

НАСК "Оранта"

Олег Спилка: Компания должна оперативно и успешно справляться с любыми ситуациями

За последние месяцы в Компании произошло очень много событий. В связи с изменением состава акционеров по итогам подписки на акции дополнительной эмиссии произошли ожидаемые изменения и в составе Правления Компании, Наблюдательного совета и Ревизионной комиссии. О том, чем вызваны последние изменения, мы попросили рассказать Председателя Наблюдательного совета НАСК «Оранта» О. В. Спилку.

– Олег Викторович, поясните, пожалуйста, последние кадровые изменения в НАСК «Оранта».

– За последние пять лет наша компания пережила несколько этапов своего развития. На каждом этапе происходили достаточно серьезные изменения. Если, например, брать 2006–2008 годы — это был бурный рост и выпуск новых продуктов. И каждый этап курировал и осуществлял свой главный менеджер. С 2004 по 2007 год включительно в качестве Председателя Правления компанией руководил я, с 2007 года — Елена Викторовна Болотова.

Елене Викторовне за время работы в этой должности — а это без малого два года — пришлось пройти достаточно серьезные испытания, связанные с внешними проявлениями — кризисом. Однако, несмотря на кризис, 2008 год компания завершила ростом на уровне 44 %. 2009 год был сложным с точки зрения удержания позиций лидера на рынке, проведения важнейшей для компании капитализации, поиска и привлечения инвестора.

Кроме того, у одного из крупнейших акционеров компании «Оранта» — БТА Банка (Казахстан) — произошли кардинальные изменения. И нужно было убедить новых собственников банка в лице государства Казахстан в инвестиционной привлекательности «Оранты», в ценности нашей компании как объекта финансовых вложений.

То есть, первому руководителю необходимо было принимать быстрые решения, держа под контролем активности компании на рынке, что, конечно, сопряжено с большой эмоциональной нагрузкой. Ведь «Оранта» — это лидер рынка и должна оперативно и успешно справляться с любыми ситуациями, как в условиях кризиса, так и вне его.

После завершения процедур, связанных с капитализацией, когда Компания справилась со всеми трудностями, Елена Викторовна Болотова приняла решение вновь заняться финансовыми вопросами, чем она и занималась до назначения на должность Председателя Правления.

– Какими качествами должен обладать руководитель НАСК «Оранта», какого человека Вы искали на должность нового менеджера?

– Мы стоим на пороге нового витка развития Компании, и новый Председатель Правления должен подхватить руководство Компанией и вести ее к новым вершинам. Акционеры создали и выполнили все необходимые условия для достаточно активного роста Компании, для завершения начатых ранее процессов и преобразований, для усовершенствования структуры управления, для внедрения глобальной IT-системы, для реструктуризации сети. Параллельно со всеми процессами реструктуризации необходимо активное позиционирование Компании на рынке и активное развитие новых его сегментов.

На должность Председателя Правления был приглашен Игорь Генрихович Пугачев, с которым я знаком почти 17 лет. Как человек и как менеджер он заслуживает только положительных отзывов. Это человек, который прошел и школу комсомола, и школу крупного финансового учреждения (работал в Приватбанке, возглавлял одну из крупнейших региональных структур), это человек, которому подчинялись большие коллективы, человек, который создал в своем регионе очень крупное подразделение, одно из крупнейших в структуре банка. Это человек объективных, адекватно взвешенных и одновременно быстрых решений. Человек, настроенный на результат, понимающий всю ответственность за процессы, которыми он управляет, и за успешное решение взятых на себя задач.

– Какие задачи поставлены перед Игорем Пугачевым?

– Задачи перед руководителем и Компанией поставлены предельно конкретные. Они будут выражены в финансовом документе следующего года, в бюджете. В ближайшие несколько месяцев будет актуализирована стратегия развития Компании с тем, чтобы в следующем году показать рост минимум 20 % к 2009 году. Также поставлена задача завершить реструктуризацию сети: нужно прийти к более гибкому и быстрому управлению региональной сетью Компании, освободить сеть от функций поддержки продаж. Сейчас сотрудникам в регионах приходится не только продавать, но и учитывать продажи, формировать отчеты, вводить в компьютеры договоры. А это, если хорошо подумать, задача Головного офиса — обслуживать всю свою региональную сеть. Задача сети должна состоять в увеличении сборов платежей, а фокус — на структуре и каналах продаж в каждом конкретном регионе. Облегчение работы сети ни в коем случае не обозначает сокращение — нам предстоит открывать и открывать подразделения. Однако сейчас необходимо держать фокус на эффективность каждого сотрудника.

Также перед руководителем Компании поставлена задача выявить и ликвидировать дублирование в работе. Например, бывает, что разные подразделения запрашивают одну и ту же информацию, но в разных форматах отчетности. В 2010 году мы должны внедрить IT-систему, которая сможет формировать отчеты на уровне Головного офиса. А наши продавцы будут пользователями этой отчетности для принятия решений на местах.

– Как вы оцениваете работу Компании в 2009 году? Какие достижения можете отметить? Какими показателями Компания может гордиться? Какие выявлены проблемы?

– Начну с проблем. Проблема номер один — я думаю, это проблема всего рынка — в последние годы мы увлеклись банкострахованием, и это отразилось на работе Компании в текущем году. Ранее наши банки-партнеры давали нам клиентов, и многие офисные продавцы очень комфортно себя чувствовали. Им не нужно было «идти в поля», ведь есть банк-партнер, который дает клиента. Теперь многим продавцам пришлось перестроиться.

Уже в октябре 2008 года, когда готовился план антикризисных мероприятий, мы понимали, что банки будут меньше кредитовать и что нам, несмотря на это, нужно поддерживать уровень продаж.

Второй блок проблем — это проблемы клиентского сервиса, особо обострившиеся в условиях кризиса. Те процессы, которые мы разработали в рамках построения высококачественного сервиса, надо было внедрять быстрее. Клиенту необходимо давать больше, чем урегулирование убытков.

Задача на следующий год — выстроить сервис, эффективный для клиента. Клиент должен быть доволен компанией, сервисной компанией, и чувствовать опеку на протяжении всего цикла сотрудничества с Компанией. А это не один год.

Клиент не должен встречаться с компанией только для того, чтобы урегулировать убыток и перезаключить договор. Компания должна давать клиенту новые сервисы и расширять их. Мы должны максимально разгрузить клиента от событий, которые может взять на себя страховая или сервисная компания.

А гордиться мы можем тем, что успешно провели капитализацию Компании в тяжелейшее кризисное время. В условиях кризиса мы разместили 100 % акций дополнительной эмиссии и получили 600 млн. грн. Я считаю, что мы сделали большое дело — не только руководство, но и каждый сотрудник — доказали инвесторам, на что Компания способна в условиях кризиса, как она работает, несмотря ни на что.

Также можно по праву гордиться тем, что Компания смогла заместить часть сократившегося банковского портфеля прямыми продажами. Этот важный момент говорит о том, что если правильно и быстро реагировать, наша огромная Компания и сеть может в любой момент приспособиться к реалиям рынка и времени.

Ошибок, подобных увлечению банкострахованием, мы больше не допустим. Мы уважаем всех своих партнеров, хотим и дальше с ними работать. Но мы должны понимать, что от кризиса никто не застрахован, и развивать собственные продажи предельно активно. В любые времена. Особенно — во внекризисные.

– Какие главные задачи поставлены на 2010 год? На чем будет сделан акцент? Что может способствовать реализации планов? Что может помешать?

– Мы должны предельно внимательно, как это было всегда, относиться к структуре нашего портфеля, четко понимать, что в структуре портфеля «Оранты» «моторы» не должны превышать 60–65 %. 35–40 % должны составлять имущественные виды страхования и личные. Такой баланс должен соблюдаться. Мы — универсальная

страховая компания с уклоном в ритейл. 25 % платежей нам приносят юридические лица. А коль мы универсальная и ритейловая компания, в части риск-менеджмента мы должны быть предельно взвешенными. А риск-менеджмент — это и структура портфеля, и каналы продаж, и качество персонала и т. п.

По моему мнению, классический рынок в целом в этом году упадёт на 30 %. Первая половина 2010 года будет такой же сложной, как и весь 2009 год. К осени следующего года начнётся стабилизация рынка. И я даже могу предположить, что по итогам 2010 года рынок соберет на 10 % больше премий, чем по итогам 2009 года.

Во время кризиса важны две вещи — глубина кризиса, влияющая на торможение бизнеса, и второй важный момент — КАК компания подошла к кризису. У западных компаний и у крупных украинских компаний есть абсолютное понимание такого понятия, как риск-менеджмент.

Причина того, что сегодня происходит со многими страховыми компаниями (многих лишают лицензий), — в том, что ни руководство компаний, ни их собственники до кризиса о таком понятии, как риск-менеджмент, не думали. Акцент был только на рост премий и доли рынка, часто за счет демпинга.

– Какие планы относительно «Гарант-АССИСТАНС», «Оранта-Онлайн», Агентства «ИннХаус»?

– Относительно сервиса и компании «Гарант-АССИСТАНС», я уже отметил: повышение качества сервиса — одна из первостепенных задач 2010 года. Что касается проекта «Оранта-Онлайн», мы возлагаем на него большие надежды и хотим, чтобы он более активно развивался. По компании «ИннХаус» задача стоит следующая — расширение внешней клиентуры. Компания «ИннХаус» на сегодняшний день заработала хорошую репутацию на рынке, благодаря очень качественной и квалифицированной рекламе, позиционированию компании «Оранта». В команде собраны лучшие специалисты на рынке по креативу, реализации проектов, брендостроительству.

– Какие изменения ждут в ТОП-20 в ближайшее время? Предвидите ли Вы передел рынка? Кто будет выигрывать? За счет чего?

– Акционеры абсолютно всех страховых компаний пересмотрели стратегию их развития. В сегодняшних стратегиях должен соблюдаться баланс между эффективностью и долей рынка. Любой дисбаланс, например, доля рынка любой ценой, приводит к большим убыткам. Уклон лишь в сторону эффективности приводит к заметному сокращению издержек. Но тогда большая компания может стать маленькой, хотя и эффективной. В этом случае теряется доля рынка. Поэтому должен быть баланс. Кто первым станет на путь сбалансированности «доля рынка — эффективность», тот и выиграет.

– Как вы оцениваете в целом работу рынка во второй кризисный год? Какие проблемы были выявлены? Есть ли возможность с ними справиться? Каким образом?

– Общая проблема рынка, как уже говорилось, — увлечение банками и автодилерами, отсутствие капитализации. Многие компании показали свою непрочность, многие не справились с вызовами внешней среды. Многие компании не выдержали подходов и политик в части риск-менеджмента.

Но в целом костяк страхового рынка и акционеры этих компаний справились с кризисными проявлениями последних полутора лет.