

A black and white portrait of Igor Fatyayev, a middle-aged man with glasses, wearing a pinstriped suit and a striped tie. He is sitting in a chair, looking directly at the camera with a neutral expression. The background is plain white.

КОЗЫРИ ZETTA

Игорь Фатъянов

окончил экономический факультет Московской Финансовой Академии при правительстве РФ в 1997 году, затем обучался в аспирантуре на кафедре налогообложения. С 1993 по 2002 годы работал в страховой компании «Россия», где прошел путь от эксперта до начальника отдела перестрахования и заместителя генерального директора. В 2002–2003 годах – помощник советника председателя правления АБ «Инвестиционно-банковская группа НИКойл». С 2003 по 2005 годы занимал должности советника генерального директора, заместителя генерального директора, а затем исполнительного директора – руководителя функционального блока операционной поддержки страхования страховой группы «Уралсиб». В 2005–2011 годах – заместитель генерального директора СК «Россия». В октябре 2011 года назначен заместителем генерального директора – операционным директором страховой компании «Цюрих», а затем, в мае 2014 года, генеральным директором СК «Цюрих», которая с февраля 2015 года работает под новым именем – ООО «Зетта Страхование».

Фото: «Зетта Страхование»

Капитал, технологии и команда профессионалов – на эти три составляющие делает ставку генеральный директор «Зетта Страхование» Игорь Фатьянов при развитии бизнеса в одном из самых непростых сегментов страхового рынка – страховой рознице.

«Современные страховые технологии»: В мае 2014 года, то есть год назад, при реорганизации бизнеса СК «Цюрих», вы возглавили компанию, а до этого в СК «Цюрих» руководили блоком операционного управления; чем занимается блок операционного управления, и как произошел такой карьерный скачок?

Игорь Фатьянов: В СК «Цюрих» операционный блок – это достаточно большое подразделение, куда входят ХАБ (от англ. hub, в данном случае – Федеральный административный центр), IT, управление делами и бэк-офис. В глобальной международной компании Zurich операционный директор – это что-то вроде бизнес-архитектора, который отвечает за установку практически всех бизнес-процессов. Поэтому помимо рутинных обязанностей, моей основной задачей было ведение проекта по изменению бизнес-процессов, централизации, изменению каких-то функционалов, причем самых разных: от бэк-офиса до продаж, и управление этими проектами. То есть, я занимался тремя

направлениями: первое – организация базового функционала, второе – управление IT и выполнение большинства бэк-офисных функций компании, и третье – управление изменениями бизнес-процессов. Последний был наиболее

СК «Зетта Страхование»

образована в результате приобретения Инвестиционной группой «ОЛМА» розничного бизнеса Zurich. В России компания Zurich присутствует с 1993 года как часть международной компании Zurich Insurance Group. С 2015 года в результате ребрендинга розничное подразделение компании стало выступать под брендом «Зетта Страхование»

Компания предоставляет более 90 программ страхования и перестрахования, имеет 35 собственных точек продаж в разных регионах страны, у компании около 3500 агентов в более чем 150 населенных пунктах России, а также партнерские договоренности с 350 автодилерами и 30 коммерческими банками. Клиентами «Зетта Страхование» являются свыше 650 000 россиян, а также компании малого и среднего бизнеса. Оборот компании в 2014 году – 6 млрд. рублей. Рейтинговым агентством «Эксперт РА» компании «Зетта Страхование» присвоен рейтинг надежности А «Высокий уровень надежности».

приоритетным, по результатам проектов я отчитывался напрямую в штаб-квартиру группы Zurich в Швейцарии, а бюджет, который был выделен под этот проект, был сопоставим с бюджетом издержек компании в целом.

Год назад руководство Группы Zurich предложило мне возглавить управление компанией ООО СК «Цюрих», я согласился, а спустя полгода они решили продать свой блок розничного страхования в России. Соответственно, я остался генеральным директором СК «Цюрих», впоследствии сменившей наименование на «Зетта Страхование».

«ССТ»: Можете подробнее рассказать о процессе преобразования компании? Как я понимаю, «Зетта Страхование» от бывшей СК «Цюрих» достался только розничный бизнес, какой вы приняли компанию, в каком состоянии? Какой путь развития наметили?

И.Ф.: Группа Zurich решила, что сохранит свое присутствие на российском рынке и продолжит развивать только корпоративный бизнес своих международных клиентов в России. Компания, которую я возглавил, если рассматривать ее как производственную площадку, находилась и находится в нормальном состоянии. С моей точки зрения, основные проблемы ранее были связаны с некоей разобщенностью функций внутри общей

структуры. Если отдельно внутри себя каждый департамент работал достаточно эффективно, в целом была разобщенность, и моя основная задача была ее преодолеть, а также следовало исправить стратегические ошибки, которые были связаны с тем, что Zurich взяла на себя в 2013 году значительную часть нерентабельного бизнеса.

«ССТ»: Речь идет об автостраховании?

И.Ф.: Да, мы осознанно занялись чисткой «моторного» портфеля, так как цель была четкая и понятная – снижение убыточности, которая стремительно нарастает в случае «неправильного портфеля». И в этом году мы увидели результат – МСФО показало, что мы снизили убыточность почти на порядок, на 1,7 млрд. рублей.

«ССТ»: Можно сказать, что усложнение регулятивных правил, необходимость дополнительных инвестиций создают сложности для вашей компании?

И.Ф.: Не сказал бы, чтобы это было очень ощутимо. В Zurich требования к системе контроля были изначально жестче, чем те, что сейчас выдвигает регулятор. У нас нет необходимости в дополнительных вложениях, от Zurich нам достались все технологии и решения. Единственное, когда проходило разделение компаний, нам пришлось докупать

Год назад руководство Группы Zurich предложило мне возглавить управление компанией ООО СК «Цюрих», я согласился, а спустя полгода они решили продать свой блок розничного страхования в России.

набор лицензий для локальных IT – приложений. Но, если говорить о рынке в целом, то для небольших российских страховых компаний ужесточение требований регулятора, естественно, выльется в новые затраты, к примеру, в расходы на приобретение софта, который поддерживает андеррайтерские решения. Современные программные средства в этой области стоят очень дорого – сотни тысяч долларов. Управление региональной сетью, проекты по централизации – это миллионы долларов. Международная отчетность требует вложений в десятки, а может и сотни тысяч долларов. У нас все это есть, дополнительные инвестиции не требуются, но поддержание этой системы дает определенную нагрузку на наши ресурсы. С ростом требований со стороны регулятора к страховым компаниям эффект масштаба становится все более и более значимым. Мы предполагаем, что полезный эффект масштаба для страховой компании наступает при премии 10 млрд. рублей, если она меньше, издержки довольно сложно окупать.

«ССТ»: Правильно ли я понимаю, что по итогам 2014 года у вас увеличилась убыточность по ОСАГО, как вы планируете в дальнейшем развиваться в сегменте автострахования? Как оцениваете последние законодательные изменения в ОСАГО?

И.Ф.: На самом деле убыточность уменьшилась, увеличилась она в цифрах в отчетности по РСБУ. Это связано со спецификой отчетности РСБУ, она обсчитывает убыточность

за три последних года. Чуть меньше убыточность у нас была в 2012 году и в 2011-м, и повыше убыточность – в 2013 году. В отчетности по МСФО видно, что убыточность за 2014 год у нас значительно снизилась.

Мы не отказывались и не отказываемся от автострахования, но ОСАГО, тем не менее, до сих пор остается проблемным видом. Сейчас в ОСАГО происходит много скрытых изменений, в первую очередь, это рост среднего убытка. С появлением новой методики расчета убытка по ОСАГО рост убыточности будет выше, чем прогнозируется, то есть, он будет выше официально прогнозируемых 18–20%.

Это уже видно. Новый тариф по ОСАГО ситуацию не спасает. Мы сократили объем наших операций в этом направлении, то есть, мы не работаем в некоторых регионах – в Мурманске, Ульяновске, Петропавловске-Камчатском, не развиваем продажи по ОСАГО и в ряде регионов, где есть «тяжелые» автоюристы. Не хотелось бы сейчас подробно останавливаться на теме автоюристов, но надо понимать, что это большая проблема для рынка – ведь речь идет не о том, чтобы защитить интересы людей. Автоюристы просто сделали суды своим бизнесом, и страдают при этом не только страховщики, но и страхователи, которые недополучают страховое возмещение в том объеме, в котором могли бы получить от самой страховой компании.

Также мы не занимаемся агрострахованием, застройщиками и ответственностью туроператоров.

«ССТ»: Как только компания сменила собственника и бренд, новыми собственниками было принято решение сохранить основной костяк команды, по крайней мере, так об этом было заявлено в прессе...

И.Ф.: Я считаю, что всю команду нам удалось сохранить.

«ССТ»: И все-таки, если Группа Zurich решила отказаться от ведения розничного направления, можно предположить, что дела у компании были не слишком успешны, возможно, управление было недостаточно эффективным?

И.Ф.: Насколько хороша команда, можно судить по итогам 2014 года, а они достаточно неплохие – мы почти в десять раз улучшили показатели по МСФО по сравнению с 2013 годом за счет снижения убыточности и оптимизации операционных расходов. Если бы не было реорганизации, которая потребовала значительных финансовых вложений, мы показали бы прибыль. Тот незначительный убыток по МСФО, который есть по итогам 2014 года, объясняется тем, что мы должны были достаточно много средств потратить на отделение СК «Цюрих», закупку лицензий на ПО и так далее.

Решение Группы Zurich лучше оценивать комплексно, все-таки в свое время компания приобрелась за полмиллиарда долларов, какой бы ни была эффективной команда, отбить полмиллиарда

долларов не так-то просто. Решение принималось, исходя из целого комплекса соображений, и надо понимать, что Россия для Группы Zurich – это просто одна из стран, и обоснованность своего присутствия в странах она оценивает не только по результатам деятельности компании, но и по оценке перспективности самого рынка.

Конечно, мы не можем сказать, что розница сейчас – суперприбыльный сегмент. Многие иностранные компании уходят из розницы, это бизнес, который сложно вести. Но стратегически перспективы розничного сегмента страхования я бы оценивал достаточно позитивно. На рынке идет серьезное сокращение предложения страховых услуг. Да, в этом году рыночный рост существенно замедлился, если не прекратился. Но надо учитывать, что в конце года и нача-

ле этого года, исходя из пессимистичных ожиданий по росту рубля, компании повышали цены с запасом. Сегодня в розничном сегменте компании достаточно консервативно оценивают рентабельность своих операций. Здесь уже нет такой острой конкуренции по цене. Тогда как на корпоративном рынке жесткая ценовая борьба продолжается. На нем все поделено, борются за тысячные доли процента.

Работа с розницей требует существенных инвестиций, много тех-

Современные программные средства в этой области стоят очень дорого – сотни тысяч долларов. Управление региональной сетью, проекты по централизации – это миллионы долларов.

нологий нужно дотраивать, ведь полисы авторучкой уже никто не выписывает. К существенным вложениям в технологии не многие будут готовы, это даже не вопрос денег, а вопрос компетенций. Важно эти инвестиции сделать правильно, не потратить деньги впустую.

В корпоративе – проще, здесь продукт понятен, большинство корпоративных клиентов покупают достаточно простые продукты. Тут основной вопрос – наличие достаточной перестраховочной защиты, которую, в пределах разумного, западный рынок готов предоставлять. Корпоративный сегмент держится на западном перестраховании, если его не будет, то ситуация сильно изменится. Но пока западные коллеги дают возможность эксплуатировать их капитал через облигаторные емкости, все будет по-прежнему.

На розничном рынке используется собственный капитал, все научились тому, что перепады убыточности требуют каких-то капвложений. Не у всех есть требуемый капитал, поэтому предложений в сегменте розничного страхования стало меньше. То есть, работать в корпоративе при наличии облигатора не составляет проблем, работать в рознице существенно сложнее. У нас есть капитал, есть лучшие европейские технологии, и мы сейчас работаем

в розничном сегменте достаточно эффективно.

«ССТ»: То есть, я так понимаю, что онлайн продажи для вас тоже играют существенную роль в развитии?

И.Ф.: Да, мы оцениваем это как очень перспективное направление. Но в страховании очень важно понимать, кто твой клиент. Когда мы работаем в офлайновых продажах, мы очень много времени и сил уделяем изучению клиента. В онлайн технологии распознавания клиентов пока в стадии зарождения. Резкий скачок на рынок онлайн продаж страховых услуг может принести очень большие дивиденды, но, с другой стороны, это может также и очень дорого обойтись. Мы знаем, что в прямом канале из-за большого числа мошенников убыточность выше, чем в агентском. Можно

представить, насколько высоки риски мошенничества в онлайн продажах!

«ССТ»: Возвращаемся к команде, команду, работающую в СК «Цюрих», было решено сохранить, в чем ее ценность?

И.Ф.: Ценность в том, что Zurich много лет вкладывала в этих людей – тестировала, обучала. На протяжении всего периода моей работы в Zurich к нашим услугам были консультанты мирового уровня, которые сюда приезжали,

Решение Группы Zurich лучше оценивать комплексно, все-таки в свое время компания приобрелась за полмиллиарда долларов, какой бы ни была эффективной команда, отбить полмиллиарда долларов не так-то просто.

объясняли, обучали. Компания отнеслась к этому очень серьезно. А когда наставники – богатые швейцарские парни с 60 млрд. долларов оборота – это дает соответствующий эффект! Сложно компенсировать опыт людей, которые много лет отработали в топовой компании мирового уровня! Я в течение года два три–четыре ездил на дообучение, а в нашем российском офисе постоянно находились 20–30 человек из разных подразделений Группы Zurich по всему миру, которые помогали нам выстраивать какие-то процессы.

«ССТ»: Не произошел ли отток специалистов после реорганизации компании?

И.Ф.: Нет, оттока не произошло, есть обычная ротация, но основной костяк команды прежний.

«ССТ»: А сейчас вы обучаете своих сотрудников?

И.Ф.: Сейчас мы тоже проводим обучение, но просто уже не от имени Zurich, ездим на конференции... Конечно, получить доступ к такой информации стало сложнее, но приходится поддерживать эту практику собственными силами.

«ССТ»: Как ваши розничные клиенты отреагировали на смену бренда?

И.Ф.: Нормально отреагировали, большинство позитивно. А если учесть, что новое название компании выбрали сами клиен-

ты, то степень лояльности новому бренду тоже очень высокая.

«ССТ»: Планируете ли вы развитие в корпоративном сегменте?

И.Ф.: Да, постепенно мы свое присутствие в корпоративе наращиваем. Усилили кадровый блок по этому направлению.

«ССТ»: Коль скоро у нас рубрика «Карьера», расскажите, пожалуйста, о своем собственном пути в страховании!

И.Ф.: Я учился в Финакадемии. Тогда страховая компания «Россия» была первым совместным предприятием, меня пригласили туда переводчиком. Начал с переводов, и дальше пошло. Первое время работал в страховании грузов, потом достаточно много времени в перестраховании, затем в андеррайтинге, урегулировании, и, наконец, в операционном блоке. Я пришел в эту сферу в 1993 году, и

кроме страхования ничем больше не занимался. У меня и диплом был написан по теме управления в страховой компании.

«ССТ»: Я так понимаю, что для карьеры в страховании выпускнику ВУЗа важно попасть в хорошую команду профессионалов?

И.Ф.: Да, стартовать можно с аналитика. «Ингосстрах», «Росгосстрах», «Россия», «ВСК», «Альфа» – это кузницы кадров на нашем рынке, откуда вышло много профессионалов. Также очень много

Я пришел в эту сферу в 1993 году, и кроме страхования ничем больше не занимался. У меня и диплом был написан по теме управления в страховой компании.

вкладывали в обучение западные партнеры страховых компаний – перестраховщики. То есть, работая в СК «Россия», благодаря договору страховой с иностранной перестраховочной компанией, я также очень много ездил на обучение в тот же Цюрих, в компанию Swiss Re.

«ССТ»: Сейчас приходят к вам выпускники московских страховых вузов, наверно, их приходится обучать?

И.Ф.: Конечно, у нас рынок еще не сложился, чтобы из институтов приходили готовые специалисты. Нужно сформировать учебную базу и практику, которая должна выкристаллизоваться в какую-то сложившуюся методологию. В идеале, бизнес должен идти в ВУЗы, сейчас мои коллеги очень много уделяют этому внимание, в смысле формирования комьюнити. Но пока выпускник ВУЗа не является готовым специалистом.

«ССТ»: А вы вообще заинтересованы в притоке молодых специалистов, выпускников?

И.Ф.: Да, к нам приходят выпускники на позицию младших аналитиков. Кроме этого, одной из причин размещения нашего ХАБА в Иваново, было то, что в этом городе четыре университета, соответственно, достаточно много молодежи, которую можно привлекать. Здесь, в Москве, мы привлекаем выпускников математических вузов к работе аналитиков для расчета различных актуарных задач...

«ССТ»: Какие планы у компании на этот сложный год?

И.Ф.: В этом сложном году мы хотели бы пройти спокойно все изменения, не потерять в рентабельности и создать платформу для будущего роста, который запланирован, все-таки, на 2016–2017 годы. В этом году мы не ставим перед собой никаких суперамбициозных целей, основная задача поддержать тот портфель, который мы сумели сформировать.

В ближайшие несколько лет наша задача – стать средней по сборам компанией и сосредоточиться на рентабельности и грамотной клиентской политике. С каждым годом клиенты все более пристально смотрят на страховщиков и ориентируются уже не на самую низкую цену на полис, как было раньше, а на гораздо более важные показатели – надежность компании, стабильное качество и выполнение взятых на себя обязательств. Нам приятно сознавать, что мы стали для них именно такой компанией – об этом говорит и уровень пролонгации, и переход клиентов из других компаний, надежность которых они после анализа происходящего с недобросовестными компаниям на рынке поставили под сомнение. Мы хотели бы выйти на показатели, приемлемые для компании средне-европейского уровня, что за этим стоит, нам понятно – и по рентабельности, и по процессу, качеству управления, и по сервису для клиентов. Иными словами, мы хотим занять нишу не очень большой компании, которая предоставляет качественный и справедливый сервис.

Интервью провела Марина Шумилина