Элла ПЛАТОНОВА,

заместитель генерального директора по стратегическому развитию, Перестраховочное общество «Находка Ре»

Инновационная одержимость

Понимая под инновациями оптимизацию продуктов и процедур, мы не должны забывать, что сила инноваций – не в простом использовании конкретной технологии для решения конкретной проблемы, а в неослабевающем желании найти и применить что-то другое, ещё более новое, выйти за рамки старых, изживающих себя бизнес-моделей. Одержимость? Да. Но и главный залог успеха.

Российскому перестрахованию уже почти 17 лет. Даже скептики, не верящие в его серьёзные перспективы, не могут отрицать, что за эти годы не просто возник рынок, но и сформировалась конкурентоспособная среда, сложился формат взаимоотношений между цедентами и перестраховщиками, определилась стратегия развития ведущих перестраховочных компаний. Главный вопрос сейчас не в том, быть или не быть российскому перестрахованию (это уже свершившийся факт), а в том, как развиваться на этом рынке компаниям. Настало время для поиска отличий и инноваций, время принятия тактических решений.

Инновации – это инвестиции в будущие преимущества

Инновации являются естественным следствием человеческой потребности к генерации и пре-

творению в жизнь новых идей, и именно инновации могут выигрышным образом изменить жизнь компании и вывести ее в лидеры отрасли, сделать её по-настоящему эффективной.

Но давайте разберёмся, что же такое инновации в перестраховочном бизнесе? На мой взгляд, инновации вообще определяются как портфель высокорисковых и низкорисковых проектов и концепций. Фактически, это портфель продуктов, услуг, процессов и стратегий, обеспечивающих преимущества для компании с различными степенями риска и возврата денежных средств, вложенных в инвестиции. Эти преимущества могут быть функциональными, психологическими, эмоциональными или финансовыми.

Так, инновация в каком-либо бизнес-процессе перестраховщика (например, упрощение процедуры выплат по убыткам) принесёт экономию времени как для сотрудников компании, так и для ее цедентов. Уникально обновленный интерьер офиса создаст новые эмоциональные и психологические ценности для сотрудников компании и придаст новые черты её имиджу в целом. Запуск новой бизнес-модели призван обеспечить финансовые преимущества ее владельцам и топ-менеджменту. И так далее – можно долго приводить примеры и описывать удачные решения. Впрочем, и неудачные тоже: инновации не существуют в зоне, свободной от риска. Но кто не рискует, тот... не развивается.

Инновационные поиски – от продукта до продажи

Перестрахование – это интеллектуальный бизнес. По многим причинам: и потому, что он требует постоянного увеличения объема знаний, и потому, что он, как никакой другой, требует инноваций в жёсткой конкурентной среде, причём среде трансграничной.

Я бы выделила несколько основных направлений инновационных поисков. Прежде всего это, конечно, новые продукты (хотя в перестраховании пользоваться этим термином почему-то

не принято). К ним, как минимум, отношу перестрахование ответственности при исполнении государственных и муниципальных контрактов, перестрахование жизни заемщиков, финансовых рисков. Кроме того, к инновационным продуктам я бы отнесла предоставление перестраховщиками программ по различным видам профессиональной ответственности, а также составление комплексных видов договоров перестрахования. Двигаться к созданию новых продуктов можно разными путями. Один из них – добиваться органичного объединения в одном продукте нескольких важных свойств, которые в принципе есть на рынке и предлагаются конкурентами, но не в таком сочетании. А вот объединение их даёт в итоге уникальность, новизну и удобство для клиентов, которое становится конкурентным преимуществом, выгодно выделяющим компанию. Например, в нашей компании таким продуктом стала перестраховочная ёмкость «Удобная жизнь» – в ней мы соединили такие важные для клиентов свойства, как неограниченную ёмкость (поскольку защита пропорциональная, то выплаты не ограничены по количеству страховых случаев в год); высокий лимит (3 млн долларов); покрытие не только по НС, но и по рискам наступления смерти и

инвалидности по естественным причинам; мгновенное покрытие (без предварительных котировок с лидером); надёжная секьюрити (Ллойдс).

Другой путь – совершенствование продуктов и услуг в части тех качеств, которые особенно важны клиентам. Так, мы знаем, что и в страховании, в перестраховании для клиента всегда важна скорость выплаты. Проана-

лизировав потребности наших клиентов и оценив свои внутренние возможности, мы предложили программу «Находка-24»: по убыткам на сумму до 500 000 рублей выплата производится в течение суток с момента получения пакета документов.
Таким образом, инновационным может стать не только сам продукт, но и условия его предоставления.

Второе важнейшее направление – технологии продаж. Термин «продажи» на перестраховочном рынке тоже практически под запретом – рассуждения о продуктах и их продаже многими корифеями российского перестрахования расцениваются как «дурной тон». Я с этим согласиться не могу. Любой бизнес должен приносить прибыль, а любой процесс, который в итоге приносит прибыль, наделен функциями и признаками обоих приведенных терминов. Поэтому способ продажи созданных перестраховщиками новых продуктов – важнейший элемент тактики, и новые инструменты продаж, безусловно, будут являться инновациями в перестраховании.

Стать международным или умереть

И, наконец, международность. Перестрахование – бизнес, который по самой своей природе не может ограничиваться рамками государственных границ. Каждый перестраховщик должен понимать, что либо перестрахование должно быть международным, либо у него нет будущего. Работой с международным рынком многие заняты уже давно, но именно в настоящее время инновационным становятся (должны стать!) менталитет менеджмента, специализированная международная профессиональная

подготовка кадров, транспарентность, переход на международную отчетность.

Даёшь новую профессию!

Увы! В России редко встретишь такую должность как креативный директор или менеджер по инновациям, тем более в среде страховщиков и перестраховщиков. А между тем лучшие европейские бизнес-школы (типа IMD) уже около полувека готовят и выпускают менеджеров по инновациям, которые являются неотъемлемой составляющей оргструктуры любой уважающей себя компании.

Такие менеджеры должны обладать системными знаниями в области инновационного менеджмента и практическими навыками проектного управления – от разработки идеи бизнеса до её коммерческой реализации. Мало быть знакомым с оригинальными методиками, процедурами и инструментами – нужно уметь использовать их для решения реальных задач по снижению расходов, минимизации рисков и уменьшению вероятно-

сти ошибок при продвижении инновационных технологий и внедрении новых бизнес-идей. Необходимы таким специалистам и нестандартные личностные качества – как минимум шесть из них хочется перечислить:

1) Сочетание способности к эмоциональному восприятию мира и реального взгляда на вещи.

2) Умение извлекать уроки из собственного опыта – и само наличие такого опыта! Лучше иметь три успеха и три провала, чем один успех и ни одной неудачи. Если у вас нет неудач, то вы ничему не учитесь – это аксиома.

3) Мужество при принятии решений (оно понадобится для того, чтобы останавливать неудачные проекты) и умение вовремя «выдернуть штепсель из розетки».

4) Способность формировать проектные команды, нацеленные на успех. За этим требованием стоит множество умений, навыков и личных качеств.

5) Открытость к внешним идеям и технологическим решениям, совмещенная с желанием экспериментировать с ними.

6) Одержимость инновациями, желание ими заниматься и готовность разделять свой энтузиазм с персоналом и проектными командами.

Последнее качество, на мой взгляд, не только самое важное и определяющее движение к успеху, но и самое дефицитное...

Но тем не менее (и это отрадно!), всё больше участников страхового и перестраховочного рынка осознают актуальность задачи выхода на новый уровень проактивной работы с клиентом, необходимость разработки уникальных страховых и перестраховочных продуктов, освоения новых каналов продаж. Для них инновации – осознанное ключевое конкурентное преимущество. Для них мало просто знать нужды клиента. Они не довольствуются лишь предоставлением клиенту удобного и понятного сервиса, отвечающего запросам клиента сегодня. Они думают о завтрашнем дне, стремясь предложить новое нестандартное решение, отличающееся от продуктов конкурентов. В таком инновационном подходе и заключается то самое будущее страхования и перестрахования, о котом все мы так много размышляем.

Инновации внутри нас

И напоследок непременно хотелось бы сказать вот о чём: мы не должны забывать о необходимости внедрять инновационные подходы к развитию и внутри себя. Ведь у любой компании помимо финансовых целей развития, целей, связанных с бизнес-процессами, целей по развитию

клиентской базы, должны быть и цели, связанные с развитием персонала.

Мы несём ответственность не только перед теми, кто потребляет наши продукты и услуги, но и перед своими сотрудниками. А нашим работникам недостаточно всего лишь справедливого вознаграждения за их труд (это должно быть само собой разумеющимся в любой организации). Не менее, а порой и более важно, чтобы, работая у нас, наши специалисты сохраняли свою индивидуальность и чувствовали, как эту индивидуальность ценит компания. Чтобы заслуги каждого работника признавались и ценились коллективом, и каждый имел возможность для развития и продвижения.

Чтобы каждый работник чувствовал уверенность в завтрашнем дне, не боялся за будущее своей семьи и имел возможность заботиться о близких. Поддержание корпоративного духа на такой высоте (на деле, а не на словах) особенно важно в трудные для компании и рынка времена, когда сохранить команду и здоровый моральный климат в ней традиционными методами просто не удаётся.

В истории нашей компании был непростой период, когда из-за проблем с правами собственности на акции компании бизнес потерял привычную динамику развития, и возникла реальная угроза потери нашего ценного коллектива. Мы не могли предложить людям чёткого видения их будущего и вынуждены были экстренно придумывать, как удержать наших специалистов, возродить в них интерес к работе в нашей компании.

В результате была разработана рефератная система работы с персоналом: каждому работнику (от андеррайтера до секретаря) было предложено подать заявку на подготовку реферата с его предложениями по совершенствованию тех или иных бизнес-процессов, созданию новых продуктов и т. д. Руководство компании выделило призовой фонд для победителя, так что помимо интереса мы задействовали ещё и материальное стимулирование. Кроме того, на основе лучших рефератов мы провели семинары и мастер-классы для наших клиентов и партнёров по бизнесу, так что инновация для персонала превратилась в источник новых идей для развития продуктов и продаж. Так в течение года велась кропотливая работа с внутренним интеллектуальным потенциалом организации, и главная цель была достигнута: никто из сотрудников не покинул компанию.