Какие сюрпризы ждут иностранца в нашей стране? Каковы составляющие успешного финансового центра? Насколько важна Россия для Allianz? Рассказывает Ларс Хокан Даниелссон.

В 50 лет Хокан Даниелссон сделал шаг, на который в его возрасте решаются немногие. Швед возглавил бизнес немецкого финансового гиганта Allianz в России, променяв размеренную жизнь в Прибалтике и родной Швеции на неизвестную ему страну. Впрочем, почему нет? Дети выросли, и теперь он может посвятить себя жизни и работе в новой стране. Работа в России – это новый стимул, новый вызов, действительно то, что было нужно топ-менеджеру, признается Даниелссон. Еще один любопытный момент – швед стал первым руководителем РОСНО, который прежде не трудился ни в России, ни в структурах Allianz. О своих впечатлениях, планах на будущее и о том, как Allianz будет усиливать позиции на российском рынке, новый президент РОСНО рассказал «Ведомостям». Пока на английском, но русский Даниелссон уже учит.

– До того как вы возглавили РОСНО, вы не работали ни в России, ни в Allianz. Это необычно.

– Да, может, немного странно, что международный немецкий холдинг с крупными дочерними структурами в России решил взять человека со стороны, из Скандинавии. Конечно, для меня это лестно. Но в страховании я очень давно и, если вы работаете на международном уровне, то вы не можете друг друга не знать. Мы разговаривали об этом, поэтому это не стало для меня большим сюрпризом. Мы обсуждали с Allianz, могут ли у нас быть общие интересы.

Пока мой опыт работы в Allianz мне очень нравится. Здесь работают профессионалы, преданные своему делу. Если вам доведется беседовать с гендиректором Allianz Михаэлем Дикманном, через 10 минут вы обнаружите, что обсуждаете, например,

урегулирование убытков. Конечно, это вопрос не совсем его уровня, но это характеризует подход к профильному бизнесу, что хорошо. И мне также интересно посмотреть на Allianz отсюда, с точки зрения России.

– Кто сделал вам предложение возглавить бизнес концерна в России?

– Мануэль Бауэр, который отвечает за растущие рынки и за международный бизнес страхования жизни в правлении Allianz. Я думал не больше суток. Это было то, чего я действительно хотел.

– И как вам Россия?

– Мне здесь очень нравится. Не могу сказать, что у меня было четкое представление о стране, но меня ждало не так много сюрпризов. Причем приятных.

– Например…

– Русские действительно очень дружелюбны, доброжелательны, готовы помочь и очень щедры. Вы, конечно, можете спросить: «И кто же захочет приехать сюда из Швеции управлять компанией?» Правда в том, что здесь действительно очень хорошие люди. И я убедился в этом еще больше, когда появилась возможность поехать в регионы. То, как они вас приветствуют, как они вас угощают… Тосты, даже песни (смеется). Это очень приятно.

– Просто вы начальник.

– Это, конечно, одна из причин, но думаю, не только поэтому. Еще мне нравится, что русские люди знают, как устроить праздник. У нас уже было несколько случаев отпраздновать что-то. Мы отмечали 20-летие РОСНО, 15-летие филиала в Санкт-Петербурге, и каждый раз было очень весело. Люди поют и танцуют, устраивают

соревнования в караоке. Там, откуда я приехал, люди более застенчивы и закрыты. Поэтому мне здесь нравится (улыбается).

– А как насчет неприятных сюрпризов?

– Мне кажется, люди в России не умеют работать в команде, подход к работе более индивидуалистический. Здесь очень сильные и компетентные руководители, но, возможно, им не всегда удается лучшим образом использовать навыки и знания своих сотрудников. Я этого ожидал, но, пожалуй, не в такой степени. Я раньше не работал в России, но мне приходилось работать в соседних странах – Латвии, Литве и Польше. Ситуация там и здесь не очень различается, но все же здесь это более явно выражено. Одна из моих важных задач – объединить людей, заставить их работать в команде. Также небольшим сюрпризом стало то, что разница в корпоративной культуре трех компаний Allianz в России («Альянс», РОСНО и «Прогресс-Гарант») оказалась намного больше, чем я ожидал.

– В последние годы некоторые иностранные инвесторы свернули страховой бизнес в России. Это к Allianz не относится?

– Нет, мы идем в противоположном направлении, мы наращиваем бизнес. Верим, что у российского рынка есть потенциал.

– Можно сказать, что Allianz настроен «по-бычьи» в отношении в России?

– Это выражение не оценили бы в Мюнхене (смеется). Allianz – довольно консервативная компания. Возможно, лучше расти постепенно, контролируя процесс, чем брать напором. Многие напористые компании появляются и исчезают, а мы на рынке уже 100 лет и будем здесь дальше. Мне больше импонируют слова «целенаправленный» или «решительный». Ведь Allianz полна решимости развивать бизнес в России.

– Позиции Allianz в России за последние годы несколько ослабли. Что вы планируете сделать, чтобы увеличить долю рынка? Должно ли это происходить за счет

органического роста или сделок M&A?

– В обозримом будущем мы говорим об органическом росте. Многое может случиться, но планов M&A пока нет. Я говорю о горизонте примерно в 3–5 лет. Конечно, может настать момент, когда акционеры захотят расти путем слияний и поглощений. Что касается меня лично, я предпочитаю постоянно доказывать клиентам, что мы становимся лучше и таким образом привлекаем все больше и больше клиентов.

– Объединение компаний Allianz в России – самое значимое событие этого года?

– Да. Но думаю, можно начать с события, которое имеет мало общего с интеграцией компаний. Компания по страхованию жизни «Allianz РОСНО Жизнь» добилась больших успехов и перевыполняет целевые показатели. Она развивается быстрее рынка, и это развитие происходит за счет правильных продуктов. Мы планируем выйти на безубыточность уже в этом году. Это я считаю одним из очень важных достижений. Что касается проекта интеграции, мы движемся в правильном направлении: получили юридическое разрешение, разобрались с такими сложными вопросами, как IT-система, продуктовая линейка, и определили структуру топ-менеджмента новой компании. Нам удается идти по плану и в то же время достигать целей как в части новых продаж, так и в части сохранения портфеля. А это довольно сложно, когда есть какие-то неясности в организационном плане.

– Что еще?

– Компании «Альянс» и «Прогресс-Гарант» демонстрируют хорошие успехи в плане роста и показателей. Эти компании меньше, чем РОСНО, и их сотрудники знают о грядущем слиянии. Поэтому то, что в таких условиях они перевыполняют планы по росту бизнеса и прибыли, меня очень впечатляет. У этих компаний очень сильные руководители.

– Какова стратегия Allianz в России сейчас?

– Если рассматривать бизнес России в процентном отношении ко всему бизнесу Allianz, это не самая большая его часть. С другой стороны, я убедился, что, когда продолжается европейский кризис, потенциал роста в странах с насыщенным рынком крайне ограничен. А компаниям надо расти. Это как езда на велосипеде. Если не ускоряться, не достигнете успеха. Поэтому растущие рынки очень важны: именно здесь сконцентрированы возможности роста. Акционеры хотят видеть рост и прибыль. И в таком контексте мы очень важны.

– Какие задачи поставило перед вами руководство Allianz? Какую рыночную позицию Allianz планирует занять в России через 3–5 лет?

– Цель ребрендинга, над которым мы работаем, – усилить позицию нашего бренда. И это сложная задача, так как позиции бренда РОСНО очень сильны. В зависимости от того, какие аспекты оцениваются, мы можем быть на первом, втором, третьем или четвертом месте среди страховых брендов в России. А теперь мы запускаем новый бренд. И конечно, постараемся воспользоваться сильными сторонами бренда РОСНО, но также хотим привнести больше от Allianz. Мы надеемся упрочить позиции бренда Allianz как надежного долгосрочного финансового партнера в качестве крупнейшего страховщика в мире. Необходимо позиционировать себя как компанию, на которую можно положиться всегда: и в хорошие времена, и в плохие. Мы действительно хотим стать одним из сильнейших брендов на рынке – не в плане доли рынка (по крайней мере не в ближайшем будущем), но как компания, предоставляющая правильные и лучшие продукты, услуги и решения, всегда готовая помочь клиенту. Было бы странно иметь другие амбиции, будучи мировым лидером в страховой отрасли.

– Все три компании будут использовать бренд Allianz с 1 апреля?

– Я, конечно, мог бы об этом рассказать. Но иногда лучше придержать некоторые новости, пока проекты не реализованы. Это более рациональный подход. Конечно, всегда хорошо возбудить некоторый интерес до начала самого действа. Но мы прибережем это на потом.

– Российскому бизнесу часто не хватает прозрачности, у нас в порядке вещей откаты и другие проявления коррупции. Как вы думаете, с этим можно бороться?

– Было бы заблуждением считать, что остальные страны мира имеют полностью прозрачный бизнес, что у них нет взяток и мошенничества. Но в России это более глобальная проблема, чем для большинства рынков, где я работал. Хотя я не уверен, больше ли она, чем, скажем, в Латвии. И это большой риск для компании, принадлежащей к такой группе, как Allianz, потому что у нас нет других вариантов, кроме как работать прозрачно. Это значит, что время от времени нам придется говорить рынку «нет». А это уменьшает потенциал роста и поэтому является серьезной проблемой. Российский рынок работает за комиссию. Много платежей наличными и много личных продаж. И комбинация этих двух факторов создает много возможностей, которые вы описали. Как с этим бороться? Я думаю, единственное средство в долгосрочной перспективе – развивать российское общество. Страхование интегрировано в жизнь общества. Никогда не будет разных правил отдельно для страхования и для общества. И это обусловлено двумя причинами. Первая – экономическое развитие, поскольку чем дальше мы развиваемся, тем больше происходит банковских переводов и меньше наличных платежей. Развитие и усовершенствование законодательной системы тоже помогает. Строгий контроль за рынком чрезвычайно важен. И такая работа сейчас ведется. Мне кажется, процесс идет немного медленно, но верно. Я четко вижу еще одну причину: отсутствие доверия. Иногда это отсутствие доверия к компаниям, а иногда – отсутствие доверия к людям.

– Как вы оцениваете перспективы российской страховой отрасли? Например, рынка страхования жизни, пенсионного страхования?

– Если уж мы заговорили о пенсии… Мне нравится, как организована пенсионная система и система здравоохранения в России – по-моему, она структурирована очень эффективно. Более эффективно по сравнению со многими примерами в западном мире. Она складывается из трех частей: финансируемая государством, работодателем и самим человеком. Это хорошая отправная точка для этой линии бизнеса. Обычно пенсионное и медицинское страхование разделяют. Я думаю, что по пенсионной части нам пора решить, является ли существующая система пенсионного фонда достаточной для удовлетворения будущих потребностей. По-моему, нет. Необходимо вводить страховые решения. Хорошая пенсионная система – не просто управление активами, не просто деньги. Она подразумевает защиту людей, чтобы они дольше жили. Чтобы продолжительность их жизни не зависела от того, сколько у них денег. Могут случиться проблемы со здоровьем, потери в семье и прочие неприятности. И тогда вам нужны страховые механизмы. Поэтому, если бы я был российским политиком, я бы активно продвигал законопроекты, повышающие часть пенсии, финансируемой работодателями. Это было бы хорошо для всей страны. Что касается обязательного медицинского страхования, я думаю, что можно сделать его больше страховым решением, а не простым переводом денег. Тогда будет легче найти механизмы, побуждающие работодателей больше вкладывать в лечение заболевших сотрудников.

Вопросы классического страхования меньше связаны с политическими решениями, потому что оно развивается вместе с экономикой страны. Но важно найти области, где требуется защитить людей с помощью механизмов обязательного страхования. И здесь видны изменения. Например, увеличение лимитов по ОСАГО – какое возмещение вы можете получить от страховщика. А вот страхование профессиональной ответственности, по моему мнению, развито недостаточно. Как защитить пациентов от неправильного лечения? Нужно задать вопрос, застрахована ли ответственность медицинских работников клиники. Или как защитить человека, которого ввел в заблуждение юрист или брокер? Общество несет ответственность за защиту людей от действий больших компаний. Такие вещи случаются, но очень часто государство начинает принимать меры уже после того, как что-то произошло. Но лучше создать защитный механизм до того, как это случилось. И здесь есть два возможных решения. Одно – ввести специальный налог. А второе – это страховая компания, финансируемая средствами обязательного страхования. Второе решение лучше, потому что в этом случае платит компания, а не каждый налогоплательщик…

И конечно, необходимо усиливать общий контроль за деятельностью рынка. Я рад, что есть общий орган финансового надзора. Это происходит в большинстве стран, и, можно сказать, существует общий надзор за деятельностью банков и страховщиков. Но в конечном итоге банки более важны, чем страховщики. И я видел примеры того, что органы надзора концентрируют свое внимание больше на банках и теряют навыки, необходимые для надзора за страховой деятельностью.

– Россия хочет построить Международный финансовый центр в Московском регионе. Каково ваше мнение на этот счет?

– Очень интересная тема. В мире много кандидатов на создание финансовых центров. Даже такой маленький город, как Стокгольм, претендует на это. Я принимал активное участие в реализации этой инициативы в Стокгольме – был членом группы управления, включающей представителей финансовых институтов, города, государственных органов Швеции и т.д. Что с инфраструктурой? Что с налогами? Что со специалистами? Что с юридической системой? Все эти вопросы надо решать. Для успеха в Москве, я думаю, критичными являются две вещи. Первое – вопрос привлечения капитала на долгий срок. Долгосрочные инвестиции – это основа. Если у вас есть один или два фонда прямых инвестиций, этого недостаточно для фундамента, нужен долгосрочный капитал. И хорошо, что сегодня у владельцев таких средств серьезные трудности с тем, куда их инвестировать. Вложить в государственные облигации? Хорошо, у них хорошая процентная ставка. Но откуда мне знать, заплатят ли они? Либо я знаю, что заплатят, но

процентная ставка мизерная. Хорошие примеры долгосрочных инвестиций – совместные предприятия с государством. Это может быть строительство аэропортов, дорог или тюрем. И это очень хорошая комбинация.

– То есть крупные инфраструктурные проекты…

– Да. И хорошим началом будет создание реальной системы пенсионного страхования, потому что это длинные деньги. Вы получаете деньги на 20, 30, иногда 40 лет. Второе – образование и профессионализм, а наличие долгосрочного капитала и хороших людей – отличный фундамент. Он, конечно, не обеспечит молниеносный успех. Третье – это разработка правил и их предсказуемость. Потому что, если вы хотите иметь долгосрочный капитал, нужно обеспечить предсказуемое развитие нормативной базы и системы надзора. Я хочу знать, что, если я иду в этом направлении, ситуация не изменится радикально в течение пяти лет.

– Постоянство правил игры и их прозрачность – для России это очень актуально.

– Это также актуально для других стран. Знаете, однажды я был на острове Гернси, который привлекает значительную часть капитала. Весь Гернси – это такой небольшой город. У меня была встреча с министром финансов, который мне сказал: «За 15 лет мы не изменили ни одного правила для инвесторов».

– Кто ваши главные конкуренты в России?

– В России мы продаем почти все виды продуктов. Географически мы представлены по всей стране и работаем со всеми каналами продаж. Если учесть все это, любая страховая компания в России – наш конкурент. Но, конечно, если рассматривать непосредственных конкурентов, с которыми мы боремся за рынок, есть компании, которые находятся в нашей весовой категории, – «Ингосстрах», «АльфаСтрахование», «РЕСО-Гарантия». А СОГАЗ и «Росгосстрах» ушли слишком далеко. Эта оценка может варьироваться, если говорить о медицине или автостраховании, так как их позиции в этих областях не одинаково сильны. Так же оценка может варьироваться в зависимости от региона. Я бы сказал, что мы конкурируем со всеми компаниями, но тех, которые я уже упомянул, нам бы особенно хотелось обойти (улыбается).

– Как вы считаете, какие уроки должны извлечь все мы из кризиса?

– Первый кризис (2008–2010 гг.) характеризовался тем, что мы не знали, какие банки могут заплатить [по своим долгам], а какие нет. А во время второго мы не знаем, какие страны платежеспособны, а какие нет. Первый кризис был для меня страшнее. В то время я работал в финансовой корпорации, включающей в себя банк. И в то время, в 2008 г., нам доверяли, хотя никто больше не доверял никому. Это действительно очень опасно для этой системы… И сейчас мы тоже переживаем кризис доверия, так как никто не знает, какая из стран представляет свою финансовую ситуацию в правдивом свете. Возможно, этот кризис более длительный с более болезненным эффектом. Но уроки, извлеченные из них, одни и те же. Если вы чего-то не понимаете, не занимайтесь этим. Потому что, если вы даете кредит безработным людям на покупку дома, это никогда хорошим не кончится. Многие люди совершали действия, которых они не понимали, просто потому, что другие делали то же самое, или потому, что доверяли банку со знакомым брендом. Но вот если бы они задавали вопросы, докапываясь до сути, до базового продукта в основе, они бы сказали себе: «Это глупо. Мы не должны покупать эти бумажки». И тогда все было бы гораздо лучше. Умно ли одалживать деньги стране, где пенсионный возраст наступает в 40 лет и люди получают пенсию, которая даже выше средней зарплаты? Нет, это совсем не умно… И вы должны не позволять ловким и умным людям сбивать вас с толку с помощью красивых оберток и слов, а попытаться понять суть всего этого. И некоторым людям удалось это во время обоих кризисов. Ведь не каждый потерял, некоторым удалось избегать этого с самого начала. Потому что они задавали вопросы. Это были не самые профессиональные люди, но самые упрямые, которые говорили: «Я не понял, что это значит. Расскажите еще раз». И затем они решали, покупать эти бумаги или нет, и их кризис не затронул. В этом и заключается главный урок.

– «Дочкой» иностранной компании в России должен управлять местный руководитель или иностранец? Играет ли роль менталитет и национальность?

– Конечно, играет – при прочих равных условиях. В такой ситуации лучше быть русским, чем шведом, потому что ты знаешь язык, у тебя есть контакты, ты знаешь историю и клиентов. Но, правда, во всем остальном мы равны. И я думаю, что на развивающемся рынке, таком как российский, преимущество у того, кто раньше имел дело с некоторыми аспектами. Я думаю, мой прежний опыт поможет мне и здесь. У меня прекрасные русские коллеги, у которых есть то, чего не хватает мне. И вместе мы сможем найти правильный путь. Может получиться даже лучше, чем с русским руководителем. По крайней мере у меня есть такие амбиции.

– Гендиректор «Ингосстраха» Александр Григорьев не видит успешных иностранных менеджеров в России, причем не только в страховании. Что вы на это скажете? Может ли иностранец быть успешным в России?

– Конечно, может. А что еще я могу ответить? Я глубоко уважаю Александра Валерьевича, он профессионал своего дела, управляет хорошей компанией. Но в этом он неправ, и я это докажу (улыбается).

Биография

Родился в 1961 г. в Швеции. В 1986 г. окончил Университет Копенгагена по специальности «актуарная математика», получил степень магистра по математике в Университете Стокгольма. 1987 г. – актуарий страховой компании Lansforsakringsbolagens AB. 1990 г. – актуарий страховой компании Sirius International. 1997 г. – генеральный директор Holmia, с 1999 г. – гендиректор Trygg-Hans. 2008 г. – генеральный директор Lansforsakringar AB. 2011 г. – назначен президентом компании «РОСНО».

Штрихи к портрету

Даниелссон, смеясь, говорит, что проводит все свободное время за работой: «Но вообще хобби у меня есть. Я очень увлеченный охотник и, когда есть возможность, много охочусь. По большей части в скандинавских странах».

Второе увлечение Даниелссона – спорт: «Я люблю и сам заниматься спортом, и смотреть хоккей или футбол. Очень нравится шведский нападающий «Милана» Златан Ибрагимович. Еще есть несколько любимых русских хоккеистов. Я хорошо помню времена, когда в сборной СССР по хоккею играли Анатолий Фирсов, Валерий Харламов, Владислав Третьяк... Это были очень сильные игроки, которые играли в команде. Сейчас в России тоже есть хорошие игроки, но командной игры почти нет».

Отдыхает Даниелссон активно: «Мне нравится что-то делать, кататься на лыжах в Альпах, охотиться. Пассивный отдых на пляже переношу с трудом, могу вытерпеть один день, не больше. С нетерпением жду путешествий по России, надеюсь, на Рождество удастся поехать куда-то с семьей. Куда поедем? Пока не решили».

Впечатления от России

До начала работы в Allianz Даниелссон был в России один раз: «Я приезжал в Санкт-Петербург около 15 лет назад, и это одно из лучших воспоминаний в моей жизни. Я был гендиректором в небольшой успешной компании. Мы улучшили показатели по прибыли и по росту и решили это отпраздновать. Отпраздновать по-русски, и поэтому привезли всю компанию в Петербург <…> Мне тяжело судить, насколько с тех пор изменилась Россия. Мне кажется, разница между Москвой и регионами в России гораздо больше, чем разница между Москвой и Стокгольмом».

Источник: Ведомости, № 232, 08.12.11

Автор: Рожков А.