

Аннотация

Старт-ап с нулевым начальным капиталом: создание федерального интегратора услуг по ремонту автомобилей для страховых компаний (ООО «РАВТ»), объединяющего малые предприятия (автосервисы) более чем в 70 городах РФ под единой франшизой сети Vetro (название СТОА, где осуществляется ремонт). РАВТ создал единую экосистему, состоящую из

- + десятков федеральных страховых компаний, передающих ежегодно более 500.000 направлений на замену автостекла по полисам КАСКО в различных регионах России;
- + сотен тысяч автолюбителей, которым необходим ремонт ТС по страховым случаям;
- + многофункционального экспертного центра (МЭЦ), состоящего из операторов с четко распределенными обязанностями;
- + множества частных автомастерских в большинстве регионов России, объединенных под единым брендом сети специализированных СТОА Vetro.

Ключевым фактором реализации проекта стал тщательный бизнес-анализ, детальная проработка бизнес-процессов для каждого из направлений бизнеса и их автоматизация с помощью ЕСМ/BPM системы.

Достигнутым результатом можно считать успешно и бесперебойно работающий бизнес-процесс, включающий в себя три основных блока:

- + операционное обслуживание страховых компаний
- + телефонное клиентское обслуживание
- + налаженный логистический сервис для автостекольных СТОА

Стремительное масштабирование при практически полном отсутствии финансовых инвестиций позволило всего за несколько лет превратить маленькую группу активистов в одного из крупнейших игроков рынка оказания услуг для страховых компаний.

Введение

На сегодняшний день Российский автостекольный союз (РАВТ) - это крупнейшая в России федеральная сеть СТОА, специализирующихся на оказании услуг по замене

автостекла для клиентов страховых компаний. РАВТ – это держатель франшизы Vetro, розничного бренда для 83 фирменных центров более чем в 70 городах России на территории от Калининграда до Иркутска. Компании удалось развить три стабильно работающих направления бизнеса (зрелые бизнес-процессы):

1. страховой бизнес: в настоящее время предприятие сотрудничает с 21 страховой компанией, среди которых - такие лидеры российского страхового бизнеса, как Росгосстрах, РЕСО-Гарантия, СОГАЗ, Согласие, Ренессанс Страхование и пр. Направление с самыми сложными бизнес-процессами, которое будет рассмотрено в данном проекте.
2. дистрибуционный бизнес: РАВТ является прямым импортером, крупным оптовым поставщиком автостекла, клея и расходных материалов. Компания осуществляет ежедневную упаковку и доставку автостекла по всем регионам России.
3. розничный бизнес: генерация лидов (обращения клиентов на незастрахованных автомобилях, которым требуется замена автостекла) через розничный сайт компании с их последующей продажей существующим франчайзи.

Успешный опыт позволил развивать на базе сети Vetro новый сервис для страховых компаний – независимую экспертизу и оценку. Таким образом была основана профильная организация РАВТ-ЭКСПЕРТ (новый бизнес-процесс), занимающаяся оценкой поврежденных в результате аварий автомобилей для определения размера выплаты страхователю, а также проведением сложных экспертиз страховых случаев. За счет создания дополнительных сервисов РАВТ сможет стать еще более привлекательным интегральным игроком для страхового рынка.

Запуск первой итерации представляемого проекта, по сути, положил начало созданию РАВТ как нового рыночного игрока. В начале проекта не существовало подобной бизнес-схемы, в которой основным фактором успеха стала бы не громоздкая, инертная модель создания сети собственных станций, а объединение имеющихся лучших региональных СТОА под единой франшизой с быстрым масштабированием по всей РФ. На старте в проекте присутствовали два основателя, между которыми было четкое разделение функций и ключевых компетенций, знание рынка и 8 СТОА, готовых вступить в Союз. НИ ОДНОГО ПОЛНОЦЕННО РАБОТАЮЩЕГО КОНТРАКТА И ФАКТИЧЕСКИ НОЛЬ СТАРТОВОГО КАПИТАЛА.

Бизнес-контекст. Вызовы: бизнес-модель, бизнес-процесс, автоматизация

Рынок страхования, как значимая часть финансового сектора экономики, представляет собой очень сложную систему из компаний и движущих ими рыночных сил и бизнес-процессов. Любая крупная страховая компания – это сотни филиалов по всей стране. Это десятки тысяч сотрудников и миллионы клиентов. Это совершенно различные по сути функции бизнеса: маркетинг, андеррайтинг, продажи, урегулирование

убытков. Причем каждый из этих процессов растянут во времени на годы. И в эти процессы вовлечены тысячи контрагентов на стадии жизни каждой услуги. Страхование - это сложные регуляторы в лице Центробанка и в виде отраслевых регламентов и законодательства, а также бесконечное число рисков, возможных злоупотреблений и мошенничества. Все это рождает очень сложные бизнес-процессы и требует дорогостоящего анализа, автоматизации и специалистов не только в самих страховых компаниях, но и у подрядчиков, которые являются частью этих бизнес-процессов.

Проблематика страхового бизнеса состоит в том, что он вмещает в себя зачастую несовместимые между собой блоки: **финансовый сервис**, в котором услугой, по сути, является бумага (продажа полисов или сбор документов и валидация страхового случая) и **реальный сервис** - возмещение убытков, физическая компенсация или ремонт объекта страхования. Финансовый сервис требует большого количества регламентных процедур и бумаг. А реальный сервис требует быстрого и незабюрократизированного разрешения проблемы клиента (страхователя) по принципу «Возместите мне ущерб по застрахованному имуществу сегодня и сейчас!»

В соответствии с этим основной неблагоприятной тенденцией на рынке автострахования можно считать **существенное превалирование официальных дилеров ТС** над прочими игроками. Несмотря на то что частные СТОА могут предоставить очень недорогой и быстрый сервис по ремонту ТС, они неспособны следовать сложным бизнес-процессам страховой компании и не обладают должной автоматизацией. Следовательно, не могут обеспечить правильный документооборот, оперативно собрав нужные для страховой компании документы со страхователя. Автосалоны, напротив, способны наладить требуемый документооборот, адаптированы к сложным бизнес-процессам, однако выполняют ремонт ТС дорого и долго.

Как следствие, несмотря на их дороговизну, более 50% поступающих направлений на ремонт автоматически отправляются в автосалоны. Зависимость страхового бизнеса от единственного канала - от официальных дилеров - усугубляется тем, что автосалоны являются основным каналом по продаже полисов, а значит основным источником обеспечения ликвидности по автострахованию. Фактически, они диктуют условия на рынке ремонта автотранспорта, формируя значительную выручку для страховых компаний, но при этом увеличивая себестоимость урегулирования убытков поддержанием высоких цен.

Основным вызовом было создание такой услуги для страхового бизнеса, которая обеспечит быстрый недорогой ремонт (существенно снизит себестоимость для страховых компаний), при этом поддержит или даже ускорит их бизнес-процессы и обеспечит бесперебойное документальное сопровождение убытка.

В соответствии с этим РАВТу было необходимо:

- предоставить качественный сервис по приемлемым ценам для застрахованных автовладельцев;

- наладить своевременный и прозрачный документооборот согласно специфическим требованиям каждой страховой компании;
- организовать легко масштабируемую систему, эффективно функционирующую как на 10, так и на 100 городах.

Создание собственной альтернативной сети было очень дорогим и затратным по времени способом. И вряд ли обеспечило бы эффективную себестоимость процессов. По большому счету, единственной возможностью было «вооружить» уже существующие независимые региональные СТОА. Иными словами, сделать за них то, на что они неспособны (документооборот, автоматизация, операционное обслуживание), используя при этом их силу – низкие затраты, ведущие к низким ценам услуг, и локальную гибкость. Было решено развиваться согласно концепции франчайзинга, то есть создать единый бренд и сеть Vetro, которая выступила бы как централизованный оператор для всех страховых компаний на федеральном уровне. При этом независимые СТОА объединялись в единую систему с РАВТ, который, в свою очередь, должен был связать их со страховыми компаниями, поддерживая сложные бизнес-процессы последних.

Далее возник новый вызов. Как разделить функции? Что должен делать РАВТ, а что - СТОА? При запуске проекта существовало две возможные альтернативы: централизованный и децентрализованный процесс.

При децентрализованной модели все функции могли бы быть возложены на региональные СТОА. Фактически, РАВТ мог бы взять на себя маркетинговую часть (цены, контракты), а далее получать направления на ремонт и пересылать в регионы. Дальнейшая коммуникация с клиентом, подбор детали, логистика, назначение сроков ремонта и сам ремонт осуществлялся бы станциями. РАВТ не нес бы никаких затрат и появлялся бы в конце сделки, закрывая убыток документарно, сдавая его в страховую компанию и получая деньги за выполненную работу. Данная концепция, подразумевающая отсутствие издержек, казалась привлекательной идеей. Тем более, как было отмечено выше, на стартовом этапе материальные ресурсы практически сводились к 0.

При централизованной модели РАВТу необходимо было бы брать на себя все функции: и коммуникацию со страхователем (клиентом), и логистику до станции. Следовательно, необходимо было позаботиться о централизованных бизнес-процессах и их автоматизации. А это, в свою очередь, было связано с немалыми затратами: как на создание МЭЦ (многофункциональный экспертный центр), так и на разработку IT-системы, соответствующей классу задачи, стоявшей перед нами.

К счастью, было принято однозначное решение - ЦЕНТРАЛИЗОВАТЬ. Мы понимали, что нельзя было бросать на произвол судьбы тысячи клиентов с циклом обслуживания в 30 дней и более, а также полагаться на то, что партнеры в регионах со всем справятся самостоятельно. Мы были убеждены, что правильно рассматривать бизнес через набор процессов, а не просто через набор функций. Мы понимали, что стихийные бизнес-процессы или их отсутствие приведут к провалу, а вариативность и

поведенческие ошибки повлекут за собой снижение эффективности и системный сбой. Мы знали, что на десятках тысяч операций единственное возможное решение – централизованный бизнес-процесс и высокий уровень автоматизации.

При построении централизованного процесса **важнейшим вызовом был выбор IT-системы**. Поскольку бизнес-процесс требовал наличия функционала систем различного класса (CRM, СЭД, BPMS, фронт-офис, сервер отчетности), мы стояли перед выбором между построением некоего сложного продукта из нескольких «коробок» и поиском громадных инвестиций для создания кастомизированной интегральной IT-системы.

Для автоматизации мы выбрали нижегородскую команду разработчиков СтратоСфера (www.ssphera.ru) и IT-систему класса BPM/ECM под названием СФЕРА, которая создавалась согласно методологии Agile, то есть в несколько спринтов. По мере развития бизнес-процессов она все больше и больше закрывала наши потребности. Постепенное развертывание IT-системы позволило нам растянуть инвестиции в IT-инфраструктуру по времени, а её гибкость, мультизадачность и адаптация к страховым бизнес-процессам позволили нам решить проблему масштабируемости автоматизации.

Бизнес-процесс

В данном проекте мы будем разбирать основное направление бизнеса – страховые бизнес-процессы -, являющиеся наиболее сложными и интересными для рассмотрения. Краткое описание выстроенного бизнес-процесса представлено ниже:

Ключевые роли:

Регистратор – сотрудник МЭЦ (многофункциональный экспертный центр), занимающийся регистрацией страхового направления в системе.

Менеджер по работе с клиентами – сотрудник МЭЦ, отвечающий за прием и перенаправление звонков по профильным сотрудникам, за перезвоны, а также за приглашения страховых клиентов на ремонт на СТОА.

Эксперт – сотрудник МЭЦ, отвечающий за подбор автостекла, его согласование с клиентом, а также за согласование заказ-наряда со страховой компанией.

Логист – сотрудник, отвечающий за закупку стекла и его транспортировку до СТОА в регионе.

Операционист – сотрудник МЭЦ, проверяющий комплектность документов по страховым делам и занимающийся сдачей данных документов в страховые компании.

Автостекольная СТОА – менеджеры партнерских автостекольных СТОА в различных городах, осуществляющие ремонт для страховых клиентов.

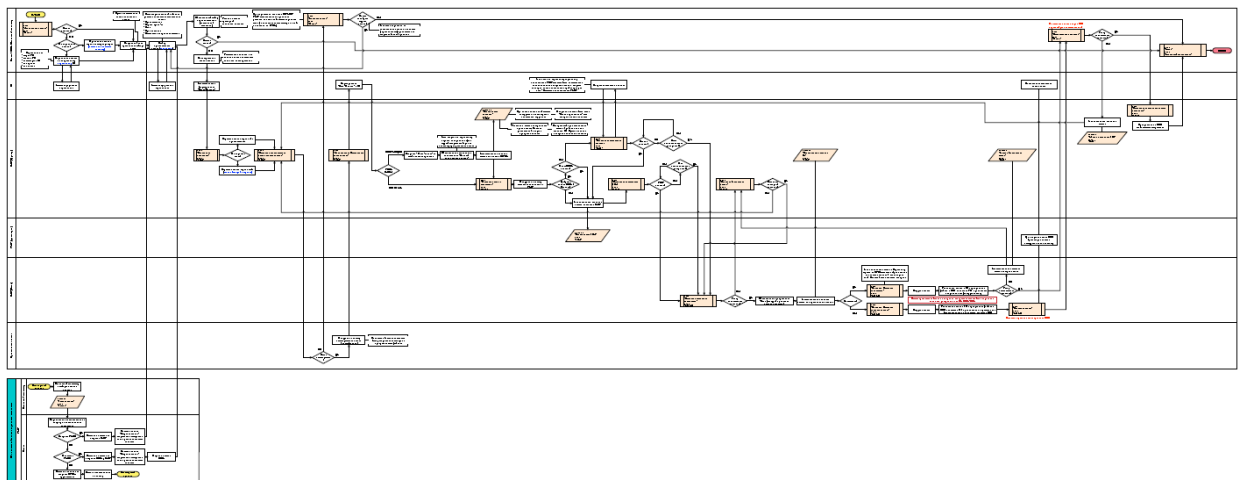
Краткое описание процесса:

1. Страховая компания-партнер высылает направление на ремонт стекла в том или ином городе на единую электронную почту РАВТ в виде типизированного письма.
2. Данное письмо парсится системой, по номеру направления робот выбирает реквизиты убытка и автоматически подгружает в IT-систему СФЕРА в виде отдельной карточки. Так формируется дело, то есть убыток, который предстоит урегулировать.
3. Сотрудник с ролью Регистратор связывается со страховым клиентом и фиксирует в системе все необходимые данные по страховому направлению (данные клиента + данные автомобиля), а также согласовывает адрес СТОА, которая будет производить ремонт ТС.
4. Страховое дело передается на сотрудника с ролью Эксперт. Эксперт подбирает автостекло в соответствии с параметрами автомобиля клиента, связывается с автостекольной СТОА в данном городе для уточнения наличия необходимого стекла на станции.
5. Эксперт связывается с клиентом для согласования с ним выбранного стекла и сроков его поставки. Это важнейший этап, на котором совершается коммерческая работа – уговорить клиента установить интересующую нас позицию.
6. Если стекло имеется в наличии на СТОА, то сотрудник с ролью Менеджер по работе с клиентами совершает звонок клиенту для записи на сервис на удобное для него время. Если нужного стекла на СТОА нет, то страховое дело направляется на этап закупки на сторону автостекольной СТОА, либо отдела логистики центрального офиса РАВТ. В системе выставляется задача на закупку с плановыми сроками.
7. Логист выбирает лучшую позицию по соотношению цена-срок поставки при помощи каталогов стекла, интегрированных в систему, далее заказывает стекло у поставщика и организует его доставку в соответствующий город.
8. Когда закупленное стекло прибывает на станцию, сотрудник с ролью Менеджер по работе с клиентами связывается с клиентом для его записи на сервис. Если ему не удастся дозвониться до клиента или клиент не может приехать на СТОА в рекомендуемое время, то выставляются задачи на перезвон. Посредством SMS и E-mail рассылаются соответствующие оповещения клиенту.
9. Если закупленное стекло приезжает с дефектом или срывается срок поставки, то дело возвращается Логисту на перезаказ и к Менеджеру по работе с клиентами для оповещения клиента.
10. Клиент приезжает на СТОА в назначенное время, СТОА оказывает услугу по замене/ремонту автостекла. Если по каким-либо причинам клиент не приезжает в назначенное время, то дело возвращается на этап оповещения к Менеджеру по работе с клиентами.
11. Менеджер автостекольной СТОА удаленно осуществляет прием и проверку страхового договора и полиса, документов на автомобиль, доверенностей и т.п., подгружая их в систему. После установки стекла оформляет комплект типовых

документов по обслуженному страховому убытку, сканирует и загружает документы в систему.

12. Далее в работу включается Операционист, который проверяет правильность заполнения и комплектность подгруженных документов, затем отправляет их в страховую компанию.
13. Страховая компания оплачивает счет от ООО «РАВТ» за автостекло + выполненные работы. Реквизиты оплаты поступают в систему, разносятся по контрагентам, после чего урегулированный убыток поступает в архив.

Подробная схема бизнес-процесса может быть изложена в презентации



Участники проекта: в проекте принимали участие учредители компании РАВТ, несколько штатных сотрудников из МЭЦ, а также партнерские автостекольные СТОА. В качестве спонсоров выступила группа учредителей ООО «РАВТ».

Место в архитектуре

СФЕРА интегрирована в начало процесса в качестве системы, принимающей заказы, консолидирующей всю информацию по убытку и передающей их в учетную систему 1С. А в конце процесса в СФЕРЕ, как в основном хранилище электронных архивов, сделка финализируется, и данные через интеграцию передаются в 1С в виде АБР, после чего сделка закрывается по бухгалтерии. СФЕРА вместила в себя всю управленческую отчетность (конструируемый сервер отчетов), станцию сканирования, блок CRM, фронт-офис, блок «ЛогПро», где СТОА могут подбирать и покупать стекло с привязкой к страховым делам, СЭД и workflow. Также к СФЕРЕ подключены пользователи страховых компаний (Заказчиков), которые имеют возможности интеграции документооборота из нашей системы, а также могут получать онлайн-отчетность.

Инновационность

Прежде всего, инновационность проекта РАВТ сводится к успешной реализации концепции эффективного взаимодействия, на первый взгляд, несовместимых между собой экономических субъектов: жестко формализованных крупных федеральных страховых компаний и мелких, разбросанных по всей России ремонтных мастерских, представляющих собой бизнес формата «ИП». По сути, без централизованного связующего звена в виде созданного Российского автостекольного союза подобное взаимодействие было бы абсолютно невозможно. Маленькие автостекольные станции способны только оказывать услуги по замене автостекла, однако для страховой компании такая услуга (даже по самой привлекательной цене) не представляет ни малейшей ценности без правильно оформленных и своевременно предоставленных документов по убытку. Более того, удалось не просто создать подобную уникальную систему, но и добиться более эффективного функционирования процесса по сравнению с конкурентами за счет

- ✚ повышения производительности труда сотрудников многофункционального экспертного центра;
- ✚ минимизации количества ошибок, допускаемых как сотрудниками МЭЦ, так и персоналом автостекольных СТОА в регионах;
- ✚ оперативного продвижения каждого страхового дела по всем этапам с достижением минимального срока урегулирования убытка;
- ✚ исключения возможности потери любого документа, имеющего отношение к бизнес-процессу;
- ✚ повышения уровня управляемости всего процесса и каждого его элемента за счет создания системы иерархической онлайн-отчетности с мгновенным доступом к ней.

Сегодня мы имеем возможность встроиться в бизнес-процесс фактически любой страховой компании, включая интеграцию с их IT-системами. Мы имеем возможность отслеживать брошенные задачи или «спящих» пользователей. Кроме того, мы постоянно накапливаем информацию о сотнях тысяч конечных пользователей, о марках и моделях их автомобилей, реквизитах их документов, а, следовательно, об их потребительских портретах (водительский стаж, аварии, и т.п.). Таким образом, мы можем анализировать потребительские корзины, ассортимент стекла (BIG DATA), а это, с свою очередь, дает нам возможность развивать систему автоматических заказов и прогнозов складских остатков, более эффективно работать с закупками стекла.

Трудности

Ключевым заблуждением, выявленным в процессе налаживания системы обслуживания страхового бизнеса, была следующая ошибка: первоначально весь логистический блок (организация закупки и доставки стекла на СТОА в соответствующем городе) был вынесен за границы общего бизнес-процесса (в том числе, в IT-системе). Негативным результатом подобного решения на первоначальном этапе стал недостаточный уровень контроля за данным участком. В итоге это привело к срывам сроков закупки и поставки стекла в города и, как следствие, к увеличению средних сроков урегулирования страховых убытков. Мы осознали, что логистика - это не отдельный процесс, а часть большого процесса обслуживания, и вынуждены были ввести его в СФЕРУ. После этого действия проблема была ликвидирована.

Кроме того, важным осознанием стало понимание необходимости распределения ролей в МЭЦ согласно функциональным участкам (по принципу конвейера). Как показала практика, общая эффективность всего процесса на масштабе гораздо выше, когда 1 сотрудник выполняет ежедневно однотипные операции, то есть, например, занимается только согласованием устанавливаемого стекла с клиентом или только занесением информации по убытку в систему (регистрацией).

Что касается работы с сопротивлениями в процессе реализации проекта, то они возникали преимущественно со стороны автостекольных станций, которые испытывали некие сложности с приспособлением к специфической IT-системе и размещению соответствующих документов в ней. Для данной проблемы было разработано 2 решения:

введение финансовой мотивации. Если СТОА не подгружает нужные документы в систему после выполнения ремонта ТС, то данный убыток не может направиться на оплату страховой компании, следовательно, станция не может получить свой гонорар за выполненную работу.

введение удаленного наставничества. Для упрощения приспособления сотрудников СТОА к работе по процессу к каждой новой станции прикреплялся сотрудник МЭЦ для дистанционного первичного обучения и контроля.

Для компаний, планирующих начать заниматься внедрением BPM, мы бы порекомендовали:

-  Избегать любых проявлений децентрализации при построении общей схемы процесса
-  Включать в общую схему процесса **АБСОЛЮТНО** все связанные функциональные блоки, даже те, которые могут казаться побочными или второстепенными на первый взгляд
-  Налаживать распределение ролей сотрудников только исходя из выполняемых функций

- ✚ Обязательно включать в активную работу (наделять определенными ролями) абсолютно все стороны, имеющие отношение к проектируемому процессу
- ✚ Контролировать выполнение каждой операции из общего процесса на основании четырех важнейших показателей: качества, скорости, производительности и результативности.
- ✚ Сразу же отказаться от внедрения «коробочного» решения для автоматизации бизнес-процесса. Гораздо правильнее пойти по пути создания кастомизированного продукта, полностью адаптированного под конкретный процесс.
- ✚ Грамотно подходить к выбору подрядчика для автоматизации бизнес-процесса (создания IT-системы), а именно
 - ✓ отдавать предпочтение только компаниям, работающим от проблемы, а не от ТЗ, а также придерживающимся концепции Agile.
 - ✓ избегать крупных корпораций, предлагающих IT-системы за миллионы рублей со сроком реализации в много лет (формат «дорого и долго»)

Результаты

Ключевое достижение представляемого проекта – создание одного из крупнейших игроков на федеральном автостекольном страховом рынке, способного не только оперативно и качественно обслуживать клиентов страховых компаний с выполнением всех документационных требований СК, но и оказывать влияние на данную отрасль, задавая определенные тенденции в ней. Внедрение BPM позволило выйти на уровень конкурентов – международных корпораций - всего за несколько лет. В представленной ниже таблице можно увидеть ключевые показатели, характеризующие деятельность компании на момент запуска проекта и на момент его окончания.

	Начало проекта	Завершение проекта
Количество страховых компаний-партнеров	1	21
Среднее ежемесячное количество направлений от страховых компаний	40	1250
Количество автостекольных СТОА в составе РАВТ	8	83
Количество пользователей в системе СФЕРА	2	около 1000
Количество претензий от страховых клиентов (в %	5%	0,01%

от общего кол-ва направлений)		
Средний срок урегулирования страхового убытка	30 дней	10 дней
Средняя стоимость 1 операции на сотрудника МЭЦ	800 руб.	465 руб.

Информационные технологии

Для реализации проекта была создана и внедрена кастомизированная IT-система класса BPM/ЕСМ на базе платформы СФЕРА ВРMS. Данная система представляет собой облачное решение, которое выстраивается по принципу модульности или, говоря более простым языком, по принципу «конструктора». В течение двух лет система разрабатывалась в несколько «спринтов», то есть согласно концепции Agile, что было крайне важно в условиях запуска бизнеса в формате start up, когда нет возможности ждать и бездействовать до момента выполнения абсолютно всех пунктов из огромного технического задания. В настоящее время система до сих пор регулярно совершенствуется, «обрастая» новыми модулями, улучшающими общее качество бизнес-процесса. Особенностью СФЕРЫ является способность легко вписываться в любой IT-ландшафт, соответственно, в процессе разработки были налажены интеграции с учетной системой РАВТ – программой 1С, а также с IP-телефонией.

Партнер

Значительный вклад в успех проекта внесла команда компании «СтратоСфера», занимающаяся более 10 лет автоматизацией операционных бизнес-процессов для финансовой и страховой отраслей. Специалисты данной организации провели огромную аналитическую работу, выстроив бизнес-процесс обработки страховых направлений на всероссийском масштабе оптимальным образом, составив техническое задание для разработки соответствующего софта и, наконец, создав и внедрив кастомизированное IT-решение, максимально отвечающее потребностям Российского автостекольного союза. В настоящее время наше сотрудничество с «СтратоСферой» успешно продолжается, поскольку, как уже было отмечено выше, бизнес-процесс постоянно совершенствуется, а, следовательно, IT-платформа дополняется новыми опциями и модулями.