Анна ПАВЛОВА,

руководитель проектов в финансовой сфере, Digital Design

Корпоративный портал как инструмент для регионального развития

Организация эффективного и бесперебойного обмена информацией – одна из задач развивающейся страховой компании. Особенно актуальной она становится при региональной экспансии.

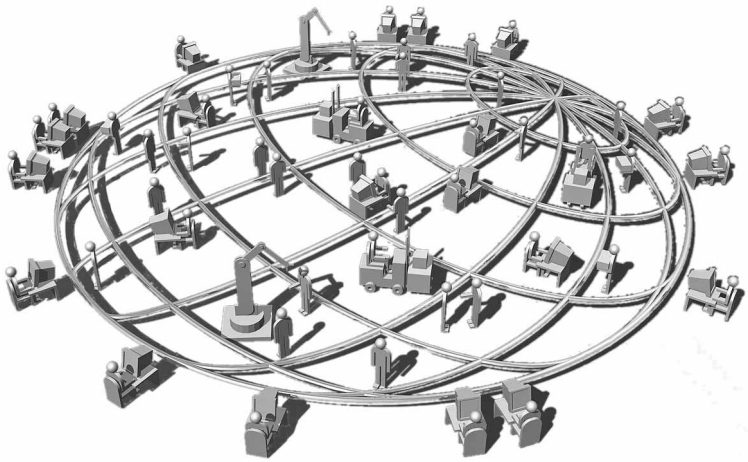
Результативность свежеоткрытой страховой точки продаж зависит, в том числе, и от создания эффективной информационной инфраструктуры. Аналогичная ситуация и у компаний, которые осуществляют региональное развитие путем слияний или поглощений – с той лишь разницей, что у присоединенной организации уже есть свои информационные системы и стандарты, и они, скорее всего, отличаются от систем и стандартов головной компании.

В рамках объединенной компании страховщикам приходится решать следующие задачи:

– создание единых баз данных, в первую очередь, по клиентам и истории взаимоотношений с ними;

– исключение дублирования информации, ошибок в представлении данных;
– доступ к единым ИТ-системам для осуществления дальнейшей работы (чтобы сотрудники единой компании использовали одни и те же инструменты для работы).

С последним пунктом могут быть проблемы. Иногда одну главную систему не выбрать, и тогда возникает потребность в интеграционном решении, объединяющем информацию из различных систем. Как вариант можно использовать Excel. Именно это мы и наблюдаем в большинстве компаний, когда значительную часть времени сотрудники головного офиса тратят на сбор, анализ и консолидацию данных по всему объединенному бизнесу. Эффективность подобных трудозатрат под большим вопросом. Корпоративный портал (например, на базе Microsoft Office Sharepoint Server) является мощным инструментом, который с легкостью может решить задачу создания единой нормативной базы компании, в том числе, законодательной базы в сфере страхования, собранной из внешних информационно-справочных систем («Гарант», «Консультант +» и так далее). Кроме того, портал может служить единой точкой доступа сотрудников к используемым в работе системам, позволяет автоматизировать документооборот и различные бизнес-процессы, решает ряд других важных задач, которые появляются перед географически распределенной страховой компанией.



При этом опыт показывает, что для десяти приложений использование портала в качестве инструмента интеграции обойдется примерно во столько же, сколько и самостоятельное написание интерфейсов (а если нет разницы, почему бы не выбрать более современное и масштабируемое решение?), и в разы (!) дешевле, чем переход на одну, покрывающую все бизнес-процессы, систему.

Интеграция приложений

В начала рабочего дня каждый сотрудник страховой компании, будь он в головном офисе или в географически удаленной точке продаж, одним нажатием на кнопку попадет на внутренний корпоративный портал – единый для всех интерфейс для работы. В отсутствие портала каждому сотруднику приходится настраивать доступ к целому ряду используемых в работе систем. В их числе:

– специализированные системы Unicus, Master Insurance, разработанные внутри компании программные модули и пр.;
– CRM (при наличии);
– системы электронного документооборота (при наличии);
– бухгалтерские системы (1С и прочие).

Это влечет за собой дополнительные трудозатраты как самого сотрудника, получающего доступ к той или иной системе, так и согласователей данного процесса (сотрудников департаментов IT, информационной безопасности и пр.). Кроме того, подобная организация работы создает дополнительную нагрузку на оборудование (одновременный доступ к множеству систем) и неудобство в работе пользователей, переходящих в процессе работы от одного окна к другому. Особенно актуальной данная проблема становится при открытии новых точек продаж и наборе новых сотрудников, когда трудозатраты на организацию рабочего пространства должны быть сведены к минимуму.
При использовании портала каждому сотруднику страховой компании может быть настроен индивидуальный интерфейс для работы (так называемый «тонкий клиент»), позволяющий попасть именно в те модули систем, с которыми он работает. При этом доступ в любой модуль производится из «единого окна» портала.

Документооборот

Корпоративный портал позволяет автоматизировать документооборот страховой компании – согласование договоров, заявок и так далее. Как известно, обычно договоры проходят длительное согласование. Ситуация усложняется, если согласовать договор с голов-

ной компанией надо из удаленного подразделения, когда инициатор договора не может лично прийти и «постоять над душой» у согласователя. Корпоративный портал позволяет сократить время на документооборот, а значит, снижает транзакционные затраты. Здесь можно привести пример согласования индивидуальных условий договора с VIP-клиентом, для которого важна, в том числе, скорость принятия решений. Как это обычно происходит?
Сотрудник филиала страховой компании формирует запрос на индивидуальные условия. Запрос поступает на согласование сначала к ответственному руководителю филиала, потом – в несколько инстанций в головном офисе. Менеджер по продажам филиала в это время «сидит на телефоне» и пытается ускорить процесс, «отлавливая» ответственных сотрудников и убеждая их побыстрее согласовать нужный документ. Здесь счет может идти уже даже не на дни, а на недели затрачиваемого времени.
А будет ли ждать клиент? При наличии портала автоматически настраивается процесс согласования, когда документ маршрутизируется по заданной схеме, с назначением ответственных и установлением им времени на согласование (с мониторингом и контролем результатов). В любой момент исполнитель может посмотреть статус документа, увидеть замечания и оперативно на них отреагировать. Кроме всего прочего, это укрепляет дисциплину сотрудников страховой компании.

Автоматизация бизнес-процессов

На портале могут быть автоматизированы и отдельные бизнес-процессы, например:
– ведение данных клиента и оформление договоров (с прикреплением к карточке клиента всех необходимых документов, таких, как акт осмотра автомобиля, фотографии, всевозможные справки и так далее),
– андеррайтинг,
– расчет и урегулирование убытков,
– перестрахование
и прочие.
Помимо основных бизнес-процессов, непосредственно связанных с работой с клиентами, при помощи портала можно автоматизировать и второстепенные процессы. На первый взгляд, польза от такой автоматизации неочевидна, поскольку она напрямую не связана с основной активностью (продажами). Однако таких процессов в страховой компании много, и оптимизируя каждый из них, в итоге можно сэкономить время сотрудников, а также денежные средства компании.

К второстепенным процессам можно отнести как связанные с бизнесом (разработка страховых продуктов и программ, контроль исполнения решений коллегиальных органов), так и обеспечивающие (от заявки на Service Desk до заявки на командировку или покупку товарно-материальных ценностей). В качестве примера можно привести процесс разработки продукта. Обычно он занимает не менее месяца. Инициатор (методолог, работающий по одному из направлений бизнеса) тратит много времени и сил на подготовку концепции продукта. В первую очередь, они уходят на поиск и консолидацию информации:

– по существующей клиентской базе (в том числе по предпочтениям клиентов и истории взаимоотношений с ними);
– на маркетинговые исследования (анализ рынка и конкурентов);
– по действующим в компании финансовым условиям работы с клиентами (принятой тарифной политике и так далее);
– по результатам опроса региональных точек продаж с постановкой им плановых показателей;
– о существующих ресурсах ИТ и прочее.

Потратив пару недель на сбор всей информации, методолог начинает ее анализировать, составлять концепцию продукта и согласовывать ее с различными подразделениями. При необходимости могут создаваться рабочие группы. В итоге появляется несколько версий документации по продукту, часть из которых согласована с одними службами, а часть – с другими. После принятия решения о внедрении продукта начинаются другие проблемы – мониторинг выданных поручений от подготовки всей необходимой нормативной и методологической документации до контроля поставленного плана продаж. Чаще всего последнее действие не выполняется, и руководство страховой компании не

может оценить степень успешности внедрения того или иного продукта. А ведь иногда выгоднее признать свои ошибки и вовремя остановиться (то есть убрать продукт с рынка), чем нести убытки от его продаж. Отметим, что весь описанный бизнес-процесс может быть автоматизирован средствами портала – от процесса быстрого и качественного сбора информации до анализа план-факт по итогами продаж продукта.

Бизнес-аналитика и отчетность

Из вышеизложенного следует еще одна функция портала – интеграционная. То есть портал выступает некой надстройкой, консолидируя всевозможную информацию из используемых систем (в том числе, внешних), анализируя ее и представляя в требуемом виде. Такая опция незаменима при формировании отчетности разного рода. А отчетность – больной вопрос для всех. Практически у каждого сотрудника страховой компании периодически возникает потребность в получении той или иной консолидированной информации по деятельности компании. Менеджерам по продажам интересны плановые показатели, в том числе в разбивке по продуктам. Их руководителям нужна информация на уровень выше, то есть, в разбивке по продуктам, точкам продаж и по менеджерам. Руководство страховой компании должно проанализировать план-факт – для принятия стратегических решений. Кроме очевидной ценности по получению отчетов «план» или «факт», при помощи портала можно автоматизировать составление отчетов по оценке эффективности каналов продаж (прямые, агентские, партнерские и пр.), оценке эффективности пакетных продаж и так далее. Альтернатива, существующая в большинстве страховых компаний сейчас, выглядит так: формирование запросов на получение информации, ежедневные (и не по одному разу) звонки ответственным исполнителям с просьбами (иногда и угрозами) заполнить тот или иной формат отчета (причем сами форматы – тоже величина далеко не постоянная), получение информации (не всегда в требуемом виде), ее проверка, выявление несоответствий, консолидация, представление руководству и пр. В итоге задействован далеко не один исполнитель, трудозатраты на, казалось бы, простую задачу, в каждой точке продаж зашкаливают.

Внутрикорпоративные коммуникации

Любой сотрудник страховой компании хочет и должен быть «в теме», то есть быть в курсе всех

событий, проходящих в компании: от информации о том, «кому сегодня день рождения» до новостей о кадровых перестановках. Безусловно, «сарафанное радио» отключить не получится (да и не стоит), но дать сотрудникам доступ к единому информационному источнику, безусловно, полезно. Региональные менеджеры, зачастую ощущающие себя забытыми и получающие информацию о жизни компании с большим опозданием, смогут почувствовать себя ближе «к центру событий», ощутить себя частью команды. Такие способы укрепления корпоративного духа, как проведение внутренних конкурсов, опросов, организация форумов, введение сервисов «доска почета» и «соседи по офису», предоставляющих собой ресурсы корпоративного портала, служат одним из нематериальных факторов мотивации.

Обучение

Организация рабочего процесса с помощью портала позволяет решить и другую насущную проблему – обучение персонала, географически удаленного друг от друга и от учебного центра головного офиса. Например, Microsoft предоставляет для этого инструмент eLearning Portal, с помощью которого можно создавать репозитории учебного контента, организовывать аудио- и видеоконференции и веб-семинары для сотрудников, проводить автоматическое тестирование и делать мониторинг результатов. Еще одним удобным инструментом для обучения сотрудников, является OCS – Office Communication Service. По умолчанию OCS применяет шифрование при передаче голоса и видео, поэтому работа в данной системе отличается высоким уровнем информационной безопасности – вся передаваемая в рамках обучающих текстовых, аудио- и видеоконференций информация может быть проконтролирована на предмет утечки

из компании. Таким образом, сотрудники региональных подразделений могут проходить необходимое обучение и повышать свою квалификацию, не покидая родной город и не отрываясь от работы. Страховая компания, в то же время, экономит значительные средства на командировочных расходах.

Этапы и стоимость

Как правило, процесс построения корпоративного портала происходит следующим образом (опуская этап подготовки проекта): внутренний портал развертывается для одного из подразделений центрального офиса, интегрируется с приложениями, в которых работают сотрудники компании. Затем производится обучение пяти-шести ключевых сотрудников подразделения, и неделю-другую портал находится в режиме опытной эксплуатации. Далее, если первый этап прошел успешно, бизнес-пользователи и ИТ-служба остаются довольны друг другом, портал можно развернуть на весь центральный офис, настроить отчетность, разработать комплект документации (руководство пользователя, руководство администратора, регламенты для службы IT и пр.), подключить дополнительные приложения. Повторно убедившись в том, что все работает правильно, можно экстраполировать портал на филиалы и в качестве финального штриха оформить его в фирменном стиле компании. Если руководство опасается внедрять портал сразу во всех представительствах, то пилотный проект может быть проведен на нескольких выбранных регионах, а далее точки продаж подключаются по установленным схемам и процедурам.

Если говорить о выгодах и преимуществах портала, то их можно ощутить практически сразу (базовый функционал разворачивается в течение месяца). Даже если сотрудники поначалу пользуются этим инструментом лишь на уровне «найти телефон сотрудника, ответственного за решение того или иного вопроса» или «найти последнюю версию нормативного документа», это уже облегчает их работу. По мере наполнения портала функциональностью и информацией будет расти и его ценность, и полезность – уже как инструмента для решения конкретных бизнес-задач. Стоимость базового функционала портала – от 500 тысяч рублей, в случае интеграции с другими используемыми в работе специализированными системами – от полутора миллионов рублей. Как правило, срок окупаемости портала не превышает одного года.