Экспертизу – в центр, типовые процессы – в глубинку

В целях экономии крупные западные страховщики уже давно консолидируют типовые операции в одном сервисно-операционном центре, расположенном вдали от крупных городов. В России подобная практика пока не получила широкого распространения, хотя единичные примеры аналогичных управленческих решений назвать можно – это «ЭРГО» и «Ренессанс Страхование».

Кризис более жестко поставил вопрос о минимизации расходов на ведение дел, и в СК РОСНО подошли к его решению кардинально: в 2008 году задумались о создании единого операционного центра, а уже в 2009 стартовал соответствующий проект. В октябре 2010 года в РОСНО подвели годовые итоги работы операционного центра в Воронеже.

На сегодняшний день около 80% операционной деятельности РОСНО уже сосредоточено в Воронеже, и теперь те операции, которые выполнялись сотрудниками различных структур компании по всей стране, сосредоточены в одном месте. В операционный центр, получивший название Allianz Eurasia Business Services, переведены работа московского коммутатора, работа автопульта компании по всей стране, работа медицинского пульта головной компании. В воронежском центре осуществляется администрирование полисов и урегулирование убытков по ОСАГО, обработка всех кассовых документов. Что касается каско, то в настоящий момент происходит передача в Воронеж администрирования полисов (сейчас обрабатывается около 20% от общего объема) и урегулирования убытков по этому виду (около 50% от общего объема). Отметим, что сама структура центра в Воронеже подразумевает возможности дальнейшей передачи операционных процессов из филиалов.

Разделение бизнес-процессов

Основная идея оптимизации бизнес-процессов заключается в том, чтобы

- все стандартные операционные процессы, позволяющие экономию на масштабе, сконцентрировать в одном месте, за пределами Москвы;

- функции, требующие высокой квалификации специалистов, высокого уровня экспертизы, постановки задач, методологии, оставить в экспертном центре в Москве. К таким функциям относятся
  - разработка стратегии;
  - контроль качества обслуживания и поддержки клиентов;
  - урегулирование нестандартных убытков;
  - экспертная поддержка продаж;
  - юридическая поддержка;
  - методология бизнес-процессов.

Экономический эффект

Достигнутая за год работы экономия на масштабе превысила все ожидания.

«По финансовым показателям мы идем гораздо лучше, чем планировали, – рассказывает Дмитрий Попов, первый заместитель генерального директора, исполнительный директор ОАО СК РОСНО. – За первые два года вложения должны были составить 2,3 млн евро, однако нам удалось уложиться в 0,6 млн евро. Планировалось выйти на точку окупаемости в 2012 году, но теперь надеемся выйти в 2011 году».

Что и говорить, экономия в 1,7 млн евро впечатляет. Естественный вопрос – каким образом она была получена?

«Есть две причины, почему удалось затратить денег меньше, чем было запланировано, – рассказывает Стефан Шмит, заместитель генерального директора ОАО СК РОСНО. – Первая состоит в том, что договоры на поставку оборудования для создания инфраструктуры заключались на пике финансового кризиса, что было нам на руку. А вторая, более важная, заключается в том, что проект реализуется только силами РОСНО. Проек-

том занимается очень маленькая команда, но все руководители департаментов в Москве и регионах полностью его поддерживают и вносят активный вклад в его реализацию».

«2,3 млн евро должны были покрыть все расходы по запуску нового проекта: затраты на покупку оборудования, аренду, зарплату сотрудников, которые продолжали работать на старом месте и в то же время учились для перевода на новое место работы, – добавляет Дмитрий Попов. – Невозможно на старте проекта арендовать небольшую площадь в бизнес-центре, а потом эту площадь наращивать и наращивать. Приходится сразу арендовать ту площадь, которая потребуется. Но каждый раз, когда надо было вкладывать деньги, мы думали, за счет чего сможем сэкономить».

Один из ожидаемых источников экономии – уровень жизни в региональном городе.
«В смысле экономии на масштабе Россия – уникальная страна, – считает Стефан Шмит. – Здесь можно отъехать от Москвы на 600 км, и это будет все та же страна, где будут говорить на том же самом языке и где будут действовать те же самые законы, но уровень жизни и, соответственно, уровень зарплат будет совсем другой».

Действительно, уровень зарплат в Воронеже в среднем на 40% ниже, чем в Москве. По словам Ариеля Горелика, директора Allianz Eurasia Business Services, компенсация начинающего сотрудника составляет 10 000-12 000 рублей, у ведущего специалиста – до 15 000 рублей, у эксперта – до 20 000 рублей. Дальше по иерархической лестнице идут руководители, зарплата которых озвучена не была.
Если говорить об экономии на сокращении числа сотрудников, то по информации, полученной от Дмитрия Попова, число сотрудников на бэк-офисных функциях уменьшилось примерно на 70 человек при том, что в операционный центр набрано 360 человек. Тех, кто был готов стать продавцом, переобучили. Остальные покинули компанию.

Операционный эффект

По словам Стефана Шмита, концентрация бэк-офисных функций в операционный центр позволила предоставлять всем клиентам единый стандарт качества обслуживания по всем продуктам. Добиться этого без централизации обслуживания невозможно. Теперь, после ввода в строй операционного центра, отдельные этапы администрирования полисов выглядят следующим образом.

Агент приносит в филиал, где он работает, проданный полис. Его сканируют и пересылают в Воронежский центр, где он вводится в корпоративную информационную систему. Первичное регистрирование убытка по транспортному средству (фотографирование автомобиля, прием документов) происходит в том филиале или агентстве, где был продан полис. Затем документы сканируются и передаются на обработку.
Проактивная функция информирования клиентов, у которых происходит урегулирования убытка по каско тоже передана в Воронежский центр. Оттуда клиенту звонят, чтобы сообщить об этапе урегулирования убытка. Например, запчасти заказаны, срок ожидания такой-то. На автопульте, с которого клиента информируют об этапах процесса урегулирования, работает гораздо больше сотрудников, чем на коммутаторе, где принимают входные звонки. Однако это не значит, что число исходящих информационных звонков по урегулированию превышает число входящих звонков. Ежемесячно контакт-центр РОСНО принимает около 100 000 звонков, и они касаются главным образом покупки страховых продуктов. Чтобы примерно оценить число исходящих информационных звонков по урегулированию, отметим, что ежемесячно в Воронежском центре урегулируется более 3000 страховых событий по ОСАГО и около 1500 по каско. Однако входящие звонки легче в обслуживании: звонок приняли и переадресовали внутри компании.

Кроме очевидных выигрышей от экономии масштаба, в РОСНО ожидают и заметного снижения уровня мошенничества, поскольку, по мнению Дмитрия Попова, чем дальше процесс урегулирования от клиента, тем меньше он может на него влиять и тем объективнее проходит этот процесс.

Елена Шарова