



*Локальная страховая компания превратилась в крупного федерального игрока благодаря смеси совершенно различных обстоятельств – наличию технологий, мобильности менеджмента, кризису и отчасти везению.*

Страховые компании, появившиеся в 90-х годах, увлеченно занимались экспериментами по созданию страховых продуктов. Врач по профессии Александр Меренков как раз в такой период создал первую в Свердловской области компанию добровольного рискованного медицинского страхования. «Я до сих пор помню программу «Медицинский туризм» с фирмой «Евразия». Люди из области приезжали на консультации, «Евразия» им оказывала туристическо-сопроводительные услуги, а мы страховали на случай выявленных заболеваний и осложнений. С точки зрения интересов людей программа была просто классной», – вспоминал Александр в одном из интервью. Соблазн заработать на растущем рынке, в том числе – чего греха таить – на серых налоговых схемах, которые выстраивались с помощью «страхования жизни», тогда был велик, поэтому почти каждая крупная финансово-промышленная структура считала должным иметь собственную страховую фирму. Созданная в 1993 году учредителями одноименного банка страховая компания «Северная казна» тоже работала на интересы собственников и их партнеров. Председатель совета директоров банка Владимир Фролов и пригласил на должность топ-менеджера Александра Меренкова, поставив задачу сделать из кэптивной структуры рыночную. Уже через три года СК «Северная казна» заняла третье место в области по страховым сборам.

Стихийное движение прервал регулятор: страховым компаниям начали постепенно поднимать планку собственного капитала, ужесточать нормативы, подталкивать к укрупнению. При этом тогда только 5–7% населения страховали свою ответственность. Поэтому ставка на введение обязательных видов страхования была чрезвычайно высока. Страховщики очень рассчитывали, что с введением ОСАГО они получат стабильный приток взносов, и в ожидании этого притока начали активно вкладывать

средства в формирование инфраструктуры для их сборов. Александр Меренков был одним из немногих, кто эйфории не испытывал. «Автогражданка» – вид страхования убыточный, а в перспективе – очень убыточный», – утверждал он в интервью нашему журналу в 2006 году, то есть уже через три года после официального введения ОСАГО. Как показал рейтинг страховых компаний Урала и Западной Сибири за 2013 год, взносы игроков по этому виду страхования выросли на 9,2%, а выплаты – на 22%. Чтобы не генерировать убытки, страховые компании под разными предлогами отказывают клиентам в оформлении полиса ОСАГО или продают их только вкупе с другими продуктами.

Мы пришли к Александру Меренкову через восемь лет после нашего последнего интервью, чтобы понять, как можно разрешить коллизию. Как выяснилось, за это время топ-менеджер не только доказал на практике правильность своей теории, но и благодаря кризису 2008 года незаметно для всех построил из локального игрока компанию федерального уровня.

### ***ОСАГО как социальный проект***

– Александр Владимирович, почему ОСАГО оказалось в таком тупике?

– Лично мне очень быстро стало понятно, что обязательная «автогражданка» в России никогда не станет бизнесом. Когда рынок создается на неурегулированном пространстве с отсутствием договоренностей, это всегда заканчивается плохо. У нас есть тариф, по которому продается полис, привязанный к статистике, эксперты, которые должны его рассчитывать, установлена стоимость ремонта в каждом конкретном регионе. Единственная составляющая, которая не контролируется государством во всей этой системе, – выплаты. Размеры вроде бы и установлены, но нет четкой методики расчета, нет аккредитованных экспертов, как это положено по закону. В таком виде система не может работать. При этом сами страховщики в погоне за долей рынка никак не могут остановиться и перестать играть в игру под названием «кто больше заплатит агенту». Затраты растут, доходы – нет. Никто не решается покуситься на тариф. Огромная беда ОСАГО – социализация этого вида страхования. Политики быстро поняли, что на этой теме можно заработать дивиденды, особенно к выборам.

– Тем не менее страховые компании, воодушевленные перспективами, в середине 2000-х очень активно вкладывались в инфраструктуру в надежде на хорошую динамику

взносов. Ваша концепция уже тогда отличалась. Вы говорили: «Я не хочу увеличивать клиентскую базу, потому что понимаю – компания не резиновая, обслужить качественно большое количество клиентов пока не сможем».

– Я до сих пор считаю разработанную тогда модель классной для страховой компании. Мы стремились сохранять политику справедливых выплат, и именно за счет этого привлекали клиентов. Но для этого надо быть эталоном в качестве, и постоянно отслеживать его уровень. Мы изначально сделали ставку на широкую линейку продуктов добровольного страхования и высокий уровень автоматизации процессов. Клиент должен иметь возможность быстро оформлять страховые продукты, для чего мы одни из первых начали развивать сервисы в Интернете, там же принимать заявления на выплаты. И конечно, особое внимание уделяли качеству: у нас еще в 2007 году появилось отдельное структурное подразделение, которое контролирует процессы, и служба качества, которая работает с недовольными клиентами.

Честно скажу, до конца реализовать эту концепцию нам помешал кризис 2008–2009 годов. Как и везде, начался спад, но в отличие от других сегментов, государство бросило страхование на произвол судьбы. Мы были вынуждены начать поддерживать бизнес за счет увеличения объемов, что привело к некоторому снижению внимания к качеству. Когда пошел поток, сотрудники перестали видеть в клиентах людей, к чему я всегда их призывал. Это серьезная проблема страхового рынка. Мне это очень не нравится, но другого выхода не было. Сейчас мы пытаемся вернуть ситуацию, но для этого надо время.

### ***Спасибо кризису***

– Страховой рынок уже несколько лет идет по пути укрупнения: в 2012 году отозвано 99 лицензий, в прошлом 26, в том числе на Урале 11. Почему у региональных игроков мало перспектив?

– Сохранение самостоятельного бизнеса на локальном рынке возможно только при наличии хорошей административной и финансовой поддержки. Лучший вариант – вхождение в структуру промышленного или финансового холдинга. Дело в том, что региональной компании приходится выдерживать со стороны крупных игроков, которые постоянно заходят на рынок, прессинг двух типов – демпинг и переманивание сотрудников и агентов за счет более высоких зарплат и комиссий. В этой ситуации у

региональной компании должен быть сформирован пул клиентов, которые от нее точно не уйдут. Финансово-промышленная группа позволяет это условие выдерживать. Те, кто нашли такого партнера, выжили, нет – ушли с рынка. Мы скорее исключение.

– Что позволило «Северной казне» удержаться на рынке?

– Урал очень сильно пострадал в кризис 2008 года в силу промышленной специфики. Например, Южный федеральный округ понес меньшие потери, потому что потребность в еде и отдыхе есть всегда. Игрокам, работающим в нескольких регионах, проще балансировать портфель, чем локальным. Мы это понимали, но возможностей было немного, развивались в основном в рамках Уральского региона: Челябинск, Пермь, Магнитогорск, Тюмень. Экономика здесь в целом похожа и, соответственно, риски одинаковы. Так получилось, что именно кризис 2008 года позволил нам эти риски постепенно снимать.

– За счет чего?

– Я до сих пор помню слоган, который мы придумали в 2008 году: «Несмотря на кризис, мы развиваем бизнес». Это было очень сложно, потому что приходилось разделять мозг: одной его половиной ты должен думать о решении текущих проблем, второй – о перспективах. Всем известно, что в 2008 году наш учредитель – банк «Северная казна» – оказался в очень сложном положении, был куплен Альфа-Банком, который вышел из состава наших собственников. Нам нужно было сохранить доверие клиентов. Именно в этот момент мы придумали самые разные страховые продукты – для дорогих иномарок, для женщин-автовладельцев, для малого бизнеса, для домашнего имущества. То есть мы продолжали генерировать технологии, и я был уверен, что их можно масштабировать. Проблема всегда была в том, где найти людей. И именно кризис позволил нам привлечь команды на других территориях страны. Сегодня мы работаем в 38 регионах России: это юг, Северный Кавказ, центр, северо-запад, Сибирь, скоро придем и на Дальний Восток. У нас более 1500 сотрудников, 120 офисов, мы входим в число 35 крупнейших страховых компаний страны.

– Вот так взяли и решили в 2008 году: пойдём в регионы?

– Во всем есть элемент случайности. Первые офисы мы открыли в Поволжье и Дагестане. Бывшие сотрудники разорившейся страховой компании сами позвонили и сказали «Ребята, хотите открыться? У нас есть команда». Мы полетели в Саратов, выпили кучу коньяка, покупались в Волге и решили – попробуем. Опыт оказался относительно удачным (относительно, потому что из инициаторов проекта в команде остались единицы). В Дагестане команда оказалась изначально сильней, она работает до сих пор, и сейчас это один из лучших филиалов. При этом у нас нет цели занять 50 или более регионов любой ценой. Все происходит естественно. В прошлом году мы вообще не планировали открывать филиалы, но с рынка ушла страховая компания «Россия» и к нам перешел почти весь коллектив ее краснодарского филиала.

– Почему этого не случилось на этапе роста экономики, почему именно в кризис?

– В мирное время нет одной вещи – движухи, потому что и так всем хорошо. В кризис все нестабильно, кто-то постоянно теряет позиции, и если их вовремя подхватить, можно сделать резкое движение вперед.

– Отличается ли конкурентная среда в других регионах?

– Отличается. Вот для этого и нужны местные команды. Как вы зайдете в Татарстан или Башкирию? Да хоть какие прекрасные технологии у вас будут, без местного руководителя и понимания ситуации на местном рынке бизнес не построить. У нас это получилось. Поэтому две трети доходов сегодня дает бизнес за пределами Уральского региона.

– Это другой масштаб бизнеса, который требует других технологий управления. Как строилась эта система?

– Бизнес-модель простая и незатейливая, она описана у Александра Прохорова в книге «Русская модель управления». Это разумное сочетание централизации, децентрализации и личного участия топ-менеджера. В России нельзя применять полностью централизованную модель, которая действует в Европе. Считается, что у нас центр управляет регионами. Это иллюзия. Регионы говорят «да, да, да, мы согласны», но делают по-своему, проще говоря, воруют. Поэтому контроль нужен всегда, как

личный, так и автоматизированный. У нас реализована система автоматического контроля в рамках программы учета, с января 2013 года мы ежедневно закрываем управленческий баланс и видим, что происходит в филиалах; специальное контрольное управление периодически проводит выездные проверки; есть система показателей, по которой аналитики на основе ежедневных данных мониторят ситуацию и в любой момент могут увидеть проблемы в работе филиала. Ну а я постоянно в командировках. Не думаю, что многие генеральные директора компаний, входящих в топ-50, были во всех своих филиалах хоть раз, а мы с замами стараемся бывать в филиалах каждый год. Развитие бизнеса возможно, когда все понимают, в каком направлении мы движемся, где у нас ошибки, где успехи, и главное – если требуется помощь, ее всегда можно найти.

– Хорошо, вам это понятно. А насколько такой подход разделяет топ-менеджмент компании, который еще не так давно мыслил масштабами одного региона?

– Конечно, для этого нужно время, ломать не получится. Был период, когда сотрудники говорили: «Так это же Самара», на что я отвечал: «Ребята, это не Самара, это «Северная казна». Поэтому, если там есть проблема, садитесь в самолет и летите».

### ***Ничего лишнего***

– Менеджмент всегда был в числе ваших интересов, на эту тему мы много рассуждали в прежних интервью. Вы не перестали этим увлекаться?

– Во-первых, мы начали очень активно последние несколько лет внедрять в компании теорию ограничений Голдратта. Это краткая, понятная, доступная теория: не надо распыляться, надо заниматься ключевыми проблемами. Задача менеджера абсолютно предметна – генерировать доход сегодня и в будущем. Очень простые и незатейливые вещи, но они действительно работают. В прошлом году была задача увеличить объем продаж. Увеличили. В этом году хотим повысить доходность каналов продаж и филиалов.

Вторая черта системы – мы четко сформулировали понимание человеческого фактора: какие именно люди нам нужны, какого типа и характеристик. При этом лично я убежден,

что для эффективности персонала необходимо постоянно повышать уровень душевного здоровья, я сам слежу, чтобы в компании была не только работа, но и человеческие отношения, чтобы формировался коллектив.

И наконец, это разрешение конфликтов. У растущей компании всегда есть разные подходы, всегда возникают внутренние противоречия, и без технологии их разрешения движения не будет. Мы активно используем медиацию, у нас действует программа подготовки своих внутренних медиаторов-конфликтологов.

– В последнее время помимо генерального директора страховой компании вы подаете себя как бизнес-тренер. Означает ли это, что эти технологии применяются не только в «Северной казне»?

– Да, я с 2000 года консультирую предпринимателей. Я никогда не был теоретиком, рассказываю только о том, что работает. У нас действует vip-клуб при страховой компании, где мы собираемся раз в месяц по трем направлениям управления, о которых я говорил; управленческий клуб; клуб по энеаграмме, то есть изучению типов людей и их поведения в разных ситуациях, а еще клуб медиаторов – для разрешения конфликтов.

– Лично вам это что дает?

– У меня всегда была потребность поделиться. Я когда-то у Коэльо прочитал, что человек – это кувшин: бог дает ему знания, но когда кувшин заполняется, если из него ничего не выливается, то есть он не отдает знания другим, бог перестает давать знания – некуда! Он готов, но некуда. Поэтому я всегда стремился эти знания отдать. Вот те клубы, о которых я говорю, это совершенно бесплатные мероприятия, куда мы приглашаем наших клиентов, партнеров. Не скрою, кроме желания поделиться, у меня есть и корыстный интерес: я заинтересован, чтобы бизнес клиентов и партнеров рос, потому что чем они будут богаче, тем больше они будут нанимать людей на работу, покупать машины, офисы, тем больше им будет что страховать. Поэтому я с удовольствием вкладываюсь в развитие людей.

– На чем строится ваш метод разрешения корпоративных конфликтов?

– Медиация – великая вещь. Конфликты всегда строятся на позициях. Мы можем ускориться, какая марка автомобиля лучше, но если зададимся вопросом, а что лежит в основе того, что нам нравится, мы вдруг внезапно обнаружим – на самом деле у нас возможностей договориться значительно больше. Скорее всего, в основе лежат безопасность, комфорт, удобство, экономичность, и здесь у нас расхождений не будет. Мы вдруг выясним, что нам не о чем спорить, кроме того, что одному нравится форма «Тойоты», а другому BMW. Это просто внешнее выражение, а на самом деле у нас нет повода для спора. И именно таким образом достигаются все договоренности – на почве интересов. Когда в корпоративном конфликте ты начинаешь разбираться с интересами, ты вдруг обнаруживаешь, что если убрать понты, то у людей есть масса поводов договориться.

– А если посмотреть с позиции этой теории на конфликты вокруг Украины?

– Я очень люблю Украину и украинцев. Но я не понимаю пришедшую власть. Они делают все, чтобы испортить отношения. При этом я понимаю, что они это делают не сами, потому что в здравом уме и трезвой памяти так себя вести невозможно. В юности у моих друзей была собачка, карликовый пинчер, она очень любила выскакивать из-за угла и попытаться укунить за ногу. Заканчивалось для нее это всегда одинаково – волшебным пенделем. Мне очень поведенье украинской власти напоминает эту собачку. То есть вместо того, чтобы сесть за стол переговоров, они кричат «мы всех порвем». Мы специально на одном из занятий клуба медиаторов обсуждали ситуацию с точки зрения интересов. Мне очень понравилась запись в «живом журнале» на эту тему: «Уважаемые украинцы, вы поймите одну простую вещь: в этом конфликте присутствуют все интересы, кроме ваших. Вы о себе подумайте, ваши-то интересы в чем? У вас сейчас 9/10 новостей о том, что о вас скажут другие, а не чего хотите вы». И это действительно так. Есть интересы России, ЕС, США, «Правого сектора», кого угодно, только нет интересов украинского народа. Принимая решения, надо очень трезво оценивать выгоды, негативные последствия и препятствия. Это относится как к бизнесу, так и к политике.

– Судя по всему, вы довольно плотно присутствуете в социальных сетях. Зачем это менеджеру такой крупной компании?

– Я считаю это не то чтобы важным, я считаю это нужным. Я постоянно фильтрую большое количество информации, и мне приходится выстраивать взаимосвязи. Иногда картинка получается очень выпуклой. И во многом благодаря социальным сетям. Кроме



того, там можно протестировать собственное мнение, понять, как люди относятся к твоей идее. Для меня социальные сети – не способ самовыражения, мне не интересно вступать в дебаты, я не хочу никого переубеждать. Для меня это скорее механизм снятия реакции. Ну и конечно, это очень хороший канал обратной связи с клиентами.

– Вы всегда отстаивали свою позицию в СМИ, в различных профессиональных и общественных объединениях. Означает ли это, что вы разочаровались в этом канале коммуникаций?

– Ни в коем случае, все это по-прежнему работает. Я часто читаю статьи наших либералов и все время удивляюсь. У них, на мой взгляд, есть две проблемы: первая – они ведут себя по принципу «Баба Яга против»; вторая – они хотят изменить мир моментально. Государство – это слишком большая машина, но если последовательно бить в одну точку, перемены будут. Мало того, такой путь эффективнее, надо просто постоянно и аргументированно доказывать свою позицию. Два года назад я начал говорить о том, чтобы в страховании начал применяться метод досудебного урегулирования. Мне сказали «ты идиот, это нереально». Что мы видим сейчас? В законодательстве об ОСАГО вводится процедура досудебного регулирования, сейчас мы готовим в Москве мастер-класс с участием представителей Минсельхоза, товаропроизводителей, страховых компаний по применению медиации в конфликтах между страховыми компаниями и сельхозпроизводителями. Другой пример. Когда мы начинали дежурить в Арбитражном суде Свердловской области как в Центре медиации Торгово-промышленной палаты, у нас было одно обращение в неделю, сейчас в день 2–3 человека приходят на консультацию, в среднем на одного медиатора приходится 2–3 медиации в месяц. И когда мне говорят «это невозможно», я отвечаю: «Давайте мы это начнем обсуждать».

– Такое впечатление, что у вас всегда все получается. Но так же не бывает. Что не удалось?

– Если бы мне мои знания, которые есть сейчас, да в 1996 году, кто бы владел «Челси», еще неизвестно, и скорее всего это был бы российский клуб. Шутка. Конечно, у меня нет цели владеть «Челси». Главное сожаление в моей жизни – нехватка времени. Например, на детей, поэтому я стараюсь выхватывать кусок времени, чтобы посвящать его только детям. Все остальное? Нет машины времени, я не могу с этими знаниями вернуться назад. И это одна из причин, почему я организую клубы, провожу консультации. Если я могу сейчас кого-то предостеречь от тех ошибок, которые я сделал, и у него получится лучше, это же здорово. Мало того, нет никакой гарантии, что у меня и дальше не будет

ошибок, чем крупнее бизнес, тем масштабнее задачи. Есть люди, которые разделяют твои ценности, и с ними надо просто пройти весь путь.

– Получается, что толчок вам дал кризис 2008–2009 годов. А что вы ждете от нынешнего кризиса?

– Мы из кризиса 2008 года так и не выходили, просто сначала был шок, а теперь – перманентный кризис. Перманентный кризис подразумевает две вещи: первое – это повышение эффективности бизнеса, и второе – повышение ценности конкретных людей. В первом случае надо просто правильно работать с операционными затратами, во-вторых – выстраивать систему мотивации. Остаются эффективные кадры, которые получают хороший доход, неэффективные идут работать в другие компании.

– Как все-таки, на ваш взгляд, будет решен конфликт интересов в части ОСАГО?

– Никакого повышения тарифов не будет, сейчас политикам это невыгодно, будут какие-то точечные поправки, возможно, по региональным коэффициентам. Компании будут продолжать продавать услуги ОСАГО только своим клиентам или с нагрузкой. Согласен, это нехорошо, но другого выхода сейчас нет. Надо наводить порядок, надо что-то делать с себестоимостью, а пока решения нет на законодательном уровне, нужно хотя бы наладить четкий контроль затрат, упорядочивать работу с агентами и больше думать о клиентах. Мы, например, придумали слоган, который стал символом нашей современной стратегии – «Берем на себя ваши страхи». Думаю, он хорошо отражает суть момента.

**Источник:** [Эксперт Урал](#), № 23, 02.06.14

**Автор:** Перечнева И.