Немного негатива

За свою практику мне довелось участвовать в шести проектах по внедрению новой операционной платформы. Три из них были в банках (КБ «Пресня-банк», АКБ «РУССОБАНК», АКБ «РУССЛАВБАНК») и три в страховых компаниях (ООО «СК СОГАЗ-Жизнь», ООО СК «НАСТА» - ООО «Зетта Страхование», ОАО «Открытие Страхование» - Акционерное общество «Страховая Компания Опора»). В большинстве случаев я был куратором проекта со стороны IТ. Хочу поделиться в первую очередь основными сложностями, возникающими на этапе внедрения и адаптации системы на примере последних двух проектов в ООО СК «НАСТА» (2006 – 2008 годы) и ОАО «Открытие Страхование» (2015-2016 годы).

Чего не надо делать:

1. Стартовать без ясного понимания необходимости данного шага акционерами и топ менеджерами. Имплементация любой корпоративной системы в компании встречает отторжение персонала и, особенно, в филиальной сети, потому что лишаются самостоятельности. Сложно воспринимают нововведения специалисты-держатели знаний, поскольку у них имеются собственные уникальные технологии и наработки, а при работе в единой системе вводятся стандартные технологии ведения учёта. А без их помощи ни внешние консультанты, ни руководители проекта, ни IТ-специалисты не смогут качественно обеспечить надлежащую кастомизацию платформы, валидность переносимых исторических данных, мэппинг ключевых показателей унаследованной и внедряемой систем и т.д.

При этом необходимо также учитывать, что внедрение мало интересно и IТ-специалистам, поскольку оно заметно сужает их функционал. И в этих условиях только жёсткая позиция руководства может обеспечить успех проекта.

1. Не следует создавать и одновременно улучшать новые бизнес-процессы. Логика «внедряем не для того чтобы внедрить, а для того чтобы улучшить» должна заработать только после стабилизации системы. В противном случае будут отвлекаться ресурсы на второстепенные задачи.
2. Приглашать дорогостоящих консультантов для проведения обследования существующих бизнес-процессов компании. Мне пришлось сотрудничать со многими известными консалтинговыми агентствами («Accenture», «Ernst&Young», IBS и т.д.). Там работают очень неглупые ребята и если Вам нужна точечная помощь, то они справятся, но всеобъемлющее описание деятельности компании это и дорого, и бесполезно. Почему бесполезно? Процесс создания документов workflow, docflow, SLA (ServiceLevelAgreement), KPI (KeyPerformanceIndicators) и прочее займёт несколько месяцев: создать проектную группу из ключевых сотрудников функций, поговорить, нарисовать, согласовать и т.д. и т.п. В результате Вы получаете многотомный труд, часть из которого успеет устареть из-за быстроменяющихся конъюнктуры рынка и законодательства. Соответственно и предложения по оптимизации подобных бизнес-процессов станут также неактуальны.

Альтернативы внедрению корпоративного отраслевого IT-решения в страховании нет. Только на его основе может быть обеспечен реальный контроль над издержками и бизнес может стать прибыльным. В двух последних компаниях мы внедряли проект «Лаборатории страхования» - «КИАС: Страхование».

История внедрения в «НАСТА».

В компании существовало порядка тридцати пяти различных платформ как на базе 1С, так и самописных систем. Шестьдесят пять филиалов с географией от Калининграда до Владивостока. Необходимость создания единой платформы была очевидна: консолидация учетных данных для составления достоверной управленческой, бухгалтерской и налоговой отчётности, а также соответствие требованиям регулятора в части выгрузки данных РСС (реестр страховых случаев) и РДС (реестр договоров страхования). Существующие нынче требования РСА и НССО по централизованному учёту появились уже значительно позже. В «НАСТА» первый этап внедрения был реализован на базе центрального офиса (Москва), что обуславливалось наличием наиболее грамотных сотрудников компании, а также непосредственным присутствием консультантов из «Лаборатории страхования» (ЛС). Внедрение и одновременное улучшение серьезно увеличили сроки проекта, пришлось взять паузу в несколько месяцев для того чтобы удовлетворить все требования бизнеса. На втором этапе подключили обучение филиальных сотрудников, с приглашением ключевых из них в центральный офис (ЦО). На третьем этапе проекта были описаны конвертеры переноса данных из исторических систем и одновременно создана Служба поддержки КИАС по вопросам эксплуатации системы конечными пользователями. После переноса данных проверялось соответствие в разрезе продуктов: начисленная и оплаченная премия, начисленная и оплаченная комиссия, размер возврата незаработанной части страховой премии, убытки, производилась дедубликация контрагентов. Грабли персонала (2) дважды привели к остановке запуска – филиалы жаловались, что падают продажи. Свыше 60% директоров филиалов после запуска КИАС были уволены, против некоторых из них возбуждены уголовные дела. Проект был успешен, и дальнейшее создание операционной платформы позволило компании осуществить централизацию функций (убытки, операционная, финансовая, контакт-центр) на базе административного Центра в Иваново, что привело к значительному снижению издержек и повышению управляемости бизнеса. Внешние консультанты появились уже после приобретения «НАСТА» швейцарской группой Zurich Financial Services (2007-2008 гг.). И с самого начала, не щадя сил и средств Компании, начали усиленно продвигать идею замены КИАС на типа европейскую систему TIA (The Insurance Application). И только огромными усилиями всего коллектива пользователей КИАС Компании (от операционистов до ТОП-менеджеров) тогда удалось отстоять КИАС в качестве страховой операционной платформы. И усилия коллектива не пропали даром. Ведь по иронии судьбы, в 2014 г. в СГ МСК TIA была просто снесена и в кратчайшие сроки заменена на КИАС. Впрочем, как в МСК была и заменена на КИАС бухгалтерская системы учета на SAP.

Что касается внедрения КИАС в ОАО «Открытие Страхование», то здесь было проще с точки зрения отсутствия филиальной структуры. Однако интенсивное внедрение решения на базе IBS Insurance в предыдущие три года, существенно осложняло задачу. Тут и проблема (1) – финансовая группа «Открытие» затратила большие средства на имплементацию IBS, и (2) – персонал уже устал от перемен и попросту манкировал проект, и (3) – затраченное на IBS время не позволило в должной мере компании развиваться, что при внедрении КИАС привело к необходимости пересматривать и оптимизировать существующие бизнес-процессы. Тем не менее, проект состоялся и уже Опора успешно эксплуатируют КИАС.

В 2006 году произошло моё первое знакомство с КИАС. Тогда в системе не было ни блока перестрахования, ни ДМС, ни ВЗР. Не существовала Фабрика продуктов, не было модулей Казначейство и Бизнес-планирование. Фактически это была система учёта договоров и убытков с возможностью построения управленческой отчётности. Бухгалтерская и налоговая отчётность строились из 1С. Но за неполные 10 лет это все не только появилось, но и успешно внедрилось (более 20 внедрений) и внедряется в настоящее время. Эволюция развития системы позволяет надеяться, что появится ещё и модуль учёта заработной платы и кадров. Но и в настоящей конфигурации эта хорошая операционная платформа для страховой компании РФ.