспомнить покупку «Прогресс-Невы» компанией «Ренессанс Страхование», выигрыш от сделки был нулевой: люди не выдержали новых стандартов, разбежались и клиенты ушли вместе с ними.

На сегодняшний день, как мне кажется, вопрос о покупке областных компаний вообще уже закрыт, потому что собственно региональных страховщиков осталось очень мало. Последнее из таких предприятий, зарегистрированное в Новосибирске, сейчас испытывает трудности и, скорее всего, закроется.

Вообще же покупать компанию имеет смысл предпринимателям, пришедшим в страхование из других сфер бизнеса. Таким образом они могут сократить формальности, приобрести компанию с именем и лицензией и в дальнейшем развивать ее уже в соответствии со своей концепцией.

ССТ: Как скажется нынешний кризис на состоянии региональных филиалов?

Е.Ф.: Несмотря на все проблемы, страховой бизнес давно выдвинулся в регионы, и сворачиваться там он будет медленнее, потому что по всем экономическим законам любой кризис развивается из центра к окраинам. Этот кризис будет носить затяжной характер, но речь не идет о массовом дефолте и «черных вторниках». Медленно упал биржевой рынок, снизилась капитализация крупных игроков рынка. Сейчас вся мировая экономика вступила в пору спада. Но какими бы ни были экономические катаклизмы, страховые компании выживут в любых условиях.

Беседовала Елена Фаткулина