

«Мы будем общаться с клиентами так, как им нравится»

Юлия Гадлиба, генеральный директор и председатель правления группы «Ренессанс Страхование», — человек амбициозный, но прагматичный, умеющий интересы компании ставить на первое место. При этом она убеждена, что «только выход из зоны комфорта позволяет» сотрудникам развиваться. Именно на таких людей, умеющих выходить за грани возможного, она и делает ставку, повышая прибыльность бизнеса, расширяя продуктовую линейку, внедряя инновационные продукты.

— тактика —

● *Юлия Гадлиба назначена на должность генерального директора группы «Ренессанс Страхование» 22 ноября 2016 года. Юлия прошла весь карьерный путь внутри компании. В 2008 году, придя в компанию, она руководила центром маркетинговой поддержки продаж. В 2009 году участвовала в одном из крупнейших проектов автоматизации бизнес-процессов в урегулировании убытков, одновременно возглавляла департамент урегулирования убытков по автострахованию в Северо-Западном регионе. С 2012 года Юлия возглавила розничные продажи всей компании. С 2013 года отвечала за весь розничный блок, включая продажи, урегулирование, андеррайтинг, маркетинг, центр контроля качества. Юлия окончила факультет стратегического менеджмента Высшей школы экономики. С 2003 года работает в страховании.*

Сознание команды

— Юлия, вы тот редкий для российского бизнеса представитель топ-менеджеров, которые не переходят из компании в компанию ради карьерного роста, а предпочитают хранить верность и постепенно расти. Расскажите подробнее, как складывалась ваша карьера? Какие ключевые этапы можете выделить?

— В 2008 году я пришла в компанию на позицию руководителя отдела маркетинговых проектов. Через год в компании стартовал стратегически важный проект по автоматизированному урегулированию убытков, claims, как мы его называем. В рамках этого проекта я поехала проводить аудит Северо-Западного дивизиона в должности антикризисного управляющего. Такой неожиданный поворот в работе стал возможен благодаря доверию президента компании Бориса Йордана. Когда Борису была представлена стратегия аудита и автоматизированного процесса урегулирования, он поручил мне внедрять этот проект в Санкт-Петербурге. Хотя на первый взгляд это было достаточно рискованное решение. Тогда нам удалось успешно запустить проект claims по всей стране, и уже в 2011 году я возглавила все розничные продажи. А с 2013 года стала отвечать и за розничный андеррайтинг.

Самая главная цель, которую передо мной ставил акционер, — это создание команды, которая сможет вывести розничный блок в прибыль, потому что до этого долгое время корпоративный блок был прибыльным, а розничный — на грани рентабельности. После того как вся розница была объединена, через два года мы вывели ее в прибыль. Последние три года розница зарабатывает прибыль сопоставимую и даже большую, чем корпоративный блок.

— Кто из коллег повлиял на ваш профессиональный рост больше всего?

— Большую роль в жизни компании продолжает играть Борис Йордан как харизматичный владелец компании и управляющий акционер. Последнее время Борис не так активно занимался операционным управлением, больше все же стратегическим. Но именно он создал такую структуру, при которой все ключевые решения принимаются быстро, без лишней бюрократии. В компании был еще один ключевой человек — Ольга Ослон. Она собрала команду молодых и амбициозных менеджеров, которые на тот момент топовых позиций не занимали.

И в 2011 году мы подготовили розничную стратегию развития компании. Борис очень рисковал, но доверил нам ее реализацию. Это был большой риск — отдать розницу в управление менеджером, некоторым из которых на тот момент не было даже 30 лет.

Сегодня мы те самые люди, которые эту стратегию реализовали. Наша команда сильно выделяется на фоне остальных страховых компаний. Мы молодые, с опытом в страховании, но мыслящие радикально по-другому — через призму трендов, технологий — и не зашоренные традиционными бизнес-моделями, продуктами или подходами.

Корпоративная ДНК

— Вы видели разные этапы развития компании. Какой этап в «Ренессанс Страховании» был для вас самым сложным и почему?

— Критерии сложности для меня в процессе личной эволюции менялись. В 2008 году, когда я была антикризисным управляющим, мне казалось, что на мне лежит очень большая ответственность, подкрепленная доверием акционера. И я прекрасно понимала, что очень многое зависит от того, насколько успешно и эффективно я выполняю возложенные на меня задачи. Тогда самое сложное заключалось в том, что я брала огромный, неизведанный для меня объем работы и должна была его выполнить.

По мере того как эволюционировали я сама, страховой рынок и наша компания, сложности менялись. Например, когда несколько лет занимаешься антикризисным менеджментом и в какой-то момент понимаешь, что кризис позади, а компания вышла на новый цикл развития, сложно психологически перестроиться.

Нужно поменять часть команды и часть своих собственных подходов, чтобы успешно идти вперед. Это изменение парадигмы управления, изменение людей и собственного мировоззрения.

Сегодня мы надежная и финансово успешная компания. Но это только база, ведь все великие компании никогда не существовали только ради получения прибыли. Мы считаем, что у нас есть особая, сложившаяся корпоративная культура — наша корпоративная ДНК, наши ценности и то, что вдохновляет наших сотрудников. И мы очень хотим разделить их с нашими клиентами, ведь это то, что нас объединяет.

Мысли вслух

— Какими своими достижениями за годы работы в компании вы гордитесь и почему?

— Во-первых, мне удалось за достаточно короткий срок вывести компанию на такие бизнес-результаты, которые в итоге даже превосшли ожидания акционеров. Кроме того, мне удалось собрать команду единомышленников, которая сейчас является ключевым звеном нашего топ-менеджмента. Еще одно мое достижение — это корпоративная культура. В ней все просто, нет бюрократии и интриг. Я сама всегда честно и открыто говорю то, что думаю. И надеюсь, что люди из моей команды так же общаются и между собой. Мы видим, что корпоративная культура влияет и на бизнес: удовлетворенность наших клиентов растет. Это касается не только розницы, но и корпоративного сектора.

— Как бы вы могли охарактеризовать ваш стиль управления?

— У меня демократичный стиль управления. Мы стараемся, чтобы структура была плоской, а решения принимались командой. В нашей компании делают карьеру те, кто смотрит шире, чем их полномочия, обязанности и должностные инструкции. Это люди, которые думают не только о своих подразделениях, но и об интересах компании в целом. Которые мыслят как предприниматели и не боятся брать на себя ответственность. Такие сотрудники добиваются очень многого в нашей компании.

Мой подход таков: топ-менеджеры принимают важные решения и отвечают передо мной за стратегические проекты. Моя задача — вести компанию к долгосрочной цели, вдохновлять людей и создать внутреннюю культуру, при которой они могут раскрыть свои самые сильные стороны. Наверное, мой стиль управления в определенной степени можно назвать жестким. Эта жесткость обусловлена моим перфекционизмом и высокими требованиями к результатам работы, в том числе моей собственной. Уверена, что только выход из зоны комфорта позволяет людям расти.

— Скоро будет год, как вы встали у руля компании. Чего вам удалось добиться или изменить за это время?

— Очень важно, что за это время мы объединили корпоративный и розничные блоки. Создали долгосрочную стратегию развития компании. И наша информационная прозрачность стратегии позволяет четко видеть, куда мы движемся. Это важно для того, чтобы каждый мог принимать правильные решения. Кроме того, в компании впервые за последние несколько лет был создан пул стратегических проектов. Это топ-10 проектов, которые в ближайшем будущем станут нашим конкурентным преимуществом на рынке. В этом году мы приступили к их реализации.

Дополнительно хочу отметить, что во всем мире страхование — это низкомаржиналь-



Все свои достижения и надежды Юлия Гадлиба охотно и щедро разделяет с клиентами

ный бизнес, который зарабатывает за счет инвестиций. И задача любого CEO страховой компании — сделать так, чтобы прибыль росла, а расходы уменьшались за счет внедрения новых технологий. Считаю, что мы в этом направлении сильно продвинулись. — При реализации задач вы делаете ставку на отложенные бизнес-процессы или на харизматичных лидеров в коллективе? — Я считаю, что мне удалось добиться высоких результатов в бизнесе именно благодаря правильной организации взаимодействия между бизнес-подразделениями компании. Например, такими разными, как андеррайтинг, урегулирование, юридический департамент и филиальная сеть. Принципы взаимодействия сегодня составляют устойчивую конструкцию с точки зрения бизнес-результата. Моя задача — создать механизм, который был бы устойчив к любым кадровым изменениям. Безусловно, талантливые топ-менеджеры двигают бизнес вперед, создают новые проекты, но бизнес всей компании не должен зависеть от присутствия или отсутствия конкретных личностей, включая меня. В то же время в нашей компании мы очень ценим лидеров с предпринимательским типом мышления. Важно, чтобы менеджеры принимали решения взвешенно, но рассуждали так, как будто этот бизнес — их собственный.

Персональный инструмент

— Как в последнее время изменилась стратегия компании? На какие технологии и продукты вы делаете ставку?

— Технологии — это инструмент. Ключевым трендом будет оставаться персонализация продуктов и сервисов. И здесь во главу угла становится простота процесса покупки и получения услуги. При этом важно предлагать клиенту продукт именно в тот период, когда он ему действительно нужен. Конечно, все идет в онлайн, и не важно, через какой конкретный канал продаж (агент, партнер или сам клиент). Мы делаем большую ставку на выстраивание долгосрочных отношений. В этом году запустили собственную программу лояльности для наших клиентов «Ренессанс Клуб».

И теперь клиенты, которые с нами не один год и приводят в компанию друзей, будут получать большие преимущества. Например, уже сейчас они получают особый сервис по урегулированию страховых случаев по каско (экспресс-выдача направлений на ремонт, предоставление удобного сервиса такси на время ремонта, контроль за сроками и качеством ремонта специальным менеджером в урегулировании и другое).

Несмотря на то что запустили программу совсем недавно, мы уже видим эффект: растут пролонгация и уровень удовлетворенности клиентов. Также будет продолжать развиваться телематика, продукты на основе интернета вещей и различных форм share есопому. Кроме того, в рамках ДМС, где мы традиционно являемся одними из лидеров рынка, хотим заниматься не только сопровождением лечения клиентов, но и реализовывать программы по заботе об их здоровье профилактическими мерами, помогать им вести здоровый образ жизни. Для этого мы разрабатываем специальные программы.

Удобное рядом

— Давайте подробнее поговорим о новых продуктах, которые вы активно развиваете. Например, очень актуальны тема ДМС в новом формате и проекты, которые вы поддерживаете: телемедицина («Доктор рядом») и геотаргетированный проект с «Медико». Почему вы поверили в эти проекты?

— Мы движемся к тому, чтобы максимально упростить доступ к медицинским услугам. И я очень рада, что нам удается создавать такие инновационные проекты в сфере ДМС с нашими прогрессивными партнерами. Сеть клиник «Доктор рядом», с которой мы первыми на российском страховом рынке запустили телемедицинский проект, помогает нашим клиентам получать медицинскую помощь удобным для них способом. И нам важно, чтобы клиентам нравился такой способ общения с врачом.

«Медико» — это инновационный стартап. Я уверена, это будет популярный сервис, который предлагает технологичный способ взаимодействия клиента и наших врачей и в будущем будет решать еще больше B2B- и B2C-задач. На основе нашей медицинской компании «Медкорп» технологии «Медико» позволяют оперативно получать медицинскую помощь на дому. Это удобно и нашим клиентам, и нашим врачам.

— Как вы вообще отбираете инновационные решения и проекты для сотрудничества?

— Мы внимательно смотрим на все стартапы, которые могут быть применимы к нашему бизнесу. Мы активно участвуем в хакатонах и отслеживаем новые технологичные решения в разных сферах. Как только мы видим инструмент, который может нам помочь добиться лидерства в стратегически важных для нас сегментах, мы его берем. У нас есть модульная система, которая позволяет нам оперативно интегрировать любое решение в нашу систему. По каждому из проектов делается финансовое обоснование, и затем по итогам принимаются решения.

— Не менее инновационно выглядят ваши продукты каско (продукт «Назначь свою цену», поминутное каско, онлайн-каско и др.). Мы видим, что продукты становятся все более кастомизированными. Насколько они востребованы? Значит ли это, что привычные потребителям пакетные программы уйдут в прошлое?

— Рынки развиваются по-разному. Телематика в США уже занимает достаточно большую долю рынка автострахования. Это продукты для определенных сегментов рынка. У нас этот процесс идет медленнее. Сейчас такие проекты популярны у молодых водителей. Для нас этот сегмент является одним из приоритетных. Специально для них мы разработали приложение и одноименный проект Есопатика, позволяющий экономить до 50% за счет франшизы. И будем и дальше создавать для разных сегментов водителей удобные страховые решения. Кроме того, один из ближайших трендов — поминутное каско. Это предложение будет очень актуально для клиентов, которые не так часто пользуются автомобилем, но при этом им важно иметь защиту, и для любителей каршеринга.

— В своей колонке для одного делового журнала вы отмечали, что скоро мы столкнемся с новыми рисками в сфере автострахования. Можете рассказать о них подробнее?

— В долгосрочной перспективе нас ждет абсолютный прорыв в интернете вещей. Новые технологии, новая эра. Автомобили будут «умными». Для автострахования машины с интернетом, спутником и пилотом означают появление новых рисков, которых пока в принципе не существует. Повреждение или потеря автомобиля из-за некорректного обновления программного обеспечения, аварии из-за потерянной связи со спутником или несработавшего программного обеспечения, повреждение или утрата автомобиля из-за хакерских атак, ответственность владельца машины при передаче управления автопилоту — такие риски в будущем придут в автоскасо.

Понять клиента

— Вы были первой страховой компанией, которая пришла в сферу каршеринга. Как идут дела в этой сфере?

— Модель пользования автомобилем очень сильно изменится в ближайшие несколько лет. Прежняя форма владения автомобилем будет уходить в прошлое, а возможности совместного потребления — расти. Поэтому сегмент каршеринга, который совсем недавно появился в мегаполисах, будет на пике. Для нас каршеринговые парки — стратегические партнеры. И клиенты каршеринга — это наши клиенты, с которыми мы будем работать и по другим продуктам. А для самих компаний предлагать новые удобные сервисы и интегрированные решения. Уже сейчас для наших клиентов «Ренессанс Клуба» мы помимо прочего предлагаем на время ремонта промокрод для использования такси, а скоро будем предлагать и каршеринг. Пусть клиент сам выбирает, как ему удобнее.

— Ваша компания также была одной из первых, кто начал инвестировать в нейросети. Окупились ли эти инвестиции? Видите ли вы уже реальную пользу от внедрения подобных технологий?

— Большинство российских компаний находится в начале пути использования нейросетей. В нашей компании мы используем этот инструмент в двух направлениях: различные скоринговые модели и антифрод-модули, а также в кросс- и апсейл-продажах. Большой прогресс на данный момент я вижу в скоринге и антифреде, которые успешно работают у нас в автостраховании, страховании грузов и ДМС. Следующий этап развития, на который мы делаем большую ставку, — это кросс и апсейл. — Не могу не спросить вас и о ваших блокчейн-проектах. Как развивается ваш блокчейн-проект с «Деловыми линиями»? Планируете ли масштабировать этот опыт на другие сегменты?

— Это первый блокчейн-проект с нашим долгосрочным партнером. Для нас данное решение открывает целый спектр возможностей: от построения мультипараметрической системы индивидуальной тарификации грузоперевозок использованием скоринговой модели на основе детального анализа страховых случаев до разработки комплексного предложения по страхованию исходя из специфики и потребностей бизнеса каждого клиента. В перспективе на аналогичных принципах мы планируем подключать других участников системы — СТОА, мобильных приложений клиентов, системы партнеров — с целью расширения точек доступа. Кроме того, параллельно мы прорабатываем вопрос использования этой технологии в страховании выезжающих за рубеж, автостраховании, страховании имущества.

— Как изменились ваши методы общения с клиентами? Какие новые сервисы в этой области появились?

— Мы планируем и дальше персонализировать процессы, чтобы взаимодействие с нами на любом этапе обращения в компанию было комфортным. Сегодня мы находимся на таком этапе понимания клиента, когда можем под каждого конкретного человека подбирать сотрудника, с которым ему будет комфортно общаться. Есть, например, категория молодых клиентов, которые привыкли общаться через мессенджеры. И мы будем общаться с клиентами так, как им нравится.

Беседовала Мария Рыбакова