

РЕІНЖИНІРИНГ СИСТЕМИ ПРОДАЖУ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ

© Карлова Н.О., 2008

Розглянуто реінжиніринг бізнес-процесу продажу страхових продуктів через перетворення організаційної структури страхової компанії та її інформаційного компонента. Обґрунтовано методологічні аспекти практичного здійснення реінжинірингу через комплексність, диверсифікацію та спеціалізацію продажу. Підтверджено його актуальність, кардинальність та адекватність змінам зовнішнього середовища, що приводить до збільшення обсягів надходжень страхових платежів та прибутку страхової компанії.

Ключові слова: бізнес процес, диверсифікація, комплексність, реінжиніринг, спеціалізація.

The article considers reengineering of insurance products sale business process through changing of the insurance company administrative structure and its informational component. Methodological aspects of practical reengineering through complexity, diversification and sale specialization are proved. Its urgency, cardinality and conformity with environmental changes causing increase of insurance payments return volume and insurance company income, are confirmed.

Keywords: business process, diversification, complexity, reengineering, specialization.

Постановка проблеми

Клієнти, конкуренція та докорінні зміни в економіці створили новий простір для бізнесу. Стає щоразу очевиднішим, що організації, спроектовані для функціонування в одному середовищі, не можуть бути використані для успішної роботи у іншому. Компанії, створені для функціонування в умовах стандартного уніфікованого масового виробництва, стабільності та загального економічного зростання, не можуть пристосуватися та ефективно функціонувати у епоху індивідуального споживання, коли клієнти, конкуренція потребують гнучкості та швидкої реакції.

Істотні зміни у технологіях продажу, ринках збуту та потребах клієнтів вже нікого не дивують. Намагаючись вижити у конкурентному середовищі, страхові компанії вимушені докладати щоразу більше зусиль для управління змінами і для того, щоб повністю відповідати сьогоднішнім реаліям, їм необхідна зміна базових принципів власної організації – перехід від орієнтації на функціональні складові до орієнтації на процеси.

Вихід із ситуації, що склалася – у реінжинірингу бізнесу загалом та окремих бізнес-процесів, таких, як продаж страхових продуктів, зокрема.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У страхуванні реінжиніринг почав застосовуватися порівняно раніше, ніж у решті галузей – у 1992–1993 рр. (поряд із телекомунікаціями та енергетикою). Реінжиніринг бізнес-процесів принципово відрізняється від таких модних тенденцій у менеджменті, як загальне управління якістю (Total Quality Management), бенчмаркінг (Benchmarking), аутсорсинг (Outsourcing), даунсайзинг (Downsizing), менеджмент знань (Knowledge Management), менеджмент відносин з клієнтами (Customer Relationship Management) тощо, що змінювали одна одну протягом останніх 30–40 років.

Вирішальний внесок у розроблення теорії та практики сучасного реінжинірингу зробили американські дослідники Майкл Хаммер та Джеймс Чампі, які створили нові принципи ведення бізнесу та виклали їх у праці “Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції про бізнес”. Автори запропонували якісно нову концепцію внутрішньофірмового менеджменту, яка полягає у докорінному перегляді традиційних основ побудови компаній, їхніх організаційних культур, радикальному перепроєктуванні їхніх бізнес-процесів. Під реінжинірингом бізнесу автори розуміють “фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність” [1, с. 54].

Безперечно, цікавою є праця Френсіса Ж. Гуїяра та Джеймса Н. Келлі “Перетворення організації” [2, с.163]. Автори розглядають реінжиніринг не лише з технологічних позицій, але і з соціальних, поєднуючи найкращі ідеї минулого та сучасності у межах єдиного підходу до менеджменту. Основним об’єктом впливу у проєктів організаційного розвитку є корпоративна культура – соціальна підсистема організації. У працях цих авторів обґрунтовується синтез організаційного розвитку та реінжинірингу.

Варто відзначити внесок російських вчених у розвиток ідеї реінжинірингу, хоча і інтерес до реінжинірингу в Росії нині має радше теоретично-пізнавальний, аніж практичний характер. Серед виданих робіт варто відзначити такі: “Реінжиніринг бізнесу” Е. Ойхмана, Е. Попова [3, с.7], “Бізнес-реінжиніринг” Е.Уткіна [4, с.197].

Вперше на пострадянському просторі питання реінжинірингу бізнес-процесів страхової організації, його впливу на персонал та корпоративну культуру, а також методологічні аспекти практичного здійснення реінжинірингу були розроблені М.П. Николенком у праці “Реінжиніринг бізнес-процесів страхової компанії” [5, с. 122]. Сьогодні низка найбільших російських страховиків здійснюють реінжиніринг своїх компаній для того, щоб вийти на якісно новий рівень обслуговування клієнтів та автоматизації бізнес-процесів.

Що стосується страхового ринку України, то поняття реінжинірингу бізнес-процесів лише недавно почало розглядатися у єдності теоретичного і практичного аспектів. Сьогодні немає фундаментальних праць власне українських вчених щодо досліджуваної проблематики. Хоча варто відзначити спроби деяких консалтингових компаній накопичити практичний досвід реалізації цієї концепції за кордоном, зокрема і в Росії, та пристосувати його до реалій страхового ринку України, запропонувавши деякі методики реінжинірингу для практичної реалізації та тренінг-семінари для загального ознайомлення з цим питанням.

Так, наприклад, НАСК “Оранта” розпочато реінжиніринг бізнес-процесів із запровадження інформаційної системи INSIS від болгарського постачальника ІТ-рішень – Fadata. Реалізовано спільний проєкт СК “Кредо-Класик” та групи компаній “Українська перспектива” для реінжинірингу страхової компанії у клієнторієнтовану: проаналізовано наявну організаційну структуру, здійснено моделювання нової процесно-орієнтованої структури та визначено послідовність дій для переходу до неї. У багатьох випадках зміни, що відбуваються у страхових компаніях під гаслом реінжинірингу, у класичне визначення цього поняття не потрапляють; перетворення не містять характерних ознак цього процесу, тому можна говорити про те, що поняття “реінжиніринг” часом використовується не цілком доцільно (адже не описує ті реальні процеси, які відбуваються у страхових компаніях) – як популярний термін у галузі менеджменту (без істотного смислового навантаження).

Постановка цілей

Основними цілями статті є такі:

окреслити факт відсутності фундаментальних досліджень зазначеної проблематики у працях вітчизняних вчених;

довести актуальність переходу до орієнтації на бізнес-процес продажу страхових продуктів;

обґрунтувати необхідність реінжинірингу досліджуваного бізнес-процесу через перетворення організаційної структури страхової компанії та її інформаційного компонента.

Виклад основного матеріалу

Продаж страхових продуктів традиційно здійснюється так. Реалізація страхових послуг здійснюється стихійно. Продаж страхових продуктів має, як правило, також галузевий (видовий) характер, який є економічно витратним. Рух у страховій компанії відбувається “вшир”, тобто до нових клієнтів, а рух “углиб” (охоплення уже наявних клієнтів новими видами страхування) відсутній.

Традиційна галузева система продажу страхових продуктів знаходиться у межах визначеної організаційної структури. В умовах, коли продавець страхового продукту створює його, продає його, здійснює післяпродажне обслуговування клієнта, дуже важко професійно обслуговуватися кількома видами страхування і бути професіоналом безпосередньо у продажі страхових продуктів.

Така система має вагомні недоліки:

- відсутність зворотного зв'язку між працівниками підрозділів, що здійснюють продаж;
- відсутність єдності у питаннях обслуговування клієнтів;
- неоднозначність інформації про компанію, що надається клієнтам;
- недостатній рівень якості обслуговування клієнтів у зв'язку із перевантаженням менеджерів з продажу непрофільними роботами;
- вузька спеціалізація працівників, які здійснюють продаж страхових продуктів;
- не у повному обсязі задоволення інтересів клієнтів і компанії;
- відсутність комплексного підходу до обслуговування клієнтів;
- низький рівень координації роботи агентів та штатних працівників компанії.

Саме тому основною метою реінжинірингу системи продажу страхових продуктів є подолання недоліків її традиційного виду. Мета реінжинірингу – значне покращання (він повинен бути вільним від тривіальності та меж між структурними підрозділами, його обсяг повинен бути широким і крос-функціональним; він повинен використовувати інформаційні технології не для автоматизації наявного процесу, а для створення нового). Реінжиніринг бізнес-процесів означає, по суті, рішучу, стрімку та глибоку перебудову основ внутрішньофірмової організації та управління.

Алгоритм здійснення реінжинірингу починається з виокремлення конкретного бізнес-процесу (продаж страхових продуктів) з-поміж інших. Правильне визначення та удосконалення бізнес-процесів дає компанії великі переваги перед конкурентами. Бізнес-процес продажу страхових продуктів потребує реінжинірингу здебільшого з багатьох причин. По-перше, як зазначалось раніше, за традиційної галузевої системи продажу страхових продуктів здійснення власне цього процесу пов'язано з багатьма труднощами, подолання яких є першочерговим завданням. По-друге, продаж страхових продуктів для страхової компанії має пріоритетне значення тому, що це перша ланка сполучення і взаємодії виробника страхових послуг (страховиків) та їхніх споживачів (страхувальників). Третій критерій вибору власне продажу страхових продуктів для реінжинірингу – висока ймовірність успішного його здійснення. Відзначимо, що сам продаж страхових продуктів та його успішне здійснення істотно впливають на стратегію розвитку компанії, він сприяє задоволенню потреб клієнтів.

Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої “на вході” використовується один чи більше видів ресурсів, і в результаті “на виході” створюється продукт, що є цінністю для споживача, чи так званого “клієнта бізнес-процесу”. Незважаючи на важливість всіх операцій, що входять до складу конкретного бізнес-процесу, він не буде мати змісту, якщо клієнт бізнес-процесу не одержить у результаті вчасно свій товар чи послугу і не буде задоволений цим результатом.

Для цілей бізнес-інжинірингу бізнес-процеси зображаються чи моделюються у вигляді схеми, у якій “на вхід” позначаються необхідні для бізнес-процесу ресурси, а стрілками “на вихід” – продукт цього бізнес-процесу.

Схему бізнес-процесу продажу страхових продуктів загалом можна подати у такому вигляді:

*Виявлення потенційного клієнта → підписання договору страхування
(сплата страхової премії)*

Узагальнений процес продажу страхових продуктів АСТ “Вексель”, однієї із провідних компаній на страховому ринку України, подано на рис. 1.

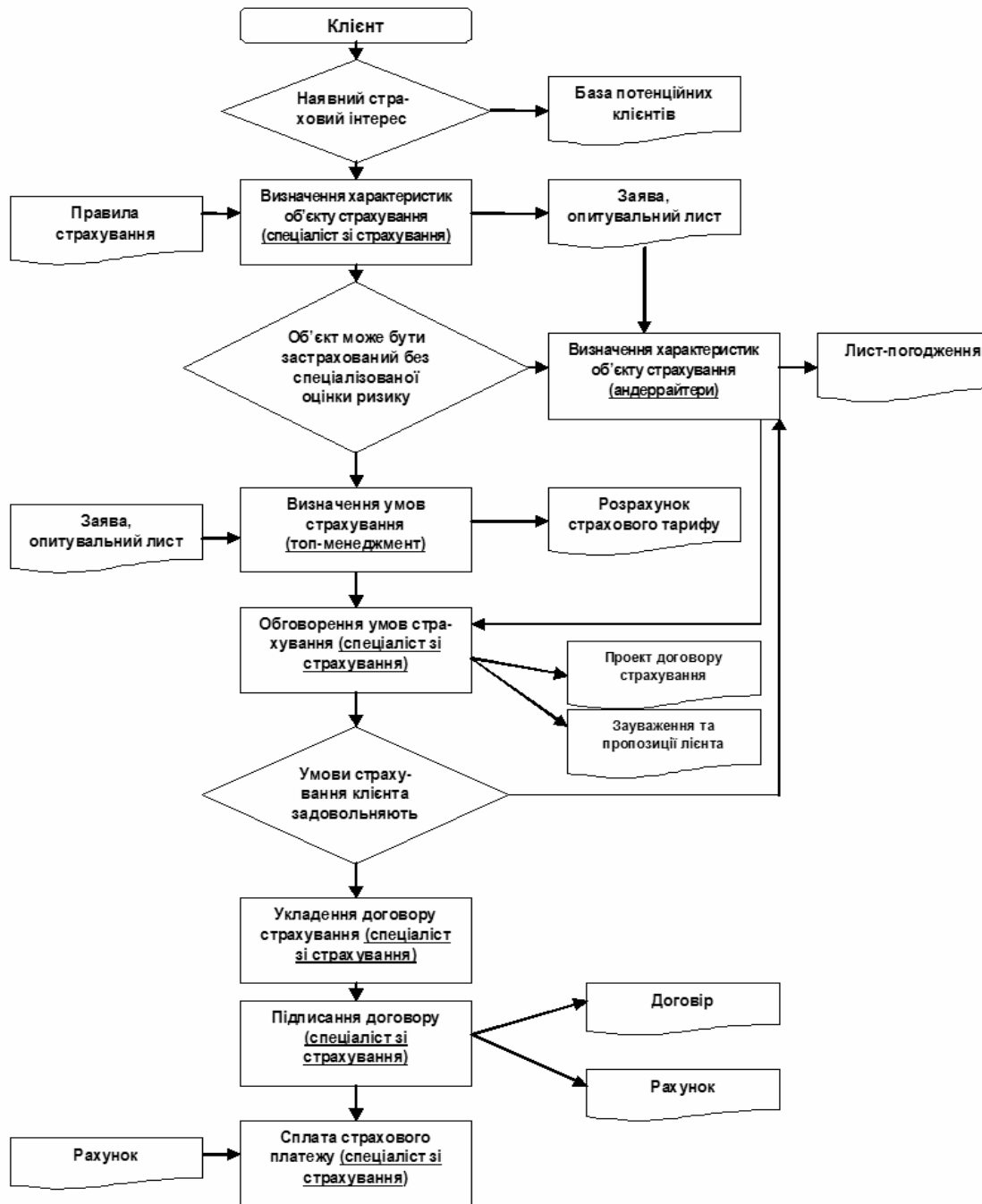


Рис. 1. Узагальнена схема бізнес-процесу продажу страхових продуктів (майнове страхування)

Реінжиніринг бізнес-процесу продажу страхових продуктів розглядається через призму двох ключових перетворень – перетворення інформаційного компоненту та організаційної структури страхової компанії.

Для здійснення реінжинірингу системи продажу необхідно успішно реалізувати низку заходів. Перше. Необхідно здійснити перехід до комплексного продажу. В його основі лежить системний підхід до клієнта, що передбачає розгляд об'єкта як сукупності взаємопов'язаних елементів. Комплексні страхові програми містять різноманітні види страхування, поєднання яких і дає страхувальнику змогу захистити свої різноманітні майнові інтереси. Комплексні страхові програми можуть бути побудовані за модульним принципом (компоненти різних видів страхування в одній комплексній програмі). Будуючи модульні програми, страхова компанія дає клієнту

“страховий конструктор”, набір елементів, з яких будь-який страхувальник може вибрати гнучку та потрібну власне йому модель страхового захисту. Такий підхід застосовується не лише до корпоративного клієнта, а й до індивідуального.

Оскільки у реінжиніринговій компанії продавець звільняється від інших непритаманних йому функцій, то тепер головне його завдання полягає лише у тому, щоб укласти договори страхування. За цих умов характерною ознакою продавця є вміння переконувати клієнта придбати різноманітні страхові продукти, а основне завдання – знання потреб свого клієнта у страхових послугах. Впровадження комплексного продажу дає змогу розвивати клієнта “в глибину”, тобто пропонувати йому нові види страхування, проводити з ним консультації. Завдяки такому підходу страхова компанія не втратить свого клієнта, а здійснюватиме найповніше його обслуговування.

Але продаж продавцем усього спектру страхових продуктів клієнту можливий лише за умови здійснення реінжинірингу усього страхового бізнес-процесу, тобто якщо в компанії сформовано професійний андерайтинг та підрозділ, який готує та оформляє договори страхування. Іншими словами, в реінжиніринговій страховій компанії продавець є внутрішнім клієнтом для підрозділів, що його обслуговують, і від швидкості такого обслуговування залежить якість укладених зі споживачами (зовнішніми клієнтами) договорів страхування.

Під час здійснення комплексного продажу у компанії зберігається видова (галузева) спеціалізація, але не на рівні продавців, а на площині андерайтерів, які повинні бути вузько профільованими.

Друге. Виконуючи реінжиніринг системи продажу, необхідно здійснити диференціацію продажу за корпоративними та індивідуальними клієнтами, а також за масовими та спеціалізованими страховими продуктами. Методи продажу ретейловій мережі (фізичним особам) та юридичним особам відрізняються, оскільки різними є самі споживачі страхових послуг. Окрім того, неоднаковими є канали і технології продажу. Тому у структурі реінжинірингової страхової компанії необхідно виокремити два напрямки, за якими буде здійснюватися продаж – робота з фізичними особами та робота з юридичними особами.

Третє. Існує розподіл на масові та спеціальні види страхування. Тому у структурі підрозділів, що здійснюють продаж страхових продуктів, повинен бути такий підрозділ, який буде займатися спеціальними видами страхування, за умови наявності у страхової компанії ліцензії на їхнє здійснення та провадження такої діяльності.

У результаті реінжинірингу організаційної структури страхова компанія матиме вигляд, зображений на рис. 2.



Рис 2. Реінжинірингова організаційна структура системи продажу страхової компанії

Четверте. Реінжиніринг системи продажу страхової компанії передбачає формування її нової концепції на базі інформаційних технологій: розвиток нових каналів продажу страхових продуктів, таких, як інтернет-маркетинг, директ-маркетинг, телемаркетинг. Так, телемаркетинговий канал передбачає створення контакт-центру страхової компанії (call center), що дає змогу значно

збільшити кількість охоплених інформацією (про вибрану компанію та її послуги) клієнтів. Зі збільшенням кількості користувачів всесвітньої мережі Internet, продаж страхових продуктів за посередництвом цієї мережі стає надзвичайно актуальним [2, с. 42–52].

Як показує практика, близько 50–70 % організацій, які займаються реінжинірингом, не досягають бажаних результатів. Це світова статистика, а причини невдач доволі стандартні і не залежать від галузі чи країни перебування бізнесу: зменшення ресурсів, виділених для інжинірингу; припинення змін у разі виникнення перших труднощів; “налагодження” процесів замість їхньої заміни; неврахування під час реінжинірингу цінностей та переконань працівників компанії; прагнення виконати реінжиніринг з позитивним результатом для всіх.

Висновки

Обслуговування кількості клієнтів, що швидко зростає, вимагає від страхових компаній принципово нових підходів і технологій у діяльності. За умов жорстокої конкуренції здатність з мінімальними витратами швидко та якісно обслуговувати клієнтів може стати вирішальним фактором успіху. Робота на ринку, що формується, потребує від страхових компаній оперативної перебудови бізнес-процесів та впровадження передових інформаційних технологій. Тому реінжиніринг бізнес-процесів страхової компанії загалом та продажу страхових продуктів зокрема є перспективним. У разі вдалої реалізації програми реінжинірингу основних бізнес-процесів страхової компанії може виникнути синергетичний ефект – перевищення позитивного результату спільної дії складових частин процесу або явища над сумою результатів ізольованої дії кожної з них.

Перспективи подальших досліджень

Зазначимо, що реінжиніринг не є самоціллю страхової компанії. Він відбувається на певному рівні розвитку компанії, коли для цього створюється відповідна кількісна та якісна основа. Реінжиніринг продажу страхових продуктів – складний процес кардинальних змін, який є адекватною реакцією на зміни зовнішнього середовища ведення бізнесу і спрямований на покращання якості обслуговування клієнтів, що приводить до збільшення обсягів надходжень страхових платежів та прибутку страхової компанії.

Для успішного здійснення реінжинірингу страхової компанії необхідно передовсім розуміння суті та змісту цього явища. Це актуально для національної економіки за умов, коли теоретичні надбання стосовно цієї проблематики майже відсутні, а успішних прикладів їхньої практичної реалізації фактично немає.

Теоретичне удосконалення цього питання та його перетворення на дієву практику реорганізації страхової компанії дасть змогу менеджерам зробити ще один крок вперед у галузі обслуговування клієнтів.

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. Пер. с англ. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 288 с. 2. Гуияр Ф., Келли Д. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000. – 248 с. 3. Ойхман Е.Г., Попов Э.В. Реінжиніринг бізнеса: Реінжиніринг організацій и інформ. технології. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 332 с. 4. Уткин Э.А. Бизнес-реінжиніринг. Обновление бизнеса. – М.: Тандем, 1998. – 225 с. 5. Николенко Н.П. Реінжиніринг бизнес-процессов страховой компании. Учебное пособие. – М.: Издательский дом “Страховое ревю”, 2001. – 123 с. 6. Николенко Н.П. Реінжиніринг во имя клиента. – М.: Издательский дом “Страховое ревю”, 2003. – 177 с.