

Антикризисный менеджмент: прогнозы и действия

Справка: Нечипоренко В.И. – к.э.н., доцент кафедры страхования КНЭУ, бизнес-тренер, в период 2003-2009 г.г. провел 234 семинара, практикума и тренинга в семи странах, автор и владелец патента на полезную модель «Карусельный тренинг-контроль», директор Центра бизнес-стратегий «Перспектива». В 2006-2008 г.г. Центру присвоен статус «Лидер отрасли» по КВЭД «Вспомогательная деятельность в сфере страхования».

Август-сентябрь 2009 г. Среди основных тенденций, характеризующих состояние и процессы в компаниях на украинском страховом рынке, можно выделить относительно стабилизировавшееся состояние после пережитых катаклизмов с замораживанием депозитов, практическим прекращением кредитования и связанного с этим банкострахования, проблемами с убыточностью по календарному периоду, выплатами в автостраховании и пр. Каждая компания переживает это по-своему, однако сейчас есть основания утверждать, что топ-менеджеры абсолютного большинства страховщиков, действующих на рынке, ставят перед собою вопросы: «Как организовать работу в новых экономических условиях?», «Как оптимизировать расходы и обеспечить рентабельность?», «Как повысить продуктивность работы персонала?», «Как сохранить и развивать клиентскую базу?». При этом иллюзии о «скором прекращении кризиса», или о том, что «нас он не коснется», у кого они были – развеялись, а пришло осознание того, что работа должна строиться на совершенно новых качественных показателях. Это касается, в первую очередь, продуктивности продающих подразделений и расходных статей по административно-управленческим расходам и подразделениям обеспечения.

Современный менеджмент предоставляет широкий выбор форм и методов для анализа, формирования решений и контроля их исполнения. Однако на практике, в нынешней ситуации, при дефиците времени, а, зачастую, и отсутствии исполнителей соответствующей компетенции, либо требуемого программного обеспечения, применение их представляется затруднительным. Но, как показал опыт, удобным, довольно простым в применении и результативным при планировании, реализации и контроле представляется авторский метод «квадрат целей». Суть его в следующем.

1. Устанавливаются стратегические плановые целевые показатели работы страховой компании по доходам, расходам, и прибыли. Естественно, персонально ответственным за эти показатели в целом по компании является топ-менеджер (исполнительный директор).

2. Каждый из целевых показателей раскладывается по четырем категориям:

I. Виды страховых продуктов (здесь и далее - по доходам, расходам, рентабельности). Персонально ответственным за каждый из суб-показателей определяется специалист, должность которого во многих компаниях именуется «продукт-менеджер». Его зона функциональной ответственности – весь бизнес-процесс реализации страхового продукта – от разработки нормативной базы, андеррайтинга и аквизиции до урегулирования, пролонгации и кросс-селенга. Каждый продукт-менеджер несет ответственность по одному или нескольким страховым продуктам, отвечая за определенную часть (процент) общего плана.

II. Подразделения продаж (филиалы, отделы, сотрудники), с персонификацией ответственности по: а) объему продаж; б) структуре по видам продаж («страховому портфелю»). По обоим показателям - а) и б) определяется прогрессивная система мотивации (отдельная тема, достаточно широко освещенная в специальной литературе).

III. Каналы продаж, основными из которых, чаще всего, определяются прямые продажи (т.н. офисные, без начисления комиссионных), сеть агентов-физических лиц, канал агентов-юридических лиц (могут быть отдельно выделены под-каналы: «банки», «автосалоны», «турфирмы» и др.), канал «страховые брокеры» и другие. За каждый канал (или несколько) определяется персонально ответственный.

IV. Клиентские сегменты. Чаще всего распределяются по категориям: «ВИП-клиенты», юридические лица, физические лица и др. Кстати, применение термина «розничные

продажи» (калька с англ.«retail») без соответствующего уточнения и разъяснения (в разных компаниях это может быть по разному) может приводить к конфликтам при определении результатов работы. Ответственным по клиентским сегментам, или крупным клиентам в отдельных компаниях вменяется функция «клиент-менеджер». Он единолично несет ответственность (хотя исполнители – многие) за обслуживание и развитие сотрудничества с конкретным клиентом, либо за плановые показатели по сегменту.

Схема метода приведена на рис.1.

Что позволяет этот метод?

- Перейти от стадии развития «Выполнение плана всей компанией» к стадии «Выполнения плана по каждому подразделению и сотруднику». Это позволит отделить «лидеров», «основную массу» и «аутсайдеров», при этом опыт первых изучить и распространить, обеспечивая им карьерный рост, а по аутсайдерам принимать административные меры. Кроме того, важным для оптимального использования кадрового потенциала есть дальнейшее внедрение вертикалей функционального подчинения по принципу «от квадрата к каждому исполнителю».
- Выявлять резервы и влиять на качественные показатели выполнения плана, т.к. перевыполнение его, к примеру, по страхованию автокаско, ОСАГО и медицинскому, при невыполнении по менее убыточным видам, вряд ли будет одобрено (можно проанализировать показатели по рынку за 2008 год и первое полугодие 2009-го).
- Постепенно переходить от принципа «доход любой ценой» (например, комиссионное вознаграждение до 40% и более) к принципам продукто-стоимостного анализа, а по подразделениям обеспечения – операционно-стоимостного, с разнесением накладных/административно-управленческих расходов (АУР) по конкретным продуктам. Не здесь ли скрытые резервы, если АУР по отдельным компаниям достигает 35-45% при желаемом в 19-22%?
- Многое другое, в первую очередь наглядность и концентрация усилий руководства на приоритетных направлениях, возможность контролировать динамику и тенденции в углубленном разрезе по компании, принятие упреждающих мер.

Размер статьи не позволяет развивать больше эту тему, но, представляется, «умному достаточно».

Далее. В новых экономических условиях, в процессе сокращения расходов многие компании в бюджете на 2009 год в 8-15 раз, а по отдельным статьям и полностью (реальные примеры с украинского рынка) сократили расходы на маркетинг, рекламу и обучение персонала. Правильно ли это? В анализе военной истории мы можем найти, что в первый год Великой Отечественной войны количество учебных заведений, готовящих офицерские кадры в СССР, выросло с 95-ти до 238-ми, плюс объявление всеобщего воинского обучения (9,8 млн. чел.) и другие формы подготовки. А разве могло быть иначе?

Конечно, страховые выплаты, налоги и зарплата – это первоочередное. Но если заглянуть на квартал/пол-года вперед? – Произошли кардинальные изменения во внешней среде, в первую очередь в платежеспособности клиентов, активизировались поиски ими «надежных» страховщиков, особенно после антирекламы страхования из-за неплатежеспособности отдельных страховых компаний, в т.ч. широко разрекламированных. Кроме того, появилась возможность получить новые клиентские группы и укрепить свои позиции на рынке, либо привлечь обученные профессиональные кадры. И в это быстротечное время принять решение «заморозить маркетинг»? В отношении рекламы - а как же закон продвижения, в соответствии с которым «синусоида продаж отстаёт, копируя синусоиду рекламы»? А за счет чего «выходить из кризиса»?

В отношении обучения персонала еще интереснее. Изменились условия труда, в первую очередь аквизиторов, – типовые возражения клиентов, структура их приоритетов и потребностей, да и задержки с выплатами в первую очередь наносят удар по продавцам. И им (продавцам), ожидающим поддержки, переподготовки и новых аргументов предлагается «самовывживание»? Не этим ли объясняется значительная миграция страховых агентов по

рынку в поиске «компании, которая платит» и заботится о своем персонале, работающем «на передовой». Здесь хочется без комментариев привести выражение Альфонсо Ди Иванни (вице-президента Oracle): "Подлинный лидер превращает рабочее место в бензоколонку (подпитку) для мозгов, а не в ипподром для лошадей».

Особая тема в этот период - обучение «урегулировщиков», которые первыми принимают реакцию клиента, которому отказали. Или который впервые услышал слова «франшиза», «исключение», или ответ, что «выплаты будут потом, в рассрочку, в счет оплаты будущей премии...». Не нужно быть психологом, чтобы понимать, что создается стрессообразующая ситуация. А если таких по три-пять, и каждый рабочий день? Чего доброго ожидать в работе такого специалиста? ЦБС «Перспектива» готовит с октября с.г. серию обучающих семинаров по морально-методологической подготовке урегулировщиков (бизнес-тренер В.Смилевский). На них с целью, чтобы сохранить и клиента, и работоспособного урегулировщика будут отработаны теория и карта конфликта при урегулировании в страховании, а также вопросы стрессоустойчивости.

Еще два примера об обучении: В июне-июле с.г. в г.Киеве по вопросам урегулирования в страховании моторном и недвижимости были проведены две конференции с участием представителей в Украине и России известных компаний «DEKRA», «Audatex», «Cunningham Lindsey Russia», «ULA». Конференции получили массу положительных отзывов, хотя в них, к сожалению, приняли участие урегулировщики из трех десятков компаний. Основной вывод – при профессиональной работе службы урегулирования размер подлежащих к выплатам убытков сокращается на 15-30%. Так есть необходимость в обучении и расходах на него?

В завершение. Для кого-то эти заметки покажутся пройденным этапом, но кто-то, мы надеемся, получит повод задуматься, и принять решение, как для улучшения своей работы, так и своей компании.