



*Одно из наиболее заметных событий года в череде слияний на российском страховом рынке – начало интеграции трех компаний, входящих в международный финансовый холдинг Allianz SE: САК «Альянс», «Прогресс-Гарант» и РОСНО. Как сообщалось ранее, начало работы объединенной компании запланировано на апрель 2012 года. Об ожиданиях, связанных с реорганизацией, «Эксперту С-З» рассказал заместитель генерального директора – директор Северо-Западной дирекции РОСНО Евгений Дубенский.*

### **Три в одном**

– Каких результатов ожидаете от интеграции?

– Безусловно, только положительных. Во-первых, увеличится мощность наших активов – объединенная компания станет серьезным финансовым игроком на российском страховом рынке. Во-вторых, каждый участник обладает своими ключевыми компетенциями в страховании, и, объединив их сильные стороны, мы сможем сделать лучшее предложение рынку как по цене, так и по качеству. РОСНО, к примеру, исторически сохраняло высокие позиции на рынке добровольного медицинского страхования (ДМС), имеет разветвленную сеть агентских продаж, широкое региональное представительство – 89 филиалов по стране.

Мы всегда активно работали в ритейле, чего не скажешь про САК «Альянс», у которой агентской сети и филиалов нет вообще. Зато она сильна в страховании промышленных рисков, имеет мощные перестраховочные возможности, работает с международными брокерами, которые участвуют в крупнейших страховых проектах. САК «Альянс» привнесет в объединенную компанию накопленный опыт в части работы с крупным бизнесом, страхования масштабных индустриальных и строительных рисков.

У «Прогресс-Гаранта», в свою очередь, сильные программы в страховании морских рисков, каско судов. Он хорошо представлен в портовых городах СЗФО за пределами Санкт-Петербурга. В Северной столице у «Прогресс-Гаранта» более сильное, чем у РОСНО, направление автострахования, и это, пожалуй, единственное поле, на котором мы вступаем в конкуренцию.

Объединяются три компании с достаточно отличающимися специализацией, опытом, компетенциями. Это не похоже на другие слияния страхового рынка: как правило, сферы деятельности объединяемых компаний в целом совпадают. Думаю, в нашем случае результат получится очень интересным.

– «Интересный» в данном контексте подразумевает увеличение рыночной доли?

– Ключевая задача интеграции – не потерять то, что есть, чтобы лучшие продавцы, менеджеры и клиентские портфели участников интеграции остались в объединенной компании. Если говорить о нынешней величине портфелей, то РОСНО в СЗФО за первое полугодие 2011 года собрало 1 млрд рублей премий (для сравнения: за 2010-й – 1,4 млрд рублей). Портфель «Прогресс-Гаранта» за шесть месяцев этого года составил 437 млн рублей. Если суммировать наши сборы на данный момент, то это примерно седьмое место на рынке СЗФО. Но мы ожидаем синергетического эффекта от интеграции. Надеемся, совокупный портфель возрастет.

Кроме того, за счет оптимизации затрат рассчитываем повысить эффективность операционной деятельности. Как только сокращаются расходы на ведение дела, вы можете предложить чуть меньшую цену на страховые продукты, чуть большую комиссию брокерам и агентам и начинаете выигрывать у конкурентов.

– Почему РОСНО занимает седьмое место в РФ, а в СЗФО – только десятое?

– Ответ простой: видимо, мы отстаем по каким-то позициям от РОСНО в целом. Плюс особенности рынка СЗФО, и в первую очередь Петербурга. Емкость его большая, но на 60% формируется за счет автострахования. Так как в силу консервативной политики

компании доля «моторных» видов страхования у нас в СЗФО не столь велика, как у большинства конкурентов (ОСАГО и каско в совокупности составляют 35% портфеля РОСНО в СЗФО), нам, соответственно, по определению сложнее занимать большую долю на рынке.

### **Оптимальная треть**

– Это стратегия РОСНО в целом – удерживать долю автострахования на уровне трети портфеля?

– Во все нет. В Москве, к примеру, доля каско в портфеле выше, чем у нас. Но там другой рынок, с другим уровнем убыточности. В Санкт-Петербурге по каско работать намного тяжелее. Общеизвестно, что у нас большая частота угонов, чем в других регионах. И главное – стоимость нормочасов выше, чем даже в Москве. Один и тот же дилер на своих станциях техобслуживания определяет цену нормочаса в столице в 1 тыс., у нас – в 1,3 тыс. рублей. У такого подхода к ценообразованию существуют и объективные причины – высокие транспортные расходы: запчасти для иномарок сначала поступают из-за рубежа в Москву, а потом приходят к нам по более высокой цене. Но есть и такой фактор, как недостаточная конкуренция на петербургском рынке авторемонтных услуг: по некоторым моделям количество дилерских СТО в Москве раз в десять больше.

Если же говорить о стратегии РОСНО в целом, то в ней определяется осторожное отношение не к конкретным видам страхования, а к уровню убыточности по ним и расходам на ведение дела. В наших принципах работы нельзя одну линию бизнеса дотировать за счет другой, как делают многие страховщики. Более того, нельзя страхование одной марки машины дотировать за счет другой. Мы ежеквартально, а по некоторым показателям – и ежемесячно, проводим актуарные расчеты, чтобы понимать, что происходит с портфелем. У нас есть методики, которые позволяют оценивать и прогнозировать экономику каждого филиала по каждому виду страхования. Подход РОСНО отличает, я бы сказал, немецкая щепетильность, которая делает процесс продаж более сложным. Но интересным.

– Почему ОСАГО, убыточность которого в Санкт-Петербурге считается вполне благополучной, занимает в вашем портфеле только 13%? Тоже не хотите увеличивать долю?

– Хотим. Но надо понимать, что ОСАГО – это зачастую дополнение к каско. Соответственно, наши более высокие, чем в среднем по рынку, цены на добровольное страхование автомобилей выступают «естественным ограничителем» для увеличения портфеля ОСАГО по сегменту новых машин. Кроме того, к брокерским продажам мы также относимся крайне консервативно: с этим сегментом связано много скандалов по учету бланков строгой отчетности, по перечислению денег страховым компаниям, по задолженностям брокеров. Это не значит, что мы закрыли для себя сотрудничество с брокерами. Мы с ними работаем, при этом активнее – с автосалонами. Но приоритетом является развитие собственной агентской сети, а в целом – равномерное развитие всех каналов продаж.

– Вы намерены после объединения наращивать портфель по автострахованию?

– По ОСАГО у нас довольно амбициозные задачи. Будем увеличивать долю рынка. По каско на текущий момент сверхзадач по росту доли рынка в Петербурге не ставим, будем продолжать консервативную политику. Естественно, за счет объединения с «Прогресс-Гарантом» портфель по автострахованию должен увеличиться. Пока мы не считаем целесообразным смещаться из страхования автомобилей ценового сегмента от среднего и выше в страхование бюджетных марок. Поймите правильно: у нас нет установки на работу исключительно с премиальными автомобилями, это следствие детальной калькуляции, характерной для РОСНО. Многолетние актуарные расчеты по каждой марке показывают: чтобы сегодня в Петербурге избежать больших убытков в добровольном автостраховании, необходимо иметь портфель, сформированный преимущественно из недешевых машин.

Что касается доли «моторного» страхования в портфеле, то я продолжаю придерживаться мнения: 30–35% на ОСАГО и каско – оптимальный показатель для страховщика, работающего на нашем рынке.

### ***Оздоровление ДМС***

– На Северо-Западе РОСНО находится на втором месте по ДМС, хотя по другим видам – на десятом. Откуда такой диссонанс?

– Как говорится, так сложилось исторически. Напомню, что РОСНО создавалось как медицинская страховая компания. На рынке обязательного медицинского страхования Санкт-Петербурга доля РОСНО-МС вообще самая большая – 17%. Конечно, опыт компании поддерживался целенаправленными усилиями менеджмента по увеличению медицинского портфеля.

Наконец, надо понимать, что рынок ДМС сильно отличается от автомобильного. Полисы каско и ОСАГО продают подавляющее большинство компаний, в Петербурге – не менее полусотни. В ДМС все сложнее: здесь присутствуют около двух десятков профессиональных игроков, и реальная борьба за лучших клиентов ведется между пятью-шестью лидерами. И качество сервиса тут становится очевидным буквально сразу. По каско частота наступления страховых случаев – один на два полиса в среднем в год. По ДМС каждый застрахованный как минимум раз в год обращается к врачу. То есть уже после года страхования своих сотрудников компании несложно выбрать «правильного» страховщика.

– Страховщики с лета твердят, что медицинская инфляция губительна для этого бизнеса и убыточность с 2011 года просто зашкаливает. Как вы справляетесь с этим? Не собираетесь сокращать портфель по ДМС?

– Действительно так. Медицинские центры повышают цены в среднем на 30% в год. Страховщики, учитывая, что корпоративные клиенты в последние годы сильно сократили расходы на социальные программы, не могут себе позволить параллельного удорожания страховых программ. Например, РОСНО в среднем поднимает тарифы на 10–15% в год. Страховые компании чувствуют себя не очень хорошо. Некоторые предпринимают радикальные шаги – вовсе отказываются от ДМС или сильно сокращают его долю в портфеле.

Мы не собираемся уменьшать портфель, хотя пересмотреть его пришлось. В кризис на фоне снижения объема собранных премий убыточность компании по ДМС заметно ухудшилась. Мы провели анализ каждого договора и изменили ситуацию по убыточным – вплоть до непродлонгации договоров с клиентами, не согласившимися на увеличение тарифов. Перенаправляли клиентский поток в лечебные учреждения, которые дают лучшие цены. Провели внутреннюю оптимизацию бизнес-процессов, в том числе информатизацию работы всех подразделений. В результате с ростом убыточности удалось справиться.

Мы выигрываем также за счет большого портфеля по ДМС – около 600 млн рублей собираемой премии. Это снижает относительные расходы на ведение дела и дает возможность обсуждать с медиками индивидуальные варианты сотрудничества. Кому-то дадут 15% скидки, а РОСНО – 20%, потому что мы давно вместе работаем и направляем много застрахованных в медучреждения.

– По вашим прогнозам, новый рынок – страхования ответственности владельцев опасных производственных объектов (ОПО) – будет таким же конкурентным, как ОСАГО?

– Рынок обещает быть очень и очень объемным. В СЗФО в списках Ростехнадзора значатся 22 тыс. ОПО. Их число будет расти – не все ОПО входят в этот перечень. С 1 января 2013 года объем рынка еще больше увеличится – в перечень войдут объекты, относящиеся к муниципальной собственности. Размеры премий тоже возрастут многократно. Если по прежнему закону владельцы ОПО, которые были обязаны страховать свою ответственность, платили за страховой полис просто копейки, то теперь речь пойдет о миллионах рублей. Для некоторых наших клиентов расходы повысятся в 30–50 раз.

Естественно, это весьма привлекательные перспективы для страхового бизнеса и многие страховщики устремятся в эту нишу. Выиграют те, кто сможет наладить внятный и конструктивный диалог с клиентами – скалькулировать предстоящие расходы, обосновать сумму и объяснить важность данного вида страхования, так как речь идет о защите имущественных интересов третьих лиц. Мы тоже готовимся к борьбе за свою долю нового рынка: готовим документы на получение лицензии для работы на этом рынке, проводим внутренние мероприятия и встречи с потенциальными страхователями, с тем чтобы воспользоваться благоприятной ситуацией и существенно расширить клиентскую базу.

**Источник: Эксперт Северо-Запад, № 45, 14.11.11**

**Автор: Владимирова Е.**