***М.М.Болдырев***

**ОПЫТЫ ЦЕНТРАЛИЗАЦИИ В КРУПНЕЙШИХ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЯХ РОССИИ – РОСНО И ЦЮРИХ.**

*Финансовая аналитика проблемы и решения: Научно-практический и информационно-аналитический сборник. - М.: Издательский дом «ФИНАНСЫ и КРЕДИТ», 2012. - № 43*

*В статье приводятся опыты централизации бизнес-процессов двух крупнейших универсальных страховых компаний России – «Цюрих» и «РОСНО». Различия в методах построения модели ещё раз доказывает, что единых решений на рынке нет и каждый движется своим путём.*

*SAP– программное обеспечение для автоматизации бизнеса*

Большой экономический словарь под редакцией Борисова А.Б. даёт следующее определение централизации управления: «сосредоточение управления в одном центре, в одних руках, в одном месте; создание иерархической структуры управления, в которой преобладают вертикальные связи, при этом верхние уровни обладают определяющими полномочиями в принятии решений, а сами эти решения строго обязательны для нижних уровней». Централизованная модель управления в страховании выстраивает систему прямого контроля за деятельностью страхового субъекта. Использование централизации наиболее экономически целесообразно для компаний с широко разветвленной сетью филиалов и агентств.

Основные «плюсы» централизованной модели страховой компании в чётком регламенте исполнения принятых решений, простоте координаций действий подсистем низкого уровня, возможности мобилизации компании на решении сложных и неординарных задач. Централизация отсекает возможность дублирования функций и паразитирования одних подсистем структуры за счет других. В числе «минусов» - негибкость/неадаптационность и высокая уязвимость системы (к примеру, уничтожение центрального аппарата ведет к разрушению системы) и зависимость системы от стратегии, выбранной top-менеджментом «центра».

Рассмотрим опыты централизации в страховании на примере двух крупнейших российских страховщиков, но предварим их примером внедрённой централизованной стратегии MutualBenefitLife, входящей в двадцатку мировых игроков по страхованию жизни. Проблема компании состояла в многоэтапной обработке заявлений страхователей на приобретение страховых полисов, среди которых значились: проверка кредитоспособности, андеррайтинг, котировка и прочие показатели. Минимальный объем работ с полисами составлял сутки, в среднем же процесс занимал от 5 до 25 дней, большая часть которого уходила на рассмотрении документа между отделами. Президент компании инициировал повысить производительность труда. Реорганизовав IT-систему компании, используя весь потенциал баз данных и введя новую штатную единицу «управляющий делами», процесс обработки существенно ускорился. В ведении нового штатного сотрудника находился весь процесс обработки заявления. С одной стороны к его услугам предоставлялись экспертные консультации андеррайтеров и врачей, с другой - IT-поддержка помогала ему быстро обработать информацию на высокопроизводительном компьютере. Кроме того, он отслеживал заявление страхователя с момента поступления до выдачи полиса. Таким образом, MBL успешно централизовала бизнес-процесс выдачи страхового полиса. Итогом реорганизации в компании стало сокращение 100 штатных сотрудников, при этом средние показатели обработки снизились до 2-5 дней, а минимальные до 4 часов. Управляющий делами при централизации бизнес-процесса обработки заявления способен был обработать их в 2 раза больше, чем ранее.

**Опыт централизации бизнес-процессов в ОАО Страховой компании «РОСНО»**

Группа компаний «РОСНО» является крупнейшей страховой группой в России, которая включает: ОАО СК «РОСНО» с дочерними компаниями (ОАО «РОСНО-МС», ОАО «Альянс РОСНО Управление Активами», СЗАО «Медэкспресс», НПФ «Альянс» и ОДО «Аllianz Украина»). Контрольный пакет акций «РОСНО» принадлежит AllianzNewEuropeHolding GMBH, подразделению ведущего международного страховщика Allianz SE.

**МестоСК «РОСНО»в рейтинге компаний страхового рынка в 2010 году.**

Таблица 1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование страховой компании** | **Объем страховых премий в 2010 году (млн. руб.)** | **Объем страховых премий по добровольным видам страхования в 2010 году (млн. руб.)** | **Объем страховых выплат в 2010 году (млн. руб.)** | **Объем страховых выплат по добровольным видам страхования в 2010 году (млн. руб.)** |
| 1 | Росгосстрах | 74 305.42 | 45 788.99 | 38 189.15 | 21 369.76 |
| 2 | Согаз | 47 947.38 | 46 886.19 | 22 577.05 | 22 093.64 |
| 3 | Ингосстрах | 41 166.99 | 34 908.82 | 28 432.75 | 25 003.10 |
| 4 | РЕСО-Гарантия | 35 811.05 | 27 247.97 | 19 373.52 | 14 706.76 |
| 5 | ВСК | 25 147.46 | 20 725.15 | 12 947.97 | 10 530.78 |
| **6** | **РОСНО** | 20 600.52 | 17 484.66 | 17 385.31 | 15 628.78 |

Источник: данные РБК. Рейтинг, 2011 год

Как видно из (табл. 1) СК «РОСНО» занимает 6 место в рейтинге страховых компаний России по объему собранных страховых премий за 2010 год.

Операционная модель компании характеризовалась децентрализацией функций филиалов компании с концентрацией бизнеса в Москве и Санкт-Петербурге. Региональная сеть «РОСНО» состоит из 88, объединенных по территориальному признаку филиалов, 8 дирекций, и 383 агентств, расположенных на всей территории РФ.

Идея централизовать бизнес-процессы СК «РОСНО» появилась в августе 2008 года, а начальная концепция реорганизации возникла в октябре 2008 года. В рамках проекта операционный сервисный центр высоких стандартов — AllianzEurasiaBusinessServices (AEBS) призван был объединить типовые бизнес-процессы СК «РОСНО».  Выбранное технологическое решение позволило существенно оптимизировать текущие бизнес-процессы, снизив их себестоимость, повысив качество и скорость выполнения стандартных операций. Преобразования по консолидации и стандартизации значительно увеличило эффективность и контроль над эксплуатационной деятельностью компании и существенно уменьшило административные расходы. Менеджмент СК «РОСНО» уверяет, что по масштабам и скорости преобразований проводимый компанией процесс централизации уникален для российского страхового рынка и должен быть поддержан мерами по усовершенствованию. Основная цель централизации бизнес-процессов компании состоит в 30% увеличение эффективности бизнеса. В операционном сервисном центре высоких стандартов  должны быть использованы лучшие практики и построена идеальная модель бизнеса для всего Allianz SE. СК «РОСНО» — первая из компаний Allianz, которая переводит типовые бизнес-процессы в единый центр.

В качестве оптимального города для открытия операционного сервисного центра был выбран Воронеж.

Основные критерии предпочтения складывались из расчета:

1. Привлекательности текущего рынка труда (в городе располагаются операционные центры крупных операторов рынка, таких как Сбербанк, Билайн, Сименс);
2. Отсутствия административных центров других компаний; высокой численности жителей, (в 2010 году - 919 тысячи человек, трудоспособное население из них составляет 450 тысяч человек);
3. Удобства транспортных артерий (в наличие железнодорожная ветки, авиа, автодорога);
4. Благоприятной политической ситуации; привлекательной производственной структуры города (27% - машиностроение, 37% производство продуктов питания, химическая промышленность – 17%);
5. Наличия здания необходимой площади.

Проект предусматривает организацию в Воронеже 400 новых рабочих мест для специалистов разного профиля: от операторов call-центра до экспертов по урегулированию убытков.

В качестве альтернативных городов создания операционного сервисного центра СК «РОСНО» рассматривались: Краснодар, Нижний Новгород, Рязань, Ярославль, но приоритет был отдан именно Воронежу по причине высокой численности населения, наличию университетов, а, следовательно, высококвалифицированных кадров, оптимального расстояния до Москвы и наиболее приемлемыми издержками на аренду. Выбранный центр в 2010 году вмещал 370 человек штатного персонала с максимальной вместимостью 383 человека, с учётом проведения перепланировки помещения в нем сможет работать до 600 сотрудников.

Основные компоненты централизации бизнеса компании касаются в первую очередь объединения IT-инфраструктуры, централизации бизнес-процессов выплат и полисов администрирования, при этом перенос расчетной части и финансовых процессов возможны после доработки IT-обеспечения на базе SAP в 2011 году. Во-вторых, переноса в 2010 году в Воронеже контакт-центра, полисов администрирования и подготовки требований для функционирования бизнеса. В-третьих, в 2011 году в операционный сервисный центр полностью переносится бизнес-процесс финансовой отчетности компании.

На первоначальном этапе, в марте 2009 года, к проекту были подключены филиалы только европейской части компании, позже планируется ввод остальных, расположенных удаленно от центра. Такая операционная модель типична для российской индустрии страхования и будет в последствие подвержена трансформации. Наиболее капиталоемкие и масштабные работы по реорганизации проводятся в Москве и Санкт-Петербурге.

Структуру издержек от осуществления централизации необходимо оптимизировать за счет консолидации стандартных процессов и максимального использования современных IT-технологий в  операционном сервисном центре, где затраты меньше столичных. По предварительным расчетам после запуска проекта, объем сэкономленных инвестиций группы «РОСНО» будет равен 20 % от себестоимости бизнес-процессов в их прежнем варианте. В режим полной экономии текущих издержек компания планирует выйти в 2012 году.

Филиалы СК «РОСНО» концентрируют свою деятельность на продажах страховых продуктов и клиентском сервисе. Клиенты могут взаимодействовать как с филиалами компании, так и в круглосуточно действующимcall-центром в Воронеже. Экспертный центр в Москве призван контролировать основные процессы и более сложные операции, как, например, урегулирование сверхлимитных убытков.

Стратегия проводимых преобразований в СК «РОСНО» наглядно представлена основными постулатами:

1. Сеть становится «локомотивом» продаж компании и в создаваемой структуре нет необходимости во вспомогательных офисах.
2. Начинаемые системные процессы и IT консолидируются везде, где это возможно, до начала стандартизации.
3. Часть функций компании перемещена до конца 2009 года из Москвы в Воронеж.
4. Операционные функции компании консолидируются таким образом, чтобы использовать экономию за счет роста производства.
5. Для создания операционного сервисного центра рассматриваются города с меньшими вложениями в инфраструктуру, чем в Москве и Санкт-Петербурге.
6. Большинство функций по централизации компании реализованы до конца 2010 года.

**Основные этапы осуществления функций централизации бизнес-процессов в СК «РОСНО».**

Таблица 2.

| **Наименование функций процесса** | **2009 год** | **2010 год** | **2011 год** |
| --- | --- | --- | --- |
| Call-центр | Полный перенос функций по авто-страхованию (КАСКО и ОСАГО) и информационной составляющей | Консолидация и перенос всех функций call-центра, включая региональные и медицинские |  |
| Полисы Администрирования | Подготовка полисов ОСАГО для переноса в 2010 году по всей группе «РОСНО» | Полный перенос автострахования (ОСАГО, КАСКО) в операционный центр | Перенос полисов Администрирования и прочих страховых продуктов в операционный центр |
| Обработка убытков | Подготовка и обучение по функциям обработки убытков в соответствии с утвержденными планами (на первой стадии только ОСАГО) | Полный перенос автострахования (ОСАГО, КАСКО) в операционный центр | Перенос убытков по всему бизнесу группы «РОСНО» из Москвы в операционный центр |
| Финансы |  | Перенос финансов в соответствии с утвержденными планами в 2011 году | Перенос базовых расчетных функций, но после внедрения SAP |

Источник: данные СК «РОСНО», 2010 год

Если рассмотреть объективные выгоды по итогу осуществления централизации для СК «РОСНО», то было бы верно их разделить на 4 основных направления, а именно: для самой компании, клиентов, сотрудников и акционеров.

Для СК «РОСНО» в первую очередь удается сэкономить существенные инвестиции, получить существенное преимущество на рынке. Оптимизируя бизнес-процессы компании, удается увеличить долю, занимаемую в структуре страхового российского бизнеса, сделав свою деятельность максимально гибкой к изменяющимся условиям. Компания стандартизирует бизнес-процессы и внедряет корпоративную культуру обслуживания.Централизованная модель является примером приспособления международного опыта Allianz в области управления страховым бизнесом к реалиям российского рынка, с учетом его актуальных потребностей.

Для клиентов СК «РОСНО» будут внедрены единые стандарты обслуживания во всех филиалах компании. Для связи будет предложен единый федеральный номер, доступный во всех точках страны. За счет оптимизации издержек клиент получит лояльные тарифы на услуги компании.

Для сотрудников СК «РОСНО» централизация даст возможность активно участвовать в процессах внедрения и претендовать на финансовый бонус за предлагаемые идеи. Кроме того, реорганизация бизнеса позволит получать рыночные заработные платы, повышать квалификацию, расширять карьерные перспективы и работать в комфортных современно оснащенных рабочих местах.

Акционеры СК «РОСНО» смогут оптимизировать за счет процесса централизации бизнеса организационную структуру компании, что даст возможность достичь прозрачности доходов. В случае успешности проекта он будет использоваться в других странах присутствия группы AllianzNewEuropeHolding GMBH как рабочая модель, и по данному принципу выстраиваться нестраховые виды бизнеса «с нуля».

**Целевая централизованная операционная модель СК «РОСНО».**

Схема 1.

**Филиал**

- клиентский сервис

-регистрация убытков

-сканирование документов

-юридическое сопровождение

-медицинский андеррайтинг

- управление поставщиками

**Экспертный центр (Москва)**

- контроль

- методология

- казначейство

- юристы

- управление сверхлимитными убытками

- финансовая отчетность

- управление

- андеррайтинг

**Операционный сервисный центр (Воронеж)**

- единый call-центр

- обработка несложных убытков

-полисы администрирования

- базовые расчеты

Источник: данные СК «РОСНО», 2010 год

**Опыт централизации бизнес-процессов в ООО Страховой компании «Цюрих»(Zurich).**

Группа ZurichFinancialServices (Zurich) – ведущий мировой поставщик страховых услуг с разветвленной сетью дочерних компаний. Страховой портфель компании содержит внушительный ассортимент продуктов и программ в области общего страхования и страхования жизни юридических и физических лиц. География присутствия Zurich распространяется на более чем 170 стран, численность штатных сотрудников насчитывает около 60 000 человек. В России Группу ZurichFinancialServices (Zurich) представляют ООО СК «Цюрих» и ЗАО «Цюрих надежное страхование».

СК «Цюрих» (Zurich) – входит в top-20 страховых игроков России. В арсенале компании свыше 280 точек продаж в почти 200 населенных пунктах страны. Свою лояльность компании демонстрируют свыше 700 тысяч россиян, крупнейшие зарубежные и отечественные компании.

**Место СК «Цюрих»Zurichв рейтинге компаний страхового рынка в 2010 году.**

Таблица3.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Наименование страховой компании** | **Объем страховых премий в 2010 году (млн. руб.)** | **Объем страховых премий по добровольным видам страхования в 2010 году (млн. руб.)** | **Объем страховых выплат в 2010 году (млн. руб.)** | **Объем страховых выплат по добровольным видам страхования в 2010 году (млн. руб.)** |
| 1 | Росгосстрах | 74 305.42 | 45 788.99 | 38 189.15 | 21 369.76 |
| 2 | Согаз | 47 947.38 | 46 886.19 | 22 577.05 | 22 093.64 |
| 3 | Ингосстрах | 41 166.99 | 34 908.82 | 28 432.75 | 25 003.10 |
| 4 | РЕСО-Гарантия | 35 811.05 | 27 247.97 | 19 373.52 | 14 706.76 |
| 5 | Военно-страховая компания (ВСК) | 25 147.46 | 20 725.15 | 12 947.97 | 10 530.78 |
| 6 | РОСНО | 20 600.52 | 17 484.66 | 17 385.31 | 15 628.78 |
| 7 | АльфаСтрахование | 20 463.27 | 17 758.09 | 10 482.34 | 8 964.32 |
| 8 | Согласие | 15 798.13 | 13 532.18 | 6 988.08 | 5 598.83 |
| 9 | Ренессанс страхование | 12 186.17 | 10 786.90 | 7 250.34 | 6 424.87 |
| 10 | Уралсиб | 10 362.71 | 7 725.19 | 8 885.07 | 6 871.82 |
| 11 | Страховая группа МСК | 10 019.82 | 7 642.81 | 7 319.59 | 5 578.86 |
| 12 | ЖАСО | 9 856.39 | 9 045.71 | 7 092.80 | 6 740.85 |
| 13 | МАКС | 9 460.18 | 5 981.41 | 5 684.12 | 3 187.88 |
| 14 | Капитал Страхование | 8 667.87 | 8 483.88 | 3 448.53 | 3 362.56 |
| 15 | Спасские ворота | 8 604.27 | 3 860.47 | 6 578.91 | 3 215.59 |
| 16 | Югория | 7 527.10 | 5 877.59 | 4 524.74 | 3 531.59 |
| **17** | **Цюрих** | 6 546.39 | 5 151.94 | 5 634.64 | 4 336.20 |

Источник: данные РБК-рейтинг, 2011 год

(Табл. 2) демонстрирует 17 место СК «Цюрих» Zurichв рейтинге страховых компаний по объему собранных страховых премий за 2010 год.

Операционная модель в СК «Цюрих» (Zurich) характеризовалась децентрализацией функций филиалов. Головной офис находится в Москве. Идея централизации в компании возникла в 2009 году. Основные ключевые функции СК «Цюрих» (Zurich) централизует в единый Федеральный административный центр (ФАЦ) в г. Иваново, что гарантирует единый стандарт и высокое качество обслуживания страховщиков вне зависимости от географии их расположения во всех девяти часовых поясах России. В филиалах Zurich остаются продавцы услуг и специалисты по урегулированию убытков, а все остальные решения переносятся в центр. Основной «плюс» централизации, по мнению менеджмента компании, в росте управляемости компании, ухода от так называемой «предпринимательской модели» с неограниченными полномочиями филиалов. Неуправляемость филиалов особенно явственно сработала в кризис, когда падение продаж привели к закрытию из-за нерентабельности части из них. Второй по значимости «плюс» централизации, осуществляемой СК «Цюрих», значительное сокращение затрат на кадры в филиалах. Несмотря на тот факт, что внедрение единых стандартов в компании и обновление инфраструктуры, создание системы электронного документооборота и контроля над всеми рабочими станциями весьма затратно, это, по мнению менеджмента Zurich, единственный способ получить прибыльную компанию. Проводимая перестройка бизнеса позволит контролировать соблюдение требований андеррайтинга, дисциплины продаж, работу по урегулированию убытков, а главное исключить факты мошенничества. Для клиентов компании Zurich качество и стандарты услуг должны быть одинаково высокими вне зависимости от того, в какой точке страны они бы не находились.

Объем инвестиций Zurich в создание ФАЦ с 2009 до 2013 года составит примерно 12 млн. евро.

**Основные этапы осуществления функций централизации бизнес-процессов в СК «Цюрих» Zurich.**

Таблица 4.

| **Наименование функций процесса** | **2009 год** | **2010 год** | **2011 год** | 1. **год** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Центр урегулирования убытков | Начало переноса функций | | Окончание переноса функций |  |
| Центрфинансовыхопераций |  | Начало переноса функций | | Окончание переноса функций |
| Административный операционный центр |  | Начало переноса функций | | Окончание переноса функций |
| Центр кадрового администрирования |  |  | Начало и окончание переноса функций |  |
| Юридический центр |  |  | Начало переноса функций | Окончание переноса функций |
| Федеральный call-центр |  |  | Начало переноса и окончание переноса функций |  |
| Центр IT |  |  | Начало переноса функций | Окончание переноса функций |

Источник: данные СК «Цюрих» Zurich, 2011 год

Целью создания Федерального административного центра стало улучшение и упрощение работы компании, повышение качества обслуживания, снижение убыточности и операционных издержек. Перевод некоторых функций в ФАЦ путём автоматизации и оптимизации процесса позволило повысить скорость операций, достичь прозрачности документооборота, устранило возможность потери документов.

В ФАЦ входит ряд функциональных подразделений СК «Цюрих»: центры урегулирования убытков, финансовых операций, кадрового администрирования, архива, IT, федерального call-центра, юридического и операционного центров. В ФАЦ Zurich в 2011 году штат сотрудников составляет 280 человек, в 2013 году он будет увеличен до 600 человек.

Город Иваново был выбран Zurich местом создания ФАЦ по следующим причинам:

1. Филиал Zurich в Иванове, основанный в 1991 году является одним из крупнейших и в компании, и в лидерах страхового рынка региона. Агентства его открыты в городах Ивановской области: Кинешме, Шуе, Вичуге, Родниках, Фурманове, Тейкове, Палехе, Приволжске, а также в г. Костроме. Ежегодно Ивановский филиал приносит компании свыше 50 тыс. договоров страхования, с 2004 года произвёл выплат на сумму около 700 млн. рублей, штат сотрудников насчитывает 80 человек.
2. К филиалу лояльное отношение администрации города Иваново.
3. У филиала оптимальный уровень потенциальных операционных издержек.
4. В Иваново проживают 409 тысяч человек, 254 тысячи из них трудоспособного возраста, высок процент населения с высшим образованием.
5. В город ведут удобные транспортные артерии: авиа, водная, железнодорожная и авто.
6. В объёме промышленного производства выделяются лёгкая промышленность (32,8 % — самая высокая в России), электроэнергетика (24 %), машиностроение (20 %), пищевая промышленность (18 %) и деревообработка (3 %).

В первой половине 2010 года в филиалах, расположенных в центральном федеральном округе России был реализован пилотный запуск перевода функций в ФАЦ, который подтвердил эффективность работы – единовременная централизация и стандартизация бизнес-процессов санкционировала сокращение сроков выплаты страхового возмещения и расчетов с партнёрами компании.

Зоны ответственности подразделений Федерального административного центра СК «Цюрих» представлены следующим образом:

1. Центр урегулирования убытков (ЦУУ) осуществляет проверку и согласование счетов, скрытых изъянов со СТОА, сотрудничает с независимыми экспертами и контролирует их калькуляцию.
2. В Центре финансовых операций (ЦФО) централизован и стандартизирован бухгалтерский учет деятельности филиалов, а именно в части расчетных операций по страховой и общехозяйственной деятельности с партнёрами и сотрудниками компании, начисляет и выплачивает налоги, формирует и предоставляет отчетность по деятельности филиалов в фискальные и контролирующие органы в регионах.

**Целевая централизованная операционная модель СК «Цюрих» (Zurich).**

Схема 2.

**Филиал**

- продажи

- клиентский сервис

-регистрация убытков

-сканирование документов

- учет БСО

-архив

**Федеральный административный центр (Иваново)**

**Головной офис (Москва)**

- контроль

- методология (в т.ч. маркетинг, PR, IT-разработка)

- казначейство

- управление сверхлимитными убытками

- андеррайтинг

Центр IT

Центр финансовых операций

Центр урегулирования убытков

Центр кадрового администрирования

Юридический центр

Федеральный call-центр

Административный операционный центр

Источник: данные СК «Цюрих» Zurich, 2010 год

1. Административный операционный центр (АОЦ) призван обеспечивать качественное воссоздание информации филиалов по договорам страхования и иным документам, по начислению и оплате комиссионного вознаграждения.
2. Центр кадрового администрирования (ЦКА) осуществляет кадровое делопроизводство филиалов и рассчитывает премии для всех продающих подразделений по стандартизированному бизнес-процессу.
3. Юридический центра (ЮЦ) оперативно подготавливает процесс согласования документов. Большая часть функций по правовому сопровождению будет постепенно перенесена в операционный центр из головной организации.
4. Федеральныйcall-центр (ФКЦ) информационно поддерживает функции урегулирования убытков и продаж и в его же функциях оценка качества и сервиса в клиентской работе. В настоящее время контакт-центр поддерживает московских клиентов, но вскоре к нему будут подключены и иные филиалы Zurich.
5. Центр IT обеспечивает поддержку клиентов и партнёров компании во всех регионах присутствия.

Выгоды от осуществления централизации в СК «Цюрих» Zurich, возможно разделить на 4 основных векторов взаимодействия бизнеса: самой компании, клиентов, сотрудников и акционеров.

Акционерам Zurich. Для завоевания передовых позиций компании в России необходимо построить эффективную и прозрачную оперативную модель. Модель предполагает расширение розничной сети в России без длительного времени на адаптацию новых точек продаж к существующим бизнес-процессам компании или иными словами иметь возможность приобретать выгодные филиалы конкурентов в регионах и быстро переключать их на стандарты, существующие в компании.

Клиентам СК «Цюрих» предоставляет единые высококачественные услуги и сервис вне зависимости от географии их присутствия в России. Как и в «СК «РОСНО» для связи даётся единый федеральный номер, доступный во всех точках страны. Оптимизируя бизнес-процессы, компания имеет возможность снижать тарифы на оказываемые услуги, включая сопутствующий им сервис. Длительность решения вопросов по выплатам существенно снижается.

Для сотрудников Zurich (в Иваново) централизация позволяет получить престижную работу в крупнейшей международной компании с рыночным уровнем заработных плат и новые рабочие места, а кроме того, повысить квалификацию и добиться карьерного роста.

Для СК «Цюрих» создаётся управляемая модель бизнеса и сокращаются издержки по штату компании. Оптимизируя бизнес-процессы компании, Zurich стремится к завоеванию большей доходности компании на рынке страхования, адаптирует свой бизнес к изменяющимся рыночным условиям функционирования. Стандартизируя бизнес-процессы, компания повсеместно внедряет корпоративную культуру обслуживания.

Использованная литература

1. РБК. Рейтинг, [*http://rating.rbc.ru*](http://rating.rbc.ru), 2011 год
2. *МайклХаммер «Harvard Business Review, July-August», http://consulting.psi.ru, 1990 год*