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

ИНОСТРАННЫЕ СТРАХОВЩИКИ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

Российский рынок привык ориентироваться на западные образцы, безоговорочно принимая их превосходство. Однако самим иностранцам бывает очень непросто освоиться на нашем рынке.

История проникновения

Иностранные страховые компании начали проникать в Россию ещё в XIX веке, и к концу столетия их присутствие на рынке было весьма заметным – несмотря на явное и активное покровительство отечественным страховщикам тогдашнего страхового регулятора – Министерства финансов. В 1918 году идиллия закончилась, а возобновился процесс только в конце 80-х годов XX века.

Первые шаги были сделаны еще в 1988 году, когда, во-первых, был принят Закон СССР о совместных предприятиях, а, во-вторых, страхование вновь стало открыто для частно-предпринимательской деятельности.

Первой ласточкой была британская компания Royal (сейчас это часть группы Royal Sun Alliance, образовавшейся благодаря происшедшему в 1995 году слиянию), организовавшая своё совместное предприятие в 1989

году. Прожило оно, однако, недолго, и в 1993 было ликвидировано. Это один из немногих примеров неудачного входа на российский рынок. Вторым запоминающимся примером была злосчастная судьба страховой компании «Принципал», созданной в 1996 году силами ЕБРР и британской компании страхования жизни Scottish Provident. Эта компания терпела крах дважды. Первый раз во время кризиса 1998 года, когда, истратив весь капитал, она так и не достигла сколько-нибудь заметных результатов и была куплена за символическую цену финской страховой группой Pohjola.

Второй крах наступил в мирном и благополучном 2004-м, когда уже Pohjola полностью разочаровалась в этом проекте. «Принципал» собирались продать ещё раз, и покупатель нашелся – но из-за нерасторопности юридической фирмы не успели вовремя повысить капитал, и компания стала одной из 140 жертв чистки слабых страховых компаний, которую летом 2004 года проводил ФССН.

Первым полноценным выходом на российский рынок стало создание в 1990 году ведущей немецкой страховой группой Allianz AG компании Ost-West Allianz (сейчас – просто Allianz). Поскольку это происходило ещё при советской власти и до принятия Закона о страховании, на нее не распространялись ограничения по доле иностранного участника, а доля Allianz составляла 100%. Эта компания оказалась очень живучей и сохранилась до сих пор, несмотря на то, что Allianz теперь владеет и гигантом РОСНО.

Причины выхода иностранных компаний на российский рынок

Что подталкивает иностранные компании на российский рынок? Ответ будет весьма банальным: в основном не нынешнее состояние этого рынка (и тем более его состояние в 1990-ые годы), а представление о его огромных перспективах и ожидаемом бурном росте. Этот рост прогнозируется не только российскими экспертами, но и иностранными консультантами, которые судят по аналогии с рынками Центральной Европы, Индии, Турции и Китая.

Другое обстоятельство, имеющее существенное значение, – потребность в обслуживании глобальных корпоративных клиентов, пришедших на российский рынок. Это было существенным фактором и для Allianz, и для AIG Non-life, и для Zurich – и во всех трёх случаях расчёт на транснационального клиента оправдал себя.

Третий фактор – стадное чувство и желание не отстать от конкурентов. Для западных инвесторов такое поведение очень характерно, и стратегические инвестиции в свою же отрасль не служат исключением. С этим связаны выходы на наш рынок, происходившие после 2001 года (такие, как покупка РОСНО страховой компанией Allianz).

Принятые решения всегда реализуются!

Открытие компаний на российском рынке подвержено влиянию внутрикорпоративной бюрократии тех компаний, которые на него приходят. Это важное обстоятельство всегда надо учитывать – иначе часто действия приходящих иностранцев представляются лишёнными какой-либо логики и последовательности. Логика есть, но она от нас скрыта. Одно из важнейших проявлений этого фактора – время подготовки к выходу и принятия решения о выходе. Начало операций в России должно соответствовать долгосрочной стратегии роста материнской компании, а этот документ обсуждается и принимается долго. Открытию на рынке предшествует его изучение – а за время этого процесса само состояние нашего весьма динамичного рынка заметно меняется, так что старые заключения приходится переписывать. Если компания подходит к открытию осторожно, то процесс подготовки затягивается: например, Commercial Union начал изучать Россию ещё в 1996, проводил мониторинг ежегодно, а открылся только в 2005, уже как AVIVA.

Зато если решение принято, то никакие препятствия и неблагоприятные обстоятельства не отменят его реализацию – как показали примеры решительных действий Allianz в 2007 году, когда они выкупили РОСНО и приобрели 50% «Прогресс-Гаранта».

Проблемы открытия иностранных компаний в России

Первой проблемой можно считать упомянутую уже длительность подготовки.

Вторая проблема – выбор между организацией компании «с

нуля» (greenfield start-up) и приобретением уже существующей российской компании. На практике численно преобладали варианты открытия с нуля: так сделали Allianz (первоначально), AIG, Ceska Pojistovna, AVIVA, ACE, ING, Fortis, CIV, Credit Europa Life, Cardif (после «развода» с банком «Русский стандарт»), Sogecap. Покупку имеющихся компаний предпочли Zurich (причём дважды!), AXA, Vienna Group, ERGO, а совсем недавно Sampo и INTOUCH Insurance Group B.V. При этом удачными и эффективными следует признать только обе покупки Zurich («Вестроссо» в 1994 и НАСТА в 2007), а у ERGO и Vienna Group был довольно мучительный опыт интеграции. РОСНО также нельзя признать лёгким приобретением.

Сказанное вовсе не означает, что создание компании с нуля лучше и ему нужно отдавать предпочтение. Так было в девяностых, когда не было достойных объектов для приобретения, когда российские компании были мелкими и технологически отсталыми. Сейчас же достойных объектов можно найти немало, и покупка готовой компании сразу же даст преимущество в развитии бизнеса – особенно в захвате существенной доли рынка. Практика показывает, что даже очень мощные компании с большими ресурсами – AIG, ACE, Allianz – при старте с нуля развиваются медленно и долго не могут оказать существенного влияния на рынок. Проблема состоит в качестве подготовки к покупке, правильному выбору объекта и особенно в правильной и последовательной интеграции купленной компании. Не секрет, что в этих процессах «пришельцы» слишком полагаются на мнение консультантов (также иностранных) и недостаточно используют знания и опыт местных экспертов, которые могут сэкономить много времени и денег в таких операциях.

Третья возникающая проблема – профиль компании, иными словами, специализация на страховании жизни или имущественном страховании.

Если в девяностые годы страхованием жизни в России почти не занимались и попытки его внедрения («Принципал», AIG) заканчивались провалом, то после 2001 года основные усилия направлены именно на страхование жизни. Большая часть новых компаний специализируются на страховании жизни, а имущественное страхование отошло в тень. И напрасно – оно вполне привлекательно, и именно в нём разумное применение западных технологий даёт быстрый положительный эффект. Для уверенного развития страхования жизни на нашем рынке также по-

лезно наличие сестринской компании имущественного страхования.

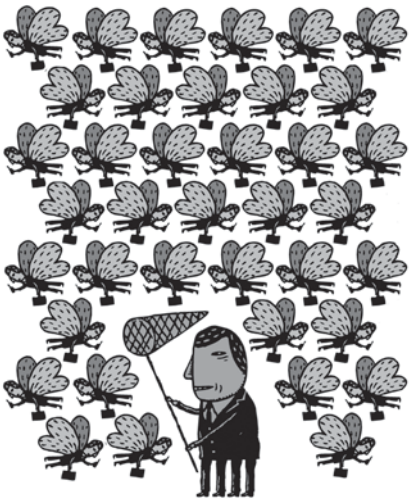
Иностранных стратегов имущественное страхование настораживает, потому что в их странах его финансовые результаты намного хуже, чем у нас. Кроме того, они следуют сложившейся на зрелых и перенасыщенных рынках логике нишевой специализации на отдельных продуктах и каналах продаж, в то время как на нашем развивающемся и изменчивом рынке эффективны диверсифицированные компании с большим ассортиментом и многоканальным подходом.

Кадровый вопрос

Иностранным страховщикам, видимо, незнакомо общеизвестное у нас изречение тов. Сталина про кадры, которые решают все. Поэтому подбор кадров и их состав является, пожалуй, самым серьёзным ограничителем в развитии их бизнеса. В самом деле, если читателю, профессиональному страховщику, задать простой и логичный вопрос «Насколько средний уровень сотрудников иностранных страховых компаний в России превосходит средний уровень российских копаний?» (что естественно, поскольку иностранцы представляют более развитые и передовые страховые рынки), то ответ будет отрицательным: «Никакого превосходства в целом нет». Есть очень хорошие специалисты и менеджеры в иностранных компаниях, но они есть и в российских, а ситуации системного превосходства над отечественными компаниями нет. Хотя она вполне могла бы быть, и пойти на пользу всему рынку – тогда нашим компаниям было бы на кого равняться, с кем соревноваться.

В чём причина? Во-первых, в явном стремлении «растить кадры в своей фирме» (подобно тому, как это делают крупные западные консультанты). А это приводит к перекосу в кадровом составе: в нём появляется избыток не слишком компетентных мальчиков и девочек с большим самомнением. Такие сотрудники не прошли закалку сложными и нестандартными ситуациями, которыми богата работа в российских компаниях, и не имеют достаточных связей на рынке и знания его практики. Хорошая кадровая политика состоит в том, чтобы организовать сочетание опытных специалистов из других компаний (причём разных) и собственного молодого пополнения.

Другая проблема заключается в том, что подбор часто отдан на откуп рекрутёрам, которые выбирают людей скорее по красивому резюме и способности «складно петь» на интервью, чем по реальным деловым качествам, которые ещё надо уметь оценить.



Не менее важно и то, какие люди приезжают руководить дочерним предприятием из страны происхождения материнской компании. Россия до сих пор считается страной с тяжёлыми условиями жизни и работы, к тому же это не самый приоритетный рынок, и желающих ехать к нам немного. Профессиональный уровень и особенно лидерские качества таких добровольцев часто вызывают сомнение. Отсюда и подбор остальных кадров по принципу «чтобы не превосходили наставника». Наиболее высокие результаты в кадровой политике и лучший состав сотрудников показывали всё же приобретённые российские компании (самым удачным, пожалуй, был старый состав «Цюрих Русь»), но в них возникает другая сложность – покупатели не проводят вовремя селекцию сотрудников, и старые проблемы компании остаются и при новых владельцах.

Главное, что нужно иностранной компании, особенно на начальном этапе развития, – это настоящие лидеры в руководстве, умеющие найти общий язык с российскими сотрудниками. Пример такого лидера – Гэри Колман, обеспечивший рывок в развитии AIG в 1999 – 2001 годах.

Факторы, препятствующие успеху на российском рынке

Каковы главные факторы, препятствующие развитию бизнеса иностранных компаний в России? Кроме уже упомянутого кадрового вопроса, следует назвать ещё три:

1. процессы принятия решений, особенно стратегических;
2. выбор продуктов для предложения российским клиентам;
3. рекламная и маркетинговая политика.

Первый фактор действует не только на стадии открытия, но и в ходе повседневной работы. Важные решения принимаются как минимум с оглядкой на головную компанию, либо официально согласовываются с ней. Внутри российской «дочки» также насаждаются согласовательные процедуры. Учитывая мощь корпоративной бюрократии и желание кураторов в головной

компании разделить ответственность ещё с кем-то (например, с консультантами), эти процессы затягиваются, и решения часто бывают запоздалыми. В этом иностранные компании уступают российским, где решения часто принимаются без должной подготовки, зато оперативно.
Второй и третий факторы связаны между собой и представляют те сферы, где иностранные страховщики не используют полноценно своих преимуществ. У них есть богатый опыт продаж всевозможных страховых продуктов на различных, в том числе новых, рынках. Однако этот опыт недостаточно осмысливается и анализируется, и потому обоснованных рецептов для нашего рынка, как правило, нет. Наблюдаются либо попытки прямо перенести «заморские» продукты и методы их сбыта в наши условия, либо простое копирование того, что предлагают российские компании. Первое обычно кончается неудачей, а второе не даёт существенных преимуществ. Но при последовательном и терпеливом внедрении новых продуктов можно и учесть местные условия, и получить преимущества.
Реклама иностранных компаний также не отличается существенно от того, что делают их российские коллеги. В то же время потребность в просветительской, объясняющей рекламе страховых продуктов так и остается неудовлетворенной, хотя именно просвещение и объяснение могут обеспечить успех и новых для всего мира, и недостаточно привычных для России (хотя в других странах уже не новых) продуктов. А здесь, кроме денег, нужны терпение, последовательность в действиях и творческий подход.

Перспективы развития

Закономерный вопрос о перспективах развития иностранных компаний и результатах их конкурентной борьбы с российскими сегодня выглядит неуместным. Слишком много неясного в самой обстановке в разгар кризиса, и многое из того, что казалось аксиомами до сентября, сейчас под вопросом – например, вступление в ВТО. Неясно и то, кто останется на рынках западных стран, а кто исчезнет. Поэтому перспективы будут проясняться постепенно, уже в течение следующего года. Пока можно лишь предположить, что в ближайшие полгода западные компании у себя дома сосредоточатся на решении своих проблем, а экспансия на новые рынки продолжится после завершения их оздоровления и консолидации. И ещё неизбежно произойдёт перераспределение «международного наследства» ряда компаний, которые сами станут жертвой поглощений и распродажи по частям. Только потом возобновится освоение российского страхового рынка – но уже в новой конфигурации сил.

НОВЫЙ АНТИКРИЗИСНЫЙ ПРОЕКТ

журнала «Современные страховые технологии» – подборка статей по управлению агентской сетью.

Кризис сместил акценты в продажах, и теперь основной упор приходится на агентскую сеть. Пересидеть кризис не удастся – надо продавать!
Предлагаем вашему вниманию сборник лучших статей нашего журнала за 2007-2008 год, посвященных управлению агентской сетью и технологиям продаж.

Цена сборника – всего 300 рублей.
По вопросам приобретения звоните по телефону
(495) 981-44-23
или пишите по адресам sales@consult-cct.ru, list@ consult-cct.ru
или office@ consult-cct.ru