# Новая жизнь филиалов

Год назад, после того, как соотношение премий и убытков в ОСАО «Россия» достигло опасной точки, у компании сменился акционер, а затем и управленческая команда. Ее возглавил Юрий Колесников. На встрече с журналистами, прошедшей в начале октября, Юрий Колесников рассказал о задачах, поставленных новым акционером, проведенных за год преобразованиях, а затем ответил на возникшие вопросы.
Поскольку новый топ-менеджмент в процессе стабилизации бизнеса компании основной акцент сделал на реформировании филиальной сети, редакция сочла целесообразным опубликовать дискуссию именно по этой теме.

**Юрий Колесников:** За прошедший год ОСАО «Россия» удалось не только приостановить падение объемов страховых сборов в целом по компании, но и перейти к их росту.
Для решения этой задачи, прежде всего, необходимо было определить наиболее проблемную зону бизнеса, в качестве которой было выделено развитие филиальной сети. Однако надо иметь

в виду, что все филиалы разные – настолько, что сотрудники некоторых из них даже в самые трудные времена недоумевали по поводу возникших у компании сложностей. В этих филиалах проблем никогда не было, там урегулировали убытки быстро, качественно и в положенные сроки. В то же время, у нас есть семь филиалов, у которых был достаточно существенный объем неурегулированной задолженности перед клиентами и контрагентами. С этими филиалами, начиная с января 2010 года, мы работаем системно. В частности, на погашение накопившегося объема задолженности данных филиалов была направлена существенная часть денежных средств, инвестированных новым акционером в бизнес компании в текущем году. Совокупный объем этих инвестиций составил 2 млрд рублей. Сегодня у нас практически нет нарушений по направлению урегулирования убытков, и если какие-то затруднения в этой сфере все-таки возникают, они, как правило, носят локальный характер и либо обусловливаются спецификой бизнеса отдельно взятого филиала, либо являются следствием недостаточно компетентной деятельности отдельных сотрудников компании, например, на уровне руководства филиалом.

***Вопрос:*** *Перечислите, пожалуйста, проблемные филиалы.*
***Ю.К***: К числу проблемных – в прошлом – филиалов компании можно отнести подразделения в Москве, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Перми, Самаре, Казани и Белгороде. Хочу уточнить, что под проблемами имеются в виду текущие сложности, которые мы стремимся максимально оперативно разрешать.

Так, в филиалах в Екатеринбурге и Белгороде уже удалось обеспечить существенный сдвиг в позитивную сторону.

***Вопрос:*** *С чем были связаны большие объемы задолженностей в этих филиалах?*
***Ю.К:*** Причины возникновения задолженностей могут быть самыми разными. Например, в нашей практике мы сталкивались с такими ситуациями, как уход команды филиала, у которой был наработанный клиентский портфель и которая, соответственно, обеспечивала большой объем продаж, и приход на ее место команды, еще не успевшей выстроить клиентский портфель и не справляющейся с погашением страховых возмещений. Вторая причина – мошенничество. Здесь я имею в виду ситуации, когда организованные преступные группировки брали под контроль тот или иной филиал компании и целенаправленно подстраивали его под свои задачи. Чтобы нивелировать перечисленные проблемные факторы и реализовать меры, обеспечивающие дальнейшее движение вперед, в 25 филиалах компании была произведена замена управленческих и продающих команд или замена директоров.
Еще одним направлением реализуемых мер стала тщательная проработка тарифной политики и регулирование уровня комиссионного вознаграждения. Теоретически можно говорить о том, что если бизнес убыточный, то необходимо либо повышать тарифы, либо снижать КВ. Однако «лобовые» решения тут невозможны, поэтому мы остановились на следующих шагах. Во-первых, в рамках всей линейки страховых продуктов компании был выстроен четкий баланс между страховым покрытием и приемлемым для страхователей уровнем тарифов. Во-вторых, был усилен андеррайтинговый контроль за деятельностью филиалов, а в-третьих, был проведен тщательный анализ убытков компании. Наиболее легкий для анализа показатель – это выплаты по ОСАГО. Если среднерыночная выплата по ОСАГО колеблется в интервале от 16 500 до 38 000 рублей, то в нашей компании ее размер составляет в среднем 28 500 рублей. Исходя из этого, в качестве одного из инструментов регулирования деятельности филиальной сети мы ввели контроль, в том числе, и по этому показателю – его ориентировочный размер, по нашим расчетам, должен составлять 24 500-25 000 рублей, что позволит снизить уровень выплат приблизительно на 15%.

Кроме того, в 26 филиалах из 62 имеющихся мы перешли к централизованному урегулированию убытков. До конца 2010 года на централизованное урегулирование убытков будет переведено еще 12 филиалов. Остальные филиалы планируется контролировать в зависимости от того, укладываются они в лимиты по общей убыточности портфеля или нет. Глобальная задача, стоящая перед компанией, состоит в том, чтобы повысить качество ее клиентского портфеля. Очевидно, что за счет очищения портфеля его объем будет сокращаться, однако при этом будет существенно повышаться его рентабельность. Например, за 9 месяцев 2010 года сборы ОСАО «Россия» составили примерно 2,5 млрд рублей, а объем выплат – 2,7 млрд рублей. То есть, фактически, компания сознательно отказывается от денежного потока любой ценой.

***Вопрос:*** *Чем ограничиваются функции филиала, переведенного на централизованное урегулирование убытков?*
***Ю.К:*** Если филиал переходит на централизованное урегулирование убытков, его задача, по сути, заключается лишь в том, чтобы принять от клиента заявление, провести осмотр поврежденного объекта, собрать пакет документов и отправить его в центральный офис, где и проводятся все дальнейшие действия по урегулированию убытка.

***Вопрос:*** *Иными словами, нет такого понятия, как сумма убытка, начиная с которой урегулирование передается в центр?*
***Ю.К:*** Есть. В зависимости от показателей деятельности филиала лимиты передачи убытка в центр могут колебаться в преде-

лах от нуля до 150 тысяч рублей. Кроме того, прежде чем принять решение о переводе филиала в режим централизованного урегулирования, мы проводим его комплексный аудит.

***Вопрос:*** *Удается ли при централизованном урегулировании убытков уложиться в оговоренные законом сроки?*
***Ю.К:*** Откровенно говоря, пока механизм удаленного урегулирования еще недостаточно отработан, вероятность задержек существует. Поэтому мы решили ограничиться теми филиалами, которые уже переведены или в ближайшее время будут переведены на режим централизованного урегулирования убытков.

***Вопрос:*** *Скажите, пожалуйста, в компании сегодня более склонны к централизации или децентрализации урегулирования?*
***Ю.К:*** Эта тема была предметом жарких дискуссий топ-менеджеров компании. В конце концов было принято решение, что на сегодняшний день универсального рецепта не существует. Главный вопрос заключается в том, какой способ урегулирования убытков в большей степени соответствует текущим потребностям компании. К примеру, если ставится задача по уменьшению убыточности, контролю за средней выплатой и частотой убытков, то в большей степени целесообразна централизация. Однако введение этого инструментария должно быть в достаточной мере гибким: когда уровень убыточности снизится до приемлемого уровня, необходимо будет обеспечить системный переход филиала в режим децентрализации.

***Вопрос****: Расскажите, пожалуйста, какие шаги предпринимаются для развития филиалов.*
***Ю.К****:* Топ-менеджментом компании было принято решение о проведении эксперимента и предоставления филиалам, отвечающим ряду выделенных критериев, режима наибольшего благоприятствования. Подоб-

ная мера была обусловлена желанием понять, способствуют ли особые условия взрывному росту продаж того или иного регионального подразделения. Критериями отбора филиалов, участвующих в эксперименте, стало наличие высокопрофессионального и квалифицированного директора, который в состоянии брать на себя определенные обязательства и отвечать за их реализацию, отсутствие у филиала большого объема не урегулированных убытков и наличие хотя бы одного наработанного канала продаж (агентского, корпоративного или посреднического).

По данным параметрам было отобрано девять филиалов компании, которые и были переведены на режим наибольшего благоприятствования, включающий следующие мероприятия:

1. Централизованное погашение текущих задолженностей филиала по выплатам или операционным расходам.
2. Совместная – силами головного офиса и филиала – разработка рекламной и пиар-компаний филиала. Финансирование проведения этих компаний за счет головного офиса.
3. Опять же совместная (силами тех же участников) разработка мотивационной программы для продавцов филиала.
4. «Точечная» помощь филиалу в реализации спецпроектов. Если филиал успешно продает полисы в павильонах, которые устанавливаются на территории АЗС или МРЭО, центральный офис помогает ему приобрести такие павильоны. Если для развития филиалу нужно участие в каком-либо общественном объединении, то компания вступает в него. Иными словами, если для выполнения плана филиал просит головной офис обеспечить ему какие-либо индивидуальные условия, мы эти условия выполняем – разумеется, если они не выходят за рам-

ки разумного. И соответственно, в ответ ожидаем выход филиалов на плановые показатели к 1 апреля 2011 года.

***Вопрос:*** *Существуют ли лимиты финансирования филиалов?*

***Ю.К:*** Конечно, существуют. Для каждого филиала разработан так называемый паспорт, который отражает обязательства сторон. С одной стороны, он содержит информацию о том, какие условия обеспечивает центральный офис, с другой – о том, какие обязательства по объемам платежей, рентабельности портфеля, комиссионному вознаграждению (по портфелю в целом) и какие ограничения по РВД берет на себя филиал. Документ согласовывается обеими сторонами, после чего центр контролирует выполнение заявленных показателей.

Уже сегодня можно подвести первые итоги по начатому эксперименту.

Три из девяти филиалов, включенных в проект, оправдывают наши ожидания. Это Ульяновский, Калининградский и Хабаровский филиалы компании.

Пять филиалов пока не достигли плановых показателей, но мы считаем, что им требуется некоторое время на «разгон», и к апрелю 2011 года они выйдут на необходимые объемы продаж. Один из этих филиалов объединяет Москву и Московскую область, второй работает в Южно-Сахалинске, третий – в Архангельске, четвертый – в Самаре и пятый – в Новосибирске.

И, наконец, еще один филиал – в Санкт-Петербурге – со взятыми обязательствами пока не справляется, что, возможно, связано с не совсем верной изначальной оценкой его потенциала.

Особым образом хочется отметить, что при проведении эксперимента по введению режима наибольшего благоприятствования для отдельных филиалов топ-менеджмент компании хочет не только добиться конкретных результатов, но и понять, что больше влияет на рост продаж в регионах: емкость рынка или же инвестиции центра. Если мы увидим, что зависимость продаж от инвестиций прямо пропорциональна, то для нас это будет сигналом к тому, чтобы и в дальнейшем разрабатывать для регионов подобного рода инвестиционные программы.

***Вопрос:*** *Что, по Вашему мнению, больше влияете на результаты филиала: личность директора или локальные особенности рынка?*

***К.Ю***: Глубоко убежден, что результаты работы любого филиала в большей степени определяются личностными качествами директора, чем возможностями региона. Приведу пример из практики нашей компании. Краснодарский филиал обеспечивает примерно 12% сборов компании – и по корпоративным, и по агентским продажам – являясь лидером региона и занимая по объемам второе место в компании. В первую очередь, это заслуга сильного руководителя, который, невзирая ни на какие кризисы, проводит четкое урегулирование убытков и справляется с планом. У соседнего филиала, в Ростове-на-Дону, те же самые продукты, те же тарифами и тот же уровень КВ – но совсем другие результаты.

В целом, если говорить об особенностях региона, то вспоминается фраза, с которой практически каждый директор филиала начинает свою речь при обсуждении планов развития бизнеса – «У нас регион особый». Поэтому в центральном офисе компании должны работать люди, которые могут уверенно оппонировать директорам филиалов. И когда речь зайдет об «особом регионе», «плохом рынке» и тому подобных категориях, они смогут, опираясь на маркетинговые исследования или иные аргументы, доказать несостоятельность тезисов о снижении плана.

Впрочем, полностью исключать особенности рынка, конечно, нельзя. Например, в Санкт-Петербурге ЛПУ так жестко диктуют свои условия страховщикам, что сделать ДМС прибыльным просто невозможно. Примерно аналогичная ситуация и на рынке автострахования региона: положение автодиллеров в Санкт-Петербурге таково, что они, несмотря на кризис, продолжают диктовать страховщикам свои условия по КВ и загруженности СТОА, что приводит к убыточности портфеля страховых компаний.

Завершая тему развития филиалов в нашей компании, отмечу, что до конца 2010 года перед топ-менеджментом ОСАО «Россия» стоит задача по открытию семи новых филиалов, два из которых уже работают, а остальные будут открыты в ближайшее время.