Жанна ШАЛИМОВА,
заместитель генерального директора по продажам, ООО «АльфаСтрахование-Жизнь».

АУТСОРСИНГ ПРИ ПРОДАЖЕ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ

В некоторых сферах экономической деятельности гораздо выгоднее обратиться к услугам сторонней фирмы, чем создавать собственный отдел соответствующей направленности.

Когда аутсорсинг имеет смысл

Представительствам иностранных компаний на российском рынке совсем необязательно иметь, например, полноценный отдел бухгалтерии. В целях экономии лучше обратиться к услугам аудиторских фирм, которые в изобилии представлены на отечественном рынке.

Что касается продаж страховых услуг, то любая страховая компания стремится каким-либо образом выделиться на рынке, сделать клиенту предложение более интересное, чем у конкурентов. Что можно придумать на этом поле? Допустим, в страховой компании создали продукт, которого нет на рынке. Либо своими усилиями, либо с помощью сторонних специалистов. Как только новый продукт появится на рынке, его увидят конкуренты и быстренько

sst-02.qxd 30.05.2007 21:28 Page 43

скопируют, если он понравится. Значит, на долгое время привлечь внимание клиентов оригинальным страховым продуктом не удастся.

Чем еще можно отличаться от конкурентов? Ценой продукта. Можно снизить ее, даже устроить демпинг, но если страховая компания не хочет работать себе в убыток, то постоянно уменьшать стоимость продукта нерентабельно. В случае, когда конкурентам стратегически важно расширение рыночного сегмента, они тоже снизят цену. И завоевать потенциального потребителя опять не удастся.

На мой взгляд, единственный путь выгодно отличаться от конкурентов в области продаж страховых услуг – сфере, где нельзя потрогать продукт руками – это иметь ноу-хау в продвижении этого продукта. Чем больше игроков на рынке, тем сильнее потребность в разнообразии технологий продвижения и продаж продуктов. Когда продажа ведется через агентскую сеть, технологии у всех более или менее одинаковые. Отличия только в степени профессионализма агента конкретной страховой компании. Но вот в страховой компании изобрели нечто принципиально новое: канал продаж или технологию продвижения, или и то и другое вместе. Это сразу привлечет внимание клиента. Но стоит ли разработку продвижения страхового продукта отдавать на аутсорсинг? Ведь нередко в страховой компании есть свой отдел маркетинга. Однако совсем не обязательно, что сотрудники этого отдела сочетают умение создавать рекламные материалы с умением разрабатывать технологии продаж. А ведь на рынке существуют компании, которые специализируются исключительно на продвижении продуктов и услуг. Обычно такие организации имеют узкую специализацию и обслуживают определенный сегмент рынка, скажем, финансовые фирмы. Именно такой фирме и стоит передать разработку стратегии продвижения.

Безопасность применения аутсорсинга

Вопрос безопасности аутсорсинга зависит от области его применения. Если мы прибегаем к услугам сторонней фирмы в области аудита, то о конфиденциальности можно не беспокоиться: законодательство едино для всех. Ко-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 44

нечно, нельзя сбрасывать со счетов, что аудитор может продать финансовую информацию о вашей фирме конкурентам, но так поступают только фирмы-однодневки.

Другое дело, если аутсорсинг планируется применять в области, где надо кардинально отличаться от конкурентов, например, на рынке страхования. С какой бы тщательностью в договоре ни прописывались условия конфиденциальности, все равно не может быть стопроцентной уверенности в том, что разработчик не отдаст ту же самую технологию (пусть даже в модифицированном виде) конкурентам. Соответственно, фирма-заказчик не должна тешить себя иллюзией, что данным ноу-хау обладает только она. Напротив, ей надо сразу отдавать себе отчет в том, что через некоторое время на рынке может появиться компания, использующая технологии продаж, подобные тем, которые были для нее разработаны сторонней фирмой – ведь никому не хочется изобретать велосипед многократно.

В области внедрения проектов пользоваться услугами сторонних компаний еще менее безопасно, чем при разработке технологии продаж.

Допустим, компания решила запустить новый проект по продажам. Это некая инновация, и она стратегически важна. Если внедрение отдать на аутсорсинг, придется каждый день контролировать, как идут продажи, все ли

Точка зрения

Денис САДОВСКИЙ,
генеральный директор, call-центр "Горячие линии", DM агентство «Imageline»

О ПОЛЬЗЕ И ВРЕДЕ АУТСОРСИНГА

Главный миф аутсорсинга, с которым нужно всячески бороться – это то, что услуги сторонней фирмы должны быть дешевле, чем создание внутреннего аналога этих услуг.

Иногда потенциальные заказчики даже сравнивают стоимость услуг аутсорсинга только с затратами на линейный персонал, который должен выполнять работу, которую планируется отдать на аутсорсинг (без затрат HR, IT и прочих подразделений, не говоря о дополнительно занимаемых площадях). Это категорически неправильно! Часто внутреннее подразделение может обхо-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 45

делается правильно, а если возникнут проблемы, то выяснять, в чем их причины.

Соответственно, та цель, которая преследовалась при применении аутсорсинга – заплатить деньги за выполнение работы и получить конечный продукт от исполнителя – достигнута не будет.

Но, допустим, внедрение проекта все же было отдано сторонней фирме. Работа выполнена, проект начал работать. Пришло время подключить к нему сотрудников компании-заказчика. Специалисты фирмы, которая провела аутсорсинг, знают все нюансы проекта. Они видят, на каких этапах процесс отлажен хорошо, а на каких – плохо, и что нужно делать, чтобы добиться положительного результата.

Сотрудники фирмы-заказчика всех этих тонкостей не знают, а чтобы их узнать, они должны поработать в новом проекте и набить собственные шишки: ведь они все делают иначе, чем те, кто запускал проект.

Но вот срок договора с фирмой-исполнителем истек. Аутсорсеры ушли. Гарантировать, что проект будет функционировать точно так же, как на этапе запуска, никто не может.

Поэтому если у страховой компании уже есть готовая технология продаж, запускать ее должны те, кто в будущем будет с ней работать. Они должны быть в процессе с самого начала.

диться даже несколько дешевле, чем услуги квалифицированных аутсорсинговых компаний. Другое дело, что, отдавая какую-то часть работы на аутсорсинг, вы получаете формализованный и измеряемый бизнес-процесс, который при необходимости можно перенести к другому подрядчику.

Рассмотрим простой пример. Если вы вложили значительные средства в большой собственный call-центр (оплатили оборудование, площади, каналы связи, персонал и т.п.), то вы волей-неволей будете его развивать. Это несмотря, например, на то, что стоимость рабочей силы в Москве растет темпами, вдвое опережающими инфляцию. Если же компания строила свой call-центр с расчетом на то, что часть работы будет выполняться сторонними подрядчиками, то именно аутсорсерам придется волноваться о том, как и где разместить операторские залы и как контролировать их работу с тем, чтобы заказчик был удовлетворен. У нас, к примеру, один из операторских залов работает в Туле (у нескольких наших конкурентов – в Твери), но из какого города оператор, обслуживший звонок, никак не влияет на качество самой работы.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 46

Конечно, коллектив, который будет вести проект, будет меняться. Но одно дело, когда уходит или приходит один человек, и совсем другое, когда целая команда. Она слаженно действовала и добивалась прекрасных результатов, но в какой-то момент в полном составе ушла. На ее место пришла новая. Может быть, новая команда ничуть не хуже старой, но чтобы в деталях разобраться, как должен работать проект, людям нужно время. Кроме того, если сотрудникам компании все равно придется проходить тот же путь, что и аутсорсерам, то зачем платить дважды? На мой взгляд, лучше сразу отдавать проект в руки тем людям, которые будут его вести.

Кроме того, поручать сторонней фирме внедрение проекта небезопасно. Сотрудники, внедрившие оригинальную технологию продаж, знают ее в мельчайших деталях. Не исключено, что они предложат ту же самую технологию конкурентам. Повторная реализация проекта будет более успешной – поможет накопленный опыт, и многих ошибок удастся избежать.

А теперь рассмотрим, какие этапы продаж можно вынести на аутсорсинг.

Что можно передать на сторону

Создание клиентской базы

Сторонним специалистам можно поручить создание клиентской базы для отделов страховых компаний, кото-

Кстати, в тульском сервисе операторы рассказывают москвичам о том, где расположены офисы нашего заказчика. Перед операторами на экране высвечивается карта Москвы с расположенными станциями метро – и клиента просят назвать наиболее удобный для него район, ориентируясь именно на схему метрополитена. Так что приведенный пример с бомбейским call-центром говорит о недостаточной проработке алгоритма работы операторов.

Что же касается степени защищенности технологий и данных в аутсорсинговом call-центре и внутри компании, то она зависит только от внимания к проблеме безопасности. Защищенность никак не зависит от того, кто именно работает с данными: штатные сотрудники или представители компании-аутсорсера. Head-hunter'ы могут переманить группу сотрудников компании-заказчика точно так же, как и аутсорсинговый call-центр может использовать для работы на конкурентов опыт по

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 47

рые занимаются, например, продажами полисов страхования жизни юридическим лицам.

Агенты должны быть заняты процессом продаж. Отвлекать их поиском потенциальных потребителей неэффективно. Если они сами будут заниматься налаживанием контактов с новыми организациями, то сами продажи отодвинутся. Поэтому руководству страховой компании надо либо предусмотреть в штате своей организации сотрудников, которые занимаются созданием клиентской базы и поддержанием ее актуальности, либо прибегнуть к аутсорсингу.

При постановке задачи по формированию клиентской базы, нужно четко задавать ее параметры: численность сотрудников фирмы, сегмент рынка, на котором она работает. Скажем, выбрана только нефтегазовая отрасль – ведь у компаний этого сегмента достаточно денег, чтобы страховать своих сотрудников.

Актуальность базы оговаривается заранее, и заказчик контролирует соответствие предоставленных контактов реальному положению вещей.

Маркетинговая поддержка

Очень популярны услуги аутсорсеров при проведении маркетинговых исследований и рекламных компаний. Конечно, каждая уважающая себя компания отслеживает ситуацию на рынке, но провести специальный анализ без участия специалистов невозможно.

Не каждая компания имеет свой отдел маркетинга и рекламы. Маленьким компаниям содержать такие отделы со-

продаже продукта своего первого заказчика. Чем больше сотрудников имеют теоретическую возможность скачать базу данных, тем хуже защищенность данных – вне зависимости от того, какой штамп стоит в трудовой книжке сотрудника.

Именно поэтому операторы (как в собственном, так и в аутсорсинговом call-центре) должны иметь доступ только к одной записи в один момент времени, им должна быть доступна только та информация, которая является минимально необходимой и т.п.

Таким образом, главная потенциальная выгода от аутсорсинга – в том, что компания отдает «на сторону» те функции, которые она не считает своими ноу-хау, а сама сосредотачивается на совершенствовании тех функций, которые являются ее ключевыми компетенциями. То есть выгода не только и не столько в денежных затратах, сколько в экономии времени высшего менеджмента, которое не распы-

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 48

вершенно ни к чему, потому что хороших специалистов в этой области немного и помощь их стоит дорого. В то же время на рынке работают маркетинговые фирмы, которые проводят исследования рынка, создают бренды, проводят рекламные компании. В этой области аутсорсинг давно и успешно применяется.

Альтернативные каналы продаж

Товары и услуги часто продают через call-центр, и я считаю, что это замечательный аутсорсинг. Компании такого плана рентабельны за счет того, что одновременно работают с разными фирмами.

Call-центр хорош и для крупной компании с большой филиальной сетью и представительствами за рубежом. Он должен обслуживать все отделения фирмы. Дороговизна междугородных звонков не сделает проект нерентабельным – ведь существуют ведь номера 8-800-, они все равно дешевле любых других вариантов.

Приведу пример из собственного опыта. Одно время я работала в США. Как-то мне нужно было связаться с представителем своей страховой компании. Сломалась машина. Я позвонила, мне на все вопросы ответили и сказали, что

ляется на развитие второстепенных и достаточно простых (с точки зрения основного продукта компании) вещей.

Если компания относит телефонное общение с клиентами к своей ключевой компетенции и считает, что именно его качество отличает ее от остальных и привлекает клиентов – то она должна развивать свой call-центр и уделять этому первостепенное значение. Если же эта часть бизнеса – всего лишь одна из многих, то в ней нужно определить ключевые параметры (как количественные, так и качественные). Эти параметры можно отдать на аутсорсинг, постоянно отлеживая их значения.

Какие этапы продаж можно вынести на аутсорсинг? «Пригодных к передаче» участков несколько:

1. Первичная обработка входящих звонков, генерируемых некоей рекламной кампанией. Оплата – поминутная (за каждую минуту работы оператора), цель подрядчика – ответить на стандартные звонки, а нестандартные – переадресовать специалистам заказчика. Как вариант, держать таких специалистов в штате подрядчика. Тогда к поминутной оплате «общих» операторов добавляется оклад этих самых специалистов. Такую работу целесообразно передавать на аутсорсинг при больших объемах звонков, то есть только в B2C сегменте.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 49

нужно подъехать в офис компании, заполнить какие-то бумаги. Дали адрес. Я спросила у оператора, какая там ближайшая станция метро. На что оператор ответила: «Станция метро? Не знаю. Я ведь в Бомбее». А я в тот момент находилась в Нью-Йорке. Содержать call-центр в Индии значительно дешевле, чем в США. У страховой компании, в которую я обратилась, множество точек. Она держит call-центр в Бомбее, который обслуживает все эти точки.

Очень эффективный канал продаж страховых продуктов – это Интернет. Для ведения онлайновых продаж нужен информационный центр или сервисный центр обслуживания. Его создание и обслуживание можно отдать в ведение сторонней фирме. Еще один перспективный канал продаж – банк. Он выступает в качестве агента и получает комиссионное вознаграждение. Но это нельзя назвать аутсорсингом.

Антикризисное управление

Если в компании сложилась кризисная ситуация, нужна команда, которая встряхнула бы ситуацию и выправила бы положение пусть даже не самыми приятными методами. Потом она может уйти. Очевидно, что это как раз таки работа для аутсорсеров: ведь управление компанией

2. Передача на аутсорсинг всего процесса продаж. Это допустимо, если у подрядчика есть возможность осуществить весь процесс продажи по телефону, а у заказчика – возможность отследить полное завершение сделки. В такой ситуации оплачиваются прямые расходы подрядчика. За каждую совершенную сделку выплачивается премия.

3. Исходящие звонки. Это либо актуализация контактов из некоей старой базы (поминутная оплата или оплата за каждую запись), либо напоминание о необходимости продлить договор на следующий год/возобновление договоров для тех, кто не продлил их самостоятельно (желателен вариант комбинированной оплаты, как стимулирующий продажи, но страхующий подрядчика от «выработанности» базы).

4. Для сегмента B2B – возможен активный поиск клиентов. От наработки базы данных с помощью «холодных» звонков до полного цикла продаж, с ведением каждого клиента по «воронке продажи», выставлением счетов, развитием отношений с клиентами и так далее. Такой путь невозможен для B2C сегмента по причине отсутствия исходных баз, по которым можно начинать привлечение клиентов, в то время как для B2C сегмента можно работать даже по обыкновенным справочникам («Желтым страницам» и т.п.).

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 50

в момент кризиса и в момент ее нормальной работы – категории совершенно различные. И люди, которые прекрасно справляются с кризисами, с трудом работают в спокойной обстановке. Это люди результата, а не процесса. Они не умеют работать без драйва, им нужна проблема, иначе они скисают.

Бюджетирование аутсорсинга

Планировать бюджет на аутсорсинг нужно заранее. Любая компания разрабатывает стратегию своего развития на более-менее продолжительный период времени: 1 год, 5 лет, 10 лет. Расчет необходимых трат на услуги сторонних компаний зависит от этапа развития компании. Молодой фирме потребуется больше временного аутсорсинга – ведь создать коллектив в короткие сроки невозможно. Поэтому вполне разумно пользоваться помощью специалистов сторонних фирм, попутно формируя собственный кадровый состав. Что касается продаж, то при разработке стратегии изначально известно, что через год придется изменять свои продукты или способ их продвижения. Соответственно нужно планировать, кто будет осуществлять эти изменения: сотрудники фирмы или же сторонние специалисты. Если люди со стороны, нужно предусмотреть расходы на аутсорсинг.

Конечно, все предвидеть невозможно. Например, кризисы. Еще вчера страховые программы прекрасно продавались, казалось, что рынок будет расти и дальше. А сегодня положение дел изменилось, хотя конкурентов, кажется, не прибавилось. Но продажи падают. Чтобы преодолеть сложности, можно прибегнуть к помощи сторонних специалистов. Они не изменят бизнес-процессы в компании в целом, но вскроют проблему, из-за которой возник кризис. Проведут маркетинговое исследование. Может оказаться, что продукт, предлагаемый страховой компанией, слишком дорогой, поэтому и продажи падают. Или страховой продукт неправильно спозиционирован: он рассчитан на богатых, а реклама нацелена на средний класс. Аутсорсеры проанализируют причины возникших проблем. Можно попросить их дать механизм восстановления процесса, а можно решать проблемы собственными силами.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 51

Однако постоянно резервировать средства на антикризисный аутсорсинг неправильно – всегда ведь есть траты, которые предусмотреть нельзя. Это как раз они и есть.

Подведение итогов

Применение аутсорсинга оправдано в тех областях деятельности, где мало квалифицированных специалистов. Услуги последних недешевы, поэтому держать профессионала подобного уровня в штате компании невыгодно.

На мой взгляд, аутсорсинг оправдан на следующих этапах продаж:

- глубокий анализ рынка
- разработка технологий продаж и продвижения
- подготовка клиентской базы.

Отдавать другие этапы продаж на аутсорсинг я бы не стала.

Думаю, что в некоторых областях за аутсорсингом будущее. На рынке будет появляться все больше и больше консалтинговых фирм, обеспечивающих услугами множество компаний.