



Иевенко София,
*менеджер группы страховых
и актуарных решений «Эрст
энд Янг (СНГ) БВ», к. э. н.*



Цыплакова Ольга,
*директор Федерального
административного центра,
ООО СК «Цюрих»*

Как посадить дерево, или внедрение централизованной операционной модели в страховой компании

В статье рассмотрены причины смены операционной модели на централизованную, виды деятельности, подлежащие этому преобразованию, а также основные этапы планирования и реформирования бизнес-процессов.

Страховое дерево

Образно выражаясь, операционная модель страховой компании —

это своеобразный ствол дерева или куста, ветви и листья которых представляют собой каналы продаж и количество заключенных

через них договоров страхования. Наглядность этой аллегории объясняет суть и значение взаимосвязи всех составляющих операционного «дерева» (для централизованной модели) или операционных «кустов» (в случае децентрализованной модели). Посудите сами: чем крепче ствол — тем большее количество ветвей он может выдержать. Аналогично и в страховой компании: чем устойчивее и надежнее операционная платформа, тем больше защищены тылы продаж и, соответственно, выше удержание клиентов. Не менее важным является вопрос о том, какие «листья» хотят видеть страховщики на своих «деревьях» и «кустах». Продолжая логику растительных аллегорий, отметим, что абсолютное большинство страховых компаний склоняется в пользу выбора «хвойных пород»: как правило, деревья осенью не сбрасывают иголки, иными словами, практически любая компания предпочтет, чтобы страхователи не уходили после годичного опыта взаимодействия с нею, а в большинстве своем сохраняли бы многолетние отношения. У хвойного дерева ствол (операционная модель) должен быть подходящим. В самом деле, иголки довольно нелепо будут смотреться на стволе, скажем, березы — биз-

нес, как и природа, требует гармонии во всем. Отсюда мораль: когда компания ставит цель — увидеть на своем «дереве» «листья» в определенном количестве или определенной формы, она должна задуматься о том, насколько её «ствол», или операционная модель, соответствует этим целям. Таким образом, любой страховщик рано или поздно задумывается о том, каким образом «вырастить» подходящее «дерево».

Как показывает практика, универсальной операционной модели (ОМ), которая бы идеально подходила для всех страховых компаний без исключения, не существует. Большинство ОМ страховых компаний разли-

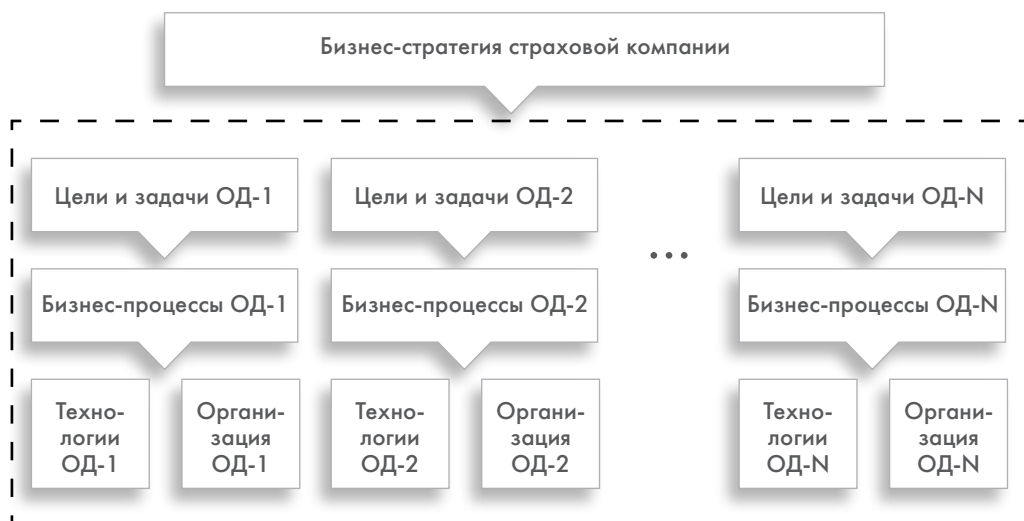


чаются, прежде всего, по степени централизации, зависящей от множества факторов, например, от видов страхования, на которых специализируется компания, объема начисленной премии, количества заявляемых ежегодно убытков, стремления использовать аутсорсинг и пр. Стоит отметить, что СК может осуществлять свою деятельность, опираясь как на централизованную, так и децентрализованную модели, оставаясь при этом успешной и эффективной. Выбор типа организации в основном зависит от специфики бизнеса, то есть, количества «ветвей» и присущих им форм «листьев».

Планирование новой или трансформация текущей операционной модели СК должны осуществляться с учетом набора высокоуровневых требований и ограничений, выполнение которых должно привести к заданным изменениям, касающимся как бизнеса, так и технологий.¹ Необходимо отметить, что бизнес-процессы, технологии и организация, обеспечивающие работу каждого отдельно взятого вида операционной деятельности СК, должны логически вписываться в её общую бизнес-стратегию. В свою очередь, технологии и организация должны служить платформой для бизнес-процессов (рис. 1).

¹ Иевенко С.В. Повышение эффективности урегулирования убытков в страховой компании / М.: 2011

Рис. 1. Формирование структуры операционной модели в страховой компании



* ОД — вид операционной деятельности

Операционная модель страховой компании

Гармония страхового дерева, или причины централизации операционных моделей

Последние тенденции, наметившиеся в страховой индустрии, выявили одновременно целый ряд вопросов, которые компаниям необходимо решать при планировании или трансформации своих операционных моделей, а именно:

- увеличение операционной эффективности
- стандартизация бизнес-процессов
- специализация персонала
- оптимизация загрузки трудовых ресурсов
- увеличение скорости реагирования функции управления на изменения целей компании и появление новых задач.

Учитывая обозначенные выше проблемы, страховые компании все более склонны выбирать операционные модели с большей или меньшей степенью централизации. Централизованные операционные модели (ЦОМ) могут быть более эффективными по сравнению с децентрализованными с точки зрения затрат на арендную плату, информационно-техническую поддержку и заработную плату. Подобная форма организации способна также обеспечить строгий контроль и монито-

ринг бизнес-процессов, особенно в отношении «рутинных» операций, не требующих индивидуального подхода.

Предлагаем не останавливаться на полном изучении достаточно универсального алгоритма действий, поскольку в страховых компаниях они хорошо известны, а рассмотреть лишь нюансы решения вопросов планирования и внедрения посадки «деревьев», или централизации операционных моделей в страховании.

Высота страхового дерева, или централизуемые виды операционной деятельности страховщика

Перечислим ключевые виды операционной деятельности СК, которые можно полностью или частично централизовать:

- деятельность финансовой службы
- деятельность контакт-центра
- урегулирование убытков
- администрирование полисов, включая андеррайтинг
- управление кадрами
- деятельность юридической службы.

На текущий момент ЦОМ ряда российских страховых компаний (в том числе, с участием иностранного капитала) присущ принцип локализации бизнес-процессов



каждого из централизуемых видов деятельности между тремя уровнями, а именно:

- филиал (региональное подразделение), объединяющие точки продажи и агентства
- операционный, или административный центр, куда передается основная масса рутинных, т.е. повторяющихся практически для всех региональных подразделений страховой компании операций, подлежащих централизации
- головной офис, или центр экспертизы (центр компетенций).

Дополнительно к данным уровням локализации бизнес-процессов централизуемых видов деятельности СК может быть включен уровень, определяющий возможную вовлеченность аутсорсинговых услуг. Заметим, что централизации могут подлежать как все из обозначенных выше видов операционной деятельности СК одновременно, так и какая-то часть из них.

Корни страхового дерева, или этап разработки требований к ИТ

Каждому растению должна соответствовать своя корневая система: чем выше и толще ствол, тем крепче и мощнее корневая система. В самом деле, небольшие кусты, как правило, не могут

похвастать многометровыми корнями. Соответственно при желании вырастить своё идеальное страховое «дерево» необходимо помнить об этом законе природы. Любая трансформация бизнес-процессов, и, тем более реорганизация ОМ требуют, прежде всего, диагностики и оценки соответствия возможностей ИТ (инфраструктуры, архитектуры, технологий, бизнес-приложений, квалификации ИТ-персонала) планируемыми изменениям в бизнес-процессах. Разница между тем, что ИТ могут, и тем, что уже делают в компании, должна быть ликвидирована либо доработками действующих технологий, либо внедрением новых, которые доступны и прошли успешное внедрение на местном страховом рынке. Изменения ИТ должны отвечать новым требованиям и стандартам, диктуемым ЦОМ. При этом очень важно, чтобы изменения в процессах, которые компания намерена провести, могли работать не только теоретически, то есть, на бумаге, но и были бы практически покрыты технологиями (как уже имеющимися в компании, так и какими-либо новыми, которые компания себе может позволить с точки зрения необходимых инвестиций). В том случае, если это условие не выполняется, СК необ-

ходимо пересмотреть свои цели с учетом практически реализуемых технологических решений. Таким образом, разработка требований к ИТ и описание работы самой ЦОМ — неразрывный и взаимодополняющий процесс, иными словами, ИТ должны отвечать требованиям бизнеса, а бизнес должен корректировать свои цели (наполнение операционной модели) с учетом ограничений, связанных с возможностями изменений в ИТ.

Скорость роста страхового «дерева», или расчет необходимых человеческих ресурсов

Если продолжать наше сравнение с выращиванием идеального страхового дерева, то не стоит забывать и об удобрениях, иными словами, человеческих ресурсах, которыми обладает страховая компания. Дозирование любого удобрения, равно как и количество человеческих ресурсов, задействованных в ЦОМ, должно быть оптимальным: слишком мало — «дерево» не будет расти и давать новые ростки, слишком много — «дерево» погибнет под грузом чрезмерных расходов. Таким образом, здесь необходимо придерживаться золотого принципа «не навреди». Действительно, расчет количества сотрудников, необходимых

для эффективного, с точки зрения затрат, и качественного, с точки зрения, уровня сервиса, функционирования планируемой ЦОМ, требуется достаточно высокой точности, поскольку к моменту рабочего функционирования операционной модели на всех трех уровнях локализации должно присутствовать достаточное количество квалифицированных трудовых ресурсов. Кроме того, такой расчет необходимо делать с прогнозом на некоторое время вперед, учитывая возможные изменения объемов операций СК и повышения уровня квалификации, а значит, и производительности персонала после окончания периода их обучения и адаптации. Основная задача состоит в том, каким образом можно «отцифровать» необходимое количество таких ресурсов. Каждый бизнес-процесс централизуемых видов деятельности СК, может локализоваться на всех трех уровнях (региональное подразделение, операционный центр, головной офис). Попадая на тот или иной уровень, бизнес-процесс имеет «вход» или «выход из» определенного структурного подразделения компании (отдела, департамента и пр.). При этом одно и то же структурное подразделение может являться так называемым «входом» или «выходом» для нескольких

бизнес-процессов.

Для дальнейшего объяснения необходимо ввести два определения: метрики (metric) и ключевые показатели эффективности (KPI).

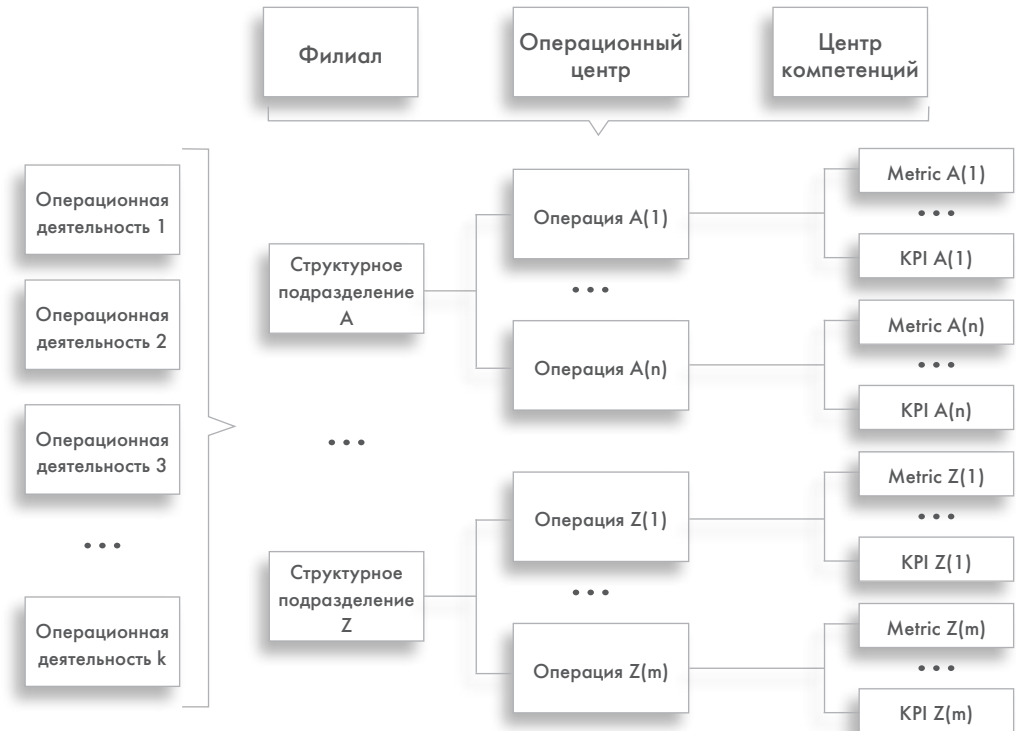
Метрики представляют собой показатели объема операций, которые выполняются в каждом структурном подразделении. При этом, в одном структурном подразделении может выполняться несколько видов операций, следовательно, для таких подразделений характерен целый ряд метрик, отражающих объемы по каждой из выполняемых операций.

KPI отражают эффективность или же норматив загрузки одной трудовой единицы (сотрудника), ответственной за выполнение той или иной операции. Отметим, что каждому виду операций присущи, как правило, свои нормативы загрузки. Таким образом, количество необходимых сотрудников для выполнения работы в каждом из структурных подразделения рассчитывается по формуле.

$$FTE = \sum_{i=1}^n \frac{Metric_i}{KPI_i}$$

$i = 1 \dots n$ — количество различных видов операций в структурном подразделении.

Рис.2. Схема расчета количества сотрудников, необходимого для функционирования ЦОМ



На рисунке 2 представлена схема расчета количества сотрудников, необходимого для функционирования ЦОМ в зависимости от следующих параметров:

- 1) количества структурных подразделений;
- 2) выполняемых в них операций;
- 3) количества каждого вида таких операций, которое приходится на структурное подразделение за расчетный период времени;
- 4) нормативов загрузки (KPI's),

которые определяют, сколько операций каждого вида в среднем приходится на единицу трудовых ресурсов в течение заданного периода времени.

Наиболее важным в данном расчете является прогнозирование значений metric, соответствующих каждому виду операций, которые выполняются в структурном подразделении. В частности, примером такого показателя в операционной деятельности кон-

такт-центра (КЦ) является количество вызовов, поступающих в день по отдельно взятой тематике. При этом отдельным видом операции считаются звонки по специализированной тематике. Для расчета общего количества определенного вида тематических звонков необходимо установить связующий коэффициент, отражающий зависимость между общекорпоративным показателем компании и специфическим показателем КЦ. Значения связующих коэффициентов могут быть определены либо через анализ внутренней исторической информации компании, либо через бенчмаркинг, то есть сравнение с другими аналогичными страховыми компаниями.² В таблице 1 приведен пример соответствия количества тематических звонков общекорпоративным показателем через связующий коэффициент.

От «куста» — к оптимальному «дереву», или основные этапы централизации ОМ

При принятии решения о переходе от «куста» к «дереву» необходимо хорошо изучить «корневую систему» (ИТ) и определить, насколько она развита, сильна и соответствует ли поставленным целям в настоящий момент. Переход на централизованную модель всегда подразумевает доработку ИТ-систем. И тут есть, как минимум, два полярных подхода, основанных на различиях в последовательности доработки ИТ и собственно перевода отдельных видов деятельности на централизацию, а именно:

- 1) перевод бизнес-процессов централизуемых видов деятельности и последующее внедрение новых ключевых изменений

² Иевенко С., Свистунов В. Современный контакт-центр страховой компании // Атлас страхования, №3, 2011

Таблица 1. Пример соответствия метрик, используемых в деятельности КЦ с общекорпоративными показателями страховой компании

Примеры метрик КЦ	Соответствующий общекорпоративный показатель	Связующий коэффициент
Количество входящих звонков по тематике «нотификация убытков»	Количество заявленных убытков	0,75
Количество исходящих звонков по тематике «напоминание об очередном платеже»	Количество заключаемых договоров страхования	1,2

- в ИТ-решениях в соответствии с планируемой ЦОМ;
- 2) первоначальная модификация ИТ, то есть полная подготовка технологической составляющей для будущей ЦОМ с последующим переводом бизнес-процессов на централизацию.

Как и в случае принятия решения о централизации и децентрализации ОМ, оба эти варианта имеют полное право на существование, выбор каждого из которых зависит от приоритетности стратегических целей страховой компании. Так, компании, которые останавливают свой выбор на первом варианте, стремятся, прежде всего, к более быстрому сокращению расходов (в том числе, минимизации инвестиций) и при этом готовы идти на определенные риски. Эти риски связаны, прежде всего, с тем, что централизованные виды деятельности до момента полной доработки запланированных ИТ-внедрений потребуют больше ресурсов для поддержания и контроля качества бизнес-процессов в операционном центре, а также больше усилий по управлению такой ОМ.

Как правило, компании, которые выбирают «рисковый» вариант перехода, объясняют свое решение тем, что затраты на лицензии, покупаемые на новое программное



обеспечение и дополнительное оборудование, будут намного ниже в том случае, если их приобретать для уже централизованной модели. Это происходит, в том числе, благодаря концентрации большей части операций в административном центре, то есть, сужении географии внедрения (и, соответственно, выездов команды тренеров), а также снижении количества сотрудников компании в целом. Аналогично вопросу приоритетности доработок в ИТ и перевода бизнес-процессов на централизацию, существует два различных подхода по очередности подключения филиалов к ЦОМ в зависимости от объема выполняемых в них операций. Часть компаний склоняется к подключению к ЦОМ крупных филиалов, объясняя это более быстрым экономическим

эффектом, который они могут потенциально получить за определенный период по сравнению с тем эффектом, который может принести за тот же период подключение малых и средних региональных подразделений.

Другие страховые компании предпочитают действовать менее рискованно, разворачивая централизацию через тестирование небольших филиалов, то есть путем запуска пилотных проектов. Затем следуют анализ и преодоление выявленных недостатков, вторичное тестирование с учетом устраненных замечаний так далее. И только после полной отладки процедур происходит подключение к ЦОМ средних и в последнюю очередь крупных филиалов.

Дуб, береза или сосна: сажать или не сажать?

Продолжая использовать всю ту же аллегория, хочется упомянуть о том, что вид страхового «дерева» и все его характеристики, которые должен выбирать страховщик, зависят, прежде всего, от размера «приусадебного участка» и его назначения, другими словами — от целей компании и её инвестиционных возможностей. В самом деле, неразумно на открытом участке в несколько гектар высаживать хрупкие кусты. Вариан-

тов ЦОМ, равно как и подходов по последовательности программы её внедрения немало, и у каждого из них есть свои плюсы и минусы. Тем не менее, каждая компания должна и может придерживаться нескольких универсальных правил, о которых мы упомянули. Кроме того, не стоит забывать и об общей целесообразности проводимых страховщиком мероприятий, направленных на централизацию. И здесь возникает еще одно универсальное правило — на этапе планирования ЦОМ необходимо проводить расчет, как минимум, трех групп статей затрат, моделирование результатов которых даст основание для сравнения различных вариантов ЦОМ и подходов её внедрения, а именно:

- 1) расчет необходимого количества трудовых ресурсов;
- 2) расчет стоимости арендуемых площадей;
- 3) расчет затрат на модификации ИТ.

Кроме того, необходимо учитывать и рисковую составляющую, выраженную в оценке надежности результатов моделирования с учетом достоверности каждого из просчитываемых вариантов. Именно результат данных расчетов и должен помочь ответить на вопрос, какое дерево больше подойдет к «участку» того или иного страховщика.