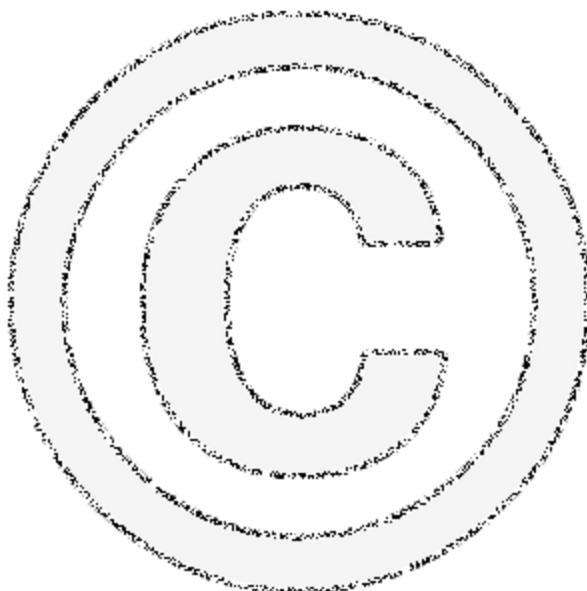




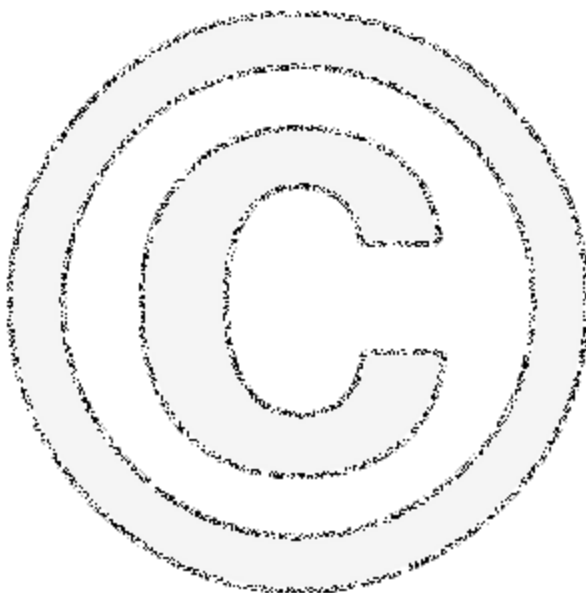
РЕИНЖИНИРИНГ
СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ



Кандидат экономических наук, доцент

Н.П. НИКОЛЕНКО

Рейтинги страховых компаний



Николенко Н.П.

Реинжиниринг страховой компании. – М.: страховое ревью, 2001. – 100 с.

В монографии впервые в России рассматриваются методологические и теоретические вопросы реинжиниринга страховой компании.

Предназначена для менеджмента страховых компаний. Может быть также полезна преподавателям, аспирантам и студентам факультетов менеджмента, экономики и финансов высших учебных заведений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
---------------	---

Глава 1.

Общие понятия реинжиниринга страховой компании и реинжиниринга бизнес-процессов.....	7
--	---

1.1. Реинжиниринг бизнеса – новое направление в теории менеджмента.....	
1.2. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании.....	23
1.3. Реинжиниринг маркетинга.....	31
1.4. Реинжиниринг процесса обслуживания клиентов	44

Глава 2.

Воздействие реинжиниринга бизнес-процессов на деятельность страховой компании	61
---	----

2.1. Корпоративная культура персонала реинжиниринговой страховой компании	61
2.2. Система мотивации персонала.....	74
2.3. Влияние реинжиниринга на систему обучения	86
2.4. Роль информационных технологий в реинжиниринге	91

Глава 3.

Методологические аспекты практического применения реинжиниринга	101
---	-----

3.1 Алгоритм и условия успешной реализации реинжиниринга страховой компании.....	101
--	-----

3.2. Краткая характеристика реинжиниринговой страховой компании	114
---	-----

Заключение	122
------------------	-----

Список использованной литературы.....	123
---------------------------------------	-----

ВВЕДЕНИЕ

«Реинжиниринг бизнеса» «реинжиниринг компании», «реинжиниринг бизнес-процессов» - эти понятия начинают входить в

наш лексикон и область практических действий. И это не дань западной моде. Быстроразвивающиеся в рыночной среде российские компании сталкиваются с такими проблемами, решение которых в рамках традиционных классических знаний и парадигм невозможно. Поэтому все большее число владельцев и топ-менеджеров начинают искать новые нетрадиционные пути достижения конкурентных преимуществ, одним из которых является реинжиниринг.

Основная идея реинжиниринга бизнес-процессов это переход от узкого разделения труда по операциям, функциям к производственным процессам в целом. Появление реинжиниринга связано с кардинальными изменениями на рынке, наиболее существенными из которых являются следующие.

Во-первых, бал сегодня правит потребитель, поскольку наблюдается переход от массового потребления к индивидуальному. У клиентов сформировались свои требования и ожидания относительно предлагаемых им товаров и услуг, в том числе страховых. С одной стороны, индивидуализация потребления приводит к тому, что каждый продукт (услуга) должны удовлетворять конкретные потребности конкретного клиента. С другой – продукция должна поставляться тем способом, который удобен для клиента.

Кроме того, значительно выросли требования не только к самому продукту, но и к системе его сервисного обслуживания. В страховании, например, потребитель услуг уже не просто хочет иметь полис на случай повреждения автомобиля. Страхователь желает, чтобы в полисе были предусмотрены эвакуация, ремонт поврежденной автомашины, а при необходимости и замена ее на время ремонта. Клиент ожидает продукта, обладающего многими свойствами. Такие продукты принято называть мультиатрибутивными.

Во-вторых, по мере развития страхового рынка и ограниченного числа клиентов страховых компаний (в России застраховано не более 10% рисков) усиливается конкуренция между ними. В начале это проявлялось в снижении цен на страховые услуги, особенно в автомобильном страховании и страховании путешественников. Однако снижение цен не беспредельно. Поэтому борьба за клиента неминуемо перейдет и уже переходит в сферу обслуживания и качества страховых продуктов.

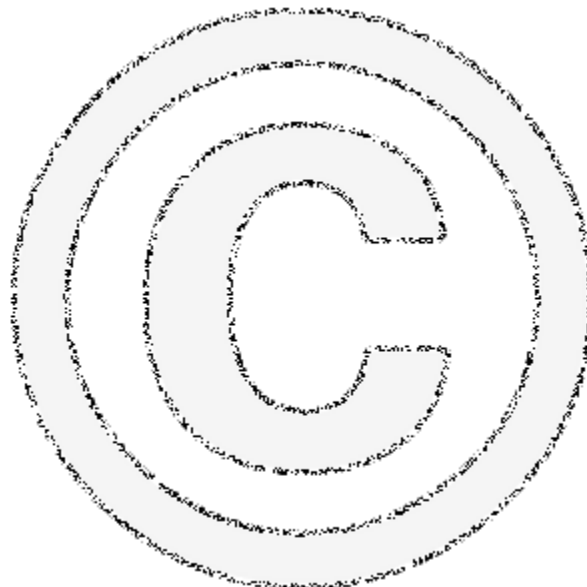
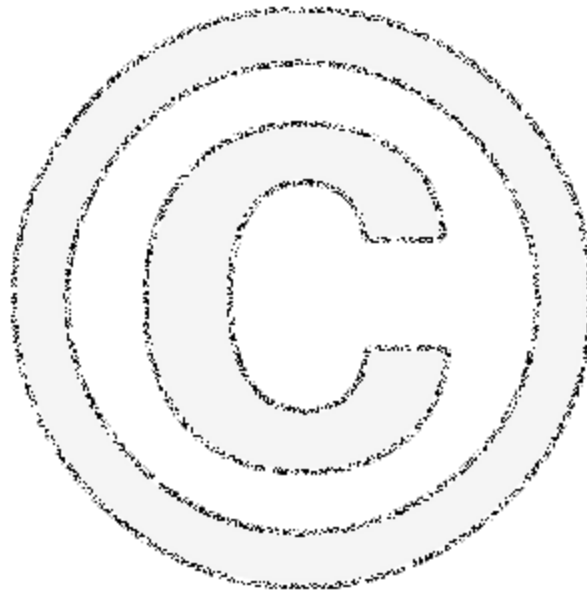
В-третьих, сегодня меняется сам характер изменений. Российским страховым компаниям приходится действовать в турбулентной, т.е. постоянно изменяющейся среде. Например, еще не так давно российские компании предлагали крайне ограниченный набор услуг по страхованию жизни: накопительное страхование либо страхование на случай смерти. Сегодня они предлагают постоянно изменяющийся перечень услуг, среди которых пенсионное страхование, страхование на случай критических заболеваний, страхование ренты и т.д.

В-четвертых, меняется и характер производственных отношений, где основным объектом становятся процессы, а не их отдельные части или операции. В создании страхового продукта, например, участвуют и маркетологи, и андеррайтеры, и продавцы, и актуарии, и методологи, а в результате никто. Каждое подразделение, участвующее в процессе разработке, концентрирует свое внимание внутрь - на своих проблемах и вверх - на своего начальника. Никто не смотрит наружу, т.е. в сторону клиента.

Именно весь деловой процесс создает конечный необходимый потребителю продукт. Поэтому реинжиниринг направлен на решение не узких хозяйственных задач, а на решение укрупненных процессных операций. Поскольку реинжиниринг ориентирован на процессы,

важнейшее значение приобретает координация, взаимообусловленность и взаимодополняемость всех участников бизнес-процессов в целом.

Таким образом, резко изменившиеся внешние и внутренние условия ведения бизнеса, о которых было сказано, диктуют новые правила игры на рынке. Побеждают в конкурентной борьбе те компании, которые гибки, быстро и адекватно реагируют на изменения внешней среды, имеют отлаженные взаимообусловленные процессы разработки, производства, продажи своих продуктов и сервисного обслуживания клиентов.



Глава 1. Общие понятия реинжиниринга страховой компаний и реинжиниринга бизнес-процессов

1.1. Реинжиниринг бизнеса – новое направление в теории менеджмента

Со времени зарождения классической науки об управлении мир очень сильно изменился. Однако многие сегодняшние компании строят свой бизнес по принципам, изложенным А.Смитом в книге «Богатство народов» в 1776 году. Основная идея этого труда сводится к тому, что индустриальная революция создала беспрецедентные возможности для существенного повышения производительности труда, путем его разделения на простые операции. Суть принципа разделения труда А.Смит показал на примере производства булавок. Он писал: *«Один человек тянет проволоку, другой выпрямляет ее, третий обрезает, четвертый заостряет конец, пятый обтачивает один конец для насаживания головки; изготовление самой головки требует двух или трех самостоятельных операций; насадка ее составляет особую операцию, полировка булавки – другую; самостоятельной операцией будет даже завертывание готовых булавок в пакетики»*. А.Смит писал о своем посещении небольшой мастерской, где работало всего десять человек, каждый из которых выполнял одну или две из 18 специализированных операций, необходимых для производства булавки. *«Эти десять человек изготавливали свыше 48 тысяч булавок в день... Но если бы все они работали в одиночку и независимо друг от друга и не были приучены к этой специальной работе, то, несомненно, ни один из них не смог бы сделать 20, а может быть даже одной булавки в день»*.

Разделение труда повысило производительность изготовителей булавок в сотни раз. Это преимущество, писал А.Смит, *«зависит от*

трех различных условий: во-первых, от увеличения ловкости каждого отдельного рабочего; во-вторых, от экономии времени, которое обыкновенно теряется при передаче от одного вида труда к другому; и, наконец, от изобретения большого количества механизмов, облегчающих и сокращающих труд и позволяющих одному человеку выполнять работу нескольких».

Идеи А.Смита были развиты в начале XX века двумя пионерами в области автомобилестроения Г.Фордом и А.Слоуном. Г.Форд разработал смитовскую концепцию разделения труда. Разбив сборочное производство на серии нескольких операций и создав конвейер, Г.Форд, тем самым, упростил сами трудовые задания, однако усложнил процесс координации людей, их выполняющих.

А.Слоун, будучи преемником основателя «Дженерал Моторс» У.Дюрана, создал прототип системы управления. А.Слоун применил принцип разделения труда А.Смита к управлению точно так же, как Г.Форд ранее применил его к производству. А.Слоун создал внутри компании небольшие децентрализованные подразделения, за деятельностью которых менеджеры могли бы наблюдать из небольшой штаб-квартиры корпорации, отслеживая производственные и финансовые показатели. А.Слоун придал внедренной Г.Фордом системе законченный вид, и обычно эту завершённую систему называют массовым производством. Именно этими принципами управления, господствовавшими в XX веке, продолжают руководствоваться большинство компаний сегодня.

Однако, как писал известный гуру в области управления П.Дуркер, *«в жизни постоянны только изменения»*. Нет ничего вечного. В конце XX века практика ведения бизнеса стала противоречить провозглашенным в XVIII столетии принципам. Это потребовало теоретического осмысления возникших проблем и интеллектуального

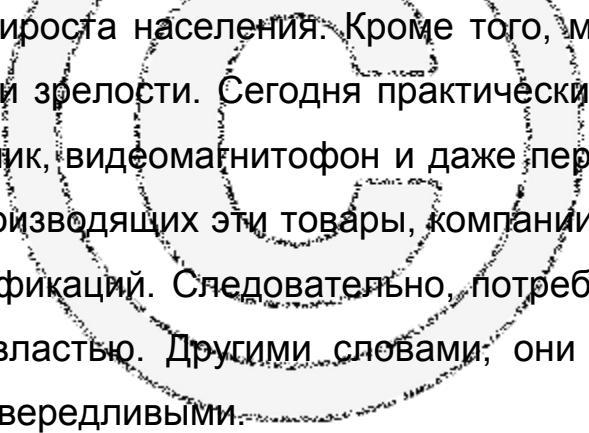
прорыва в теории менеджмента. И такой прорыв был совершен двумя американскими учеными М. Хаммером и Д. Чампи, создавшими новые принципы ведения бизнеса, которые они изложили в книге «Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе», вышедшей на русском языке в 1997 году. Авторы предлагают качественно новую концепцию внутрифирменного менеджмента, состоящую в коренном пересмотре традиционных основ построения компаний и их организационной культуры, радикальном перепроектировании их бизнес-процессов. В книге исследованы причины и обстоятельства, которые обусловили неэффективность старых методов ведения бизнеса, основанных на разделении труда. Авторы показывают, что *«три силы, по отдельности и в совокупности, все глубже и глубже погружают сегодняшние компании в среду, которую большинство их высших управляющих и менеджеров с ужасом воспринимают как незнакомую для себя. Мы обозначили эти три силы как три «К»: клиенты, конкуренция и коренные изменения. Вряд ли данные факторы хозяйственной среды можно назвать новыми, но современные особенности названных трех «К» заметно отличаются от прежних».*

Первая сила – клиенты. Произошла смена приоритетов на рынке. Теперь решение принимают не продавцы, а клиенты. *«Последние диктуют поставщикам, что они хотят получить, когда и как, и сколько готовы заплатить. Новая ситуация ломает образ жизни компаний, знающих лишь то, как им действовать на массовом рынке».*

Теперь же, когда у покупателей есть выбор, они больше не ведут себя одинаково. Клиенты – физические лица и компании – предъявляют спрос на товары и услуги, созданные для их конкретных, уникальных нужд. Более не существует понятия клиент вообще – есть

только конкретный клиент, тот, с кем продавец имеет дело в настоящий момент, и тот, кто может позволить себе потакать своим личным вкусам. Массовый рынок распался на множество частей, вплоть до одного единственного клиента. Индивидуальные клиенты – будь то физические лица или промышленные фирмы – требуют индивидуального подхода. Они ожидают, что продукт будет спроектирован под их потребности, поставка спланирована в соответствии с их производственным графиком или расписанием работы, а условия оплаты удобны. Переход рыночной власти от производителя к потребителю определил ряд факторов, действовавших как по отдельности, так и в сочетании. В сфере услуг клиенты ожидают и требуют большего, так как они знают, что они могут получить больше. Технология в форме весьма детализированных и легко доступных баз данных позволяет производителям услуг и розничным торговцам всех типов отслеживать не только общую информацию о своих клиентах, но и информацию об их предпочтениях и требованиях, тем самым создавая новый резерв своей конкурентоспособности.

Для компаний, которые выросли на идеологии массового рынка, сложнее всего принять эту новую реальность: каждый из клиентов значим. Сегодня, если потерять клиента, другой вместо него тут же не возникнет. В течение 30 лет после Второй мировой войны имел место хронический дефицит потребительских товаров. Производители не могли изготавливать их в достаточном количестве по ценам, достаточно низким для любого возможного покупателя. Результатом чрезмерного спроса стало преимущественное положение производителей. Дефицит потребительских товаров больше не имеет места. Что касается предложения, то теперь в мире стало больше производителей. Что касается спроса, то в развитых странах теперь



ниже темпы прироста населения. Кроме того, многие товарные рынки достигли стадии зрелости. Сегодня практически у каждого желающего есть холодильник, видеомаягнитофон и даже персональный компьютер. В отраслях, производящих эти товары, компании озабочены созданием их новых модификаций. Следовательно, потребители здесь обладают значительной властью. Другими словами, они могут себе позволить быть очень привередливыми.

Короче говоря, вместо быстро растущих массовых рынков 1950-х, 1960 и 1970-х гг. компании сегодня имеют дело с клиентами — корпоративными и индивидуальными потребителями — которые знают, чего хотят, сколько готовы заплатить и как получить товар на выдвигаемых ими условиях. Подобным клиентам нет необходимости иметь дело с компаниями, которые не понимают и не одобряют этого поразительного изменения в статусе клиента-покупателя.

Вторая сила — это конкуренция, которая интенсифицируется. Авторы отмечают, что *«Раньше она была весьма простой: осуществить продажи удавалось той компании, которая могла выйти на рынок с приемлемыми по качеству продуктом или услугой, предлагавшимися по наименьшей цене. Ныне конкуренция не только усилилась, но и стала многообразной».*

Компании, соперничающие за рыночные ниши, изменили облик практически каждого рынка. Одинаковые товары продаются на разных рынках на абсолютно несхожих конкурентных основах: на одном рынке — на основе цены, на другом — на основе потребительского выбора, где-то — на основе качества, а на остальных — на основе обслуживания до, во время и после продажи. С падением торговых барьеров любая национальная территория любой компании стала незащищенной от иноземных конкурентов.



Вновь созданные компании, не имеющие организационного багажа и не стесненные своим прошлым, могут проникнуть на рынок с товаром или услугой нового поколения до того, как старожилы отрасли сумеют возместить свои затраты на разработку предыдущего поколения продукции. Быть крупной компанией больше не значит быть неуязвимой в конкуренции, и каждая утвердившаяся на рынке компания ныне должна внимательно следить за вновь возникающими фирмами — теми, которые только что созданы, и теми, которые уже находятся некоторое время в бизнесе, но по-прежнему функционируют на принципах агрессивного предпринимательства, характерного для их основателей...

Технологии изменяют природу конкуренции в совершенно неожиданных для компании направлениях. В розничной торговле, например, новые технологии позволили производителям и розничным торговцам, таким как, соответственно, «Проктер энд Гэмбл» и «Уол-Март», соединить системы сбыта и товарно-материальных запасов взаимовыгодным способом. В сфере послепродажного обслуживания технологии позволяют инноваторам создавать совершенно новые методы обслуживания. «Отис Элевейтор Компани», например, разработала хитроумную компьютерную систему для решения поистине византийской задачи круглосуточного обслуживания 93 тыс. лифтов и эскалаторов в Северной Америке.

Третья сила – коренные изменения. Вот что пишут М.Хаммер и Д.Чампи: *«Мы уже знаем, что изменились клиенты и конкуренция, но то же самое произошло и с природой самих изменений. Прежде всего, изменения стали всепроникающими и постоянными. Это есть нормальное состояние современного бизнеса».*

Например, еще не так давно компании, занимающиеся страхованием жизни, предлагали лишь две услуги: страхование на





случай болезни или несчастного инцидента, либо жизни в целом. Сегодня они предлагают постоянно изменяющийся перечень услуг, и конкурентное давление на страховые компании, заставляющее их создавать новые услуги, постоянно усиливается.

Более того, возросла скорость изменений. В результате глобализации экономики компании столкнулись с увеличившимся числом конкурентов, каждый из которых может выйти на рынок с принципиально новым товаром или услугой. Стремительность технологического прогресса также способствует нововведениям. Жизненные циклы товаров измеряются теперь не годами, а месяцам.

Кроме того, сократились не только жизненные циклы товаров и услуг, но и время, имеющееся для разработки новых товаров и выхода с ниши на рынок. Сегодня компании должны действовать быстро, иначе они не смогут действовать вообще.

Авторы исследования делают вывод, что *«Три «К» — клиенты, конкуренция и коренные изменения — создали новый мир для бизнеса, и теперь все более очевидно, что организации, спроектированные для функционирования в одной среде, не могут быть использованы для успешной работы в другой. Компании, созданные для процветания в условиях массового производства, стабильности и общего экономического роста, не могут быть приспособлены для преуспевания в мире, где клиенты, конкуренция и коренные изменения требуют гибкости и быстрой реакции».*

Выход из сложившейся ситуации М.Хамер и Д.Чампи видят в осуществлении реинжиниринга бизнеса. Под реинжинирингом бизнеса авторы понимают *«фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения существенных улучшений в таких ключевых для современного*





бизнеса показателях результативности, как затраты, качество, уровень обслуживания и оперативность».

В этом определении содержится четыре ключевых слова.

Первое ключевое слово — фундаментальный. Осуществляя реинжиниринг, предприниматель должен поставить на повестку дня основополагающие вопросы, касающиеся его компании и характера ее деятельности: «Почему мы занимаемся тем, чем занимаемся? И почему мы это делаем именно так?». Задаваясь подобными фундаментальными вопросами, люди часто бывают вынуждены новыми глазами взглянуть на сложившиеся негласные правила и предположения, исходя из которых они руководят своим бизнесом. И очень часто подобные правила на поверку оказываются устаревшими, неразумными или даже неприемлемыми.

Реинжиниринг начинается «с чистого листа» — никаких готовых предположений, ничего заранее заданного. Дело в том, что компании, приступающие к реинжинирингу, должны избегать традиционных подходов, как правило, прочно укоренившихся в их бизнес-процессах. Сам по себе вопрос: «Как мы можем более эффективно осуществлять проверку кредита, имеющегося у клиента?», уже заведомо предполагает, что подобная проверка должна обязательно осуществляться. Однако в целом ряде случаев расходы на такую проверку значительно превышают возможные потери от превышения кредита, которые она должна предотвратить. Реинжиниринг прежде всего призван определить, чем компания действительно должна заниматься, и только потом уже — как она должна это делать. При реинжиниринге ничего не принимается на веру как нечто само собой разумеющееся. Реинжиниринг игнорирует то, что есть, он нацелен на то, что должно быть.





Второе ключевое слово – радикальный. Вот как раскрывают его содержание авторы. *«Второе ключевое слово в нашем определении — это «радикальный», которое является производным от латинского «radix», что значит «корень». Радикальное перепроектирование означает обращение к самым корням явлений: не проведение косметических изменений и не перетасовку уже существующих систем, а решительный отказ от всего отжившего».*

Радикальное перепроектирование при реинжиниринге сбрасывает со счетов все существующие структуры и методы и предполагает изобретение совершенно новых способов работы. Осуществить реинжиниринг бизнеса — это все равно что создать бизнес заново, а не усовершенствовать уже существующее дело, не модернизировать его или внести изменения.

Третье ключевое слово – существенный. Реинжиниринг не имеет ничего общего с небольшими частичными или приростными улучшениями, он призван обеспечить общий мощный рост результативности. Реинжиниринг нужен только тогда, когда ощущается потребность осуществить серьезный прорыв. Частичные улучшения требуют тонкого, деликатного подхода; существенные улучшения достигаются только путем решительного отсечения всего старого, отжившего и замены его на новое и жизнеспособное.

Авторы разделили компании, которые решились на реинжиниринг, на три категории. Первую составляют фирмы, которые вдруг обнаруживают, что оказались в большой беде. У таких фирм попросту не остается другого выбора. Если издержки компании оказываются на порядок выше, чем у конкурентов или чем позволяет сам характер ее бизнеса, если обслуживание проходит на таком ужасном уровне, что клиенты открыто выражают свое возмущение, если продукция терпит неудачу на рынке в два, три или пять раз чаще, чем






аналогичный товар конкурентов, если, иными словами, деятельность компании нуждается в кардинальных улучшениях, то такая компания совершенно определенно должна провести полный реинжиниринг бизнеса. Ко второй категории относятся компании, которые еще не попали в бедственное положение, но чье руководство уже предчувствует грядущую катастрофу. Некоторое время текущие финансовые показатели фирмы могут выглядеть вполне благополучно, но в долгосрочной перспективе тучи уже сгущаются: новые конкуренты, изменение требований клиентов к характеристикам товаров и услуг, изменение правовой или экономической ситуации — все это угрожает не оставить камня на камне от фундамента нынешнего процветания фирмы. Такие компании способны заблаговременно осознать насущную потребность в реинжиниринге — прежде, чем их настигнет крах. Компании третьего типа предпринимают реинжиниринг, когда они достигают пика своего успеха. У них нет никаких заметных трудностей — ни в данный момент, ни в перспективе — но руководство таких компаний состоит из людей предприимчивых и активных. Эта категория фирм видит в реинжиниринге своего бизнеса возможность развить достигнутый успех и еще дальше обойти конкурентов. Нарастивая производительность, они стремятся поднять планку конкуренции на недостижимую высоту и поставить остальных в еще более жесткие условия соперничества.

Четвертое ключевое слово – процессы. М.Хаммер и Д.Чампи определяют бизнес-процесс как *«совокупность различных видов деятельности, в рамках которой «на входе» используются один или более видов ресурсов, и в результате этой деятельности на «выходе» создается продукт, представляющий ценность для потребителя».*





Под влиянием идей Адама Смита, предписывающих разбивать работу на простейшие задачи и распределять их между соответствующими специалистами, современные компании и их менеджеры в основном фокусируют свое внимание на индивидуальных задачах, составляющих данный процесс: получение бланка заказа, получение заказанного товара на складе и т.д. При этом они склонны упускать основную цель, которая состоит в том, чтобы вручить заказанный товар клиенту. Отдельные задачи, входящие в данный процесс, очень важны, но выполнение любой из них само по себе ничего для клиента не значит, если процесс в целом не срабатывает, т.е. если в результате этого процесса не обеспечивается доставка товара клиенту.

Кроме рассмотрения сущности и необходимости реинжиниринга бизнеса в книге М.Хаммера и Д.Чампи исследованы его содержание и этапы, а также описание особенностей перепроектированных бизнес-процессов. Показаны роль информационных технологий в реинжиниринге и его влияние на всю деятельность компании.

Безусловно интересным является труд Франсиса Ж.Гуиера и Джеймса Н.Келли «Преобразование организации». Авторы книги рассматривают реинжиниринг не только с технологических позиций, но и с социальных, соединяя лучшие идеи прошлого и настоящего в рамках единого подхода к менеджменту. Они предлагают рассматривать организацию не как бездушную машину, а как живой организм – биологическую корпорацию, у которой есть мозг, тело и дух.

Авторы отмечают, что *«Особый период в исследовании организационных изменений охватывает около 30 лет – с начала 60-х до начала 90-х годов. В это время подавляющее большинство исследователей рассматривало изменения в рамках подхода, получившего название организационное развитие (organization development). При всем разнообразии определений, которые давались*

этому методу, его суть можно сформулировать как целенаправленное фундаментальное изменение корпоративной (организационной культуры с целью адаптации организации к меняющимся условиям внешней среды. Из этого определения видно, что основным объектом воздействия в рамках проектов организационного развития является корпоративная культура, а значит, социальная подсистема организации».

Метод организационного развития использовался часто и плодотворно, однако со временем стали отчетливо проявляться его ограничения. Особенно существенным оказалось то обстоятельство, что в 80-90-е годы бурно развивались информационные технологии. Постепенно пришло понимание того, что новые технологии позволяют революционизировать многие традиционные виды бизнеса, что использование компьютеров и новейших средств связи позволяет, например, не только ускорить процесс приема заказов или быстрее передавать информацию из одного офиса в другой, но и добиваться принципиально нового качества ведения бизнеса. Правда, происходит это лишь при условии, что пересмотру подвергаются буквально все элементы бизнеса. Переход к новым технологиям потребовал анализа не отдельных бизнес- функций, а целостных бизнес- процессов. Так родилась столь популярная в наши дни концепция реинжиниринга бизнес- процессов. Однако красивая идея реинжиниринга, отмечают авторы, оказалась при попытках ее использования на практике гораздо более трудной, чем представлялось создателям этого «манифеста революции в бизнеса».

Трудности внедрения метода реинжиниринга бизнес- процессов во многом объясняются переносом акцента на технологическую компоненту организации в ущерб ее социальной составляющей. Маятник организационных изменений, как бы качнулся от метода

организационного развития, сосредоточенного на социальной подсистеме организации, к ее технологической подсистеме. И социальная подсистема оказалась серьезным источником сопротивления организационным изменениям нового типа. Становилось очевидным, что требуется синтез двух методов: организационного развития и реинжиниринга. Одним из примеров такого синтеза и является книга Ф. Гуияра и Дж. Келли.

Авторы решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня. Неспециалисту в области биологии и физиологии трудно судить, насколько такая аналогия естественна и уместна. Важен результат: авторам книги действительно удалось построить согласованную процедуру организационных изменений, которая может претендовать на некоторую универсальность.

Прежде всего следует отметить, что авторы книги не отказались от некоторых основополагающих идей К. Левина. В частности, была использована модель процесса изменений в виде трех последовательных шагов: «размораживания», движения и нового «замораживания».

В то же время авторы книги отдали должное и современным информационным технологиям, и методу реинжиниринга, преобразовав его в биореинжиниринг. Некоторая неожиданность этого названия с лихвой искупается порождаемыми им образами, относящимися одновременно и к технологической, и к социальной подсистемам организации. Собственно говоря, авторы и стремятся доказать, что успех реинжиниринга невозможен без фундаментального преобразования социальной основы организации.

Нет смысла подробно рассказывать о структуре книги. Здесь важно подчеркнуть ее методические особенности. Гуияр и Келли не ставили своей задачей создание учебника по управлению изменениями, однако их книга вполне может быть использована в качестве учебного пособия. Структура всех глав одинакова: сначала дается теоретическое обоснование предлагаемой модели или ее элемента, а затем рассматриваются конкретные примеры, иллюстрирующие теоретические рассуждения. В качестве иллюстраций авторы приводят события, происходившие с компаниями, относящимися к производственной сфере, сфере услуг, торговли, банковского дела. Столь широкий спектр конкретных ситуаций убеждает читателя в универсальности предлагаемой авторами модели преобразований.

Следует отметить, что в России к реинжинирингу бизнес-процессов пока существует скорее теоретическо- познавательный интерес, нежели практический. Тем не менее, ряд отечественных авторов рассматривают проблемы реинжиниринга бизнеса в своих трудах. Среди вышедших книг можно назвать следующие: «Реинжиниринг бизнеса» (авторы Е.Ойхман, Э.Попов), «Бизнес-реинжиниринг» (автор Э.Уткин).

Книга Е.Ойхмана и Э.Попова «Реинжиниринг бизнеса» посвящена исследованию достижений бизнес – процесса реинжиниринга (БПР), принятого на вооружение многими компаниями мира. Показана ведущая роль информационных технологий в реинжиниринге бизнес- процессов. Дана общая методология проведения реинжиниринга на основе интегрированного подхода. Описаны инструментальные средства поддержки преобразования бизнес- процессов. По сути дела названная книга – первое солидное издание по обсуждаемой проблеме, выпущенное в нашей стране. До

этого в России не было выпущено ни одной книги по реинжинирингу бизнес- процессов. Даже статей по реинжинирингу на русском языке – не более десятка, и излагают они только общие идеи.

Однако значение этой книги значительно больше. В ряде важных вопросов она не имеет прецедентов и в мировой литературе. Большинство монографий, изданных на английском языке, посвящено описанию принципов реинжиниринга бизнес- процессов и опыту успехов и неудач, но не тому, как и с помощью чего осуществляется реинжиниринг бизнес- процессов. Единственной монографией, которая предлагала читателю не только описание идей, но и дала формализованный метод проведения реинжиниринга бизнес- процессов, является книга И.Якобсона, М.Эриксона, А.Якобсона «Объективно-ориентированный бизнес- процесс реинжиниринг» (I.Jacobson, M.Ericsson, A.Jacobson: The Object Advantage. Business Process Reengineering with Object Technology). Однако и в ней недостаточно внимания уделено методологии и полностью отсутствует классификация и анализ инструментальных средств, применяемых при проведении БПР, описание опыта использования инструментальных средств при проведении конкретных проектов по реинжинирингу.

В книге впервые в мировой литературе охвачен весь спектр проблем БПР: принципы, методология, формализованные модели и методы, классификация и анализ инструментальных средств, опыт их использования в конкретных проектах по реинжинирингу.

В книге описан современный подход к проведению БПР, позволяющий менеджеру принимать непосредственное участие в разработке модели компании. Суть этого подхода, названного авторами интегрированным, состоит в том, что для разработки моделей компании (существующей и будущей) предлагается использовать не CASE- средства, ориентированные на программиста,

а интегрированные инструментальные средства, объединяющие на базе технологии динамических экспертных систем объекто-ориентированный подход, CASE- средства, средства имитационного моделирования и «активную» графику. Именно использование в интегрированных инструментальных средствах технологии динамических экспертных систем дает возможность:

- разрабатывать модели компании непосредственно менеджерами;

- создавать динамические модели, адекватно описывающие деятельность компаний;

- автоматизировать основные этапы БПР – разработку образа будущей компании и спецификацию целей, разработку модели существующего бизнеса, разработку модели нового бизнеса, создание информационной системы поддержки; внедрение нового бизнеса.

Книга Э.Уткина «Бизнес-реинжиниринг» посвящена рассмотрению места реинжиниринга в системе менеджмента. Рассматриваются практические вопросы его применения в банковском бизнесе.

Особую роль автор отводит инновациям как основе реинжиниринга. Э.Уткин отмечает, что *«Все реинжиниринговые проекты базируются на коренном обновлении бизнеса, на инновациях. Менеджмент сегодня во всем мире и, конечно, в России, а также менеджмент завтра — это, прежде всего, управление на основе постоянных нововведений. Важнейшей составной частью менеджмента во всех его ипостасях становятся инновации — процесс постоянного обновления во всех сферах предпринимательства».*

Инновации включают в себя не только технические и технологические разработки, но и все изменения, способствующие

улучшению деятельности фирмы (новые товары, новые услуги, новые благоприятные условия для клиентов, включая цены и т.д.). Инновационный процесс – совершенствование сбалансированности различных сфер деятельности предприятия при контроле за рентабельностью работы каждого звена.

Для решения этих задач предприниматель должен быть приверженцем новых идей: предоставлять каждому сотруднику достаточно широкое поле деятельности, снабжая его не детализированным планом, сковывающим инициативу, а краткими инструкциями; поощрять инновационные идеи, возникающие у подчиненных; организовать в фирме специальный информационный фонд инноваций; обеспечить непрерывное обучение и повышение квалификации сотрудников и в централизованном, и, что более важно, в индивидуальном порядке.

Инновации в российских условиях – главное средство сохранения позиций фирмы на рынке. Нововведения должны внедряться по мере потребности рынка, но предприниматель обязан предвидеть их необходимость и целесообразность.

В книге «Организационный инжиниринг» (авторы В.Кравченко, Е.Кравченко, П.Забелин) изложены идеи, технологии и примеры, относящиеся к сфере организационной деятельности, которая обозначена как организационный инжиниринг.

Успех сложных преобразований, затрагивающих всю организацию, зависит не только от правильно сформулированной задачи изменений, но и от процесса их осуществления. Одним из современных подходов к управлению сложными изменениями на корпоративном уровне является «организационное развитие». Идеи «организационного развития» получили широкое распространение в зарубежной практике реорганизации корпораций в 60-е годы. В основе

«организационного развития» выделяется направление, которое в большей степени ориентировано на рациональные (инжиниринговые) подходы к организационной проблематике. Такое направление можно назвать организационным инжинирингом.

Непосредственного отношения к проблемам реинжиниринга данная книга отношения не имеет, однако изучение ее весьма полезно для понимания таких категорий теории менеджмента как организация, система, бизнес- процессы.

Таким образом, очевидно, что реинжиниринг бизнеса – новое направление в теории менеджмента, которое начинает развиваться в России. Поэтому овладение знаниями и методологией реинжиниринга бизнес- процессов является весьма актуальной задачей российских менеджеров. Автор данной книги на протяжении почти десяти лет работает в страховом бизнесе. Теоретическое осмысление проблем реинжиниринга бизнес- процессов, анализ тенденций развития системы управления страховой компанией и повседневная практика в качестве менеджера страховой компании привели к написанию этой книги, в которой впервые в России излагаются теоретические и методологические аспекты реинжиниринга страховой компании.

1.2. Реинжиниринг бизнес- процессов страховой компании

Основой, ядром реинжиниринга компании является реинжиниринг бизнес-процессов (бизнес- процессный реинжиниринг).

Основными бизнес-процессами страховой компании, как известно, являются следующие:

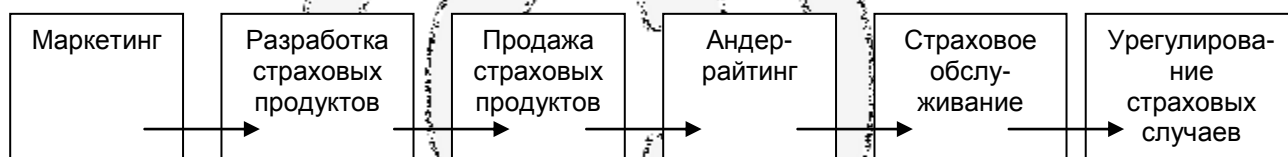


Схема 2. Основные бизнес-процессы страховой компании

Весь вопрос заключается только в том, каким способом эти процессы связаны между собой и как осуществляется их координация. А связаны между собой эти процессы, как показывает российская практика, могут быть следующим образом:

а) традиционно (что присутствует сегодня в большинстве отечественных страховых компаний), то есть когда подразделения, выполняющие указанные выше функции (процессы), существуют параллельно и управляются по вертикали из одного центра, либо когда указанные функции выполняются одними и теми же сотрудниками;

б) инновационно, когда подразделения, выполняющие основные функции (процессы) координируются между собой, являясь звеньями одной горизонтальной технологической цепочки.

Второе происходит в результате реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании.

Основное содержание РБП – отказ от управления функциональными структурными подразделениями в пользу управления бизнес-процессами, т.е. обособление по признаку полного соответствия характеру и требованиям страхователя к качеству страховой услуги.

Целью реинжиниринга является повышение качества управляемости компанией за счет формирования горизонтальных связей между подразделениями компании, внедрения информационных технологий, усиления роли человеческого фактора и тем самым улучшения качества обслуживания клиентов.

Задачами РБП являются:

1. описание бизнес-процессов компании;
2. переход к процессной организационно-штатной структуре;
3. распределение функций, прав и обязанностей сотрудников, а также подразделений компании и формирование системы коммуникаций;
4. разработка системы документооборота, норм, процедур и правил поведения участников бизнес-процессов компании;
5. внедрение информационных технологий;
6. создание системы подбора, обучения и развития персонала компании, формирование корпоративного духа;
7. разработка и внедрение системы материального стимулирования.

Чтобы более ясно представить себе содержание РБП обратимся к новейшей истории развития российских страховых компаний. На первоначальном этапе развития российского страхового рынка (конец 80 - конец 90-х годов прошлого столетия) одни и те же сотрудники страховых компаний выполняли весь цикл страховой деятельности: создавали продукты, продавали их, оценивали риски, готовили договоры страхования и сопровождали их, урегулировали убытки и т.д.

Поскольку страховые компании - это коммерческие структуры, ориентированные на получение прибыли, главной их функцией являются продажи. А так как продажи осуществляет продавец страховых услуг, то он становится центральной фигурой страховой компании. Однако функции, указанные выше, тоже лежали на продавцах страховых услуг, выполнение которых отнимало у них массу времени. И хотя продажи росли, они могли бы расти быстрее, если бы продавцы только продавали. Это с одной стороны. А с другой стороны,

при росте объемов продаж, все большее время продавцов уходило не на поиск новых клиентов, а на сопровождение старых.

Почему это происходило? Во-первых, потому, что рынок только зарождался и объективно у страховых компаний не было денег, чтобы нанять на работу и методологов, и актуариев, и маркетологов, и андеррайтеров и т.д. А во-вторых, этих специалистов просто не было на рынке. По мере роста и развития рынка, страховые компании стали понимать, что для повышения эффективности продаж надо освобождать продавцов от выполнения несвойственных им функций. Как известно, конкуренция ведет к специализации, а специализация требует профессионализма. Возникла потребность в профессиональных "освобожденных" маркетологах, андеррайтерах, актуариях и т.д.

На сегодняшний день в большинстве российских страховых компаний существует линейно-функциональная структура управления, которая сдерживает растущий потенциал компании и не позволяет реализоваться ему в полной мере, поскольку в такой системе управления подразделения воспринимают сигналы и команды, поступающие сверху по вертикали.

Такая структура не позволяет гибко, оперативно и в полной мере удовлетворять запросы и потребности продавцов, а, следовательно, и клиентов (схема 3).

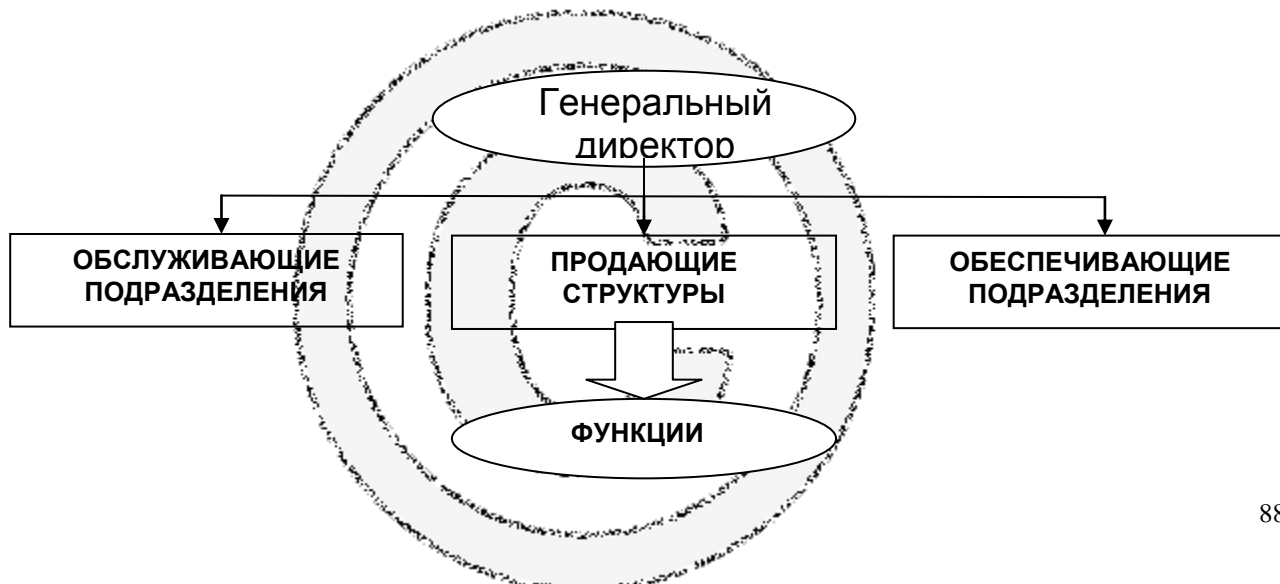




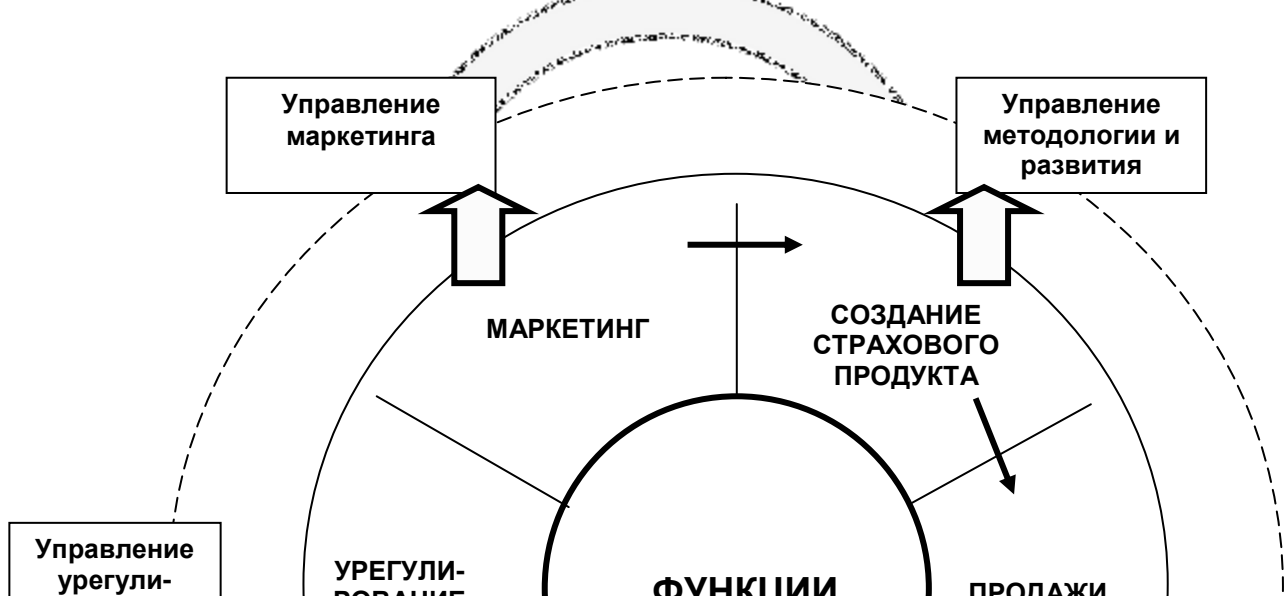
Схема 3. Традиционная модель страховой компании

Поэтому постепенно стало происходить разделение функций внутри страховых компаний и начали образовываться специализированные подразделения: маркетинга, андеррайтинга, урегулирования убытков, бэк-офис и т.д.

Таким образом, разделение функций по специализированным подразделениям согласно основным бизнес-процессам с формированием горизонтальных связей внутри страховых компаний является первой характерной чертой РБП.

На основе разделения функций стало происходить формирование принципиально иной организационно-штатной структуры компании.

В основе первой структуры лежит многофункциональность продавцов и линейность управления, при которой обеспечивающие страхование службы подчинены Генеральному директору и слабо восприимчивы к требованиям продавцов, а, следовательно, и клиентов. Реинжиниринговая структура выглядит иначе.



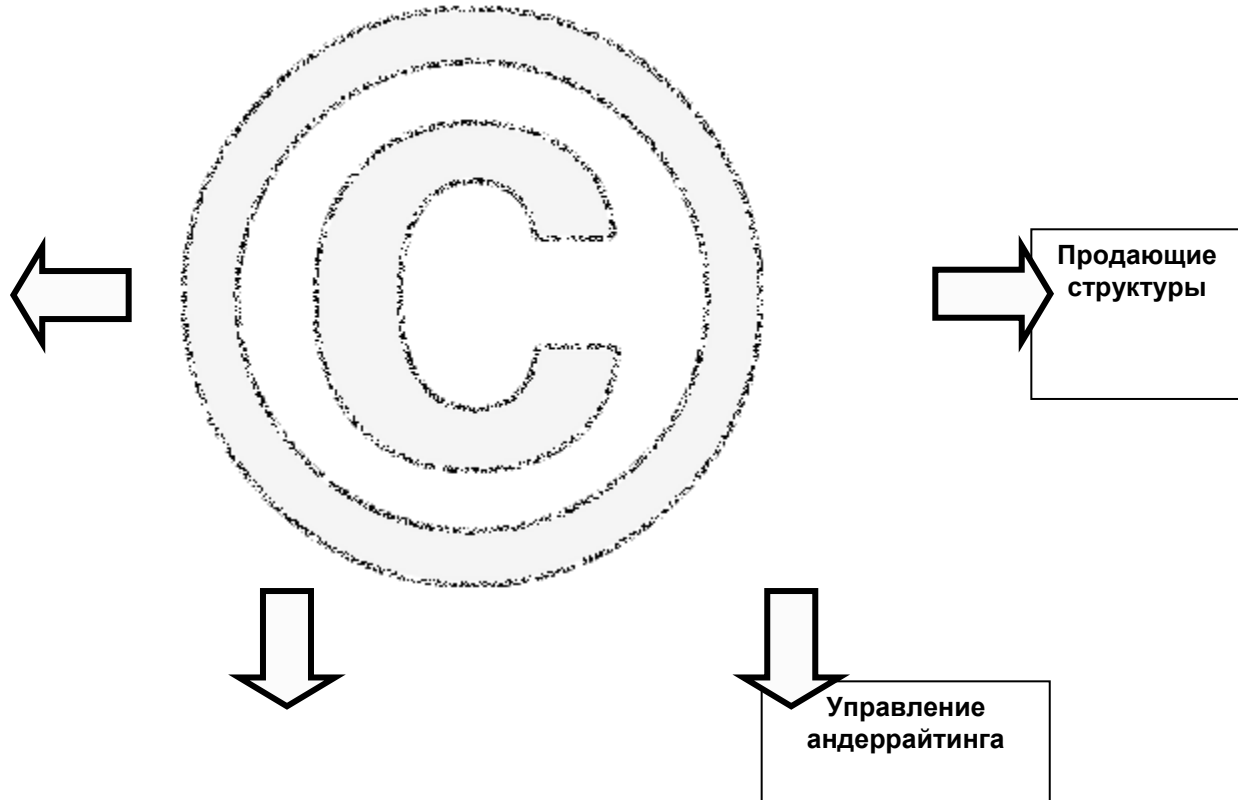


Схема 4. Реинжиниринговая модель страховой компании.

Основные бизнес-процессы страховой деятельности здесь есть распределенные функции, поэтому для их выполнения стали создаваться специальные подразделения. Каждый стал заниматься свойственным ему делом: маркетологи - исследовать рынок и определять требования к страховым продуктам, методологи - создавать страховые продукты, продавцы - продавать, андеррайтеры - принимать риски, бэк-офис - оформлять договоры, обслуживать клиентов и т.д.

В процессной организации деятельность всех подразделений подчинена одной главной цели - увеличению объемов продаж за счет быстрого и качественного обслуживания продавцов и клиентов компании.

В такой организации последующие подразделения выполняют задачи по обслуживанию продающих: управление методологии и разработки страховых продуктов обслуживают потребности продавцов (через них потребности клиентов), бэк-офис и управление андеррайтинга также обслуживают продавцов и клиентов, бухгалтерия

осуществляет своевременные страховые выплаты, т.е. обслуживает управление урегулирования убытков, а, следовательно, клиентов и т.д.

При процессном подходе главным критерием деятельности всех подразделений компании является полнота, качество и своевременность обслуживания (продавца, клиента, других подразделений и т.д.)

Такая реинжиниринговая структура имеет ряд серьезных преимуществ перед традиционной, основными из которых являются следующие:

1. Специализация персонала, более высокий уровень профессионализма сотрудников.

2. Использование сотрудников в соответствии с их психологическими свойствами. Ведь не секрет, что люди с аналитическим интравертным складом мышления больше пригодны для работы в качестве актуария, андеррайтера. Коммуникабельные экстраверты лучше работают в качестве продавцов и т.д.

3. Освобождение продавцов от выполнения несвойственных им функций позволяет больше рабочего время уделять продажам, значит приносить больше страховой премии.

4. Установление прочных технологических связей между подразделениями априори способствует переходу от вертикальной (традиционной) структуры управления к горизонтальной, делегированию полномочий вниз. Главная задача менеджера в этих условиях не администрирование сверху вниз по различным и множественным службам, а координация деятельности технологических звеньев. На место линейным руководителям приходят бизнес- процессные менеджеры по отдельным звеньям технологической цепи и в целом по всему бизнес- процессу. **Это является главной характерной чертой РБП.**

5. Информационные технологии позволяют быстро и качественно обслуживать большое количество клиентов.

Таким образом, в результате реинжиниринга бизнес-процессов линейная структура страховой компании, ориентированная на отдельные не связанные между собой функции, уступает место новой структуре, в которой сформированы горизонтальные технологические связи по основным бизнес-процессам во главе которых стоят процессные менеджеры. Схематично это можно выразить следующим образом.

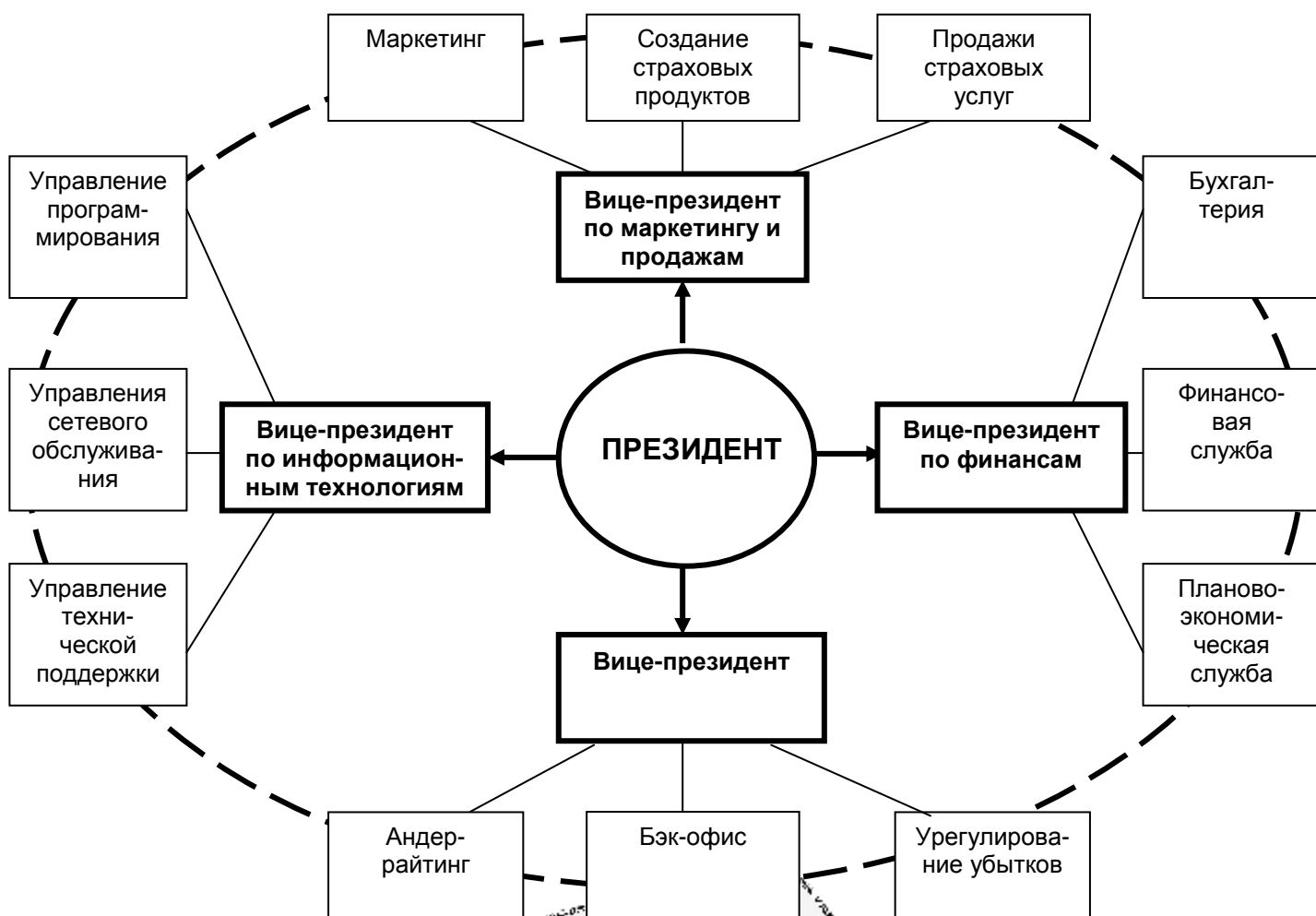


Схема 5. Бизнес-процессная модель страховой компании

Генеральный менеджер (Президент) координирует работу бизнес-процессных менеджеров (Вице-президенты), а не руководит

многочисленными службами, слабо взаимосвязанными между собой. Поскольку в центре этой цепочки стоит продавец страховых услуг, непосредственно связанный со страхователем (потребителем страховых услуг), весь бизнес-процесс направляется на удовлетворение запросов потребителя, т.е. такая реинжиниринговая структура сориентирована на рынок.

Исходя из анализа целей, задач и содержания РБП можно отметить ряд его существенных свойств:

1. Реинжиниринг означает смелый и решительный отказ от устаревших догм, норм и правил. Если инжиниринг (от англ. engineering) означает проектировать, изобретать, придумывать, то реинжиниринг – это означает перепроектирование деловых процессов и начало как с «чистого листа».

2. Реинжиниринг применяется не для того, чтобы сделать «косметический ремонт» и небольшие изменения в фирме. Реинжиниринг – это «капитальный ремонт» для достижения существенных улучшений (на порядок отличающихся от предыдущих) в бизнесе.

3. Реинжиниринг – дело инновационное, творческое, требующее креативности и инициативы. Он может успешно применяться лишь тогда, когда в компании произошло осознание необходимости революционных перемен.

4. Реинжиниринг – это отказ от управления функциональными службами в пользу управления бизнес-процессами во главе с процессным менеджером.

Основой, стержнем реинжиниринга страховой компании безусловно является РБП. Однако для полной перестройки страховой компании в целях получения конкурентных преимуществ его недостаточно. В процесс реорганизации компании вовлекаются все

сферы ее деятельности: Маркетинг, корпоративная культура, информационная среда, коммуникации. Кардинальные изменения претерпевает вся система управления персоналом.

1.3. Реинжиниринг маркетинга и системы продаж

Как мы выяснили ранее, основными бизнес-процессами страховой компании являются: маркетинг, создание страхового продукта, продажи, андеррайтинг и обслуживание клиента.

Весь страховой бизнес-процесс начинается с изучения потребностей потребителя и заканчивается обслуживанием клиента страховой компании. Этот процесс упрощенно можно представить схемой:



Схема 6. Страховой бизнес-процесс

Мы также отметили, что сегодня потребитель является главной фигурой на рынке, которая в значительной степени определяет правила игры. В эпоху массового потребления у страховых компаний доминировал подход, согласно которому априори предполагалось, что клиент будет приобретать услуги, которые они ему предложат. Поэтому основное внимание компании уделяли оценке своих внутренних возможностей (взгляд вовнутрь).

В эпоху индивидуального потребления акцент смещается в сторону потребностей клиента (взгляд наружу). Поэтому именно реинжиниринг маркетинга и продаж занимает существенное место в реорганизации страховой компании.

Реинжиниринг бизнес-процесса «маркетинг и продажи» предполагает:

1. установление определяющей роли маркетинга в деятельности компании;
2. переход к диверсифицированным комплексным продажам;
3. широкое использование информационных технологий в системе продаж.

Рассмотрим эти составляющие более подробно. В реинжиниринговой страховой компании роль и значение маркетинга резко возрастает. Это обусловлено следующими факторами.

Во-первых, поскольку такая компания сориентирована на клиента, разработка новых страховых услуг невозможна без изучения его потребностей. Поэтому работа по исследованию вкусов и предпочтений клиентов из дискретной (эпизодической) превращается в константную (постоянную).

Во-вторых, маркетинговые подразделения реинжиниринговой страховой компании превращаются из «исследовательского центра», дающего рекомендации, в организатора продаж.

В-третьих, памятуя о том, что реинжиниринг невозможен без информационных технологий, маркетинг в компании выполняет функцию внедрения инновационных систем продаж на базе современных средств коммуникаций.

В-четвертых, маркетинговая структура страховой компании становится своеобразным центром информации, куда стекаются все данные о клиентах как существующих, так и потенциальных, о

конкурентах и т. д. Именно это подразделение создает и ведет маркетинговую информационную систему (МИС), без которой успешная организация продаж страховых продуктов невозможна.

Маркетинговая информационная система – это источник обоснованной информации по всем вопросам страховой деятельности. Ее основными составными частями являются следующие:

- потребители (как существующие, так и потенциальные), четко сегментированные по критериям и полям;
- основные конкуренты (продукты, цены, системы продаж и т. д.)
- макроэкономические, социальные, демографические и иные показатели;
- результаты проведения маркетинговых исследований и массированных воздействий на клиента и т. д.

Таким образом, основными функциями маркетинга реорганизованной страховой компании являются следующие:



Схема 7. Основные функции маркетинга реорганизованной страховой компании

Рассмотрим более подробно эти функции.

Деятельность маркетинговых подразделений начинается с изучения рынка, а также потребностей потенциальных и уже существующих клиентов с целью определения требований к доработке старых страховых продуктов и созданию новых. Причем для исследования рынка используются как традиционные методы, так и инновационные на базе информационных технологий, к которым относятся телемаркетинг, интернет-маркетинг и другие.

Изучив потребности клиентов, маркетинг формирует техническое задание на разработку страхового продукта, которое передается в подразделения, выполняющие эти функции, например, управление методологии и развития новых программ. Созданные указанным подразделением продукты поступают в продающие структуры (департаменты, отделы и т. д.), которые осуществляют их реализацию.

В традиционных страховых компаниях продажи осуществляются следующим образом.

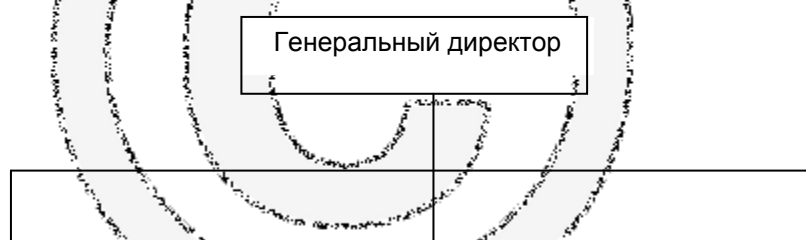
Во-первых, реализация страховых услуг носит достаточно стихийный характер. Продающие подразделения, как правило, сами осуществляют поиск клиентов, при этом редко когда в компании ведется единая база данных. Каждое подразделение ведет свою. Это вызывает несогласованность в действиях по отношению к клиентам. Типичной в этих условиях является ситуация, при которой на одного и того же клиента «выходят» несколько продавцов, причем зачастую с разными условиями договора страхования. Отсутствие координации по базам данных приводит к справедливому недовольству клиентов.

Во-вторых, продажа страховых услуг, как правило, носит отраслевой характер. То есть страхование имущества предлагают одни, а страхование автомобилей другие и т. п.

В-третьих, организация отраслевых продаж приводит к тому, что, заключив договор страхования с клиентом по своему виду, соответствующий отдел страхования компании теряет к нему (клиенту) интерес, за исключением пролонгации договора страхования. Таким образом, идет движение страховой компании «вширь», то есть к новым клиентам. А движения «вглубь», то есть охвата уже существующего клиента другими видами страхования, нет. Хотя заключить второй и последующие договоры страхования гораздо легче, чем первый.

В-четвертых, отраслевая (видовая) система продажи очень затратна экономически. Это можно проиллюстрировать простыми расчетами. Если предположить, что на поездку и переговоры с клиентом тратится в среднем 3 человекочаса, то для охвата клиента семью видами страхования потребуется 21 человекочас, потому что с одним и тем же клиентом будут вести переговоры семь человек. Возникает здравый и логичный вопрос: а не легче ли послать к клиенту одного сотрудника страховой компании, который за 3 часа сможет предложить ему семь видов страхования? Ответ ясен: конечно, легче и трудозатраты будут в семь раз меньше. Что для этого нужно сделать? Для этого нужно осуществить реинжиниринг системы продаж, о чем будет сказано ниже.

Традиционная отраслевая система продаж осуществляется в рамках определенной организационной структуры, которую можно представить следующим образом.



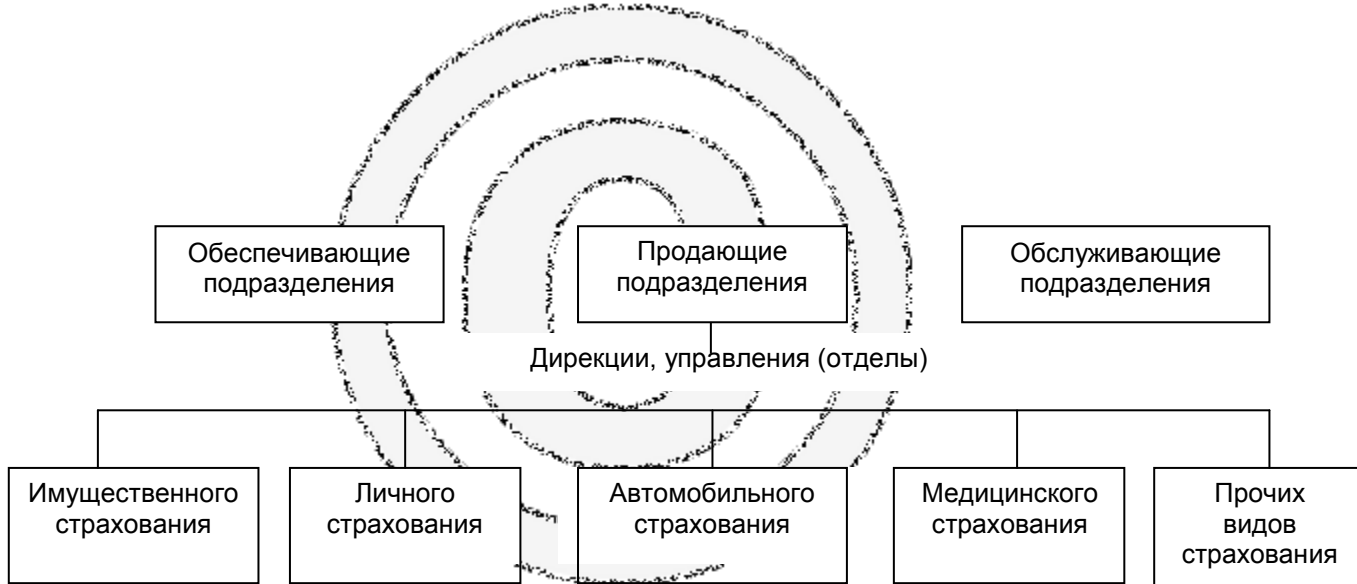


Схема 8. Отраслевая организационная структура продаж традиционной страховой компании

Такая организация продаж сложилась исторически, так как в условиях, когда продавец создает продукт, продает его, ведет обслуживание клиента, очень трудно освоить несколько видов страхования в совершенстве и быть профессионалом именно в продажах. Сегодня, когда рынок не развит и клиенты не покупают страховые полисы, потока потребителей в страховую компанию нет, такая организация продаж имеет право на существование. Однако она имеет ряд серьезных недостатков, к которым необходимо отнести следующие:

- разобщение в вопросах обслуживания клиентов, отсутствие единого стиля;
- отсутствие обратной связи между сотрудниками продающих подразделений;
- различия в предоставлении информации клиенту о компании;
- допуск к работе с клиентом разных по темпераменту и характеру сотрудников различных управлений – «запуск клиента по рукам»;
- одни и те же сотрудники вынуждены заниматься созданием продуктов, продажами и обслуживанием клиентов, что недопустимо при нормальном качестве услуги;

- возникновение организационных трудностей при разработке комбинированных продуктов;
 - узкая направленность сотрудников дирекций, проводящих продажи;
 - дирекции компании проводят самостоятельную политику продаж и преследуют, в первую очередь, собственные интересы, а не удовлетворение потребностей клиентов и интересы компании;
 - отсутствие комплексного подхода к работе с клиентом, и как следствие - клиент «теряется» при передаче из одной дирекции в другую, если такая передача вообще происходит;
 - при получении отказа по одному из видов страхования, сотрудник забывает про клиента или откладывает работу с ним в «долгий ящик»;
 - «войти» к клиенту с предложением по другому виду страхования очень сложно после отказа по одному из видов страхования;
 - отсутствие координации работы агентов и штатных сотрудников.
- Кроме того, следует особо отметить, что в отраслевой структуре по мере роста количества продаж сотрудникам продающих отделов все большее время приходится уделять обслуживанию старых клиентов, что, несомненно, сдерживает рост объемов страховой премии.

Можно ли устранить перечисленные выше недостатки отраслевой структуры продаж? Можно, если осуществить реинжиниринг системы продаж, который включает в себя ряд мероприятий.

Во-первых, переход к комплексным продажам. В основе комплексных продаж лежит системный подход к клиенту, который предполагает рассмотрение объекта как совокупности взаимосвязанных элементов. С точки зрения страхования любое предприятие можно представить как систему материальных, людских, финансовых, информационных и иных видов ресурсов, используемых

в воспроизводственном процессе. Эти виды ресурсов нуждаются в защите, в том числе финансовой, на случай гибели, повреждения и так далее. Комплексные страховые программы включают в себя разнообразные виды страхования, сочетание которых как раз и позволяет предприятию финансово защитить свои ресурсы.

Комплексные страховые программы могут быть построены по модульному принципу. Например, комплексная программа страховой защиты предприятия может включать в себя следующие модули:

- страхование персонала (человеческие ресурсы);
- имущественное страхование (материальные ресурсы);
- страхование финансовых рисков (финансовые ресурсы) и т. д.

В свою очередь любой из указанных выше модулей разбивается на ряд собственных «подмодулей». В частности, модуль страхование персонала может включать в себя:

- пенсионное страхование;
- медицинское страхование;
- страхование жизни и т. д.

Таким образом, выстраивая модульные программы, страховая компания дает клиенту «страховой конструктор», то есть набор элементов, из которых любое предприятие может выбрать гибкую и нужную именно ему модель страховой защиты.

Такой подход возможен не только к корпоративному клиенту, но и к индивидуальному. С точки зрения страховой защиты человека можно представить как объект жизнедеятельности, у которого есть здоровье, жизнь, имущество, родные и близкие. Все это нуждается в страховой защите. Поэтому можно предлагать человеку разрозненные страховые продукты, а можно в комплексе.

Поскольку в реинжинированной компании продавец освобождается от других невойственных ему функций, то теперь его

главная задача, состоит только в том, чтобы заключать договоры страхования с клиентами. При этом теперь основным качеством продавца становится умение убеждать клиента приобрести разнообразные страховые услуги, а его основным знанием - знание потребности своего клиента в страховых услугах. Если провести аналогии с медициной, то продавец-менеджер есть семейный врач, который знает все ваши проблемы, генеалогию, наследственность и т. д.

Внедрение комплексных продаж позволяет развивать клиента «вглубь», то есть предлагать ему новые виды страхования, проводить с ним консультации, обучать его азам страхования, знать все нужды и потребности. Благодаря такому подходу клиент не потеряется.

Однако продажа клиенту продавцом всего спектра страховых услуг возможна тогда, когда осуществлен реинжиниринг всего страхового бизнес-процесса, то есть тогда, когда в компании сформирован профессиональный андеррайтинг и подразделение, которое готовит и оформляет договоры страхования. Проще говоря, в реинжиниринговой страховой компании продавец должен является внутренним клиентом для обслуживающих его подразделений, так как от быстроты этого обслуживания зависит качество заключенных с потребителями (внешними клиентами) договоров страхования.

При осуществлении комплексных продаж в компании сохраняется видовая (отраслевая) специализация. Но не на уровне продавцов, а на уровне андеррайтеров, которые должны быть узкоспециализированными. Без отстроенного по видам страхования андеррайтинга и бэк-офиса комплексные продажи невозможны. Мало того, игнорирование этого факта может привести страховую компанию к дезорганизации вместо реорганизации.

Во-вторых, осуществляя реинжиниринг системы продаж необходимо наряду с комплексностью осуществить дифференциацию продаж по корпоративным и индивидуальным клиентам, а также по массовым и специальным страховым продуктам.

Методы продаж населению и предприятиям отличаются друг от друга, так как различаются сами потребители страховых услуг. Кроме того, существенно различаются каналы и технологии продаж. Если с предприятием больше работают штатные сотрудники страховой компании, то с населением - агенты. Поэтому в структуре реинжиниринговой страховой компании целесообразно выделить два продающих направления: одно для работы с предприятиями и организациями, другое – для работы с населением.

В-третьих, существует деление на массовые и специальные виды страхования. Например, любое предприятие имеет персонал, здания, сооружения, оборудование и т.д. То есть договоры имущественного, медицинского, пенсионного страхования, страхования автомобилей, грузов и т. д. являются массовыми. Однако страхование морских судов, ракетных запусков, гидротехнических сооружений и т. д. является специфическим видом деятельности, осуществление которого требует специальных знаний. Поэтому в структуре продающего подразделения должно быть такое, которое будет заниматься специальными видами страхования, если страховая компания имеет на них лицензию и осуществляет эту деятельность.

Таким образом, в результате реинжиниринга организационной структуры страховая компания примет следующий вид:

Генеральный
директор

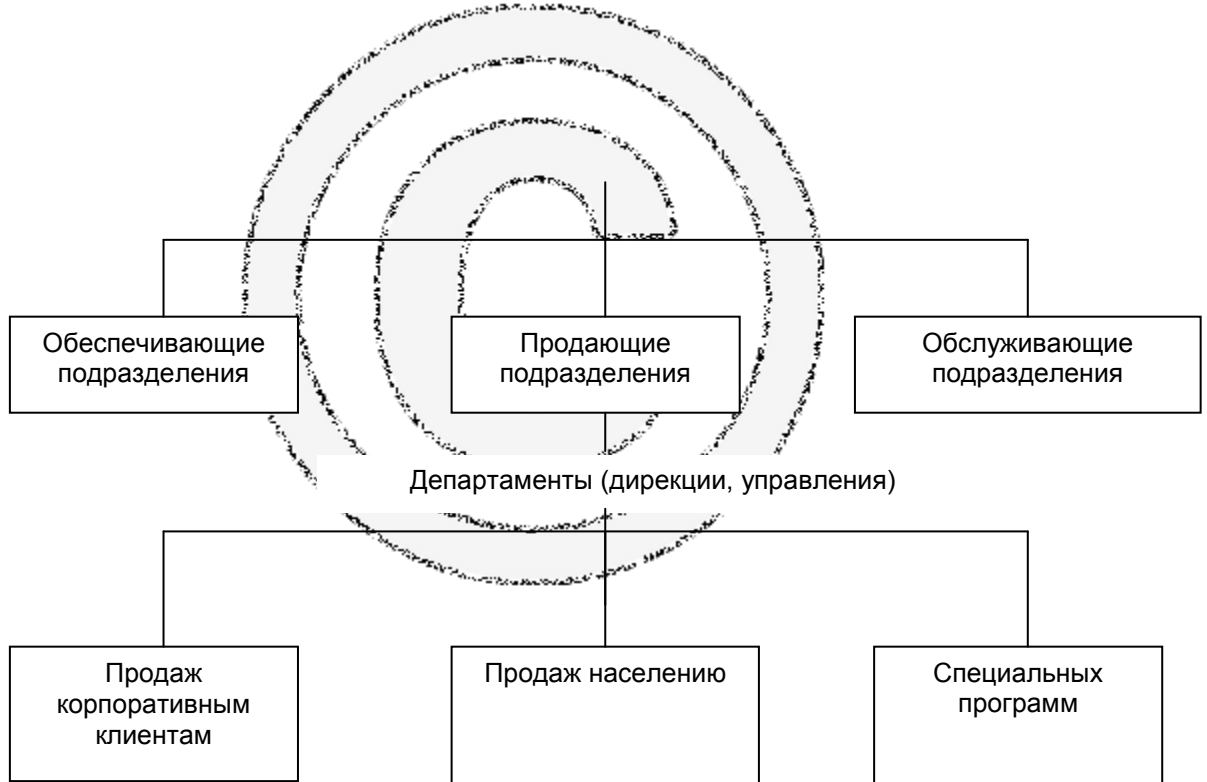


Схема 9. Реинжинирующая организационная структура продаж страховой компании

В-четвертых, реинжиниринг продаж страховой компании предполагает формирование новой системы на базе информационных технологий.

В традиционной страховой компании основными каналами продаж являются сотрудники, брокеры, агенты.

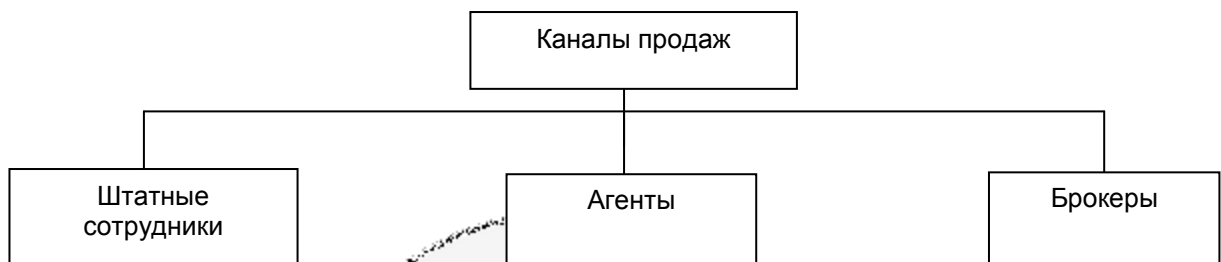


Схема 10. Основные каналы продаж традиционной страховой компании

Реинжиниринг системы продаж позволяет сформировать на базе информационных технологий новые каналы продаж, такие как директ-маркетинг, телемаркетинг, интернет-маркетинг и др. Например,

телемаркетинговый канал предполагает создание контакт-центра страховой компании (call center). Не секрет, что до 70 процентов контактов в бизнесе осуществляется по телефону.

Контакт-центр представляет собой совокупность людей, технических программных средств, информационных технологий, используемых в целях страхового обслуживания клиента. Обученные профессиональные сотрудники страховой компании с помощью программных средств осуществляют продажи страховых услуг по телефону по заранее подготовленным базам данных. При этом компьютер осуществляет дозвон до клиента в автоматическом режиме. Благодаря этому скорость звонков, а, следовательно, количество «обзвоненных» клиентов возрастает на порядок. Современные контакт-центры, состоящие из пяти человек, могут делать до 10 000 звонков в неделю (посчитайте, сколько времени надо вам потратить, чтобы обзвонить такое количество клиентов).

В России невиданными темпами растет число интернет-пользователей. Сегодня их уже около 2 млн. человек. Мы вступили в XXI век – век информационных технологий. Компьютеры преобразили нашу жизнь. Поэтому не случайно уже сегодня ряд российских страховых компаний предлагают покупать страховые услуги через их интернет-магазины. При этом время на общение страховой компании с клиентом сокращается многократно. С проведением реинжиниринга традиционной страховой компании продажи страховых услуг приобретает другой характер. Открываются страховые мини-маркеты, агентства и т. д., оснащенные программами для расчета тарифов и выписки полисов. Сотруднику нет необходимости искать тариф в таблицах, за него это делает компьютер, причем гораздо быстрее. Время обслуживания клиента сокращается. Штатные сотрудники, агенты страховых компаний оснащаются ноутбуками, что также

значительно ускоряет и облегчает процесс заключения договора страхования.

Следовательно, информационные технологии не только создают новые способы и каналы продаж, но и совершенствуют старые. Теперь система продаж страховых услуг может выглядеть следующим образом:



Схема 11. Система продаж реинжиниринговой страховой компании

Таким образом, в результате реинжиниринга маркетинга и системы продаж кардинально меняется роль маркетинговой службы в организации всей деятельности компании. Маркетинговая служба реинжинирингованной страховой компании создает базы данных, организует воздействие на клиента. Получив обратную связь от клиента, маркетинговое подразделение передает эту информацию в

продающие структуры. Принципиально такая организация маркетинга и продаж может выглядеть следующим образом:

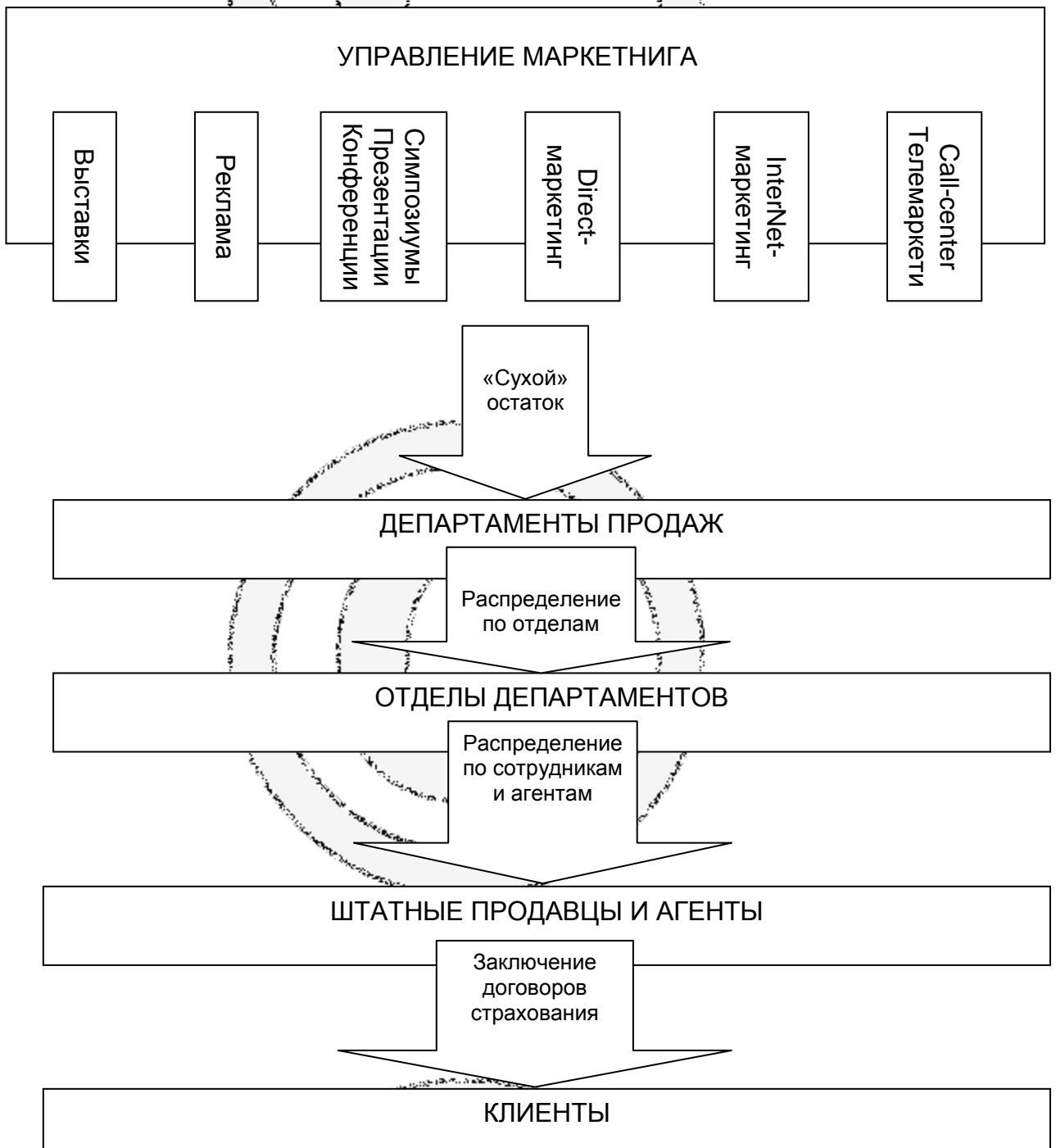


Схема 12. Система маркетинга и продаж реинжиниринговой страховой компании.

1.4. Реинжиниринг процесса обслуживания клиентов

Сразу отметим, что в реинжиниринговой страховой компании, в отличие от традиционной, понятие «клиент» является более широким и системообразующим. Поскольку основные бизнес-процессы компании вытекают один из другого и находятся в горизонтальной связи друг с другом, то в реинжиниринговой структуре наряду с внешним клиентом - потребителем страховых услуг появляются внутренние клиенты, основными из которых являются сотрудники, непосредственно связанные со страхователем (внешним клиентом), то есть те, которые осуществляют продажи страховых продуктов. Справедливости ради следует отметить, что вообще вся внутренняя деятельность страховой компании в результате реинжиниринга должна быть построена по принципу обслуживания. Каждое подразделение является обслуживающим и обслуживаемым одновременно. Создание системы внутрифирменного обслуживания, особенно продающих подразделений компании, является одной из главных составляющих всего процесса реинжиниринга страховой компании.

Во-первых, продавец ближе всех стоит к потребителю страховой услуги. Поэтому быстрое и качественное обслуживание продающих подразделений означает быстрое и качественное обслуживание внешних клиентов страховой компании.

Во-вторых, поскольку страховая компания представляет собой коммерческую структуру, ее главной целью является получение прибыли, размер которой зависит и от объемов продаж. А объем продаж зависит от успешной деятельности продавцов.

В-третьих, отстроенная система обслуживания продающих подразделений позволяет им сосредоточиться именно на продажах, а не на выполнении других функций.

Как мы отмечали ранее, в традиционной страховой компании продавец осуществляет не только продажи, но и непосредственно связанные с этим процессом функции андеррайтинга, составления договора, его оформления и т. д. То есть продавец обслуживает сам себя. Возможно, принцип самообслуживания и хорош, но только тогда, когда поток клиентов незначителен. В условиях же реализации страховых услуг широкому кругу клиентов принцип самообслуживания дает сбой, при этом страдает внешний клиент – покупатель страховых услуг.

В рамках традиционной страховой компании проблема решается экстенсивным путем – увеличением количества сотрудников продающих подразделений. Однако не всегда количественные преобразования ведут к желаемому качеству, так как продавец подсознательно всегда будет относиться к оформлению договора, его экспертизе и т. д. как к вспомогательной (обременяющей) для него функции, замедляющей поиск новых клиентов. Восприятие продавцом андеррайтинга и процесса подготовки и оформления страхования как «общественной нагрузки» объективно не позволяет ему относиться к этим важным функциям с полной ответственностью. Отсюда возможны негативные последствия для деятельности всей компании.

Если выйти за рамки традиционного мышления и традиционных структур, то вышеназванные функции можно отдать специализированным подразделениям, освободив от их выполнения продавцов. В этом суть реинжиниринга процесса обслуживания внутреннего клиента. Содержанием этого процесса являются:

- переход функций андеррайтинга и подготовки договоров страхования к специализированным сотрудникам;
- создание «центра» андеррайтинга и системы подготовки профессиональных андеррайтеров,

- формирование подразделений, осуществляющих подготовку, оформление, хранение и учет договоров страхования, именуемых нами бэк-офисом;

- распределение функций между продавцами и обслуживающими их сотрудниками, определение норм, процедур и правил обслуживания сейл-менеджеров.

Итак, реинжиниринг процесса обслуживания продавцов начинается с передачи функций андеррайтинга специализированному подразделению – центру андеррайтинга. Почему это необходимо сделать?

Во-первых, потому что этого объективно требует страховая деятельность компании. В процессе продаж возникает определенное противоречие между продавцами и самой страховой компанией, которое заключается в следующем. Поскольку главным критерием деятельности продающих подразделений являются объемы продаж, то они объективно заинтересованы в реализации страховой услуги любой ценой. Интересы же компании состоят в том, чтобы осуществить продажу рентабельно, то есть без убытков. Поэтому сосредотачивать в одних руках и продажи, и андеррайтинг не совсем разумно, более того, экономически небезопасно. Андеррайтинг и есть та фигура, которая не позволяет продавцу осуществить продажи «любой ценой», обеспечивая рентабельность страхового портфеля по своему виду.

Во-вторых, переход к системным продажам (от видовых) требует от продавца быть андеррайтером по всем видам страхования, что вряд ли осуществимо, так как каждый вид страхования существенно отличается от другого.

В-третьих, продавцы по своему психологическому складу, коммуникативности значительно отличаются от аналитиков-андеррайтеров. Продажи и анализ – суть разные виды деятельности,

так как в основе продаж больше лежат эмоциональные факторы и интуитивные, тогда как в основе аналитической деятельности – логика и рационализм.

Переход к формированию специализированных подразделений страховой компании, осуществляющих андеррайтинг, есть радикальное изменение всей страховой деятельности.

Целью создания профессионального андеррайтинга является увеличение с учетом вероятностных критериев наступления страховых случаев положительной разности между полученной нетто-премией и сделанной страховой выплатой по договорам страхования, заключенным в течение определенного периода времени.

Вне зависимости от вида страхования андеррайтинг решает следующие задачи:

- определение перечня факторов, существенно влияющих на повышение вероятности наступления страхового случая, в зависимости от видов страховых случаев и объектов страхования, указанных в правилах, а также возможности их учета при расчете страхового тарифа;

- установление числовых значений повышающих (понижающих) поправочных коэффициентов, учитывающих наличие (отсутствие) факторов, существенно влияющих на вероятность наступления страхового случая;

- определение перечня основных и дополнительных условий, включаемых в договор страхования;

- установление числовых повышающих (понижающих) поправочных коэффициентов, учитывающих наличие (отсутствие) в договоре страхования того или иного условия;

- разработка инструкции по андеррайтингу, содержащей результаты решения задач, перечисленных выше, способы практического применения полученных результатов и др.

Указанные выше задачи лежат в основе функций, выполняемых андеррайтингом. Решение вышеперечисленных задач начинается с подготовки инструкции, которая регламентирует проведение андеррайтинга по определенному виду страхования. При этом очень важно, чтобы при разработке подобных инструкций обеспечивалось единое методологическое руководство.

Как правило, создаваемая система андеррайтинга включает в себя два уровня: первичный и специализированный. Первичный андеррайтинг (иными словами – типовой) осуществляется силами самих продавцов. Это такой вид андеррайтинга, в рамках которого происходит оценка стандартного риска по типовым процедурам и правилам. Специализированный андеррайтинг осуществляется штатными андеррайтерами по нестандартным рискам.

Вторая функция андеррайтинга страховой компании - обучающая. Она заключается в обучении продавцов методике оценки риска по типовым (стандартным) договорам страхования. Поэтому андеррайтеры принимают активное участие в создании дидактических материалов, обучении сотрудников продающих подразделений, проведении тестирования продавцов, на основании результатов которого последние получают соответствующие их знаниям и должностям лимиты ответственности по заключению договоров страхования. В рамках этих лимитов продавцы имеют право заключать договоры от своего имени.

Третья функция андеррайтинга – практическая. Она заключается в осуществлении деятельности по оценке рисков компании по курируемому виду страхования, к которой относятся:

- проведение котировок тарифов по определенному договору страхования;
- участие в составлении конкретных коммерческих предложений клиентам;
- оценка рынка по нестандартным полисам, договорам страхования;
- определение условий страхования по конкретным договорам.

Процесс первичного и специализированного андеррайтинга можно представить следующим образом:

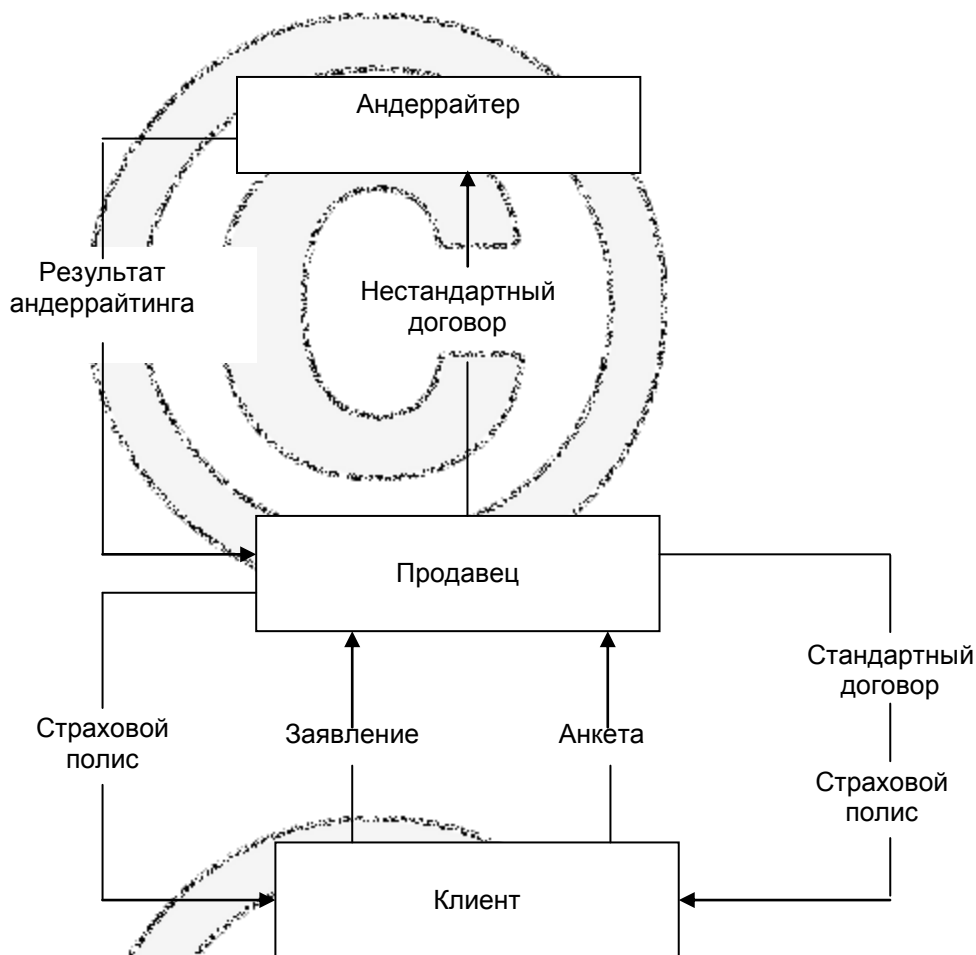


Схема 13. Процесс андеррайтинга страховой компании

Важнейшей функцией андеррайтинга является контрольная, которая заключается в анализе страхового портфеля по

соответствующему виду страхования за определенный период времени. По результатам такого анализа андеррайтер вправе ставить вопрос о повышении (понижении) тарифных ставок компании на очередной период.

Таким образом, систему андеррайтинга реорганизованной страховой компании можно представить следующей схемой:

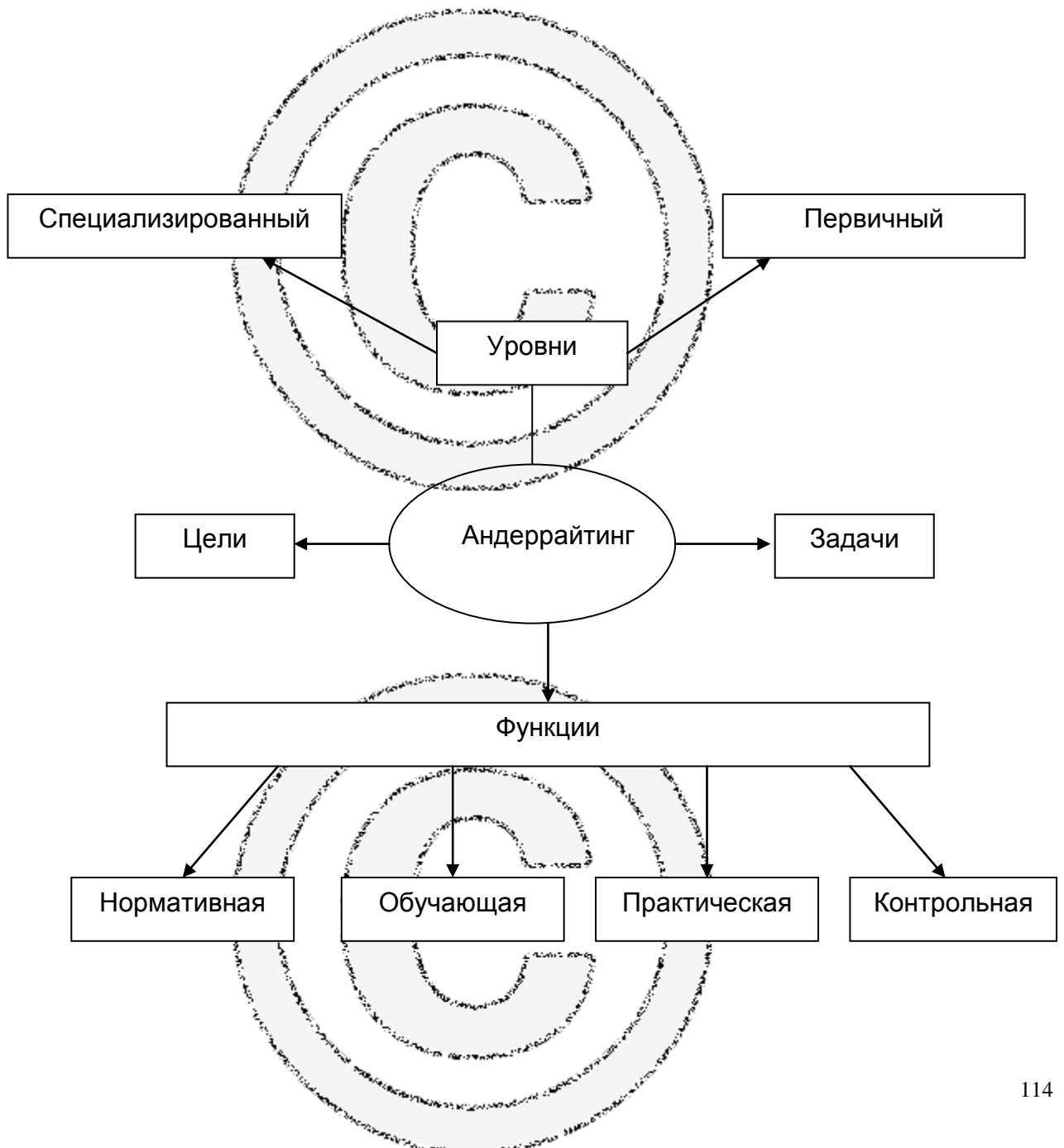


Схема 14. Система андеррайтинга страховой компании

Поскольку андеррайтинг в реинжиниринговой страховой компании становится отдельной специальной функцией, он требует организационного оформления. Так создается специальная организационно-штатная единица, которая может называться по-разному: «центр андеррайтинга», «управление андеррайтинга» и т. д. Суть не в названии, а в выполняемых им функциях. Андеррайтеры не могут не сохранять отраслевую (видовую) специфику, о чем мы сказали ранее. Поэтому типовой центр андеррайтинга может состоять из видовых отделов (групп), объединенных по методологическому принципу. Примерная организационно-штатная структура такого центра может выглядеть следующим образом:



Схема 15. Примерная организация центра андеррайтинга

Не менее важным в решении задачи реинжиниринга процесса обслуживания внутренних клиентов является создание подразделения, отвечающего за подготовку, оформление, хранение и учет договоров

страхования. В результате учетно-оформительская функция также «отходит» от продавцов к специализированному подразделению, которое по заявке последних готовит все необходимые для клиента документы «под ключ» (с визами должностных лиц, необходимыми подписями и печатями).

Важнейшими функциями бэк-офиса являются:

- прием заявок на договоры страхования от сотрудников продающих подразделений;
- подготовка по этим заявкам типовых договоров страхования;
- согласование проектов договоров с соответствующими службами;
- передача (при необходимости) договоров страхования в центр андеррайтинга.
- вручение полностью оформленных договоров страхования продавцам для передачи клиенту;
- ввод договоров в базу данных;
- хранение всех договоров страхования в электронном и бумажном видах;
- напоминание продавцам о сроках действия договоров страхования и необходимости их перезаключения на новый срок.

Организационно бэк-офис может выглядеть следующим образом:

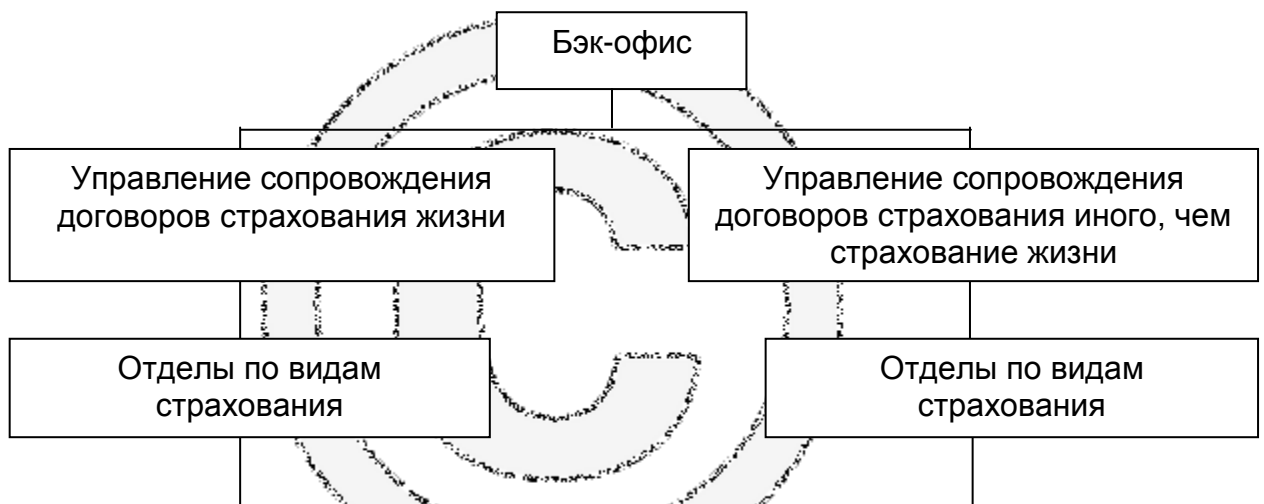




Схема 16. Структура бэк-офиса страховой компании

Таким образом, реорганизованный процесс обслуживания внутреннего клиента-продавца может быть представлен в виде следующей схемы:

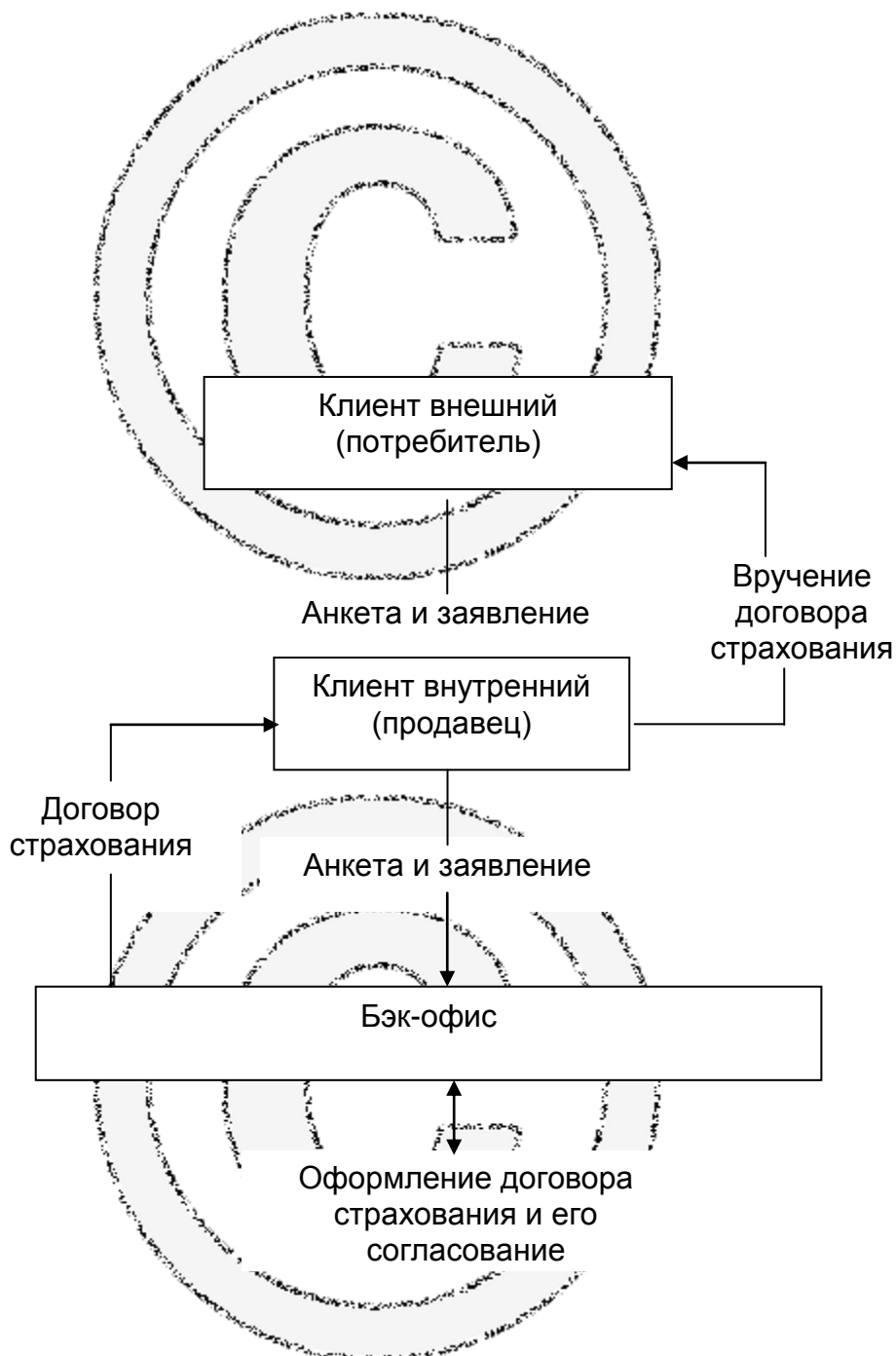




Схема 17. Процесс обслуживания продавца страховой компании

Итак, указанная выше технология обслуживания продавцов позволяет:

- освободить сотрудников продающих подразделений от технических функций и тем самым увеличить объемы продаж;
- качественно готовить договоры страхования в больших объемах;
- качественно обслуживать клиентов, увеличивая количество новых договоров страхования;
- профессионально оценивать входящие риски по различным видам страхования;
- «приводить» клиента в компанию, а не к отдельному сотруднику;
- иметь единую базу данных по заключенным договорам страхования.

Однако успешная реализация описанной технологии возможна только при наличии четко прописанных норм, процедур, правил, документооборота и соответствующей организационной культуры страховой компании, о чем будет сказано далее.

Как отмечалось ранее, процесс обслуживания клиентов включает в себя два подпроцесса: обслуживание внутренних клиентов – продавцов и обслуживание внешних клиентов – потребителей. Первый из указанных подпроцессов и его реинжиниринг мы уже рассмотрели ранее. Поэтому остановимся на реинжиниринге процесса

«обслуживания потребителей страховых услуг». В этой связи следует особо отметить, что на самом деле указанные выше подпроцессы неразрывно связаны между собой, и мы разделяем их больше в теоретическом, нежели в практическом плане, так как улучшение обслуживания продавца, при прочих равных условиях, несомненно будет способствовать лучшему сервису потребителя.

Обслуживание потребителя можно условно разбить на два этапа: в процессе продаж и в процессе послепродажного обслуживания. Изменения процесса обслуживания клиентов на этапе продаж мы рассмотрели в предыдущих разделах. Напомним основные из них:

- предложение клиенту всего спектра страховых услуг одним сейл-менеджером;
- оказание «персонализированных» страховых услуг;
- доставка страхового продукта в нужное время и в нужное место по современным каналам продаж;
- быстрота и качество подготовки договоров страхования и т. д.

Однако не менее важным является послепродажное обслуживание клиента. Многие страховщики забывают, что суть страховой услуги заключается в своевременной выплате клиенту по происшедшему страховому случаю. Именно страховая выплата и процесс обслуживания потребителя являются тем страховым продуктом, ради которого клиент платит страховой компании деньги. Поэтому неотлаженный процесс урегулирования страховых случаев и выплаты страховой суммы может «свести на нет» все успешные продажи.

В традиционной страховой компании урегулированием страховых случаев занимаются те же сотрудники, которые осуществляют продажи. Такое построение системы послепродажного обслуживания

клиентов вряд ли можно признать оптимальным и целесообразным по следующим причинам.

Во-первых, деятельность по расследованию страховых случаев связана с подготовкой необходимых документов, экспертизой, оценкой ущерба. Все это требует известного профессионализма и больших затрат времени. Осуществление этих функций продавцами означает уменьшение объема собранной ими страховой премии.

Во-вторых, чем объемнее страховой портфель, тем больше страховых случаев. Значит, все большее время продавцы вынуждены уделять урегулированию страховых случаев.

В-третьих, сотрудник продающего подразделения психологически всегда готов пойти клиенту навстречу в выплате (даже тогда, когда ее можно не делать), так как он «боится» ухода клиента из компании.

В-четвертых, когда одни и те же сотрудники страховой компании продают страховую услугу, назначают ее цену и осуществляют страховую выплату, объективно создается возможность для сговора с клиентом и финансовых злоупотреблений. Гибель ряда российских страховых компаний, занимавшихся автомобильным страхованием, убедительно подтверждает эту мысль.

В-пятых, есть такие виды страхования (медицинское, автомобильное), которые, в силу частого обращения клиентов, требуют специально выделенной круглосуточной диспетчерской службы.

Поэтому реинжиниринг послепродажного обслуживания клиентов предполагает:

- определение четкого и понятного алгоритма действий клиента при наступлении страхового случая, доведение его потребителям;
- создание специализированных собственных служб, занимающихся обслуживанием клиентов после покупки страховых полисов;

- построение системы договорных отношений с подрядчиками на оказание различного рода услуг для клиентов страховой компании.

Процесс послепродажного обслуживания клиентов начинается еще в ходе продажи страховой услуги, когда клиенту подробно разъясняется порядок его действий при наступлении страхового случая. При этом либо в полисе, либо в карточке застрахованного указывается номер телефона единой службы обслуживания клиентов.

Вторым шагом в реинжиниринге послепродажного сервиса создание собственных служб, которые способны гибко и оперативно осуществлять обслуживание потребителей страховых услуг. К ним следует отнести: круглосуточную диспетчерскую службу, службу урегулирования убытков, сервисные центры и т. д. Дежурная служба, предназначена для приема сообщений от клиентов о произошедших страховых случаях и консультирования их о необходимых действиях.

Диспетчерская служба страховой компании выполняет те же функции, что и дежурная, только в дневное время она работает в усиленном составе.

Подразделение урегулирования убытков осуществляет рассмотрение документов клиентов о страховых случаях, расследует их, проводит, при необходимости, экспертизу, осуществляет урегулирование страховых случаев с оказанием клиенту сервисных услуг (эвакуация и ремонт автомобилей, оказание помощи путешественникам за рубежом и т. д.). При необходимости страховая компания может создавать свои предприятия эвакуации и ремонта автотранспорта, ассистанские структуры и т. д. Возможны варианты, когда страховая компания предпочитает собственным структурам договорные отношения с внешними организациями. В любом случае, деятельность всех сервисных структур координируется из одного центра, именуемого контакт-центром, который при необходимости

соединяет клиента с нужной ему службой. В западной практике такая организация сервиса получила название CRM (customer relationship management). Схематично система послепродажного обслуживания выглядит следующим образом:

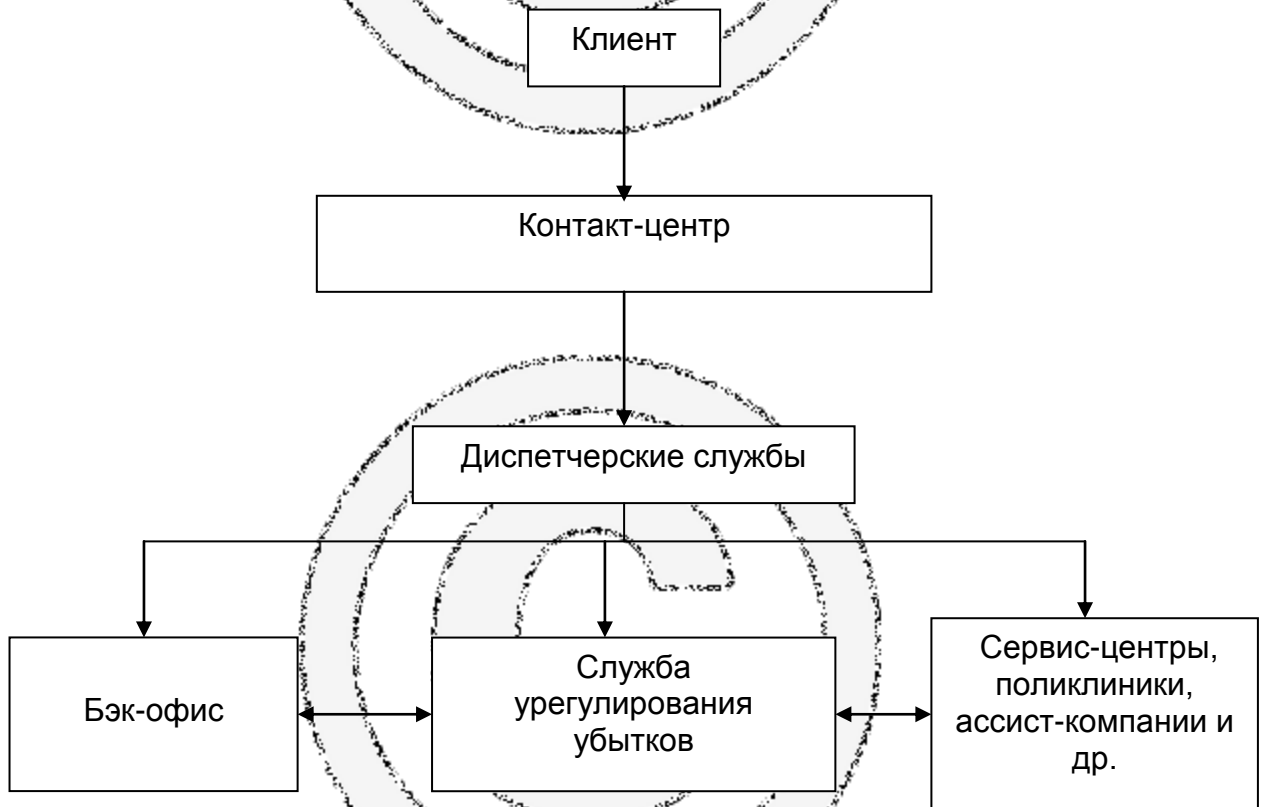


Схема 18. Система послепродажного обслуживания клиента страховой компании

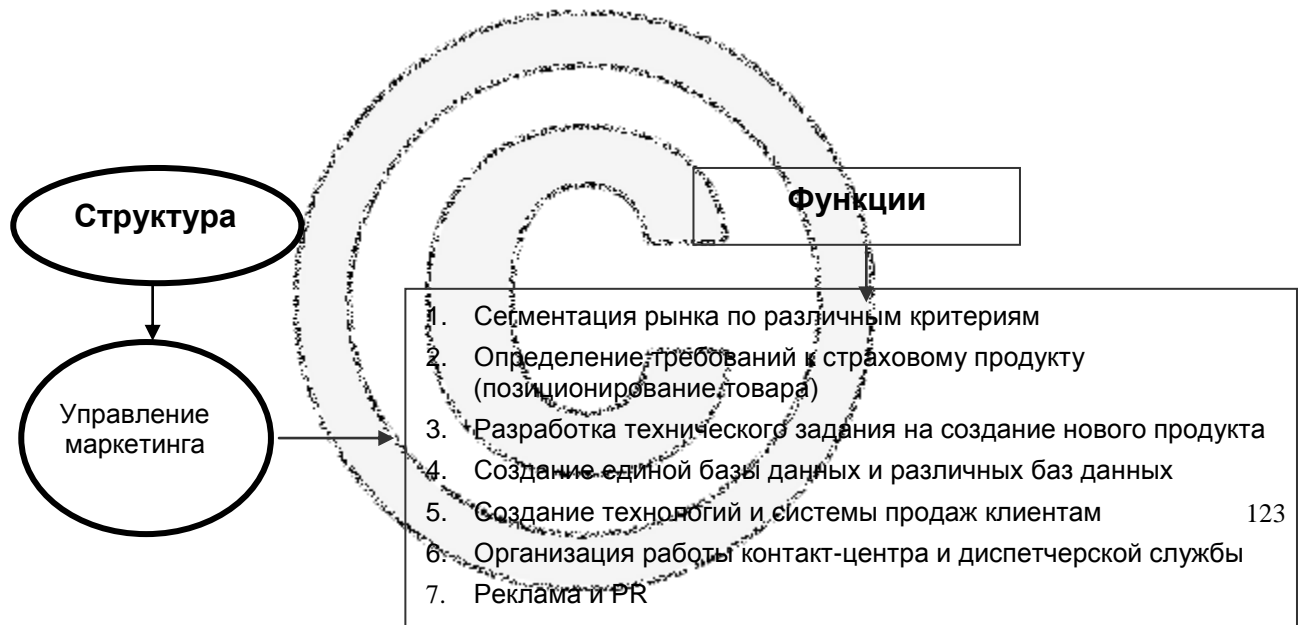
Упрощенно технология обслуживания клиента может выглядеть следующим образом. О наступлении страхового случая клиент сообщает в контакт-центр страховой компании по единому номеру телефона. Контакт-центр, дав клиенту первичную консультацию, соединяет его с соответствующей службой обслуживания клиентов, если таковая имеется. Сервисная служба компании, дав клиенту полную консультацию об алгоритме его действий, организует осуществление необходимых мероприятий:

- эвакуацию и ремонт автомобиля;

- вызов скорой помощи;
- направление застрахованного в поликлинику либо больницу;
- расследование страхового случая, оформление необходимых документов и осуществление выплаты либо непосредственно застрахованному, либо организации, оказывающей клиенту соответствующий вид помощи.

Таковым является содержание реинжиниринга процесса обслуживания клиентов страховой компании как внешних, так и внутренних. Реализация указанных выше мероприятий позволяет страховой компании построить гибкую и эффективную систему обслуживания клиентов, которая обеспечивает ей дополнительные конкурентные преимущества на рынке.

Таким образом, завершая рассмотрение реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании, можно представить общую функциональную схему реорганизованной страховой компании:



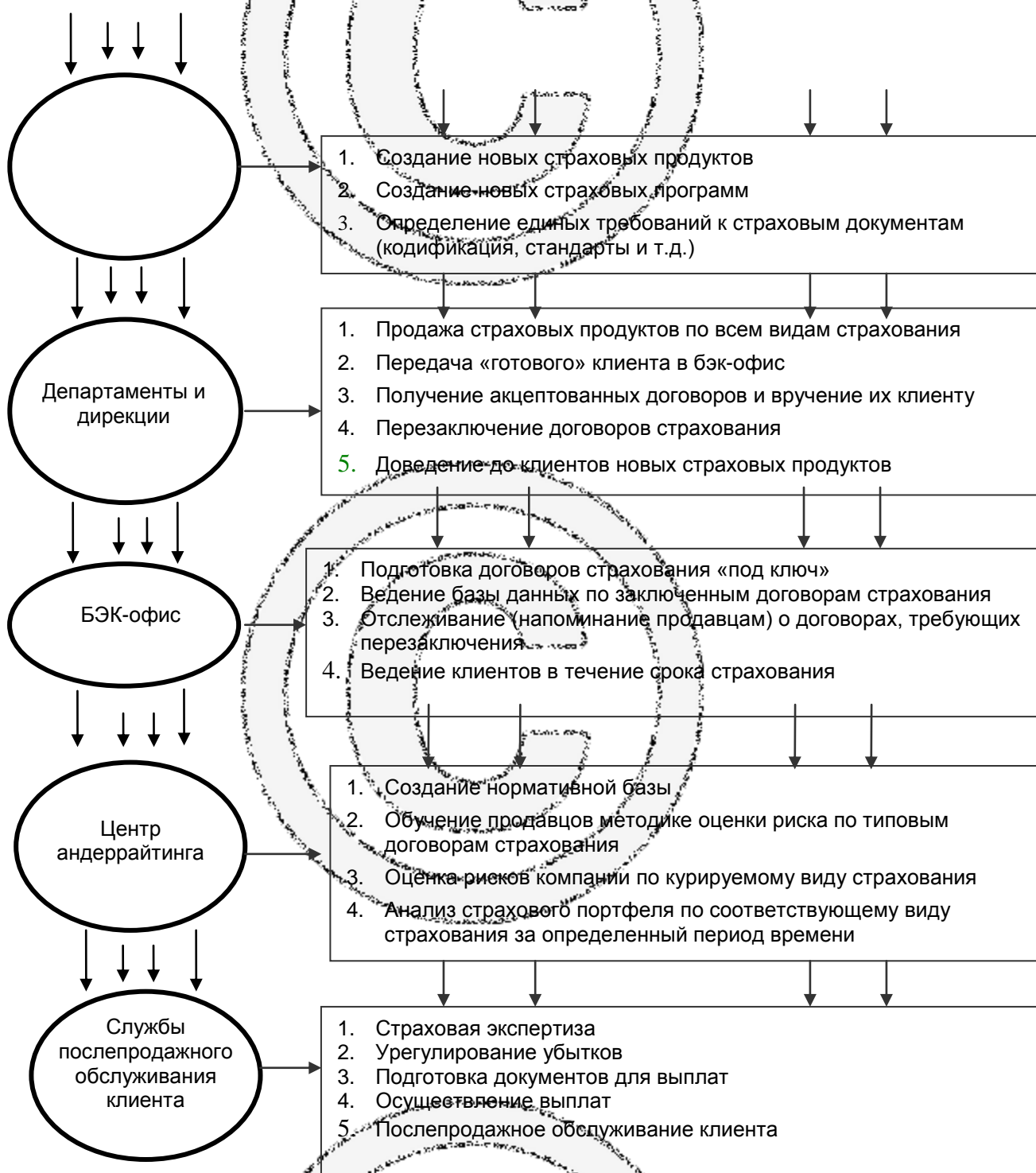


Схема 19. Общая функциональная схема реорганизованной страховой компании

Осуществление реинжиниринга бизнес-процессов в страховании уже само по себе дает страховой компании ощутимые преимущества над конкурентами в борьбе за клиента. Однако осуществление всего

процесса реинжиниринга страховой компании может быть успешным тогда, когда в этот процесс осознанно вовлекается весь персонал, изменяется система его ценностей и мотивации, создаются информационные технологии. Об этом мы поговорим в следующей главе.

Осуществление реинжиниринга бизнес-процессов не является самоцелью страховой компании. Реорганизация происходит на определенном уровне развития компании, когда для этого создаются определенные количественные и качественные предпосылки.

БПР очень сложный и непростой процесс кардинальных изменений в деятельности всей страховой организации. Однако он является адекватной реакцией на изменившиеся внешние условия ведения бизнеса и направлен на улучшение качества обслуживания клиентов, что ведет к увеличению объемов продаж и тем самым доходов компании.

Для успешного осуществления РБП менеджменту страховой компании необходимо понимание сущности и содержания этого явления. Это особенно актуально в российских условиях, когда теоретическая проработка этого вопроса отсутствует, а успешных примеров его полной практической реализации фактически нет.

Теоретическое осмысление проблем РБП и его претворение в практику реорганизации страховой компании позволит менеджерам сделать еще один неординарный шаг вперед в области страхового обслуживания клиентов.

Глава 2. Воздействие реинжиниринга бизнес-процессов на деятельность страховой компании

В первой части мы рассмотрели общее содержание реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании, а также реорганизацию ее основных деловых процессов. Являясь основой

радикальных перемен, реинжиниринг бизнес-процессов оказывает существенное влияние на все стороны жизнедеятельности страховой компании. Изменяется система ценностей, а соответственно и корпоративная культура, совершенствуется система обучения и мотивации персонала, иной характер приобретает финансовая деятельность компании (бизнес-планирование, бюджетирование и т. д.). Особая роль в реорганизованной компании принадлежит информационным технологиям и документообороту.

2.1. Корпоративная культура и персонал реинжиниринговой страховой компании

В основе корпоративной культуры любой организации лежит система ценностей и принципов, в соответствии с которой организация строит свою деятельность. Аксиологический аспект имеет очень важное значение в деятельности реинжиниринговой страховой компании.

В традиционной страховой организации, построенной по административно-вертикальному принципу, доминирует система ценностей, основными из которых являются исполнительность, выполнение полученной «сверху» задачи, своевременный доклад о ее выполнении и т. д. При этом в компании преобладают «вертикальные» коммуникации, что зачастую приводит к такой ситуации, когда сотрудники функциональных отделов и служб не умеют общаться «по горизонтали» и не слышат друг друга. Вертикальная направленность делового общения (сверху вниз и снизу вверх) становится повседневной нормой, при которой не могут не культивироваться отношения субординации. Как правило, в такой системе отношений клиенту уделяется явно недостаточное внимание, так как потребитель страховых услуг находится не внутри этих отношений, а снаружи. Иными словами, традиционная страховая компания не настроена на восприятие сигналов, идущих извне, то есть от клиента.

Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании, выстраивая горизонтальные технологии и отношения, кардинальным образом изменяет корпоративную идеологию и психологию сотрудников. Однако происходит это в компании не мгновенно, а постепенно.

Процесс формирования реинжиниринговой корпоративной культуры начинается с осмысления миссии и стратегических целей компании. А выработка миссии и определение стратегических целей начинается не с оценки своих внутренних возможностей, как это происходит в традиционных структурах, а с анализа внешней среды, в которой компании придется действовать. При этом важно отметить, что сама внешняя среда имеет два уровня: макроокружение и микроокружение страховой компании.

Макроокружение включает в себя экономическую, социально-психологическую, политическую, правовую, демографическую и другие составляющие. Без тщательного анализа этих составляющих невозможно сформулировать миссию компании и ее стратегические цели.

Микроокружение страховой компании – это ее клиенты, как действующие, так и потенциальные, конкуренты, партнеры по бизнесу и т. д. Без изучения потребностей клиентов, их вкусов и предпочтений страховая организация не сможет определить свою нишу на рынке и выстроить свою маркетинговую стратегию.

Таким образом, очевидно, что страховая компания функционирует не в вакууме, а в определенной среде. В конечном итоге страховая организация создает продукты не для внутреннего потребления, а для продажи. В современных условиях игнорировать требования потребителей и не учитывать макроэкономическую составляющую невозможно.



Схема 20. Страховая компания и ее среда

Миссия компании зависит от условий внешней среды, микроокружения и формируется с учетом их влияния. Миссия употребляется в широком и узком смыслах этого слова. В широком понимании миссия рассматривается как констатация философии и предназначения смысла существования организации. Философия страховой компании определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Если же речь идет об узком понимании, то миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл и основную цель существования организации и ее отличие от других ей подобных.

Миссия страховой компании дает ответ на следующие вопросы: что, кому и как продавать. Исходя из целей реинжиниринга страховой организации, можно сформулировать миссию диверсифицированной страховой компании. Например: наша миссия состоит в том, чтобы создать лучшую систему страхового обслуживания корпораций и населения по всем видам страхования.

Почему страховой компании необходима четко сформулированная миссия и что она дает организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее понятие о том, что собой представляет организация.

Во-вторых, миссия способствует формированию единства и корпоративности внутри организации. Это проявляется в следующем:

- миссия делает ясной для сотрудников общую цель и предназначение организации;
- миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее доводятся ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможности для более действенного управления организацией, так как она является базой для установления целей, а также помогает выработать стратегию.

Миссия не несет в себе конкретные указания, что и в какие сроки сделать, но она пронизывает всю деятельность организации. Она задает основные направления движения организации и отношение к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее. Миссия придает организации определенность и индивидуальность. Она является основной для выработки целей и стратегии компании, определяет ее организационную структуру, оказывает влияние на формирование корпоративной культуры, так как сотрудники организации должны разделять основную цель, осознавать и вносить вклад в ее достижение, а также разделять ценности и принципы, которые отражаются в миссии.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно четко и ясно и была понятна всему персоналу организации. При этом формулировка миссии должна исключать неоднозначность ее толкования.

Миссия страховой компании вырабатывается, как правило, ее высшим руководством. Однако говорить о том, что у организации есть миссия можно только тогда, когда она существует не столько на бумаге, сколько в сознании сотрудников компании. Поэтому наряду с формированием миссии важное значение имеет доведение ее положений до всего персонала и разделение этих положений большинством сотрудников.

На основе миссии и в ходе ее воплощения в компании вырабатывается совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для сотрудников данной организации, что называется философией бизнеса. Это духовная (идеологическая)

составляющая. А если к ней добавить материальную компоненту и организационную культуру, то это и будет корпоративная культура компании.

Корпоративная культура формируется не сразу, одномоментно, а в течение длительного времени. При этом элементы корпоративной культуры могут быть и не прописаны, то есть это «неписанные законы». Однако, уже при входе в компанию вы столкнетесь с ее элементами: отношение к клиенту, одежда сотрудников, интерьер офиса, культура общения по телефону и т. д.

В реинжиниринговой страховой компании, пример миссии которой мы приводили выше, в основе системы ценностей лежит принцип обслуживания. Идеология обслуживания внутреннего и внешнего клиента становится доминирующей, она пронизывает деятельность всех. Внедрение принципа обслуживания создает условия для формирования и закрепления в организации таких норм и ценностей, без которых реализация базового принципа невозможна: вежливость, чуткость, отзывчивость, умение выслушать и понять собеседника и т. д. Работники компании начинают понимать, что они работают не на своих начальников, а на клиентов. Постепенно вертикальная система уступает место горизонтальной, а отношения субординации заменяются на отношения координации. Поскольку в одном бизнес-процессе участвуют сотрудники различных организационных единиц (например, в процессе продаж участвует продавец, андеррайтер, сотрудник бэк-офиса), объединенные общей целью, то они априори обречены действовать как единая команда. Поэтому в реинжиниринговой страховой компании формируются и такие ценности как коллективизм, синергизм и умение работать в команде. Однако одной идеологической работы по убеждению сотрудников в необходимости быстрого и качественного обслуживания клиентов и

пропаганды указанных выше ценностей явно недостаточно. Одними призывами здесь не обойтись. Заявления о новых корпоративных ценностях должны поддерживаться организационно и, самое главное, финансово. Система мотивации и материального стимулирования (об этом будет сказано ниже) персонала должна обеспечивать практическую реализацию этих ценностей в повседневных делах каждого сотрудника: от генерального менеджера до технического исполнителя. Очень важно, чтобы топ-менеджмент компании постоянно использовал провозглашаемые им ценности, показывая пример всему персоналу компании. Изменение ценностей – неотъемлемая часть реинжиниринга. Указанные выше нормы, принципы и ценности формализуются и письменно отражаются в соответствующих документах компании. Этими документами могут быть: заявление о корпоративных ценностях, профессиональный кодекс и другие. Сравнительная характеристика систем ценностей традиционной и реинжиниринговой страховых компаний приведена в таблице:

№ п. п.		Традиционная страховая компания	Реинжиниринговая страховая компания
1.	Отношение к клиенту	Клиент находится вне компании, качество его обслуживания зависит от субъективных факторов	Клиент – главная ценность, находится внутри бизнес-процессов обслуживания
2.	Отношение сотрудников друг к другу	У каждого сотрудника есть свои функциональные обязанности, качество выполнения которых оценивает начальник	Сотрудники – единая команда, от общих действий которых зависит качество обслуживания клиента как внутреннего, так и внешнего
3.	Отношение к	Руководитель должен отдавать «умные»	Руководитель – играющий тренер в

	руководителям	распоряжения, контролировать их выполнение	нашей команде
4.	Система коммуникации	Отношения субординации и по вертикали	Отношения координации и по горизонтали
5.	Методы и стиль управления	Авторитарный, бюрократический, в основе которого лежит централизация	Командный, демократический, сочетающий централизацию с децентрализацией
6.	Основы организационной культуры	Исполнительность, своевременный доклад вверх по команде, отсутствие инициативы и творчества, боязнь брать ответственность на себя	Инициативность, творчество, умение брать ответственность на себя и решать проблемы

Таблица 1. Сравнительная характеристика корпоративных ценностей традиционной и реинжиниринговой страховых компаний

На основе сформированной миссии в компании разрабатываются цели как стратегического, так и оперативного характера. Определение целей страховой организации как бы привязывает миссию к практическим и зримым задачам. Цели компании – это конкретные конечные результаты, которых она намеревается добиться в установленное время. Процесс целеполагания должен учитывать требования, предъявленные к целям, которые заключаются в следующем.

Во-первых, цели не могут быть абстрактными, они должны быть конкретными. Точное определение целей в измеримых показателях дает ориентиры деятельности фирмы.

Во-вторых, цели должны быть здоровыми, реальными и признаваться персоналом. Это позволит сотрудникам

заинтересованнее подходить к их реализации, повышать эффективность своего труда.

В-третьих, цели должны быть гибкими, способными адекватно трансформироваться в соответствии с изменяющейся ситуацией. Это требование особенно актуально для России, в которой внешняя среда является турбулентной (непредсказуемой).

Цели классифицируются в зависимости от критерия, взятого за основу классификации. Так, по степени важности цели бывают стратегическими и оперативными. Стратегическими целями являются такие, которые направлены на упрочение положения компании на рынке. К ним можно отнести: увеличение доли рынка, увеличение темпов роста бизнеса, расширение и улучшение спектра страховых услуг, уменьшение издержек производства по сравнению с конкурентами, завоевание высокого места в рейтинге и т. д.

Оперативные (финансовые) цели предполагают более быстрый рост доходов компании, достижение определенных показателей по сбору страховой премии, по увеличению прибыли, повышению цены акций и другие.

В зависимости от сроков их реализации цели могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными.

По содержанию цели могут быть маркетинговые, финансово-экономические, организационно-технические, управленческие и т. д.

По форме цели бывают количественные, то есть такие, которые можно измерить в цифровых показателях (как абсолютных, так и относительных), и качественные, реализация которых ведет к новому качеству объекта, деятельности и т. д.

По уровню и степени охвата цели делятся на генеральную, общие (главные) и специфические. Генеральная цель выражается в миссии компании. Главные цели отражают достижение желаемого результата в

целом для всей страховой компании. Специфические цели разрабатываются для каждого подразделения и подчинены генеральной и общей цели.

Таким образом, систему целей страховой компании можно представить в виде следующей схемы:

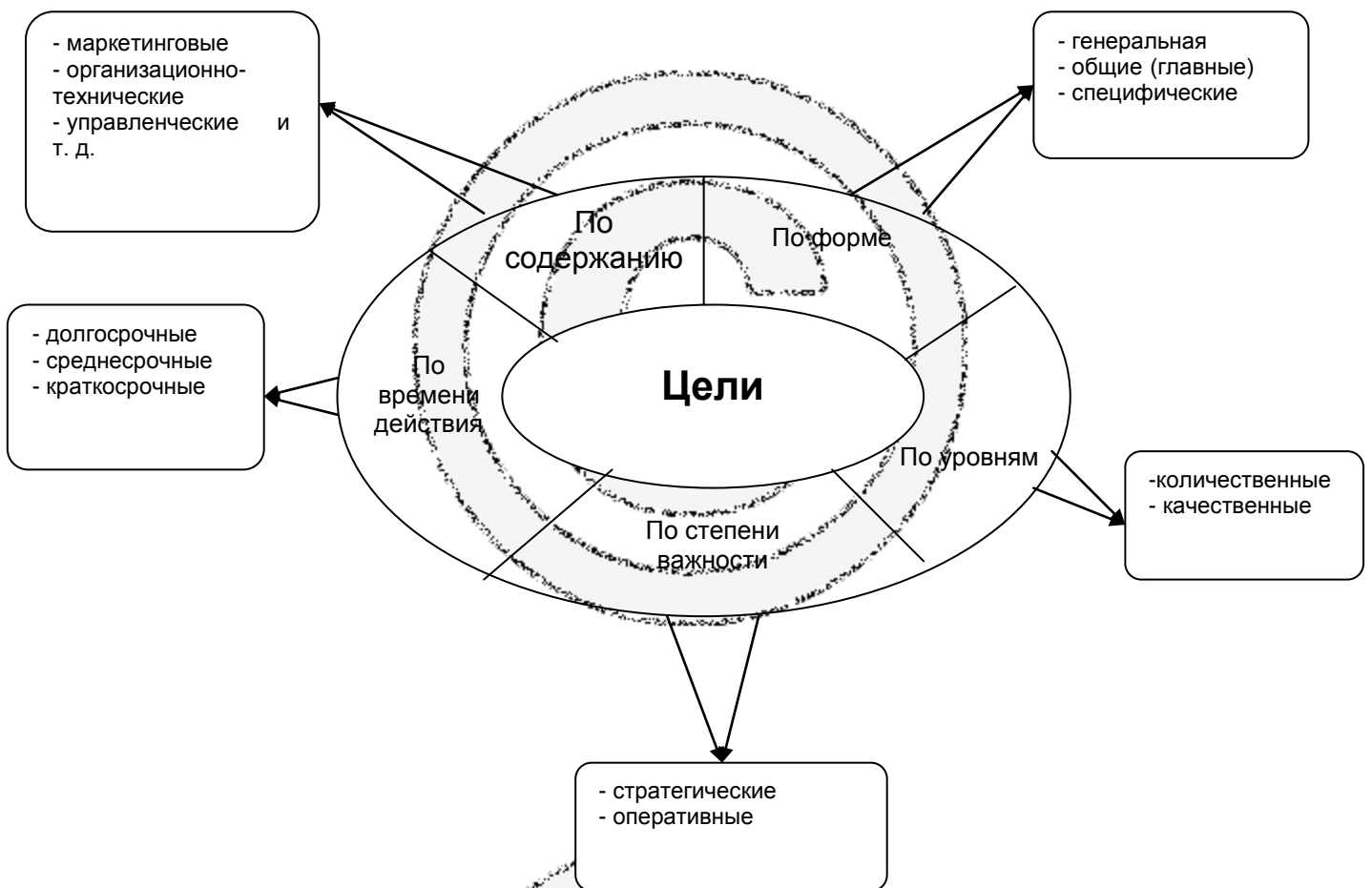
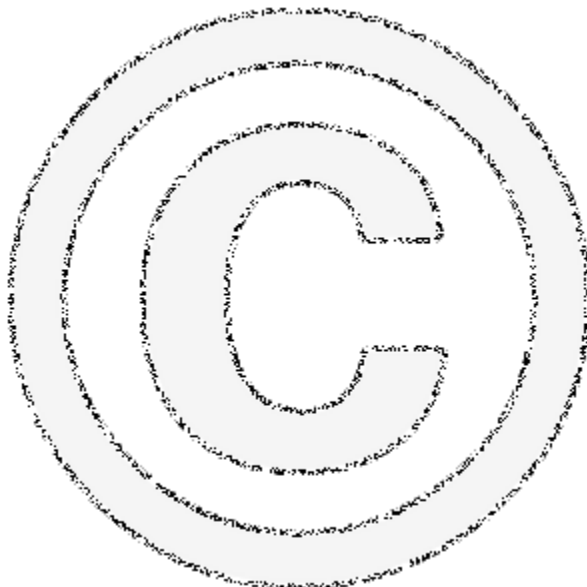
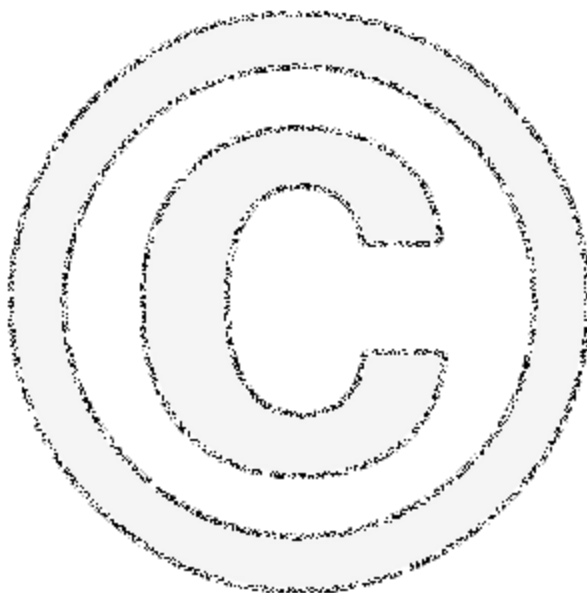


Схема 21. Система целей страховой компании

Процесс целеполагания в такой сфере как реинжиниринг страховой компании выглядит следующим образом. Начинается он с четкого формирования генеральной цели, которая закрепляется в миссии. Выше мы уже приводили пример миссии для

диверсифицированной страховой компании, которая заключается в том, чтобы создать лучшую систему страхового обслуживания корпораций и населения по всем видам страхования.

На основе генеральной цели формируются главная и общие цели страховой компании, которые можно определить в виде следующей схемы:



Главная цель: переход к бизнес-процессной организационной структуре, функционирующей на основе информационных технологий, позволяющей на порядок улучшить качество обслуживания клиентов при порядковом росте их общего количества

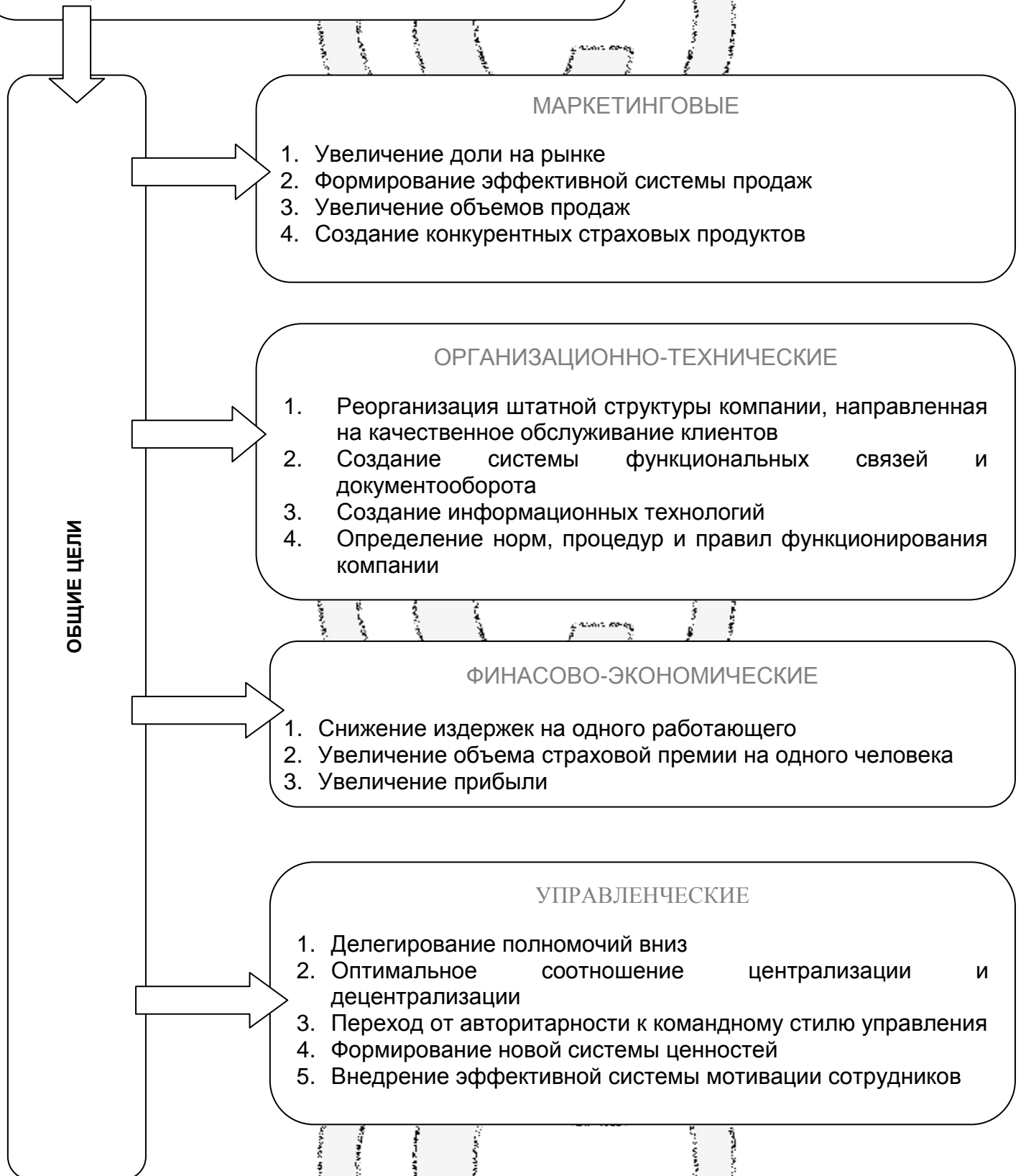
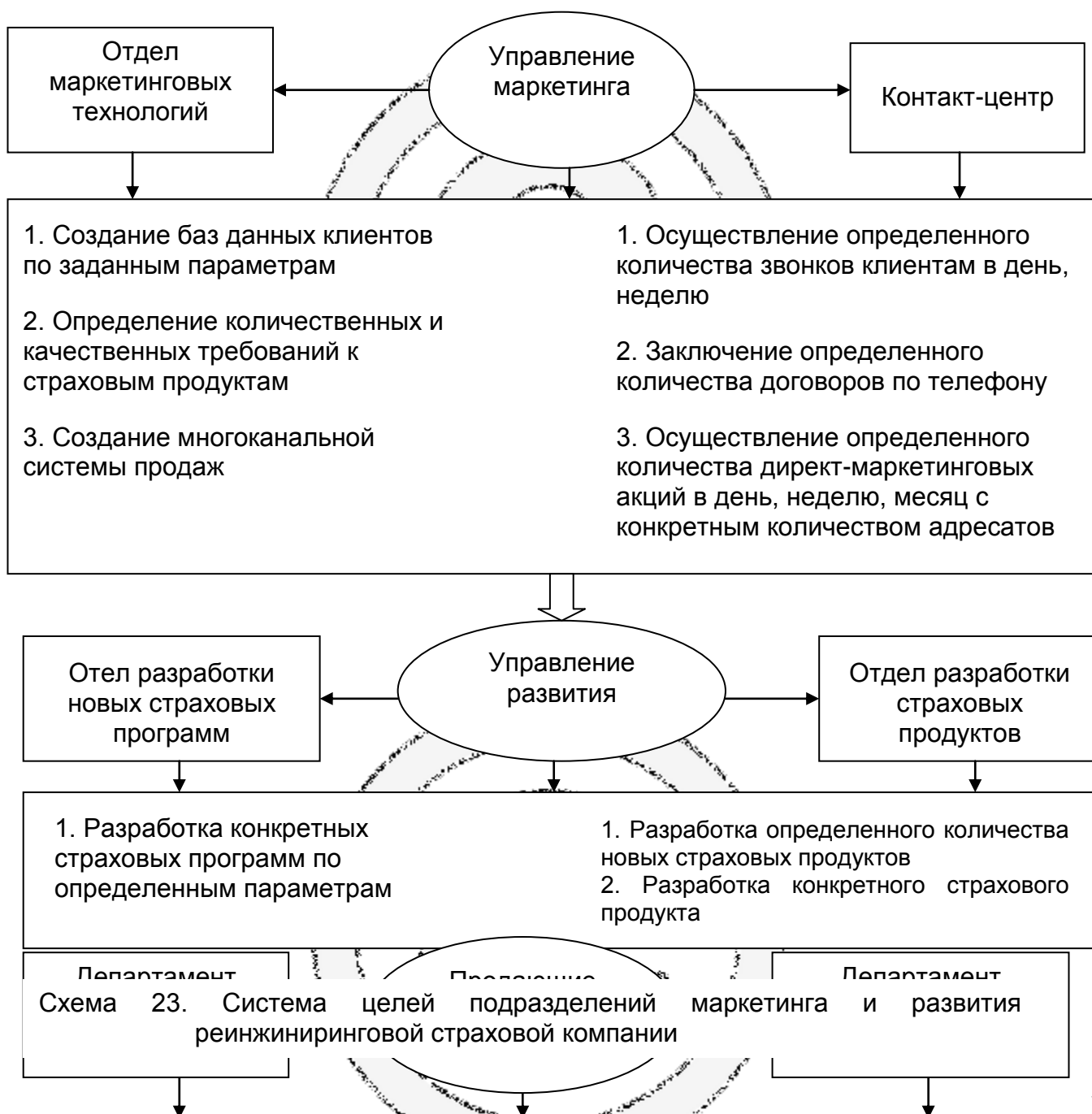


Схема 22. Цели реинжиниринга бизнес-процессов страховой компании

С учетом изложенных выше целей определяются конкретные задачи для каждого подразделения. Для продающих подразделений это будут объемы продаж и количество заключенных договоров страхования. Для андеррайтинга и бэк-офиса – сроки подготовки договоров, а также количество и качество договоров, оформленных в течение рабочего времени и т. д.

Цели подразделений разбиваются на цели входящих в них отделов, групп и доводятся до каждого сотрудника. Примерные цели структурных подразделений страховой компании приведены в схемах 23-25.



1. Заключение определенного количества договоров в неделю, месяц, квартал, год
2. Сбор определенного объема страховой премии в течение определенного времени в общем и по конкретным видам страхования
3. Увеличение объемов продаж на конкретную величину по сравнению с предшествующим периодом
4. Темпы роста объемов страховой премии

Схема 24. Система целей продающих подразделений реинжиниринговой страховой компании

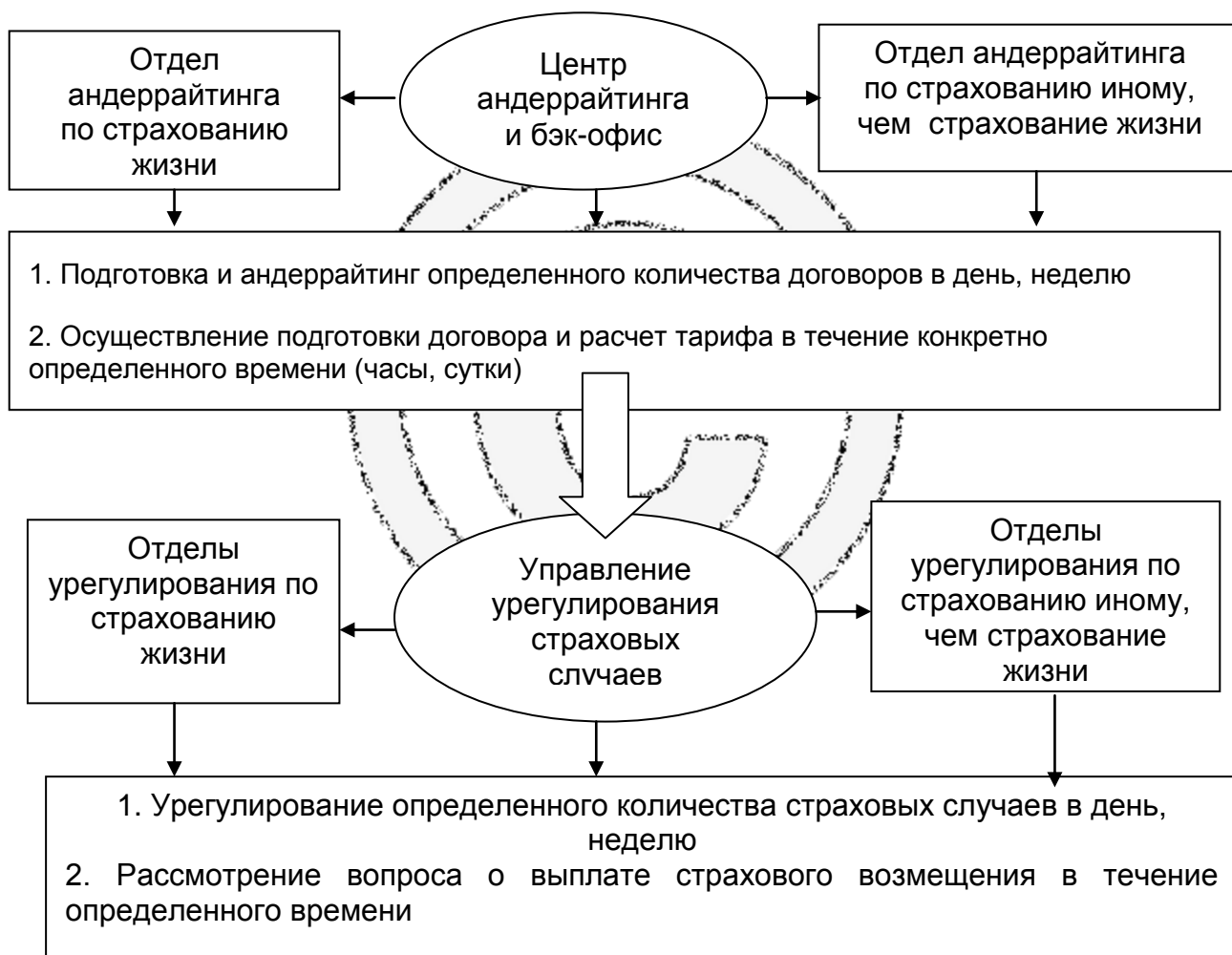


Схема 25. Система целей обеспечивающих подразделений реинжиниринговой страховой компании

2.2. Система мотивации персонала

Мы не случайно уделили столь серьезное внимание миссии и целям реинжиниринговой страховой компании. Поскольку любая организация есть сознательное достижение определенных целей, постольку эти две составляющих (цели и люди) лежат в основе реорганизации страховой компании. С одной стороны, рассмотренная система целей необходима страховой организации для понимания мероприятий, которые следует осуществить, чтобы сотрудники страховой компании были заинтересованы в их достижении. С другой стороны, реализация целей реинжиниринга страховой компании предъявляет высокие требования к качеству человеческих ресурсов.

В основе заинтересованности персонала страховой компании лежит мотивация, которая имеет важное значение для достижения целей реорганизации страховой компании. На основе внутренней мотивации люди действуют увереннее, быстрее, добросовестнее, меньше тратят сил, лучше усваивают задания и знания. Но внутренние побуждения к действию являются результатом взаимодействия сложной совокупности потребностей, которые постепенно меняются, и, чтобы мотивировать, руководитель должен определить эти потребности и найти способы их удовлетворения.

Однако мотивы, формирующиеся у человека под воздействием множества обстоятельств, начинают действовать под влиянием стимулов. Процесс целенаправленного применения по отношению к человеку стимулов для воздействия на его старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в осуществлении задач, стоящих перед организацией, называется стимулированием.

Система стимулирования персонала реинжиниринговой страховой компании включает в себя совокупность идеологических, организационных и экономических стимулов.

Использование идеологических (морально-психологических) методов стимулирования направлено на разъяснение необходимости, целей и содержания реинжиниринга бизнес-процессов. Главное

заключается в том, чтобы идеи реинжиниринга были понятны сотрудникам компании, стали их внутренним убеждением и мотивом их повседневных действий. Поэтому сама по себе постановка высокой цели – добиться лучшего обслуживания клиентов – стимулирует людей к ее выполнению, так как персонал компании косвенно понимает, что за лучшим обслуживанием клиента стоят объемы страховых премий, а, следовательно, и рост личных доходов.

Другим важнейшим методом морально-психологического стимулирования является приобщение сотрудников к участию в открытом и честном обсуждении проблем, возникающих в ходе осуществления реинжиниринга, привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений. Создание условий, при которых люди чувствовали бы, что их мнение учитывается в ходе осуществления реформ, является важным стимулом активного участия персонала в проводимых мероприятиях.

Мощным морально-психологическим стимулом достижения целей реинжиниринга является создание в коллективе атмосферы взаимного уважения, доверия, поощрения разумного риска и инноваций, терпимости к ошибкам и неудачам, внимательное отношение сотрудников друг к другу. На начальном этапе реинжиниринга, когда выстраиваются горизонтальные связи между основными бизнес-процессами, это особенно важно, так как ошибки в действиях персонала неизбежны.

Важное значение для стимулирования персонала имеет создание на рабочих местах духа единой команды, так как сам реинжиниринг предполагает организацию процессных команд, выполняющих работу внутри одного процесса «под ключ».

Ничто так не окрыляет людей, как доверие, поручение подчиненным сложных и важных задач, требующих полной отдачи. Если при этом делегируются достаточные права и полномочия, поощряются и

развиваются их творческие способности, то это является важнейшим стимулом в реорганизации компании.

В процессе реинжиниринга страховой компании особенно остро встает вопрос о менеджерах, которые способны руководить тем или иным бизнес-процессом страховой организации. Бизнес-процессный менеджер вырастает в ходе реорганизации компании. Как правило, на такую должность наиболее подходит организатор, обладающий творческим потенциалом, системным мышлением и умением работать по горизонтали. Отбор персонала для назначения его на должности процессных менеджеров есть важнейший стимул для сотрудников компании, который объединяет в себе организационный, моральный и экономический мотивы, поскольку продвижение в должности дает более высокий доход (экономический стимул), новую интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание авторитета личности и заслуг в деле реинжиниринга компании (морально-психологический стимул).

Однако следует отметить, что, поскольку страховая компания – это коммерческая организация, то главными стимулами, мобилизующими людей на решение задач реинжиниринга, являются экономические. Если система качественного обслуживания клиентов приносит компании большие доходы, то должно расти и материальное благополучие всех участников этого процесса (сотрудников компании).

Система экономического (материального) стимулирования реинжиниринговой страховой компании должна строиться с учетом тех целей и задач, на достижение которых ориентируется персонал. Общими требованиями, предъявляемыми к системе экономического стимулирования, являются:

- сочетание патернализма и коммерческого подхода, фиксированных форм оплаты с гибкой системой вознаграждений;

- зависимость материального стимулирования всех участников бизнес-процессов от экономических результатов деятельности компании;

- соответствие критериев, лежащих в основе материального стимулирования, характеру и содержанию выполняемой работы в ходе определенного бизнес-процесса;

- обеспечение четкого контроля за количеством и качеством выполняемой сотрудниками работы;

- поощрение персонала как за количественные, так и за качественные показатели;

Система экономического стимулирования может включать в себя следующие элементы:

- твердые должностные оклады;

- надбавки и доплаты;

- премии за конкретные результаты;

- льготы и социальные пакеты;

- бонусы и участие в прибыли;

- приобретение акций компании на льготных условиях.

Должностные оклады штатных сотрудников устанавливаются исходя из характера, содержания и объема функциональных обязанностей персонала.

Доплаты к должностным окладам осуществляются за работу в выходные дни, сверхурочное время и т. п. Надбавки могут осуществляться за определенный стаж работы в должности, а также за исполнение выборных должностей.

В процессе реинжиниринга у определенной части сотрудников компании могут появиться сомнения и неуверенность в своем будущем, так как они не в полной мере поддерживают идеи реорганизации. Социальный пакет позволяет дополнительно компенсировать затраты труда персонала и создать дополнительные материальные стимулы для работы в компании. Социальный пакет реинжиниринговой страховой

компания может включать: различные виды страхования (медицинское, от несчастного случая, пенсионное) для сотрудников и членов их семей как за счет компании, так и по льготным тарифам; дополнительные выплаты к отпуску, на санаторно-курортное лечение и т. д. Будет разумно, если размер взносов, уплачиваемых компанией за своих сотрудников по различным видам добровольного страхования, будет прямо пропорционален их стажу работы. К льготам можно отнести материальную помощь, ссуды, выданные работникам компании. Порядок их выдачи должен быть четко прописан в соответствующих корпоративных документах, в которых определяются размеры ссуд, условия, на которых они выдаются, порядок погашения и т. д.

Бонусы и участие в прибыли предполагают выплату определенных денежных сумм в зависимости от конкретных результатов работы по итогам, как правило, года. Это новый стимул для сотрудников российских страховых компаний. Участие в прибыли имеет не только материальный смысл, но и важное идеологическое значение, способствуя пониманию персоналом того факта, что все работают в одной команде на конечный результат, от которого зависит благополучие каждого. Воспитание командного духа у персонала имеет существенное значение для деятельности реинжиниринговой страховой компании, так как в основе ее успеха лежит слаженная работа именно процессных команд.

Созданию командного духа способствует и участие персонала в собственности путем приобретения акций компании по фиксированным или льготным ценам. Сотрудники становятся не только наемными работниками, но и собственниками, что создает мощный стимул для увеличения их трудового вклада в конечный результат деятельности компании.

Рассмотренные нами выше экономические стимулы могут в том или ином виде присутствовать в традиционной страховой компании. Осуществляя реинжиниринг своей деятельности, компания сохранит их в модифицированном виде, так как не имеет смысла отказываться от того

положительного, что нарабаталось годами. Однако радикальное изменение претерпевает система премирования персонала.

Построение эффективно премиальной системы реинжиниринговой страховой компании зависит от многих факторов.

Однако независимо от выбранного варианта премиальная система должна включать следующие позиции: условия и показатели премирования, источник и шкала премирования, контингент премируемых, размеры депремирования (штрафных санкций).

Общими принципами премирования являются вознаграждение за успехи, своевременность, потенциальная неограниченность величины премий, регулярный пересмотр критериев премирования в связи с изменениями условий деятельности страховой компании и ее экономического положения. Каков же алгоритм создания премиальной системы реинжиниринговой страховой компании?

Во-первых, важнейшая задача реинжиниринговой страховой компании заключается в выборе показателей и определении условий, а также экономическом обосновании премиальной системы. Суть обоснования сводится к расчету степени влияния системы на конечные экономические показатели работы организации (объем страховых премий, рентабельность, расходы на ведение дела и пр.).

При этом центральное место на этом этапе занимает определение показателей и условий премирования, зависящих, в первую очередь, от тех целей и задач, которые стоят перед различными подразделениями, участвующими в бизнес-процессе. Выше мы подробно и неслучайно рассмотрели систему целей реинжиниринга страховой компании, отметив, что главной из них является быстрое и качественное обслуживание клиента, как внешнего, так и внутреннего. Качество обслуживания клиентов в конечном итоге выражается в росте объемов страховых премий. Поэтому для продающих подразделений основной показатель, за достижение которого могут вознаграждаться сотрудники является объем продаж. Однако выплачивать премии в процентном

отношении от объемов продаж – стимул хороший, но не совсем корректный, так как при этом не учитываются затраты компании. Целесообразнее выстроить такую систему премирования, при которой продавцы будут поощряться за выполнение и перевыполнение бизнес-плана. При этом сами показатели бизнес-плана рассчитываются исходя из величины расходов на ведение дела, необходимых для содержания компании.

Например, все затраты компании в очередном году составят 25 млн. рублей. Основная доходная часть компании состоит из суммы расходов на ведение дела от полученных страховых взносов, инвестиционного дохода и сумм возврата страховых резервов, сформированных в предыдущие периоды. Если общая величина инвестиционного дохода и сумм возврата страховых резервов составит 5 млн. рублей, то компания должна заработать 20 млн. рублей «расходов на ведение дела», что при их в структуре тарифной ставки равной 30 процентов соответствует 66 млн. рублей страховых взносов.

Затраты на содержание компании отражаются в ее бюджете. На очередной год. Если при расходах на ведение дела в размере 30 процентов от полученной премии бюджет компании будет составлен исходя из того, что все ее затраты составят 25 процентов от полученных страховых взносов, то при прочих равных условиях сумма премирования всей компании может составлять до 5 процентов от общей страховой премии.

Таким образом, источником экономического стимулирования может быть либо часть расходов на ведение дела либо прибыль компании.

Определив источник и объем премии, подлежащих выплате, необходимо четко разработать систему показателей, за выполнение которых будет поощряться персонал.

Таковыми показателями могут быть:

- для продающих подразделений – степень выполнения плана продаж;

- для андеррайтинга – положительная разность между нетто-ставкой и суммой страховых выплат;
- для бэк-офиса – количество и качество оформленных договоров страхования;
- для отдела перестрахования – положительная разница между принятой и переданной в перестрахование премией;
- для других подразделений – быстрота и качество обслуживания продавцов и потребителей, определяемые по специальным критериям.

В разработке специальных критериев, по которым определяется эффективность работы обслуживающих подразделений, важная роль принадлежит эконометрическим методам. Рассмотрим применение этого метода на примере бэк-офиса.

Путем хронометрирования устанавливается средняя продолжительность времени на подготовку соответствующих договоров страхования: стандартных, нестандартных и т.п. Допустим, что среднее время подготовки одного договора составит 20 минут. Следовательно, в течение одного рабочего дня один специалист может подготовить 24 договора (за час – три договора, за восемь часов рабочего времени – 24 договора). Если в бэк-офисе работает 10 человек, то количество подготовленных под ключ договоров в течение месяца должно составлять пять тысяч двести восемьдесят договоров страхования ($24 \cdot 10 \cdot 22$). Такие же нормативы и показатели могут быть разработаны и для других обслуживающих подразделений. Сделать это не просто, но возможно и нужно.

Таким образом, разрабатывается система показателей и нормативов, за выполнение которых премируются подразделения и конкретные сотрудники, объединенные в один бизнес- процесс. Например, в бизнес-процесс «продажи» входят: создание страхового продукта, собственно продажи, андеррайтинг и подготовка договоров страхования.

Сумма премии, определенная в соответствии с указанными выше требованиями будет распределена между структурами и сотрудниками, участвующими в бизнес-процессе. При этом очень важно, чтобы премия «распределялась» самим клиентом, т.е. продавцом, который стоит в центре этого бизнес процесса.

Очень важно отметить, что система премирования должна носить прогрессивный характер. Это означает, что за выполнение бизнес-плана может быть один размер вознаграждения, а за перевыполнение другой. Например, за выполнение бизнес-плана персонал будет поощряться в размере 1 процента от собранной премии, за перевыполнение на 50 процентов - в размере 1,5 процента от объема продаж и т.д.

Логично предположить, что стимулирование персонала может быть осуществлено как через поощрение (премии), так и через наказание (штрафные санкции). Поскольку план продаж формируется исходя из определенных расходов, его невыполнение влечет уменьшение бюджета компании. Следовательно, в этих условиях доходы персонала должны быть сокращены. Поэтому необходимо четко определить показатели, невыполнение которых влечет за собой депремирование, то есть уменьшение доходов сотрудников. Кроме того, целесообразно определить критерии, на основании которых могут быть введены штрафные санкции для определенных категорий персонала. Например, для бэк-офиса такими критериями могут быть: количество ошибок в подготовленном договоре страхования, несоблюдение сроков подготовки договоров страхования и другие.

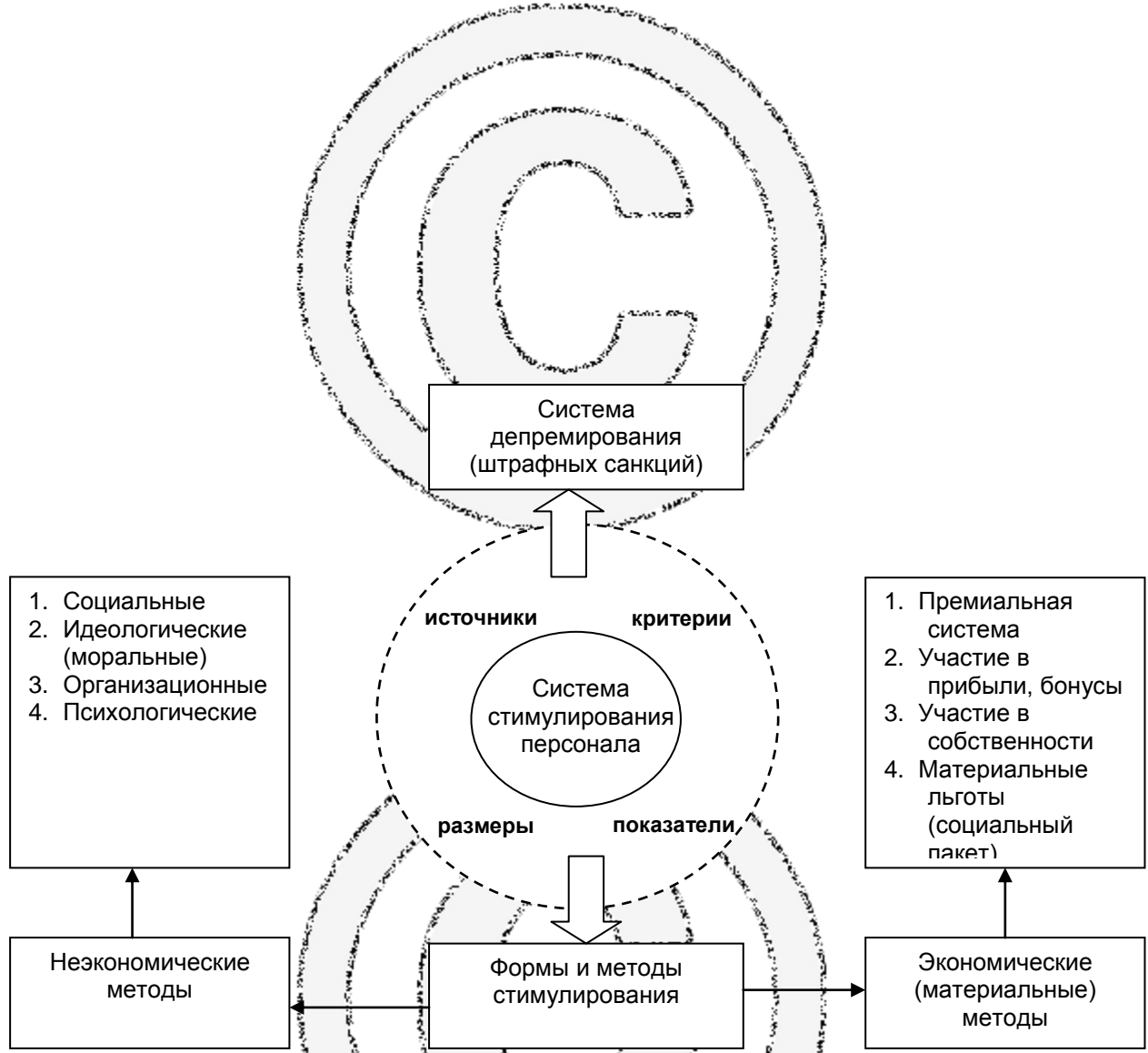


Схема 26. Система стимулирования персонала реинжиниринговой страховой компании

Определив источники и размеры премирования, а также систему показателей, за выполнение которых вознаграждается персонал, необходимо формально определить нормы и процедуры премирования, то есть разработать и утвердить положение о порядке премирования сотрудников компании. В указанном документе должны быть четко прописаны:

- цели премирования;
- показатели, за выполнение которых поощряется персонал;
- размеры премирования;

- порядок использования премиального фонда по уровням управления (права менеджеров по премированию подчиненных сотрудников);

- система депремирования и штрафных санкций.

Система стимулирования персонала реинжиниринговой страховой компании (см. схему) направлена на поощрение сотрудников, объединенных в бизнес-процессные команды. Она включает в себя как материальные (экономические), так и неэкономические методы. Однако помимо системы стимулирования важное значение в реорганизованной компании приобретают профессиональные качества (знания, навыки и умения) и система обучения персонала.

В традиционной страховой компании, как мы отметили ранее, продавец выполнял весь комплекс работ от создания страхового продукта до урегулирования страховых случаев. Такой порядок не может не отражаться на качестве предоставления страховой услуги.

Во-первых, для продавца основное – объем продаж. Поэтому тратить свое время для качественного оформления и подготовки договора страхования он объективно не хочет.

Во-вторых, быть безупречным профессионалом в различных по своей сути видах деятельности (продаж и андеррайтинг, урегулирование страховых случаев) возможно, но очень сложно. В-третьих, отвечая за выполнение многих задач, сотрудник имеет возможность всегда «спрятаться» за какую-либо из них, иными словами в случае невыполнения одной из них за другую. Например, на вопрос о малом объеме продаж за неделю, сотрудник может ответить утверждением о том, что он был занят написанием новых правил страхования или урегулированием большого числа страховых случаев.

В реинжиниринговой страховой компании продавцу «спрятаться» некуда. Он либо умеет продавать, либо нет. Либо выполняет план продаж, либо нет. То же самое относится к андеррайтерам и другим сотрудникам. Либо быстрое и четкое определение тарифов и других

условий договора страхования либо нет. Такая объективная постановка вопроса: либо да - либо нет (за которой следуют либо премии, либо штрафные санкции) требует хороших знаний и профессиональных умений и мотивирует персонал реинжиниринговой страховой компании на их приобретение. Поэтому постоянное обучение сотрудников и развитие их профессиональных качеств становится неотъемлемым атрибутом реорганизованной страховой компании и одной из основных функций управления персоналом.

2.3. Влияние реинжиниринга на систему обучения персонала

Профессиональное развитие представляет собой процесс подготовки сотрудника к выполнению новых для него функций, занятию новых должностей, решению новых задач, то есть развитию новых компетенций. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние на сотрудников. Оно требует значительных усилий от работника, поэтому невозможно без заинтересованности с его стороны. Мотивами здесь могут быть желания поскорее освоить новую работу, получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов, приобрести знания, стать более независимым от работодателя.

Определение потребностей организации в обучении персонала является ключевым моментом для создания системы обучения страховой компании. Речь идет о выявлении несоответствия знаний и навыков, которыми должны обладать сотрудники реинжиниринговой страховой компании и теми знаниями и навыками, которыми они обладают в действительности. Для определения потребностей в обучении могут использоваться такие методы как аттестация, тестирование, анкетирование и другие.

Использование указанных выше методов позволяет достаточно верно определить уровень профессиональных знаний и умений, а также

психологических свойств у различных категорий сотрудников. Это очень важно на начальном этапе реинжиниринга бизнес-процессов, когда идет формирование новых организационных структур и их комплектование сотрудниками. Здесь очень важно учесть и знания, и умения, и психологические качества. Например, при формировании продающих подразделений преимущество будет отдано коммуникабельным сотрудникам, хорошо владеющими навыками продаж. Для бэк-офиса больше подходят аккуратные, педантичные сотрудники, обладающие соответствующими знаниями и умением подготовки договоров страхования.

Выполнение новых должностных обязанностей требует от сотрудников реинжиниринговой страховой компании знания рабочих процедур и методов обслуживания клиентов, умения работать по горизонтали. Потребности, связанные с выполнением новых обязанностей, определяются также на основе заявок бизнес-процессных менеджеров и самих сотрудников, путем проведения опросов руководителей и специалистов, в которых указываются конкретные потребности в обучении.



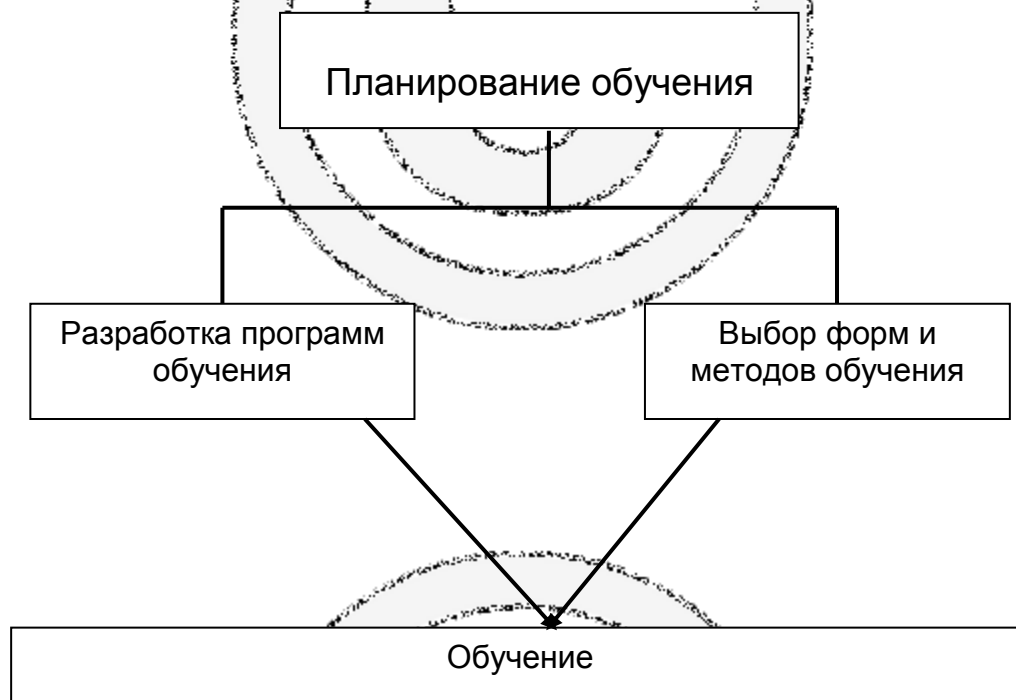


Схема 27. Процесс обучения сотрудников реинжиниринговой страховой компании

На основании анализа выявленных потребностей в компании формируются цели обучения, как общие, так и специфические цели конкретных групп сотрудников. Цели обучения должны ориентировать персонал на получение практических навыков и поддаваться оценке (измерению). Например, одна из целей, которая может быть поставлена перед бэк-офисом, - повысить скорость печати до 100 знаков в минуту. Иногда цели обучения достаточно сложно выразить в количественных единицах, тогда нужно сделать детальное описание того, как будет выглядеть процесс по завершении обучения. В любом случае, при постановке целей обучения необходимо описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения. Например, четко выполнять все стадии бизнес-процесса «продажи», что будет подтверждаться заполнением соответствующих документов: анкеты, заявления, договора, полисы и т. д. В результате проделанной работы компания получит основу для разработки учебных программ и выбора методов обучения, критерии для оценки эффективности обучения и отбора участников обучения.

Следующим этапом в организации обучения персонала является разработка конкретных программ обучения. В основе содержания обучающих программ лежат цели обучения. Так, для сотрудников продающих подразделений программа может включать элементы по изучению страховых продуктов, техники продаж и т. д. Формы обучения могут быть как коллективными, так и индивидуальными, осуществляемые как силами самой страховой компании, так и внешними структурами.

Достижение целей обучения и реализация содержания учебных программ осуществляется посредством разнообразных методов. В настоящее время в страховых компаниях заметное предпочтение отдается индивидуализированным программам, которые сочетают начальный диагноз потребностей с гибкой организацией учебного процесса в небольших группах, после чего устанавливается пристальный контроль за его реализацией. Отправной точкой является чаще всего оценка индивидуальных результатов и поведения в сочетании с анализом культуры организации. Желаемым итогом является обычно непрерывное совершенствование, подкрепленное планированием действий и мероприятий, продолжающих предпринятую инициативу.

В реинжиниринговой страховой компании могут быть использованы следующие методы: тренинг, передача опыта, подготовка и развитие бизнес-процессной команды, разработка рабочих процедур и стандартов, ролевые игры, индивидуальное обучение, изучение практических ситуаций, дискуссии и обсуждения, адаптация вновь назначенных сотрудников и др.

Подробное рассмотрение методов обучения персонала страховой компании не является предметом данного исследования. Хочется только отметить, что одной из главных целей всего процесса обучения является формирование умения персонала работать в одной бизнес-процессной команде и по горизонтали. Весьма эффективным методом обучения для достижения этой цели является ролевая игра, когда соединенные в одном бизнес-процессе сотрудники отрабатывают практические процедуры взаимодействия между подразделениями, участвующими в этом бизнес-процессе.

Оценка эффективности обучения является завершающим этапом всего процесса обучения. В общем виде оценить эффективность обучения можно, сравнив реальные результаты обучения с целями, которые были поставлены перед обучением с использованием

установленных критериев. Такими общими целями могут быть следующие:

- повышение эффективности управления компанией и производительности, осуществление изменений и новых проектов;
- совершенствование коллективной работы и процессов;
- разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Таким образом, обучение персонала страховой компании является важным звеном в процесс ее реинжиниринга. Более того, необходимо отметить, что обучение сотрудников новым навыкам и умениям в новой организационной среде является едва ли не главным фактором успешного осуществления реинжиниринга страховой компании, так как реинжиниринг осуществляют люди.

2.4. Роль информационных технологий в реинжиниринге

Совершенствование бизнес-процессов требует максимального использования качественно новых возможностей, предоставляемых современными информационными технологиями. Задачи реинжиниринга бизнес-процессов включают объединение информационных ресурсов структурных подразделений компании и создания интегрированной корпоративной информационной системы, функционирующей в онлайн-режиме.

В предыдущих главах мы рассмотрели, как реинжиниринг бизнес-процессов изменяет организационную структуру компании (ее «тело»), влияет на систему корпоративных ценностей и персонал (ее «дух»). Для жизни и деятельности страховой компании информационные технологии то же самое, что нервная система человеческого организма. Она соединяет различные части корпоративного тела в интегрированную сеть для распространения информации и принятия решений, связывает

между собой различные части организации, помогая им совместно добиваться выполнения общей цели, а не оставаться безнадежно разрозненными.

Общемировая практика показывает, что современные компьютерные технологии способны системным образом организовать и существенно ускорить процессы передачи и обработки практически любой информации, используемой в страховом бизнесе. Таким образом, сегодня автоматизация деятельности страховой компании – это единственно возможный и перспективный способ роста производительности труда, соответствующего снижению издержек и роста рентабельности страхового производства.

Возможности современной компьютерной техники по хранению и обработке практически не ограниченных объемов информации и обеспечению множественного удаленного доступа к ней бурно развиваются. Происходит значительный прогресс возможностей алгоритмизации принятия комплексных эффективных решений в бизнесе. Использование этих возможностей является едва ли не единственным техническим способом повышения обоснованности принимаемых решений в страховом бизнесе через комплексную автоматизацию процессов сбора, анализа существующей информации, а также генерации качественно новой информации, которую невозможно получить ручным способом.

Информационные технологии предоставляют коммуникационные и программные возможности, необходимые для установления прямых связей между компанией и потребителями. Информационные технологии позволяют объединять и интегрировать знания отдельных сотрудников страховой компании, а также усилия различных структурных подразделений, участвующих в одном бизнес-процессе. Таким образом, создание корпоративной информационной системы завершает формирование полноценной реинжиниринговой страховой компании.

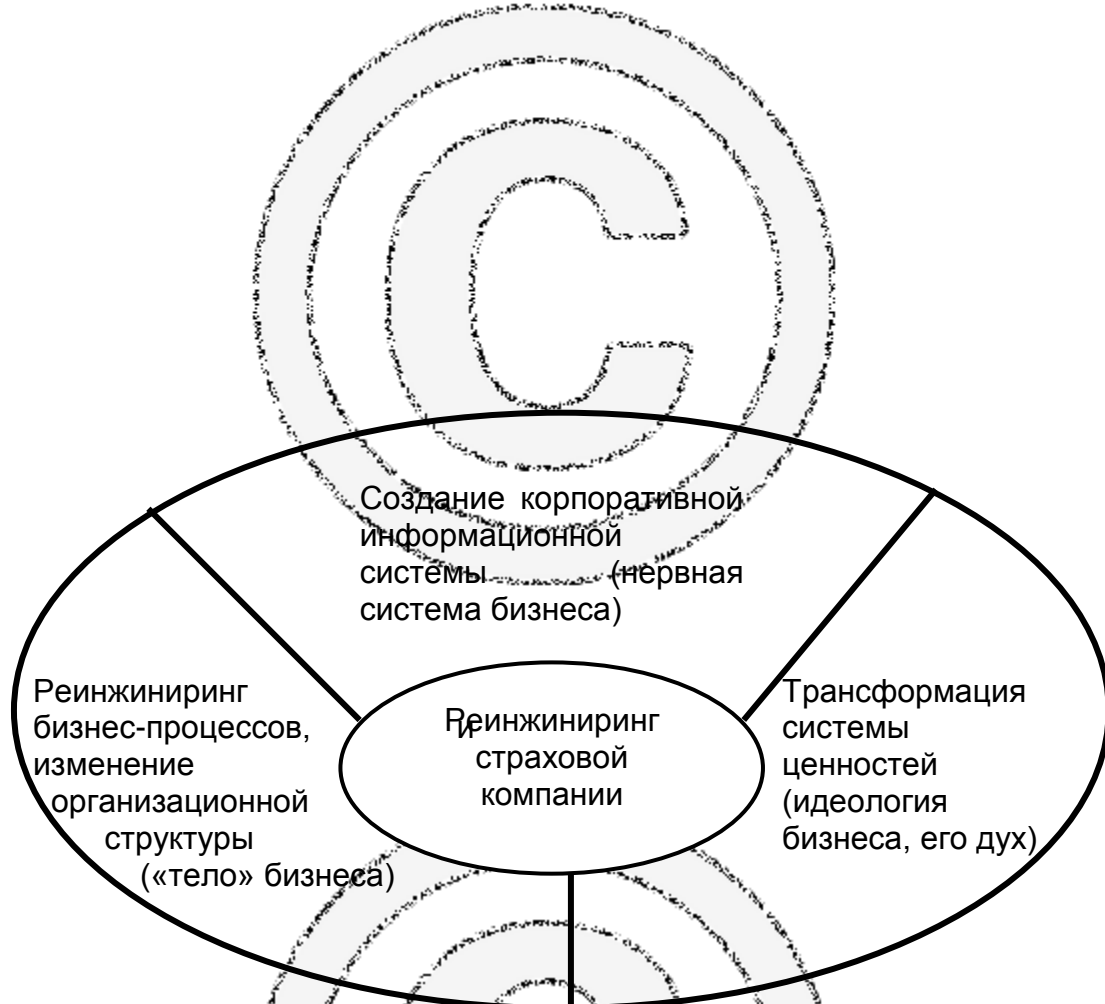


Схема 28. Главные составные части реинжиниринга страховой компании

Корпоративная информационная система должна отвечать следующим требованиям.

1. Функциональная полнота системы:

- выполнение международных стандартов управленческого учета;
- автоматизация решения задач планирования, бюджетирования, прогнозирования оперативного и бухгалтерского учета, финансово-экономического анализа;
- формирование и ведение учета по российским и международным стандартам.

2. Реализация удаленного доступа и работы в расширенных сетях.

3. Система должна обеспечивать надежную защиту информации.

4. Наличие инструментальных средств адаптации и сопровождения системы.

5. Возможность консолидации информации на разных уровнях: компании, временных задач, отдельных периодов.
6. Наличие специальных средств анализа состояния системы в процессе эксплуатации.

Основной целью создания корпоративной информационной системы является существенное повышение качества страховой деятельности компании за счет внедрения средств и методов комплексной автоматизированной информационной поддержки всех бизнес-процессов компании. Создание корпоративной информационной системы должно обеспечить объективную картину работы всех подразделений страховой компании, которая должна стать «прозрачной» сверху вниз и снизу вверх.

Корпоративная информационная система пронизывает основные бизнес-процессы страховой компании и состоит из нескольких функциональных модулей: учет, документооборот, анализ и отчетность, расчетные программы и др. Основой всей корпоративной информационной системы является единая база данных, которая обеспечивает обмен информацией между различными подразделениями компании. По содержанию корпоративная информационная система включает в себя модули (программные продукты), обеспечивающие ведение основных бизнес-процессов компании в режиме реального времени (схема 29).

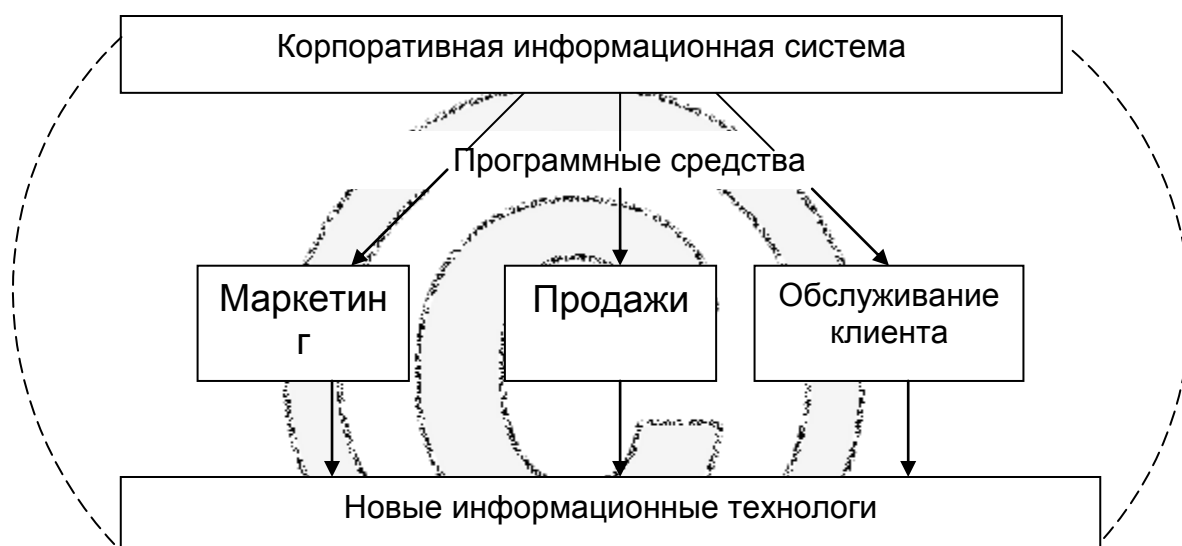


Схема 29. Основные модули корпоративной информационной системы реинжиниринговой страховой компании

Любой из модулей будущей системы должен содержать следующие базовые функциональные возможности:

- однократный ввод данных и документов, используемых при совершении определенных операций;
- автоматическое выполнение любых необходимых расчетов и операций с первичными данными;
- формирование отчетов по запросам пользователей, в том числе отчетов о состоянии и истории изменений всех договоров;
- хранение и формирование стандартных отчетов, содержащих статистические данные об истории выполнения каждой операции в системе;
- преобразование и обмен данными с другими подразделениями;
- формирование внешней отчетности с заданной периодичностью;
- локальная передача документов, сообщений и отчетов между подразделениями и сотрудниками;
- удаленная передача данных между территориально распределенными объектами.

Так, в маркетинге использование информационных технологий позволяет решить следующие задачи:

- иметь базу данных потенциальных и действующих корпоративных клиентов с сегментацией по отраслям, видам деятельности, размерам, объемам персонала, размеру прибыли и т. д.;
- обладать информацией по частным лицам с разбивкой по полу, возрасту, доходу, составу семьи и т. д.;
- организовать воздействие на указанных выше потребителей страховых услуг с использованием новейших технологий (интернет, телемаркетинг, директ-маркетинг и т. д.);

- поддерживать постоянную обратную связь с потребителем в онлайн-режиме путем проведения конференций, анкетирования и других способов с использованием современных информационных технологий;
- анализировать общее состояние страхового рынка, слабые и сильные стороны конкурентов.

Например, использование интернет-технологий позволяет реинжиниринговой страховой компании осуществлять рекламу своей деятельности на любой территории посредством создания web-сайта, осуществлять конференции с потребителями в режиме «on-line» и т. д.

Использование информационных технологий в бизнес-процессе «продажи» позволяет на порядок увеличить объемы продаж физическим лицам по сравнению с агентскими продажами. При этом существенно сокращаются затраты компании за счет экономии на агентском вознаграждении. Телефонные продажи (телемаркетинг) – новый канал доведения страховой услуги до потребителя, основанный на коммуникационных технологиях (СТ). Однако, количество звонков, совершенных оператором, ограничено его физическими возможностями (набор номера телефона, ожидание ответа, совершение холостого звонка, когда абонент не отвечает и т. д.). В этом случае для расширения объемов продаж необходимо увеличить штат сотрудников. Избежать этих недостатков позволяет технология call-center (IT), при которой загрузка баз данных по клиентам, обзвон и фиксирование его результатов осуществляются в автоматическом режиме. Соединение коммуникационных и информационных технологий (ICT) позволяет на порядок увеличить количество исходящих звонков и заключенных договоров страхования при одном и том же количестве телеоператоров. Помимо технологий call-center в бизнес-процессе могут активно использоваться модульные расчетные программы, позволяющие автоматизировать процессы расчета страхового взноса и выписки полиса. Такие локальные программные продукты могут быть

использованы для оснащения сети страховых магазинов (офисов), в которых клиент может быстро приобрести необходимый ему страховой полис. При этом время приобретения страховой услуги значительно сокращается.

В последнее время активно развивается такое направление как интернет-продажи. Использование страховой компанией интернет-магазина позволяет осуществлять продажу страховой услуги в любое время и в любом месте. Соединение интернет-технологий (IT) продажи с коммуникационной технологией (СТ «банк-клиент») позволяет потребителю приобрести страховые услуги и осуществить платежи, не выходя из дома (ICT).

Возможности информационных технологий в сфере обслуживания клиентов неисчерпаемы. Ранее мы отмечали, что в реинжиниринговой страховой компании существуют два типа клиентов: внутренний и внешний. Использование IT для повышения эффективности деятельности продавцов может осуществляться по следующим направлениям:

- осуществление андеррайтинга по конкретному договору страхования на основании электронной анкеты страхователя;
- согласование условий договора страхования с соответствующими службами компании в системе электронного документооборота;
- электронное подписание договора и отправка его продавцу для передачи клиенту.

Таким образом, информационные технологии позволяют значительно ускорить подготовку необходимых продавцу договоров страхования, освободить от физического составления и согласования страховых полисов, что позволяет, в конечном счете, сделать большее количество продаж.

Но и это не все. Поскольку вся информация о заключенных договорах страхования заносится в единую базу данных в соответствии

с кодами, присвоенными каждому продавцу, система электронного документооборота позволяет реализовать набор следующих составных функций:

- поддержку различных типов документов (входящих, исходящих, внутренних);
- поддержку различных типов информации (текст, графика, файлы);
- поиск информации и документов по ключевым параметрам;
- рассылку уведомлений о документах по электронной почте, получение подтверждений о приеме документов адресатами;
- автоматизированный ввод с запоминанием замечаний, вносимых при прохождении по инстанциям;
- напоминание исполнителю об истечении срока исполнения (выполнении) документов (поручений) и сроках действия договоров страхования;
- выдачу отчетов о невыполненных поручениях и ответственных за срыв;
- защиту от несанкционированного доступа.

При этом в соответствии с прописанными в компании процедурами, нормами и правилами всегда можно узнать, у кого находится проект договора страхования и когда он будет готов «под ключ» для вручения клиенту.

Использование информационных технологий в сфере обслуживания потребителей страховых услуг позволяет на порядок улучшить клиентский сервис. Одним из примеров применения IT для улучшения обслуживания клиентов страховой компании является CRM (customer relationship management). Все процессы, связанные с продажей клиенту страховой услуги, разбиваются на пункты: первый звонок продавца, первая встреча, последующие встречи и звонки, лист первого интервью и т. д. На всех этапах работы с клиентом в его «паспорт» заносится все, что только можно узнать: данные о предпочтениях,

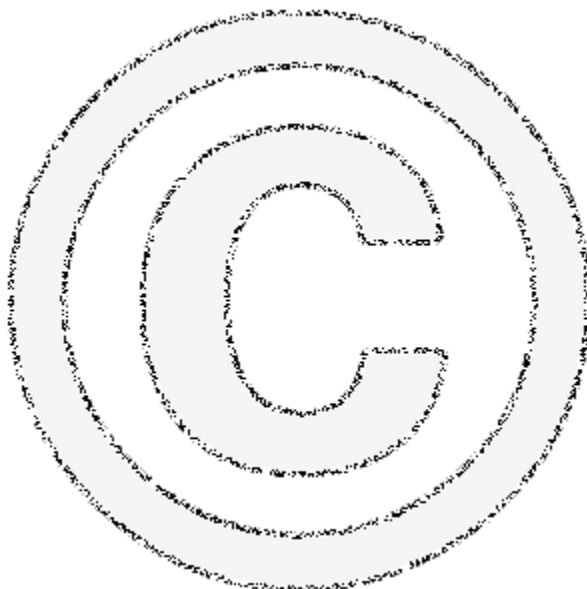
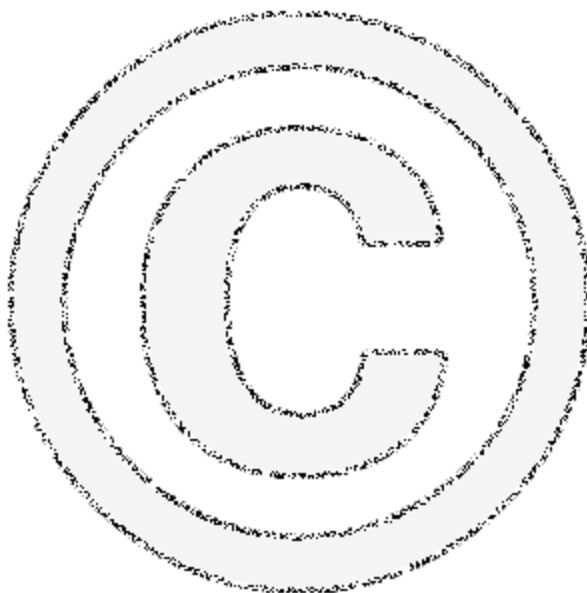
занятиях, общее содержание разговора (что обсуждали, резюме встречи, какие дальнейшие шаги предполагается предпринять) и даже сведения о том, с кем он учился в институте или работал в одной организации, его день рождения. А напротив имени каждого клиента стоит имя прикрепленного к нему менеджера. Все довольно просто. Информация о продажах и клиентах разложена по полкам. Однако в данной системе важно не столько то, как она работает, сколько то, что с ее помощью можно сделать.

Внедрение дает CRM страховой компании следующие преимущества:

- требования клиента не забываются;
- сохраненные в базе данных сведения позволяют предложить клиенту то, что ему более всего подходит;
- не пропадают данные о несостоявшихся и бывших клиентах. Если клиент отказывается от услуги, то в отчет заносятся причины отказа. Потом это может пригодиться. Например, менеджер срочно ищет клиентов. В базе данных он открывает раздел «Отказы» и видит, что три месяца назад некий клиент отказался от страхования из-за слишком высокой тарифной ставки. Но три недели ставка по этому виду страхования была снижена. Теперь условия договора страхования должны клиенту подойти;
- в работе с клиентами исключено дублирование сотрудниками друг друга. Разные менеджеры по продажам больше не звонят одному и тому же клиенту. Достаточно включить компьютер, чтобы увидеть, кто с кем работает. В то же время, если клиент звонит в компанию в отсутствие своего менеджера, ему на помощь приходит любой другой сотрудник. Клиенту не приходится рассказывать новому человеку обо всех своих делах заново, тот сразу «в теме» благодаря базе данных;
- система помогает менеджерам искать новые рынки сбыта. Очень полезны занесенные в базу данные о клиентах. Например, есть сведения о том, что клиент – член какой-либо ассоциации. Но если ему подходит

предлагаемый страховой продукт, то почему бы не предложить эту услугу всем членам ассоциации?

Таким образом, внедрение информационных технологий в повседневную деятельность страховой компании является важнейшим условием успешного проведения реинжиниринга бизнес-процессов. Информационные технологии позволяют интегрировать внутренние бизнес-процессы в единое целое с целью более качественного обслуживания клиента. Когда страховая компания совершенствует бизнес-процессы с помощью информационных технологий, она расширяет и кардинальным образом меняет масштаб бизнеса.



Глава 3. Методологические аспекты практического применения реинжиниринга

3.1. Алгоритм и условия успешной реализации реинжиниринга страховой компании

Реинжиниринг страховой компании начинается не с ломки организационных структур и непродуманных изменений во всей деятельности компании. Процесс имеет дело с сознанием, с кардинальными изменениями источника мотивации компании, критериями ее оценки и с ценностями, лежащими в основе испытываемого компанией чувства эмоционального благополучия. Реинжиниринг включает переубеждение сотен и тысяч людей, с тем, чтобы принять новую систему мышления, в то время как их лояльность основывается на приверженности к текущему положению дел. Речь идет о том, как вселить уверенность в благоприятном исходе грандиозного преобразования, являющегося неопределенным и здесь решающая роль принадлежит менеджменту страховой организации.

Система управления любой страховой компанией может состоять из трех взаимосвязанных между собой подсистем.

Первая подсистема (организационная или структурно-функциональная) включает в себя совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управление.

Структурно-функциональная подсистема является как бы «остовом» или даже «телом» системы управления. Но всякий развитый организм не эквивалентен своему телу. Есть еще и то исключительное, что является специфическим для каждой организации - «душа» организма. Основными частями такой подсистемы («души») являются

идеалы, ценности и нормы поведения, характерные для компании. Эту подсистему можно обозначить как информационно-поведенческую.

Третьей подсистемой системы управления страховой компании является подсистема саморазвития. Появление подсистемы саморазвития отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления. Сама подсистема саморазвития основывается на инициативе, творчестве персонала и его способности к инновации.

Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании, безусловно, является делом творческим и инновационным. Современная ситуация характеризуется резким обострением конкурентной борьбы. В этих условиях инновации становятся обязательным элементом всей деятельности страховой компании и являются основной движущей силой и предпосылкой ее развития. Нововведения играют решающую роль в стратегическом управлении организации, нацеленном на выживание, сохранение и упрочение своего положения на рынке в долгосрочной перспективе. Однако пока способности к инновационным подходам внутри самих организаций как на индивидуальном, так и на групповом уровне часто не развиты и не ценятся по достоинству. Хорошие идеи и предложения нередко тонут в трясине бюрократизма и самоудовлетворенности или, хуже того, даже не выносятся на рассмотрение руководства из опасения, что они не будут приняты. В результате наблюдается ситуация, что многим фирмам не удается извлечь выгоду из благого стремления их сотрудников к инновациям.

Если организация смотрит на новшество как на нечто противоречащее естественному ходу процесса, как на плавание против течения, оно никогда не осуществится. Нововведенческие мероприятия должны быть неотъемлемой частью обычной, нормальной работы. Для

этого инновационная деятельность требует создания творческой атмосферы в коллективе. Она не может возникнуть в приказном порядке, директивные указания скорее дадут обратный эффект. Можно заставить сотрудника приходить на службу пять раз в неделю и отбывать по восемь часов в день. Но никогда нельзя вынудить работать на самом высоком уровне. Великолепная работа – это чисто добровольный вклад, который возможен лишь тогда, когда сотрудник ощущает заботу о себе, чувствует себя совладельцем организации. В результате неосязаемое (доверие, забота, внимание) дает вполне осязаемые результаты – прибыль. Следовательно, инновационный климат – это сформированная определенным образом обстановка, в которой человек чувствует себя свободным, полностью мотивированным, готовым к творческой работе.

Процесс преобразования формулируется в голове отдельного человека, но зарождается он в уме всей корпорации в целом. Это результат выбора, акт доброй воли, осуществленный сначала одним, потом несколькими, затем многими и, наконец, критической массой людей, необходимой для того, чтобы произошли радикальные изменения. В отличие от простого изменения, которое может произойти и в результате бездействия, преобразование является следствием постоянной мотивации в масштабе всей организации и приверженности достижению общих целей.

На основании идеи реинжиниринга осуществляется разработка образа реорганизованной компании. Это первый этап реинжиниринга страховой организации. Его целью является выработка взгляда на новую компанию. При этом на первом этапе необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить соответствие стратегических целей компании новым целям реинжиниринговой компании;
- осуществить бенч-маркетинг, то есть сравнить компанию с другими компаниями-конкурентами;

- выявить пути и способы наиболее полного удовлетворения клиентов в продуктах и услугах компании;
- определить требования внутренних клиентов компании, в первую очередь - продавцов, к бизнес-процессам компании;
- понять как функционирует существующая компания для того, чтобы специфицировать новую компанию.

Ранее мы подробно рассмотрели процесс разработки целей и задач реинжиниринговой страховой компании. Поэтому нам нет необходимости повторяться. Результатом первого этапа может быть подготовка документа (директивы) о необходимости реинжиниринга, которая санкционирует начало проведения работ по реинжинирингу. Директива должна объяснить всему персоналу необходимость перемен в бизнесе, ту ситуацию, в которой она необходима и причины, по которым в этом положении оставаться нельзя. Документ о начале реинжиниринга должен четко и ясно объяснить следующие моменты:

1. Внешняя среда компании. Ожидания и требования клиентов компании. Каков более эффективный путь удовлетворения потребностей клиентов по сравнению с существующим?

2. Увеличение конкуренции на рынке страховых услуг и способы удовлетворения нужд клиентов конкурентами. Что и как можно сделать для лучшего обслуживания клиентов по сравнению с конкурентами.

3. Внутренняя среда компании. Почему необходимо переосмыслить методы работы и радикально изменить ее бизнес-процессы? Что нужно переделать? Каковы последствия неосуществления реинжиниринга?

Директива должна быть честной, откровенной и понятной как для руководства компании, так и для всех ее сотрудников. Руководство компании должно, безусловно, поддерживать идеи директивы, а работники должны быть убеждены, что реализация реинжиниринга есть жесткий императив для выживания компании в будущем.

Вторым этапом реинжиниринга страховой компании является описание (создание) модели существующей компании. Есть два мнения относительно необходимости этого этапа. Сторонники первого подхода считают, что реинжиниринг надо начинать с нуля, с «чистого листа», отбросив все прежние взгляды, предрассудки и т. д. Понять такую «революционность», пожалуй, можно. Но реализовать такой подход на практике вряд ли целесообразно, особенно в России, учитывая особый менталитет россиян. Разрушаем мы очень быстро, а создаем крайне медленно. Поэтому, на наш взгляд, более предпочтительным является подход, согласно которому радикальные преобразования осуществляются тогда, когда понятны трудности, узкие места и результаты существующего бизнеса. Для того чтобы что-то изменить, надо знать это что-то.

Создание модели действующей компании (называемое обратным реинжинирингом) позволяет:

- понять существующие бизнес-процессы компании;
- описать указанные выше процессы в документированном виде;
- выявить нерешенные проблемы, сдерживающие развитие бизнеса;
- изучить воздействие процедур, норм и правил ведения бизнеса, а также взаимодействие различных подразделений компании в процессе удовлетворения нужд клиента;
- создать модель нового бизнеса в первом, «грубом» виде.

Без адекватного понимания существующего бизнеса вряд ли возможно выбрать оптимальные пути для его изменения. Кроме того, для осуществления обратного реинжиниринга необходимо привлечь действующий персонал компании. Важно предоставить каждому сотруднику возможность принять участие в составлении моделей. Именно участие сотрудников компании в описании существующего бизнеса позволит им увидеть узкие места и осознать необходимость преобразования. Модель существующего бизнеса может включать как общее функциональное описание, дающее в целом картину бизнеса, так и конкретные описания по отдельным процессам: продажи, обслуживание клиента и т. д. В процессе описания существующей модели бизнеса используются конкретные измерители эффективности тех или иных процессов. Что очень важно для сравнения получаемых результатов с будущими, которые компания будет иметь после осуществления процесса реинжиниринга.

Третьим этапом, логично вытекающим из второго, является разработка модели новой компании. Конкретными шагами по созданию новой модели бизнеса могут быть следующие.

Во-первых, разрабатывается общая функциональная модель нового бизнеса, которая содержит в себе подсистемы и объекты модели с кратким их описанием. В общем документе (концепции реинжиниринга) уточняются цели и задачи реинжиниринга, описываются основные бизнес-процессы страховой компании, их место в деятельности компании, общие принципы взаимодействия подразделений между собой.

Кроме того, здесь же постулируются новые ценности и идеалы, к которым будет стремиться компания, система мотивации персонала к активному участию в проводимых реформах. Определяются задачи по созданию корпоративной информационной системы.

Во-вторых, моделируются конкурентные подсистемы реформированного бизнеса. Подсистемы описывают работы в одном бизнес-процессе, например: создание страхового продукта, продажи, андеррайтинг и т. д. При этом четко прописывается, как процессы в бизнесе работают через функциональные подразделения.

В-третьих, смоделированные конкретные подсистемы формализуются в конкретных документах, какими могут быть различные инструкции, положения и т. д. Например инструкция о порядке взаимодействия подразделений компании регламентирует принципы, нормы, рабочие процедуры между:

- продающими подразделениями, бэк-офисом, андеррайтингом в ходе подготовки договора страхования
- клиентом и продающими подразделениями в процессе продаж;
- клиентом и подразделением урегулирования убытков в процессе рассмотрения страхового случая;
- другими подразделениями, участвующими в процессе обслуживания клиента (юридическое подразделение, бухгалтерия, служба перестрахования и т.д.)

При этом в инструкции определяются конкретные показатели: время подготовки и оформление договора страхования, процедуры

андеррайтинга и т.д. Кроме того, указанный документ содержит в себе формализованные бланки, приложения и т.п.

Порядок документооборота компании также регламентируется соответствующими положениями.

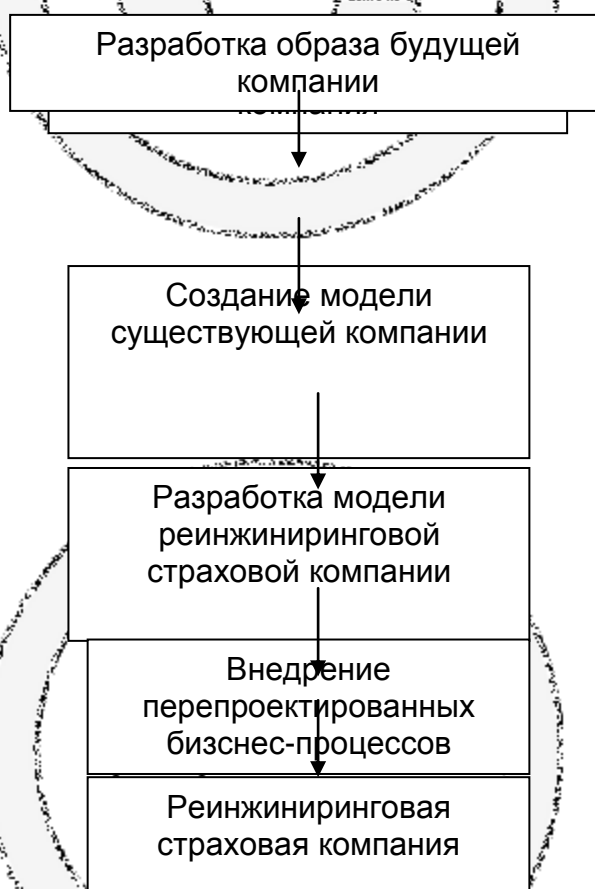


Схема 30. Этапы реинжиниринга страховой компании

В-четвертых, завершающим шагом этапа создания модели нового бизнеса является разработка плана проведения реинжиниринга с определением конкретных мероприятий и сроков их осуществления. После разработки модели реинжиниринговой страховой компании и планирования работ по ее внедрению начинается четвертый этап – внедрение перепроектированных бизнес-процессов. Это очень сложный и ответственный момент в деятельности компании т.к. необходимо продолжить работу существующих процессов, в то время как внедряются новые, не нарушая окружения, в котором они работают. Иными словами, клиенты компании не должны ощущать дискомфорт в связи с проводимыми организационными мероприятиями. Однако может понадобиться изменить процесс таким образом, чтобы клиент получил опыт работы с компанией в новых условиях. В этом случае клиент должен ясно понимать новый процесс и полностью его принимать.

В любом случае, успешное проведение реинжиниринга страховой компании зависит от многих факторов, основными из которых являются следующие.

Первое. Осуществление проекта по реинжинирингу невозможно, если в компании нет лидера этого проекта. Новые идеи способны рождаться в головах немногих, либо даже в отдельно взятой голове. Люди, которые руководят процессом преобразования в значительной степени и определяют его направление. Поэтому выбор сегодняшних лидеров завтрашнего дня задает тон и направление будущего всей компании.

Лидер предвидит в будущем возможности, которых не видят другие. Он выражает свое понимание в концепции, в простой и ясной картине, что, по сути, является мечтой, в которой раскрывается, чем должна стать компания и в каком направлении ей нужно развиваться дальше. Лидер добивается понимания этой концепции, объясняя, что она осуществима, но что ее реализация зависит от вклада каждого сотрудника. Своим примером, руководящей ролью, воздавая должное людям за их успехи, воспитывая гордость за свою работу, лидер вдохновляет людей на воплощение концепции в жизнь. Благодаря лидеру обыкновенные люди совершают необыкновенное.

Лидер не просто строит организационную структуру, или преобразует ее, он создает инфраструктуру, состоящую из правильной структуры организации, верно подобранных обязанностей каждого из людей, правильного подбора самих людей с учетом их возможностей.

Второе. Поскольку сам реинжиниринг, безусловно, относится к новаторству, то восприимчивость фирмы к новому, к достижениям в научно-технической сфере является важным условием успешного проведения процессов преобразования. А этому должен способствовать организационный климат, который в наибольшей степени благоприятствовал бы инициативному поиску нетрадиционных новаторских решений. Поддерживать атмосферу творческого поиска – прямая задача менеджеров. Факторами, которые поддерживают новаторство в компании, являются: обеспечение новаторов необходимыми средствами и ресурсами для этой деятельности, поддержка со стороны высшего руководства компании, введение свободных дискуссий без боязни и страха, спокойное отношение к ошибкам и неудачам новаторов. Кроме этого, важное значение имеет поддержка стремления работников к постоянному обучению, возможность высказывать свое мнение о проводимых преобразованиях, проведение совещаний рабочих групп и т. д.

Однако следует учитывать и тот факт, что в компании могут существовать факторы, сдерживающие развитие новаторства, такие, как: недоверие руководства к выдвигаемым снизу идеям и

необходимость множества согласований по новым идеям, бюрократия и волокита, возникновение у руководителей синдрома «всезнающих экспертов», контроль за каждым действием новатора и т. д.

Безусловно, для поддержки новаторства необходимо развивать факторы, способствующие его поддержке и устранять блокирующие моменты.

Третье. Главное и определяющее условие успешного проведения реинжиниринга – вера руководства компании в его необходимость, всемерная поддержка проекта собственниками и топ-менеджерами. Без этого все усилия энтузиастов по реинжинирингу будут тщетными и напрасными.

Четвертое. Проект по реинжинирингу должен выполняться под управлением руководства компании. Руководитель, возглавляющий преобразования, должен иметь большой авторитет в компании и нести за него ответственность. Вероятность успеха выше у тех компаний, которые реалистично оценивают цели реинжиниринга и ожидаемые результаты, имеют представление о сроках, необходимых для его реализации, усилиях и финансах. Для успеха проекта очень важно твердое и умное управление.

До начала реинжиниринга лидер должен отдавать себе отчет в трудностях, которые будут в процессе реализации проекта. Он должен уметь сопротивляться давлению старой компании и сотрудников, которые не захотят принять правила новой игры по различным причинам, среди которых могут быть: боязнь потери своих должностных полномочий и привилегий, страх перед неизвестностью и сомнения в успехе задуманного, потеря нелегальных доходов вследствие финансовой прозрачности новой структуры. При этом возможны такие формы явного и неявного сопротивления процессу преобразования, как шантаж уходом из компании, саботаж в осуществлении реинжиниринга и др. Руководитель проекта должен убедить людей в том, что реинжиниринг не только осуществим, но и жизненно необходим для выживания компании. Он не должен сдаваться и допускать упрощений, порочащих общую идею. Он должен, наконец, прилагать все усилия для своевременного завершения реинжиниринга.

Пятое. Для успешной реализации проекта необходимо активное участие сотрудников компании, наделенных полномочиями, способных создать атмосферу сотрудничества и горячо поддерживающих идеи реинжиниринга. Это могут быть, в первую очередь, сотрудники продающих подразделений, которые заинтересованы в качественном обслуживании клиентов и росте объемов продаж. Кроме того, идеи реинжиниринга могут активно поддержать андеррайтеры, заинтересованные в профессиональном подходе к оценке рисков при заключении

договора страхования. Однако для того чтобы персонал активно включался в процесс реформирования компании, он должен понимать, почему проект приведен в действие, принимать свои новые задачи, быть способным выполнить их. Поэтому, после того как определены лидеры, программу преобразований представляют всем сотрудникам. Эта стадия мобилизации заключается в создании коммуникативного процесса, охватывающего широкий диапазон сотрудников; он вовлекает в программу работ компанию в целом. Наверху, используя механизмы типа общих собраний коллектива, лидер принимает на себя очень заметную роль, давая понять, что персонально руководит программой. Упор здесь делается скорее на охват, чем на глубину. Ключевым элементом является взаимодействие.

На более низких уровнях организации люди, которые активно вовлекаются в преобразования, играют ключевую роль в коммуникациях. Они работают эффективно, если их освобождают от прежних обязанностей и делают штатными агентами преобразований. Как правило, эти люди являются очень ценными, уважаемыми сотрудниками, к мнению которых прислушиваются. Когда большее число наиболее талантливых людей в фирме прилагают усилия для реализации преобразований, люди на всех уровнях компании начинают обращать на это внимание.

Шестое. Формирование бизнес-процессных команд в ходе осуществления реинжиниринга, усилия которых направлены на решение конкретных проблем. Эти команды имеют свою динамику развития и требуют внимательного управления. Штатный агент преобразований является частью каждой такой команды. Он обеспечивает горизонтальную и вертикальную координацию их работы и, таким образом, интеграцию усилий каждой команды в общие усилия по осуществлению преобразований.

Состав команды исключительно важен, он требует межфункционального представительства, которое будет содействовать новому, более глубокому пониманию проблем, возникающему чаще всего на основе целостного, многостороннего взгляда на бизнес. Только такие разнообразные по составу команды обладают детальным, гранулированным знанием того, что необходимо сделать, и именно они должны определять действия, которые принесут ощутимую выгоду. Эти действия зачастую выполняются субкомандами, которые создаются естественной рабочей командой и удерживаются на орбите интересов команды.

В ходе работы команд выявляются и вырастают бизнес-процессные менеджеры, способные осуществить руководство и координировать усилия сотрудников - членов команд.

Седьмое. Проект по реинжинирингу должен иметь собственный бюджет, так как осуществление реформ потребует определенных затрат по набору и обучению персонала, созданию

корпоративной информационной системы, привлечению консультантов и т. д.

Таковы основные этапы и условия успешного проведения реинжиниринга страховой компании.

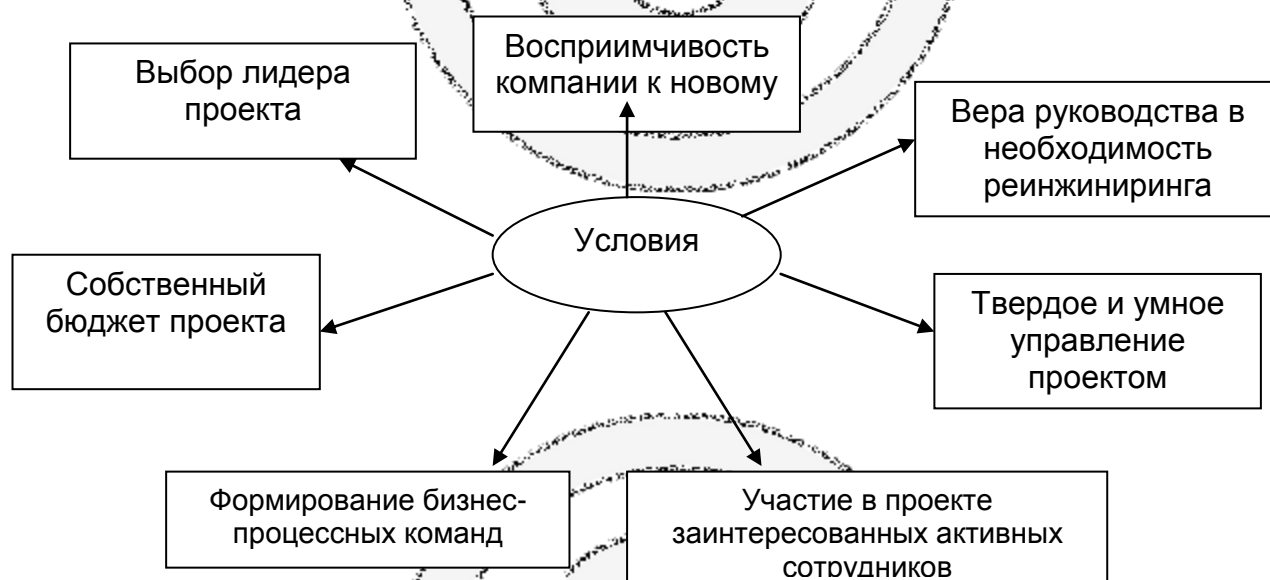


Схема 31. Условия успешного проведения реинжиниринга страховой компании

реформирование организации в более короткие сроки и с меньшими издержками, что очень важно для скорейшего достижения целей реинжиниринга.

3.2. Краткая характеристика реинжиниринговой страховой компании

Мы рассмотрели сущность и содержание реинжиниринга страховой компании, а также основные принципы и правила его осуществления. Поскольку реинжиниринг – процесс творческий и новаторский, то здесь нет единых шаблонов и стандартов. Жизнь может, так или иначе, скорректировать процесс реформ. Однако основные методологические подходы ясны и пренебрегать ими не следует.

Будет вполне логичным, если в конце нашего изложения мы остановимся на простом описании облика реинжиниринговой страховой компании и особенностях перепроектированных бизнес-процессов, так

как конечной целью всего процесса реформ является построение новой компании, для которой характерны следующие свойства.

1. Переход от деления компании на функциональные подразделения к бизнес-процессным командам. Объединение усилий компании по лучшему обслуживанию клиентов достигается через деление компании на естественные процессы создания страхового продукта, его продажи, послепродажное обслуживание и т. д. При этом обособленные отдельные функции интегрируются в единый бизнес-процесс. Например, бизнес-процесс продажи включает в себя создание страхового продукта, собственно, продажи, подготовка и оформление договоров страхования, андеррайтинг. В этом случае создается команда, которая отвечает за весь данный процесс во главе с бизнес-процессным менеджером. Отношения участников бизнес-процесса четко регламентируются соответствующими нормами, процедурами и правилами.

2. Работа внутри одного процесса выполняется в естественном порядке. Реинжиниринг процессов освобождает от линейного упорядочения работ, свойственного традиционному подходу, позволяя выполнять работы в их естественном порядке (т.е. там, где это возможно, выполнять работы параллельно), что ускоряет выполнение процесса. Например, продавец страховых услуг передал заявление и анкету клиента в бэк-офис для оформления договора страхования. Во время оформления этого договора продавец может работать с другими клиентами по продаже им страховых услуг.

3. Специализация сотрудников внутри одного бизнес-процесса позволяет значительно сократить время обслуживания клиента. Уменьшается количество ошибок и отпадает необходимость держать специальную группу людей для устранения этих ошибок. Имея типовые договоры страхования, сотрудники бэк-офиса подготовят новый договор гораздо быстрее, чем сотрудники продающих подразделений.

Улучшается управляемость внутри одного процесса ввиду четко распределенной ответственности между участниками бизнес-процесса.

4. Делегирование полномочий вниз приводит к децентрализации принятия решений, в результате чего происходит «вертикальное сжатие процесса». Вертикальное сжатие происходит за счет того, что андеррайтеры и сотрудники бэк-офиса самостоятельно принимают решение по заключению договора страхования в соответствие с определенным для них лимитом ответственности.

При традиционной организации работ сотрудник нижестоящего подразделения должен обращаться к вышестоящей иерархии, принимающей решения, что существенно замедляет процесс принятия решения и увеличивает время обслуживания клиента. Реинжиниринг ставит все на свои естественные места. Решение в пределах своей компетенции принимают специалисты, а не начальники. Например, андеррайтер наделяется правом не только рассмотрения проекта договора страхования, но и правом подписи его. Поскольку решение принимается внутри бизнес-процесса, а не вне его, то это значительно ускоряет время обслуживания клиента.

5. Уменьшение согласований и управляющих воздействий. Поскольку процедуры внутри одного бизнес-процесса формализуются, возникает объективная ситуация, когда все действия участников процесса определены содержательно, по времени и функционально. Процесс работает на «автомате» в соответствии с заданной ему программой действий. В этих условиях отпадает необходимость руководства постоянно контролировать действия каждого сотрудника. Традиционные процессы насыщены проверками, управляющими шагами, не представляющими ценности для клиента, а проверяющими соблюдение исполнителями предписанных правил. При общей целесообразности проверок многие страховые компании не задумываются на тем, сколько стоит проведение этих проверок. На

практике, зачастую, оказывается, что стоимость проверок превосходит стоимость потерь в результате их отсутствия.

Очень важным является также и то, что в результате реинжиниринга уменьшается количество согласований по тому или иному вопросу. Во-первых, отпадает необходимость согласования по таким документам, так как определен порядок их подписания.

Во-вторых, при рассмотрении нестандартных вопросов участники бизнес-процесса наделены соответствующими полномочиями.

6. Смешанный принцип управления – централизованно-децентрализованный. В то время как традиционные компании строятся, в основном, по принципу жесткой централизации всех процессов, в том числе принятия решений, в реинжиниринговой страховой компании подразделения действуют автономно, сохраняя при этом возможность пользоваться централизованной базой данных. Например, филиалы страховой компании, действующие в различных регионах, ведут свой бизнес достаточно самостоятельно, имея возможность доступа к корпоративной информационной системе через информационные технологии в онлайн-режиме. Обращение в головную компанию за соответствующими разрешениями происходит лишь в нестандартных ситуациях.

Реинжиниринг страховой компании начинается с перепроектирования бизнес-процессов. Однако его содержание этим не исчерпывается. Дело в том, что радикальное изменение бизнес-процессов охватывает все сферы деятельности компании. В первую очередь изменяется порядок выполнения работ и организация людей. Вместо функциональных подразделений они объединяются в команды. Отсюда вытекает новая организационная структура компании. Для того чтобы люди, работающие в процессных командах, были заинтересованы в удовлетворении потребностей клиентов, необходимы продуманные системы управления и мотивации, которые будут оказывать решающее воздействие на формирование новой системы

ценностей. Содержательно процесс преобразования страховой компании показан на схеме 32.



Схема 32. Содержание рейнжиниринга страховой компании

Рассмотрим последствия рейнжиниринга бизнес-процессов для страховой компании.

1. Переход к новой организационной структуре, в основе которой лежат не функциональные подразделения, а процессные команды. После реструктуризации работы процессные команды, действующие вместе для выполнения всего процесса целиком, оказываются логичным способом организации людей. На первом этапе рейнжиниринга в процессной команде могут работать представители функциональных отделов, откомандированные для выполнения работ в рамках одного бизнес-процесса.

На втором этапе процессные команды полностью заменяют старую структуру управления, состоящую из отделов. Процессная команда – это организационная единица, которая складывается естественным образом для выполнения «под ключ» некоторых видов работ. Например, возьмем такой процесс как выплата страхового возмещения. В традиционной страховой компании заявление о наступлении страхового случая поступают в продающее подразделение, с которым общался клиент. Для того чтобы выплатить страховое возмещение клиенту продавцу необходимо согласовать акт о наступлении страхового события с юридическим подразделением, бухгалтерией и т. д. В реинжиниринговой страховой компании создается процессная команда (управление урегулирования убытков), которая принимает заявление от клиента, проводит экспертизу страхового случая, принимает решение о выплате страховой суммы. Для этого в команде вместе работают юристы, эксперты по оценке ущерба и другие специалисты, необходимые для выполнения всего комплекса работ в бизнес-процессе «выплата страхового возмещения». Поскольку создаются процессные команды, постольку организационная структура компании преобразуется из многоуровневой (иерархической) к более «плоской», так как многие решения принимаются в рамках команды. Исчезает необходимость согласовывать решения по всем ступеням иерархической лестницы, как это происходит в рамках традиционной структуры.

2. Поскольку многие решения принимаются в процессной команде, постольку меняются функции менеджеров от контролирующих к тренерским. В связи с тем, что команда процесса полностью отвечает за выполнение своего процесса, устраняется контролирующее воздействие на исполнителей со стороны менеджера. Функции бизнес-процессных менеджеров теперь заключаются в координации усилий команды, организации помощи членам команды в решении проблем, возникающих в ходе выполнения процесса. Таким образом, менеджер превращается в

тренера, при необходимости играющего, который помогает команде выполнить ее работу оптимальным способом.

3. Изменяются и сотрудники страховой компании.

Во-первых, работа «под ключ» требует от персонала высокой компетентности и профессионализма. А это, в свою очередь, ведет к тому, что компания начинает выстраивать систему непрерывного образования сотрудников. Овладение новыми знаниями и навыками становится внутренней потребностью членов команды, так как без этого нельзя достичь полного удовлетворения требований клиента.

Во-вторых, изменяются цели исполнителей, работающих в бизнес-процессной команде. Реинжиниринг вызывает существенный сдвиг в культуре компании, формируя у всех участников бизнес-процессов убеждение, что они работают не для своих начальников, а для клиентов. Происходит своеобразная переоценка ценностей, что положительно сказывается на результатах работы.

4. Поддержанию такой системы ценностей способствует мотивация персонала реинжиниринговой страховой компании, которая претерпевает кардинальные изменения. Люди начинают получать деньги не за количество отработанного времени и свой должностной ранг, а за качество обслуживания клиента, которое выражается в увеличении объемов поступающей страховой премии.

Реинжиниринг приводит к тому, что страховая компания пересматривает базовые положения об оплате труда. Основная часть дохода сотрудников носит теперь не твердый гарантированный характер, а зависит напрямую от конкретных результатов работы, которые подлежат количественному и качественному измерению.

5. Реинжиниринг оказывает глубокое воздействие на нравственную и творческую атмосферу в компании, что способствует сплочению всего коллектива. После проведения реинжиниринга работа начинает приносить не только материальное, но духовное удовлетворение, поскольку она дает тем, кто ее выполняет, чувство более полной

завершенности усилий и достижения конкретных целей. Те, кто выполняет процесс, похожи по характеру своей деятельности на предпринимателя, поскольку основной целью процессной команды является удовлетворение потребностей клиента и получение дохода.

Мало того, работа начинает приносить больше радости, так как она позволяет персоналу развиваться, поскольку происходит профессиональный рост и обучение. Границы и содержание выполняемых работниками функций расширяются по мере роста квалификации и опыта работника.

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов оказывает свое влияние на все виды деятельности компании и практически кардинально изменяет все в этой компании: и сами бизнес-процессы, и персонал, и систему его мотивации, и ценностные ориентации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осуществление реинжиниринга бизнес-процессов не является самоцелью страховой компании. Реорганизация происходит на определенном уровне развития компании, когда для этого создаются определенные количественные и качественные предпосылки.

Реинжиниринг очень сложный и непростой процесс кардинальных изменений в деятельности всей страховой организации. Однако он является адекватной реакцией на изменившиеся внешние условия ведения бизнеса и направлен на улучшение качества обслуживания клиентов, что ведет к увеличению объемов продаж и тем самым доходов компании.

Реинжиниринг изменяет не только внутренний, но и внешний облик компании. В глазах клиентов реинжиниринговая страховая компания выглядит как гибкая структура, позволяющая технологически удовлетворить возрастающие потребности клиентов, что в конечном итоге является решающим аргументом в выборе той или иной страховой компании.

Для успешного осуществления реинжиниринга менеджменту страховой компании необходимо понимание сущности и содержания этого явления. Это особенно актуально в российских условиях, когда теоретическая проработка этого вопроса отсутствует, а успешных примеров его полной практической реализации фактически нет. Теоретическое осмысление проблем реинжиниринга и его претворение в практику реорганизации страховой компании позволит менеджерам сделать неординарный шаг вперед в области страхового обслуживания клиентов и завоевания конкурентных преимуществ на рынке.

СПИСОК использованной литературы

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: издательство «Питер», 1999. – 416 с.
2. Гуияр Франсис Ж., Келли Джеймс Н. Преобразование организации: Пер. с англ. – М.: Дело, 2000. – 376 с.
3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб: издательство «Питер», 1999. – 560 с.
4. Кравченко Б.Ф., Кравченко Е.Ф., Забелин П.В. Организационный инжиниринг. Учебное пособие. – М.: «Издательство ПРИОР», 1999. – 256 с.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б. Лэмнел Дж. Школы стратегий / Перевод с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – СПб: издательство «Питер», 2000. – 336 с.
6. Николенко Н.П. Реинжиниринг бизнес-процессов страховой компании. -М.: Страховое ревю, 2001-48с.

7. Ойхман Е.Г. Попов Э.В. Реинжиниринг бизнеса: Реинжиниринг организаций и информационные технологии. – М.Э Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
8. Томпсон А.А. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
9. Уткин Э.А. Бизнес- реинжиниринг. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКНОС, 1998. – 224 с.
10. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. – СПб.: издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
11. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

