

Инга Бил о том, зачем Lloyd's of London ищет дорогостоящие риски, с которыми не умеет работать, и почему традиции не брать женщин в руководство безнадежно устарели.

Мало кто, глядя на генерального директора синдиката Lloyd's of London Ингу Бил, сейчас может подумать, что ее первые шаги в бизнесе завершились бегством. Начав работу на лондонском рынке страхования в 1980-е гг., она поняла, что эта работа не для нее: слишком сильна была дискриминация женщин в бизнесе, который традиционно считался мужским. Бил казалось, что она нашла выход: «Мне пришлось сменить стиль и вести себя как мужчина, – признается она. – Например, я должна была быть уверенной, что могу выпить 12 пинт пива и т.п.». Но в конечном итоге такие навыки не помогли. Напротив, мужской стиль поведения спровоцировал еще больше издевок коллег. Когда ухмылки превратились в откровенное издевательство, Бил поняла, что сил терпеть больше нет. Она бросила работу и уехала из Лондона на несколько месяцев. Поколесив по азиатским странам и Австралии, она осела в Сиднее и пошла работать секретарем. Работа в тот момент была ей нужна, просто чтобы пополнить запасы наличности, но опыт австралийской жизни радикально изменил ее взгляды на жизнь. К ее удивлению, в австралийских компаниях к женщинам-руководителям относились с большим уважением. «Я была так удивлена! Я думала: надо же, их совсем не волнует то, что их начальница – женщина. Это вдохновило меня. Я подумала: боже, работая менеджером, ты тем не менее можешь просто оставаться самой собой», – делится Бил.

Со временем она вернулась и в страховой сектор, и в Лондон, и ее ждала блестящая карьера. Она проработала на страховом рынке в совокупности около 30 лет. Около 14 лет – в компании GE Insurance Solutions / GE Frankona Re, в 2006 г. стала генеральным директором страховой компании Convergium, затем работала на руководящих должностях в Zurich Insurance и Canopus. Генеральным директором синдиката Lloyd's of London – одного из самых маститых брендов на глобальном рынке – она стала в 2014 г. И с тех пор остается единственной женщиной – топ-менеджером в секторе. Размер собранных Lloyd's of London страховых премий в 2014 г. составил 25,9 млрд фунтов стерлингов (20 млрд фунтов без учета перестрахования), прибыль до уплаты налогов – 2,9 млрд фунтов.

Страхование без бумаг

Сидя в штаб-квартире Lloyd's of London на Лайм-стрит, она рассказывает, как пытается изменить страховой рынок с поправкой на XXI в. Большую часть карьеры Бил провела за

пределами Великобритании. Вернувшись в Лондон, она была удивлена, что ничего не изменилось: «Я подумала: о, черт возьми, здесь почти ничего не изменилось с тех пор, как я уехала. Модернизация назрела».

Lloyd's of London считается одной из самых консервативных организаций не только в Лондоне, но и в мире, несмотря на видимую современность убранства офиса.

Женщин-руководителей в страховом бизнесе вообще не было до 1972 г. Но Бил не столь радикальна, как кажется. Она не выступает за введение квот по гендерному принципу при приеме на работу в Lloyd's, хотя делала это в прошлом, когда работала в General Electric – в офисах компании в Мюнхене, Париже и Канзасе. «Я стараюсь влиять на соотношение между мужчинами и женщинами другим путем. Надо обсуждать с людьми эту проблему. Благодаря разговорам уже многое меняется естественным образом – просто потому, что мы обсуждаем эту тему».

Как рос бизнес Lloyd's of London

Свою историю Lloyd's of London ведет с конца XVII в., когда потребовалось страховать морские суда. Эдвард Ллойд содержал один из кофейных домов, которые в то время были центрами деловых встреч купцов, судовладельцев, кораблестроителей и моряков. Кофейня Ллойда была первой на пути в город от набережной Сен-Кэтрин, где швартовались корабли. Здесь можно было узнать самые последние новости и цены на товары, установить ставки на фрахт и подписать страховой полис. Понимая важность информации для своих клиентов, Ллойд стал вывешивать на стене кофейни написанные от руки объявления о датах прихода и ухода кораблей, погибших судах, размерах страховых премий. С того, кто хотел прочитать эти объявления, взималась плата в размере одного пенса. В конце концов, видя, что сделки по страхованию кораблей приносят несравненно больший доход, Ллойд сам начал подписывать страховые полисы и стал страховщиком. В начале XVIII в. в Британии было два главных игрока – Royal Exchange Insurance и London Insurance. Это подтолкнуло несколько десятков частных страховщиков лондонского Сити объединиться в независимый профессиональный синдикат под названием «Кофейный дом Ллойда». К середине XIX в. он играл главенствующую роль в деле страхования судов и грузов. Объединение Ллойда (Society of Lloyd's) было учреждено в качестве корпорации специальным актом британского парламента в 1871 г.

Бил также выступает за активное привлечение талантливой молодежи – это бизнес-необходимость, а не борьба за равные права, уверена она. Lloyd's не может идти в ногу с глобализацией, если мы будем нанимать людей по прежним критериям, считает Бил.

Компании по всему миру обращаются к услугам Lloyd's, чтобы застраховать комплексные риски на все, что угодно, – от спутников до буровых установок и от ответственности работодателя до потенциальных исков к акционерам.

Но несмотря на это, позиция Lloyd's уязвима, считает Бил. Развивающиеся рынки растягивают собственные страховые центры. И Lloyd's, чтобы оставаться в лидерах, требуется больше сотрудников, которые понимают специфику используемых в других странах бизнес-подходов, и в том числе тех, кто владеет иностранными языками, говорит она.

Еще одна важная часть задач Бил – обновление бумажной инфраструктуры рынка. Брокеров по-прежнему можно увидеть с кипой бумаг под мышкой, когда они ходят между столами андеррайтеров. «Я думаю, это продиктовано самой природой страхового рынка и традициями – на страховом рынке принято все делать физически и в присутствии человека, никогда не стояло задачи оцифровать».

Lloyd's несколько лет пытался модернизировать систему. Предыдущему гендиректору синдиката Ричарду Уорду это даже стоило карьеры – слишком медленно шла модернизация. Некоторые усилия, в числе которых была замена дискет планшетами, многие сочли просто рекламным трюком.

Бил на самом деле продвигает техническую революцию в компании, но под соусом корректировки IT-систем. При этом топ-менеджеры Lloyd's неофициально признают, что видимых успехов в этом направлении пока не так много.

«Серьезную модернизацию нельзя провести быстро, за один присест, мы понимаем, что на это может уйти несколько лет, – отмечает Бил. – Изменение культуры организации – одна из самых тяжелых задач, ее невозможно поменять в одночасье».

«Инга – инициатор программы модернизации на страховом рынке во всех ее формах, – считает генеральный директор Lloyd's Market Association Дэвид Джиттингс. – Ей уже удалось добиться широкой поддержки игроков рынка в том, чтобы провести реформы быстрее, чем планировалось». «Вряд ли кто-то может усомниться в ее личной решимости. Но она понимает, как важно иметь поддержку всего рынка и добиться консенсуса с другими игроками».

Задачи, которые выполняет Бил, не столь типичны для обычного генерального директора просто потому, что Lloyd's – это не компания, а синдикат, целый рынок (см. врез).

Lloyd's of London – страховой синдикат. Lloyd's of London не занимается страхованием и не несет юридической ответственности за действия своих членов. Задача синдиката – регулировать и контролировать страховой рынок, работающий под его именем. Страховщиком на этом рынке (членом Lloyd's) может быть юридическое или физическое лицо, соответствующее определенным условиям. Члены Lloyd's объединяются в синдикаты (в настоящее время их 96) и предоставляют капитал, необходимый для выполнения ими функций страховщиков. Получаемые от клиентов премии передаются в премиальный фонд корпорации. Страхование на рынке Lloyd's осуществляется через брокера, задача которого заключается в том, чтобы найти для клиента наиболее выгодные условия.

Генеральный директор Lloyd's контролирует почти 100 членов андеррайтинговых синдикатов. «Приходится проводить много времени с брокерами, андеррайтерами и регуляторами», – говорит Бил. Столь разнообразная работа ее не пугает. «Мне нравится быть очень дисциплинированной», – уверяет она. Помимо всего прочего Бил приходится беречь синдикат от любого рода ошибок, которые уже обернулись ранее, в конце 1980-х – начале 1990-х гг., огромными потерями и крахом благосостояния целых семей, которые участвовали в бизнесе.

У Бил есть некоторые опасения, что глобальные страховые риски сегодня также сильно недооценены. Низкие процентные ставки и отсутствие дорогостоящих природных катастроф привели к понижению страховых премий. «Мы продаем обещание заплатить в будущем, – говорит она. – Мы должны всегда находиться рядом с клиентами и понимать, как работает ценообразование. Это сложная задача, и трудно дать правильный сигнал клиентам, которые, очевидно, хотят получить услугу лучше и дешевле. Их также требуется убедить в том, что наша бизнес-модель устойчива».

В погоне за новым опытом и рынками

Бил считает, что Lloyd's должен брать на себя больше новых и сложных рисков, таких, например, как риски кибербезопасности. «Легче идти по проторенному пути. Самое трудное – осваивать новые ниши и отрасли, в которых у нас совсем не было опыта, хотя, возможно, мы недостаточно инвестировали в R&D».

Большую часть капитала, который обеспечивает покрытие Lloyd's, предоставляют транснациональные корпорации, а не отдельные лица. Конкуренция очень жесткая. Японские страховщики скоро обгонят многие именитые бренды страхового рынка по показателю пула финансирования, который способны обеспечить. Страховщики азиатских стран активно укрепляют позиции – в том числе и за счет покупок традиционных игроков. Один из последних примеров – покупка в 2015 г. британского страховщика Amlin японской Sumitomo Mitsui за \$3,5 млрд. Еще одна британская компания, Canopus (где ранее работала Бил), будет продана другому японскому страховщику – Sompo.

Из-за поглощений число страховых компаний, имеющих листинг на Лондонской фондовой бирже, сокращается. Но Бил относится к этому философски: «Это на самом деле не имеет значения для нас. Они хотят получить платформу Lloyds – это одна из главных подоплек всех сделок. Им нравится наш бренд, наша репутация, наша экспертиза и знание специфики бизнеса».

Нам приходится прервать интервью, когда приходит секретарь Бил со словами: «Они уже здесь». Имеется в виду делегация китайской страховой компании Taiping, с которой Lloyd's планирует подписать сделку. «Я действительно не собираюсь защищать права человека. Я иду навстречу просто потому, что вижу, как все быстро меняется и как может поменяться страховой рынок. Нам приходится строить новые партнерства. Мы должны предвидеть будущее».

Финансовые показатели Lloyd's of London, млрд фунтов



Источник: Рейд-вэст, 19.11.15