



*Генеральный директор «АльфаСтрахования» Владимир Скворцов – о диалоге с государством, новой страховой стратегии, консолидации отрасли и роли клиентского сервиса.*

На стене кабинета Владимира Скворцова – большая карта России. После интервью он водит пальцем по бескрайним просторам Сибири и Крайнего Севера и рассказывает: Эвенкия, Якутия... Здесь Скворцов с друзьями ловит рыбу – они улетают туда, куда добраться можно только на вертолете, и отгораживаются от всего мира. Из связи – только спутниковый телефон. Отдыхают душой, общаются, любят первобытную красоту природы – и никаких разговоров о бизнесе. А вот как в бизнесе поймать на крючок клиента и не упустить этот улов, Скворцов, который руководит «АльфаСтрахованием» уже 10 лет, рассказал «Ведомостям».

– В прошлом году государство четко дало понять, что готово поддерживать страховой рынок, если отрасль в ответ готова на определенные меры. Все вроде договорились, но страховой рынок, как это часто бывает, оказался то ли разобщенным, то ли незрелым и в начале года порадовал нас скандалом с реформой техосмотра и ОСАГО. Такие вещи не мешают диалогу отрасли с государством?

– Я в последнее время начал замечать, что страховой рынок как индустрия, поддерживающая все сферы деятельности человека и экономики, является в какой-то степени отражением общества. Даже руководители страховых компаний являются

представителями совершенно разных, порой оппонирующих точек зрения по самым разным вопросам развития в обществе. У нас есть представители власти и олигархических структур, народных компаний, представители старого советского стиля и менеджеры, ориентирующиеся на западный опыт. Позиции лидеров логично транслируются на отрасль. Поэтому у нас и существуют совершенно разные подходы и точки зрения. И в этом, наверное, ценность диалога на страховом рынке – как представители разных идеологий с очень разным менталитетом умеют договариваться! Мы всегда встречались в рамках страхового сообщества, обсуждали какие-то темы, искали точки соприкосновения, спорили и дискутировали. Практика последних лет показывает, что мы можем договариваться, у нас нет непримиримых противоречий.

Есть разные акценты, разные точки зрения, но противоречий среди крупнейших компаний нет. Это касается и позиций о реформировании Российского союза автостраховщиков, внесении поправок в законы о техосмотре, об ОСАГО и т.д. Необходимо смотреть на результат, а не на то, как все начиналось. А результат – конструктивное развитие. В начале этого года мы говорили о проблемах в реализации нового закона о техосмотре, о неготовности пунктов техосмотра, об отсутствии бланков ТО по всей территории страны и проч. А сейчас все в общем работает без сбоев.

### ***Не все удается сделать быстро***

– Как относитесь к тому, что несколько крупных страховщиков решили создать еще один профсоюз на страховом рынке – Страховой союз России (ССР) в форме саморегулируемой организации (СРО)?

– Я не вижу серьезных причин для создания рядом со Всероссийским союзом страховщиков (ВСС) аналогичной или похожей структуры, к тому же аргументов от инициаторов создания СРО я не услышал. Вопрос перехода к саморегулированию довольно сложный, он выходит далеко за рамки ВСС или ССР, потому что есть вопросы, на которые надо получить ответы, перед тем как принимать решение о той или иной форме саморегулирования на рынке. В целом я скорее сторонник постепенного перехода к саморегулированию. Это элемент, который необходимо развивать, но делать это нужно аккуратно и постепенно. И надо понимать, что государство не готово завтра отдать все свои полномочия и сказать: да, рынок достаточно зрелый и может сам себя регулировать. А противоречий между ВСС и ССР нет. Компании, вошедшие в СРО, и мы развиваем рынок вместе, друг другу не мешаем.

– Вопрос в том, с кем договариваться государству. Если будет два союза, можно и запутаться...

– Запутаться можно и в одном Союзе, как показала практика, – если у тебя 15 республик с разными национальностями. Я не думаю, что союзы нужны, чтобы договариваться с государством или государству договариваться с нами. Союзы нужны для развития отрасли, чтобы мысли и идеи, возникшие в разных компаниях, могли обсуждаться и превращаться в проекты, новые законы, которые будут развивать страховой рынок. В этом смысле мне кажется логичным, чтобы организация была одна.

– То, что делает для рынка ВСС, вас устраивает?

– Меня пока полностью устраивает работа в рамках ВСС. Вопросы реформирования законодательства очень сложные, комплексные, затрагивают самые разные интересы. Поэтому не все удастся сделать быстро. Мы сейчас в ВСС готовим проекты документов, которые могут лечь в основу новой стратегии развития всего страхового рынка (прежняя принята правительством в 2008 г. и рассчитана до 2013 г.). Также мы договорились, что будет подготовлена более детальная стратегия развития медицинского страхования (и обязательного, и добровольного медицинского страхования). Это мы уже делаем с помощью консультантов. Мы хотим предложить правительству максимально полный документ, где будет содержаться анализ мирового и российского опыта, плюсы и минусы разных моделей, их применимость в России. Я уверен, что сохранение старых союзов – это важный вопрос преемственности и необходимой исторической экспертизы. Процессы и проекты, которые мы обсуждаем, сложные, долгосрочные. Очень важно помнить, что уже работало, что не работало, что обсуждалось, что отклонялось.

### ***В комфортной зоне***

– Как изменился рынок после кризиса 2008–2009 гг.?

– Мы в этом отношении, безусловно, пока в очень комфортной зоне. Смотрим страшные картинки про кризис в европейской (и не только) экономике и продолжаем развиваться на быстро растущем рынке. Цифры по рыночному росту продолжают радовать.

Развивается банковское страхование, в первую очередь страхование жизни и от несчастных случаев заемщиков, а также кредитное автострахование. Продолжает развиваться довольно высокими темпами рынок добровольного медицинского страхования (ДМС). В прошлом году мы увидели хороший рост рынка страхования имущества. Введены новые виды страхования, такие как страхование опасных производственных объектов (ОПО). В целом по индустрии в 2011 г. рост составил 19%. В этом году мы прогнозируем рост на уровне 15–20% – в основном за счет роста региональных коэффициентов в ОСАГО, введения обязательного страхования ответственности ОПО. Эти прогнозы базируются на оптимистичном сценарии развития страны, ведь страхование – это производная от экономики и любой кризис тут же скажется и на страховании. Но, как это было в 2008 г., даже в кризис мы отстаем по циклу на полгода, поэтому чувствуем себя спокойнее остальных.

Думаю, будет активно развиваться страхование через Интернет. Все больше нишевых, коробочных, простых продуктов перетекает в Интернет, и эти продажи растут. Я смотрю, где больше всего времени проводят мои сыновья, – а это наши будущие потребители!

Консолидация на страховом рынке будет продолжаться, в том числе внутри десятки-двадцатки лидеров. Мы готовы к этим процессам.

– Проясните историю с «Ренессанс Страхованием». Некоторые уже успели объединить «Альфу» с этой компанией.

– Разговоры с «Ренессансом» есть, как с любым другим контрагентом. Но что касается промелькнувших в СМИ публикаций о какой-то предложенной схеме (кредит под залог доли в компании с возможностью ее конвертации), я о ней слышу в первый раз. Я допускаю, что «Ренессанс» проводит похожую сделку с другими инвесторами, но это не мы, и вообще не очень понятно, кто это. Для стратегического инвестора, тем более российского, покупать 25% «Ренессанса» слишком странно. Насколько я знаю, они ищут финансовых инвесторов, в этом случае покупка 25% была бы оправдана. Допускаю, что такая схема с кем-то могла обсуждаться.

– Акционеры компании несколько лет назад обозначили, что страхование – одно из стратегических направлений бизнеса группы. Вопрос продажи «АльфаСтрахования» по-прежнему не обсуждается?

– Тяжело комментировать действия и тем более мысли акционеров (улыбается).  
Страхование – один из приоритетов группы, и вопрос продажи компании пока не стоит.  
Это не вопрос цены, это моя позиция, которую, как мне кажется, разделяют акционеры.

### ***Тема не закрыта***

– А кто из зарубежных инвесторов сейчас смотрит на российский рынок?

– К российскому страхованию большой интерес со стороны финансовых инвесторов и стратегов. Рано или поздно стратеги в Россию придут. У нас большой рынок, при этом почти нет американцев, далеко не все европейцы тут. Им сейчас не до этого, но через 5–10 лет все они здесь будут. Финансовым инвесторам, с одной стороны, проще – они не оперируют большими деньгами, можно купить и миноритарную долю, но им нужно четкое понимание рентабельности проекта и возможности выхода из бизнеса.

– Вас не удивило, как скромно на российский рынок вышел такой гигант, как американская Liberty Mutual?

– Покупка «КИТ Финанс Страхования» – плацдарм для обозначения своих интересов. Некоторым компаниям проще иметь представительство в виде небольшой компании, чем ничего не иметь, – это просто одна из стратегий. Это делается для того, чтобы лучше понимать рынок и его особенности изнутри. Средства на покупку компании небольшие и на общий баланс материнской компании не влияют, но, когда и если они решат купить что-то серьезное, у них будет понимание рынка.

– Какова сейчас рентабельность «АльфаСтрахования»?

– Мы ее пока не раскрываем. Наш комбинированный коэффициент за 2011 г. меньше 100%, мы довольны. Во время кризиса он был 101–102%. Мы движемся по понятной траектории развития и считаем, что достигли размеров, которые позволяют думать в

гораздо большей степени о рентабельности бизнеса, а не о росте портфеля. Есть давление со стороны конкурентов – по комиссии, по цене, но оно уже не такое серьезное, и мы вполне сможем с этим справиться. Правильная цель – комбинированный коэффициент на уровне 97–98%. Если брать российский рынок, мне кажется, в 2011 г. всего у нескольких страховщиков он не превысил 100%: у СОГАЗа, «Ингосстраха», «РЕСО-Гарантии» и у нас.

– Сбербанк и ВТБ развивают свои страховые проекты. Что думаете об их активности в страховании?

– Выпуск своего собственного private label – вопрос, который неминуемо встает перед любой большой компанией с развитой системой дистрибуции, особенно федерального масштаба. Россия наблюдала вывод и шампуня «36,6», и чипсов «Перекресток». Для крупного банка логично использовать свою сеть для продажи страховых продуктов. Но я не уверен, что даже на базе крупнейших банков страны можно и нужно создавать страховую компанию. Все равно, каким бы ни был большим банк, страховщик, работающий только через банковскую сеть, вряд ли займет лидирующие позиции на рынке. То есть надо в любом случае создавать универсальную страховую компанию с филиалами, агентами, продавцами и т.д. И в этом случае рентабельность такого рода проекта становится уже не очевидной. Поэтому, нужно ли это делать, мне, например, непонятно. Тем более непонятно с учетом государственного участия – получается, государство через банки начинает заниматься страхованием.

Это постоянный циклический процесс, причем во многих индустриях, – концентрация, фокус на одном бизнесе на одном этапе, потом добавление «смежных» услуг, сервисов, потом опять использование партнеров и аутсорсинга. Сначала создаются интегрированные компании, потом продаются непрофильные активы, затем опять говорят про финансовый супермаркет, «одно окно» и т.д. Что будет на длинном периоде времени с компаниями, которые принадлежат банкам, я не знаю. В мире не так давно мы видели продажу банками своих страховых компаний более крупным страховщикам. Поэтому надо работать, предлагать новые продукты, и рано или поздно кто-то из универсальных игроков может и купить таких банковских страховщиков (примеры подобных партнерств в мире есть), но, возможно, это займет 20 лет.

– А вы не боитесь, что к вам как партнеру госбанка по продаже страховок через какое-то время придут и скажут: «У нас своя страховая компания, спасибо и до свидания»?

– Бояться в бизнесе нельзя, тем более если ты в лидерах отрасли. У «Росгосстраха» (РГС) тоже исторически сложившаяся развитая система дистрибуции, но наши продавцы не прячутся за столбами при виде продавцов РГС. У нас свой потребитель, и он нас ни с кем не перепутает. Мы предполагаем, что потеряем долю в сегменте банковского страхования в Сбербанке, ВТБ, Россельхозбанке, но говорить, что все пропало, точно не будем. Есть и другие банки, и нет никаких поводов, чтобы поднимать руки и говорить, что тема закрыта.

### ***Сверху, снизу, изнутри и снаружи***

– Вопрос повышения тарифов ОСАГО актуален с учетом пересмотра региональных коэффициентов?

– До пересмотра убыточность в некоторых регионах зашкаливала за 100%. Сейчас изменение региональных коэффициентов ситуацию выровняло, но вопрос расширения покрытия остался на повестке дня. Выплаты по жизни и здоровью пока совершенно не соответствуют аналогам в европейских странах. А это, в свою очередь, может повлиять на тарифы.

– Что про страхование ОПО скажете?

– Начало хорошее – более 50% объектов застраховано, крупные предприятия, по сути, все застрахованы. Мы увидели тенденцию занижения страховых сумм, когда опасные объекты перерегистрируются в другой класс, это абсолютно легально, но, наверное, приведет к тому, что объем рынка будет чуть меньше прогнозов.

Что касается дискуссии о тарифах, приведу показательный пример: мы в рамках перестраховочного пула часть рисков передаем международным компаниям. Так там очереди никакой нет страховать эти риски по нашим тарифам. Это значит, что западный рынок относится к убыточности по этому виду страхования взвешенно и осторожно. Реальную статистику по страховым случаям можно получить минимум в течение одного-двух лет. Но все равно главное – это качество. Если страховые компании

докажут своей работой, сервисом, скоростью выплат, что пострадавшие получают быструю и реальную помощь, то дискуссии о тарифах, а тем более о необходимости страхования быстро закончатся.

– «АльфаСтрахование» в последние годы активно покупает страховщиков обязательного медицинского страхования (ОМС) в регионах. Медицинское страхование – один из ключевых бизнесов компании?

– По итогам прошлого года мы занимаем пятое место по сборам ОМС, шестое на рынке ДМС и считаем, что у этого рынка большой потенциал. Плюс развиваем проект по строительству собственных клиник. У нас уже есть 10 клиник в крупнейших городах России, еще две открываем в этом году, в том числе и в Москве. Этот проект пока в инвестиционной стадии развития. Клиники, которые работают несколько лет, уже выходят на самоокупаемость.

Для того чтобы занимать лидирующие позиции в медицинском страховании, разрабатывать стратегии развития этой отрасли, оказывать лучший сервис и двигать индустрию, нужно участвовать во всех этапах этого процесса. А это и обязательное страхование, и добровольное страхование, и собственно поликлиники. Можно, конечно, принимать участие в законодательном процессе на основании своего неудачного похода к зубному врачу, отстраивать правильный сервис, исходя из своих воспоминаний, как это было в советское время, но думаю, что явно получится хуже.

Мы действительно можем сказать, что весь медицинский бизнес мы видим сверху, снизу, изнутри и снаружи – от людей до новых технологических разработок в сфере медицины, от системы доступного здравоохранения в государственном секторе до иногда просто «космического» сервиса частного сектора платных клиник. Поэтому и растем, поэтому к нам прислушиваются в «открытом правительстве», поэтому с нами советуются наши коллеги.

– Какие стратегии игроков на вашем рынке выглядят сейчас самыми перспективными? За счет чего и дальше будет происходить консолидация рынка?

– Определяя стратегию, мы выбираем продукты, которые нужны нашим клиентам,



географию, необходимый уровень цены и качества сервиса и каналы дистрибуции, наиболее удобные для них. Как универсальный страховщик, мы давно определились, что должны присутствовать во всех видах и во всех географиях – это для нас необсуждаемые вещи. С точки зрения продуктов мы делаем все, чтобы максимально упростить страхование для клиентов, сделать его понятным и прозрачным. Не всегда это возможно, в том числе и с точки зрения закона, но мы постоянно фокусируемся на этом свое внимание. Клиентский сервис всегда был и будет для нас абсолютной ценностью. Сегодня, когда информация распространяется мгновенно, плохое обслуживание приводит к потере не одного клиента, а сразу нескольких и, наоборот, отличное качество становится мощным фактором роста.

С точки зрения дистрибуции я уверен, что разбрасывать свои усилия по всем каналам неправильно. Не могу сказать, что однозначно выигрышной сегодня является ориентация на агентский канал или на работу через свои офисы продаж. Истина во многом зависит от специфики самого страховщика. Кто выиграет – покажет будущее. Что касается «АльфаСтрахования», наша стратегия базируется на работе через партнерский канал, прямые продажи в корпоративном сегменте и развитие онлайн-коммерции. Это связано с тем, что, как нам кажется, мы технологичны, системны, умеем запускать новые каналы и продукты и, как говорят, на уровне ДНК наша компания похожа на партнерский бизнес больше, чем на тяжелую иерархическую структуру. И безусловно, главный критерий выбора – это наши клиенты, которые, как мы видим, все больше воспринимают страхование как базовую услугу, связанную с другими потребностями. Поэтому работа с партнерами, работа через партнеров отвечает нашему основному принципу – делать жизнь наших клиентов проще!

## Кого покупать

«Не вижу смысла в покупке компаний с развитой региональной сетью и большими розничными портфелями. Я не считаю, что подобные сделки создадут стоимость для акционеров. Но сказать, что некого покупать, я тоже не могу. Интересные объекты для покупки на рынке есть – вопрос в их стоимости и возможности покупки в принципе. Что касается слияния с крупными игроками, то это вопрос уже другого уровня».

*Владимир Скворцов родился в 1969 г. в Москве. Сразу после окончания механико-математического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова в 1992 г*

*. стал работать первым вице-президентом компании «Ринако плюс». Генеральный директор брокерской компании «Никойл». Исполнительный директор*

*бизнес-направления инвестиционного банковского обслуживания ИБГ «Никойл».  
Генеральный директор «АльфаСтрахования».*

*Группа «АльфаСтрахование» – универсальный страховщик. Создана в 2001 г. на базе  
Восточно-европейского страхового агентства, «Альфа-гарантии» и «Остра-Киева».  
Владелец – «Альфа-групп». Страховые премии – 32,8 млрд руб. (2011 г  
.). Страховые выплаты – 13,5 млрд руб. Чистая прибыль – 553 млн руб. (ОАО  
«АльфаСтрахование»).*

**Источник:** [Ведомости](#), № 132, 18.07.12

**Автор:** Рожков А.