

Review

Ренессанс[®]
страхование

«Потребности клиентов будут все время расти»

Быстрая интеграция нескольких компаний с принципиально разной корпоративной культурой — процесс непростой. О том, как создать команду, способную справиться с вызовами, и о том, какие выгоды новая структура может дать клиентам, «Ъ» рассказывает **Юлия Гадлиба**, генеральный директор Группы Ренессанс страхования.

— от первого лица —

— Юлия, ваша Группа сейчас успешно проводит экспансию на рынке. Как вы и ваша команда справлялись с очень сжатым графиком интеграционного плана? — Лично для меня интеграция стала новым опытом и сильным вызовом. На фоне наших основных задач и проектов команде добавилась очень непростая, эмоциональная и ресурсоемкая задача по интеграции новых компаний в наш бизнес. С одной стороны, мы подходим к этому не первый раз, у нас был опыт интеграции с крупной компанией Северо-Западного региона «Прогресс Невы» в 2005 году. С другой стороны, нужно было инфраструктурно объединить три компании с разной корпоративной культурой. Скажу честно, процесс интеграции проходил непросто, но тем не менее это вдохновляющий опыт. Я сформировала команду, в которой есть лидеры, отвечающие за определенные блоки интеграции. Команде пришлось взаимодействовать в новых условиях абсолютно го стресса с точки зрения таймлинга по всем задачам. Были ошибки, как же без них, невозможно все делать идеально, но моя команда на них училась и стала сильнее. Мы прошли разные этапы, и здорово, что удалось в очень амбициозные сроки завершить интеграцию.

— Я вижу нашу задачу так: мы должны стать клиентоцентричной компанией. Для этого мы реализуем много инициатив

— В чем заключалась особенность сделки и как проходит консолидация активов сейчас? — Наша сделка с НПФ «Благосостояние» и международным фондом Baring Vostok была крупнейшей для российского страхового рынка за последнее время. По ее условиям под управление Группы Ренессанс страхования перешли три страховых компании и негосударственный пенсионный фонд. Задача, которая стояла передо мной лично и всей командой, — провести успешную интеграцию в очень сжатые сроки. Уже в этом году мы будем функционировать как единая компания — это рекордные сроки для интеграции таких сложных ИТ-систем и разного уровня состояния бизнес-процессов. Если перейти к деталям, то первым шагом для нас была интеграция с компанией «Интач страхование». До прошлого года мы были конкурентами на рынке прямого страхования, а сегодня — его абсолютные лидеры. Мы отказались от лицензий «Интач страхование», потому что у нашей компании есть лицензия на большинство видов страхования и лицензии «Интач страхование» были не востребованы. Все полисы клиентов «Интач страхование» действительно, клиенты уже обслуживаются в «Ренессанс страхование». По любому вопросу клиенты могут обращаться в колл-центры и офисы обслуживания обеих компаний. Благодаря объединению у нас теперь единый колл-центр, который находится на двух площадках: в Твери и Ярославле. Базы страховых историй, а также условия по программам лояльности клиентов «Интач страхование» уже интегрированы в инфраструктуру нашей компании. Уровень пролонгации, который традиционно высокий в онлайн-канале, нам удалось сохранить. Сайт «Интач страхование» продолжает работать, но активно мы его не продаваем. Это сделано осознанно, пока такое решение помогает нам снижать затраты на рекламу.

Также у нас под управлением две страховые компании — СК «Благо-



состояние» и «Благосостояние Общего страхования», бизнес которых сфокусирован в корпоративном сегменте и на продажах через банковский канал. Весь новый бизнес «Благосостояние Общего страхования» сфокусирован на Группе Ренессанс страхования и «Ренессанс Жизнь».

Что касается СК «Благосостояние», то мы не планируем интегрировать эту компанию, она останется отдельным юридическим лицом. По поводу нее у нас разработана отдельная стратегия, которую мы представим чуть позже. Кроме того, в нашей группе теперь негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние ЭмЭнСи», который мы считаем очень успешным. В этом году его возглавила Елена Горшкова, которая имеет большой опыт работы в крупнейшем НПФ. Задача «Благосостояние ЭмЭнСи» — сохранение и преумножение портфеля западных клиентов фонда. Для них мы будем предлагать специально разработанные продукты, которые, собственно говоря, стали нашей сильной стороной после объединения. Мы предлагаем employee benefits — пакет страховых решений для корпоративных клиентов, включающий в себя корпоративное и пенсионное страхование, а также уникальные продукты и сервисы.

— А каковы результаты сделки для самой компании? Какие ожидания у вас? — Для нас, как и для любой страховой компании, важным преимуществом объединения является наращивание объемов. Мы существенно повышаем размер бизнеса, расширяем его на наши более технологичные, дешевые и эффективные процессы, не увеличивая пропорционально расходы. По заключению KPMG, на российском страховом рынке у нас одни из самых эффективных бизнес-процессов и низкие расходы на ведение дел. Проектируя новый бизнес на наши эффективные процессы, мы получаем эффект объемов.

Также рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») по итогам сделки повысило нам рейтинг сразу на две позиции, до гцАА-. Такой уровень надежности является одним из самых высоких на российском страховом рынке. Это в очередной раз подтверждает нашу надежность для клиентов и партнеров.

— Повышение рейтинга действительно важная история. Что еще даст объединение вашим клиентам в итоге?

— Для клиентов это прежде всего максимально выгодный продуктовый офферинг и технологичный сервис во всех каналах дистрибуции. Наша компания традиционно была сильна на розничном рынке, поэтому сейчас мы наши лучшие технологии и практики будем проецировать на весь бизнес компаний. Для клиентов это означает более быструю и качественную связь и сервис. Я вижу нашу задачу так: мы должны стать клиентоцентричной компанией. Для этого мы реализуем много инициатив. В этом году мы начали перестраивать всю аналитику и смотреть «через клиента» не только на нее, но и на все наши сервисы и процессы. Понятно, что клиентоцентричная модель бизнеса требует и гибкого подхода в управлении им. Уже сейчас в «Ренессанс страхование» действует очень серьезный контроль за уровнем удовлетворенности клиентов. Центр контроля качества — специальное подразделение — на регулярной основе измеряет уровень удовлетворенности наших клиентов (NPS) почти по всем видам страхования. Мы внимательно изучаем каждый отзыв. Это позволяет нам не только детально разбираться в ситуации, но и затем вносить изменения в бизнес-процессы. Раньше мы измеряли NPS только по розничным клиентам, а теперь и по корпоративным (по ДМС, грузам, автопаркам). Например, NPS по страхованию авто-

— Уже сейчас в «Ренессанс страхование» действует очень серьезный контроль за уровнем удовлетворенности клиентов. Мы внимательно изучаем каждый отзыв

парков в нашей компании составляет 70%, по клиентам «Ренессанс клуб» — более 80%. И мы стремимся к тому, чтобы высокого уровня сервиса для всех наших клиентов в разных каналах дистрибуции был нашим главным преимуществом.

— Какие проекты в рамках стратегии «от клиента» вы уже реализовали? — В этом году мы предложили нашим клиентам новый сервис — онлайн-выплата при задержке рейса. Клиент получает выплату, находясь непосредственно в аэропорту, без предоставления каких-либо документов в офис компании. Сначала клиенту приходит сообщение о времени задержки рейса (сервис самостоятельно отслеживает наличие, период задержки и отправляет

клиенту уведомление), а затем происходит денежная компенсация (до 10 тыс. руб.) на банковскую карту. По нашим данным, выплаты по риску «Задержка рейса» выросли в четыре раза по сравнению с аналогичным периодом прошлого года за счет удобства и востребованности нового сервиса. По этому же риску клиент может выбрать ожидание в бизнес-зале, где он сможет в комфорте провести ожидание. Нам важно, чтобы клиент мог получить услуги именно здесь и сейчас.

Кроме того, мы детально сегментируем наших клиентов, которые являются членами «Ренессанс клуб». Для них мы выстраиваем отдельные процессы и сервисы, которые формируем исходя из их потребностей. У нас уже действует выстроенная модель привилегий по автострахованию, про которую мы много говорили. В этом году мы запускаем новые привилегии по страхованию имущества. К каждому клиенту клуба теперь будет прикреплен персональный менеджер, который будет с момента первого обращения и до момента выплаты.

Потребности клиентов будут все время расти, и это здорово. Это порождает конкуренцию. Я верю, что наш рынок придет к тому моменту, когда ценовая конкуренция перейдет в сервисную.

— У ценовой конкуренции всегда есть свой потолок. И тогда клиенты начинают формировать качество сервиса своими ожиданиями. А как в целом изменились потребительские предпочтения? Какие тренды вы выделяете?

— Для меня один из самых ярких трендов последнего времени — отказ от пользования личным автомобилем в пользу каршеринга и такси. Услуги каршеринговых компаний и такси стали еще удобнее и доступнее. Мы видим, что рост продаж новых автомобилей смещается в корпоративный сегмент. Так, по данным PwC, в 2017 году продажи новых легковых автомобилей в России увеличились на 12,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в то время как рынок легких коммерческих автомобилей вырос на 17%.

Мы были одними из первых, кто начал работать с каршерингом. И сегодня занимаем около 80% рынка страхования каршерингов, работая со всеми ключевыми игрока-

ми. Мы путем проб и ошибок вместе с нашими партнерами искали возможные варианты сотрудничества, предлагая продукты удобные для партнеров и не сильно убыточные для нас. Так мы пришли к продукту поминутное каско, который является одним из инновационных на рынке. Автопарк каршеринга застрахован по каско, при этом каршеринг платит только за фактическое время, в течение которого автомобиль находился в движении. Каршеринг не платит за каско, если автомобиль долго восстанавливается в автосервисе после крупного ДТП. Ключевой задачей сейчас для парт-

— Наша компания проходит период взросления, когда, решив базовые потребности, являясь прибыльной и стабильной, мы задумались о том, кто мы и для чего существуем

неров сейчас является скоринг и отбор водителей каршеринга, чтобы управлять аудиторией и снижать долю высокорисковых.

Еще один тренд, который я бы выделила, — это изменение отношения к своему здоровью. Здоровый образ жизни становится модным, и это очень правильно. Сейчас мы видим активное использование различных фитнес-трекеров, «умных» часов для отслеживания показателей физической активности. Многие крупные компании за счет геймификации стараются повысить здоровый образ жизни своих сотрудников. Расходы россиян на здоровье за собственный счет будут расти на 8–10% ежегодно, по нашим прогнозам. При этом ежегодный рост телемедицины в мире составляет около 20%.

— Ваша компания была первой на рынке, кто запустил телемедицину. Можно ли подвести первые итоги проекта? — Мой главный вывод такой: телемедицина сейчас — must have полиса ДМС. Мы видим, что сервис дает возможность получить медицинские консультации тем, кому труднее от этого было их получить. В регионах мы видим большой интерес, особенно в Екатеринбурге, Уфе, Рязани, Калуге и Воронеже. Плюс на телемедицинские услуги особенно высокий спрос у клиентов, которые имеют некий барьер при личном общении с врачами. По нашей статистике, наиболее востребованными оказались консультации врача общей практики — 65% консультаций, 35% консультаций провели узкопрофильные специалисты. В ближайшей перспективе телемедицина сосредоточится в руках круп-

ных держателей клиентских баз. И однозначно с ростом опыта использования услуг клиентами будет расти проникновение этого сервиса. Мы в ближайшее время планируем предложить нашим клиентам комбинированные коробочные продукты, в которых телемедицина станет частью сервисного пакета к основной страховой части. В рамках своего полиса клиент сможет неограниченно пользоваться сервисом телемедицинских консультаций, а при возникновении страхового случая (например, при выявлении критического заболевания) получит еще и страховую услугу.

— А какими онлайн-сервисами вы лично пользуетесь? — Мне нравятся простые и технологичные сервисы. Я пользуюсь онлайн-банкингом, мобильными приложениями такси, авиабилетов, отелей, развлечений, доставкой продуктов и другим.

— Ваш личный подход к ведению бизнеса находит отражение в ценностях всей компании? — Наша компания проходит период взросления, когда, решив базовые потребности, являясь прибыльной и стабильной, мы задумались о том, кто мы и для чего существуем. Мы считаем, что любая успешная компания должна ставить во главу угла не прибыль, а нечто большее, что вдохновляет ее сотрудников каждый день делать то, чем они занимаются. И мы поняли, что ни одна внесенная идея не взлетит, так как это должно быть как наша ДНК, которую идентифицировали и искали наши сотрудники. В течение всего 2017 года мы искали большую идею, которая бы объединила и вдохновила всех нас внутри. И мы поняли одну простую вещь: мы обладаем большим количеством информации, которую успешно используем для оценки рисков и тарификации, так почему же не использовать ее для того, чтобы предупредить клиентов о различных неприятностях? Всех наших сотрудников очень вдохновляет история, когда ты можешь предотвратить негативное событие, а не только частично компенсировать его последствия. Мы верим, что можем сделать мир безопасным местом. Это очень сильно вдохновляет меня, мою команду и наших сотрудников.

Беседовала Мария Рыбакова