





Разбор полетов

Жан-Паскаль Дювьесар, Антон Широков

В компании «РОСНО» организационные перемены начинаются с решения конкретных практических задач. Именно это позволяет постепенно изменять психологию сотрудников и корпоративную культуру.

Одна из главных задач руководителя — творческая дестабилизация, считает глава страховой компании «РОСНО» Ханнес Чопра. Он знает, о чем говорит: много лет он был региональным менеджером международного финансового концерна Allianz и руководил его отделениями на Ближнем Востоке, в Азии, Африке и России. После того как в феврале 2007 года Allianz приобрел «РОСНО», Чопра стал новым генеральным директором российской компании и приступил к крупной программе преобразований.

Жан-Паскаль Дювьесар (Jean-Pascal Duvieusart) — директор McKinsey по Восточной Европе
Антон Широков — главный редактор «Вестника McKinsey»



Ханнес Шарипутра Чопра

- Родился в Бонне, Германия, в 1966 году

Образование:

- Университет Фрайбурга, магистр экономики

Профессиональный опыт:

- 1987—1989 — менеджер по маркетингу и экспорту компании Beiersdorf AG в Гамбурге
- 1992—1993 — президент национального комитета AIESEC в Кельне
- 1994—1995 — независимый консультант
- 1996—1999 — региональный менеджер Allianz AG, курирующий Африку, Южную Азию и Ближний Восток
- 2000—2004 — заместитель регионального директора Allianz AG, курирующий Центральную и Восточную Европу и Среднюю Азию
- 2004—2006 — член совета директоров «РОСНО», председатель совета директоров Allianz ROSNO Life LLC
- 2005 — до настоящего времени — исполнительный вице-президент Allianz AG
- 2007 — до настоящего времени — генеральный директор и председатель «РОСНО»

Прежде всего новому руководителю предстояло перестроить «РОСНО» и интегрировать ее в группу Allianz, сохранив устойчивый рост компании. За шесть лет объем страховой премии «РОСНО» вырос более чем в 15 раз. Компания разрасталась и усложнялась: в группе «РОСНО» появились новые единицы по страхованию жизни и управлению активами, было приобретено несколько страховых компаний в России и Казахстане. Некоторые региональные филиалы «РОСНО» превратились в средние по размеру компании (40% страховой премии «РОСНО» сейчас приходится на регионы).

«Было бы неправильно считать, что мы уже построили прочную платформу для роста и укоренения культуры высокой эффективности», — говорит Чопра. До сих пор рост компании

в основном происходил благодаря общей ситуации на рынке. Сейчас нужно думать о том, как сохранить эти темпы, как отладить соответствующие бизнес-процессы и освоить необходимые для роста навыки. В интервью «Вестнику McKinsey» Ханнес Чопра говорит о том, как, по его мнению, можно сделать «РОСНО» устойчивым лидером рынка.

McKinsey: *На что вы опирались, приступая к организационным реформам?*

Ханнес Чопра: Во-первых, мы поняли, что нужно точно определить, в каком звене цепочки создания стоимости мы занимаем и хотим занимать по-настоящему твердые позиции. То есть нам необходимо было пересмотреть такие базовые бизнес-процессы, как оформление договоров, управление ими, урегулирование страховых событий, административные дела (связанные с финансами, кадрами и т.д.). Поэтому мы решили централизовать экспертные знания и функции и затем систематически распространять наши ноу-хау по организации, а не создавать несколько специализированных центров со сходными функциями в каждом регионе, что привело бы к посредственным результатам во многих областях.

McKinsey: *До начала реформ «РОСНО» в основном строилась по географическому принципу?*



Ханнес Чопра: Да. И можно было бы все оставить как есть, если бы мы твердо верили, что это правильно, что мы сохраним высокое качество управления в каждой сфере и в каждом регионе. Для этого в компании должны существовать прочная ИТ-платформа и культура активного обмена информацией и сотрудничества, которая способствует циркуляции знаний. Также необходимо, чтобы мы всегда и везде могли найти на рынке нужных нам людей. Когда мы затевали наши реформы, этого не было, да и сейчас на рынке труда не хватает талантливых специалистов.

McKinsey: *Как централизовать функции и при этом не оставить региональных менеджеров совсем без полномочий?*

Ханнес Чопра: Пока я не знаю ответа на этот вопрос. Мы всегда воспитывали у сотрудников дух предпринимательства, и действительно, в новой ситуации сложнее поддерживать этот дух и чувство ответственности. При региональном принципе организации это все гораздо проще. Поначалу руководители у нас отвечали за всю работу филиалов. Но потом некоторые функции мы начали передавать в головной офис, и теперь региональный директор стал во многом исполнителем, в его ведении остался лишь конкретный участок цепочки создания стоимости, задачи в области продаж и взаимодействия с клиентом. И хотя менеджеры, ответственные, скажем, за операционную деятельность, урегулирование страховых случаев или финансы, по-прежнему подчиняются региональному директору, они должны согласовывать все решения с центром — финансовым директором или директором по операциям.

Мы поняли, что в одних областях профессионализм руководителей соответствовал их полномочиям, но в других этого не было — именно в таких случаях менеджеры занимались прежде всего операционной деятельностью и урегулированием кризисов и гораздо меньше — стратегическим развитием. Конечно, мы готовы к компромиссам — нам нужны руководители из местных, которые взяли бы на себя многие задачи, начиная с трудовой дисциплины. Весь бизнес строится на местах! Но основная идея нашей реформы такова: позволять менеджерам концентрироваться на их основных функциях, чтобы они могли делать что-то действительно выдающееся для организации и для наших клиентов.

McKinsey: *Наверное, было непросто заставить региональных директоров перестроиться...*

Ханнес Чопра: Несомненно, это было болезненно для всей организации, и нашим людям в регионах поначалу трудно было

принять нашу идею — им казалось, будто мы у них что-то отнимаем. Но, обсуждая нашу идею, люди многое осознали — например, в чем они действительно сильны, что они могут сделать для организации сейчас и через три года. Поэтому региональные руководители стали понимать, что в наших преобразованиях есть смысл и для них самих: они теперь сосредоточились на тех сферах, в которых могут оказывать реальное влияние. В то же время региональные менеджеры — это моя управляющая команда, они несут ответственность за всю компанию. Поэтому мы стремимся сохранить их чувство ответственности, например путем создания групповых КПЭ.

Люди привыкли думать: вот мои КПЭ, по ним меня будут оценивать, а значит, у меня должна быть возможность напрямую влиять на них. По-другому быть не может. Но теперь им приходится смотреть на вещи несколько шире, скорее направлять, чем прямо воздействовать. Преобразования еще идут, я еще не видел конечного результата. Но уверен, что для крупных организаций вроде нашей, которые хотят выйти на высокое качество с приемлемыми затратами и сохранить темпы роста, альтернативы нет.

С другой стороны, важно, чтобы, централизовав функции, вы действительно «выжали» из них гораздо больше, чем раньше. У нас был департамент по региональным вопросам, но сейчас его основные функции переданы подразделениям и больше нет конкретного человека, который бы отвечал только за работу с регионами. Вместо этого, например, назначен руководитель, ответственный за всю операционную деятельность группы. А это очень многое изменило и для сотрудников центрального офиса.

О КОМПАНИИ: Группа «РОСНО» — одна из крупнейших страховых компаний России. В ее состав входят универсальная страховая компания федерального уровня ОАО «РОСНО» и ее дочерние компании: «РОСНО МС», «РОСНО Центр», «Альянс РОСНО Жизнь», «Альянс РОСНО Управление активами» и «Альянс Украина». Региональная сеть «РОСНО» состоит из 100 отделений, объединенных в 10 территориальных дирекций, и 300 агентств во всех федеральных округах России. Держатели страховых полисов и договоров группы «РОСНО» — свыше 15 млн человек и более 50 тысяч организаций.

Контрольным пакетом «РОСНО» владеет ведущий немецкий страховщик Allianz SE (97%).



McKinsey: *Что вы думаете о развитии необходимых навыков и каков ваш подход к корпоративному обучению?*

Ханнес Чопра: Сначала нужно создать условия для обмена информацией — четко определить, что происходит в компании, оценивать и измерять каждый наш шаг. Пока мы делаем это недостаточно. Многие операции нуждаются в более серьезной, чем сейчас, ИТ-поддержке. Данных у нас много, но в измерениях важна регулярность и систематичность.

Это одна из вещей, на которых я настаиваю, — измеряйте, анализируйте, сравнивайте. Только так можно чему-то научиться, это основа основ. Мы ежемесячно составляем таблицы, на них наглядно представлены достигнутые показатели по всей стране, по каждой территориальной дирекции — количество страховых случаев, наши убытки, премия и т.д. Руководители направлений должны выявлять основные факторы эффективности в своей области, доказывая тем самым, что они действительно знатоки своего дела. Постепенно они будут получать все более ясную и полную картину.

Утратив часть полномочий, региональные менеджеры смогли сосредоточиться на том, в чем они действительно сильны

Второй шаг — понять, что означают цифры, представленные на наших таблицах, и как они связаны между собой. Освоив правила этого языка, надо выстраивать осмысленные предложения. Для этого нужно многое обсуждать. У нас были серьезные споры: откуда взялась та или иная цифра, что за ней стоит? Так люди и учатся на деле. Тут нам очень помогают наши акционеры из группы Allianz. Они анализируют данные и говорят, что имеет смысл, а что нет и о каких проблемах могут свидетельствовать те или иные цифры.

Только после этих дискуссий можно выработать свой набор инструментов или позаимствовать нужное нам у Allianz (а там могут многое предложить). Поэтому, обсуждая это и высказывая свое мнение, люди подготавливают почву для реформ и постепенно осваивают необходимые навыки.

Также в 2008 году мы начали проводить регулярные конференции. На них можно встретиться, обменяться мнениями, поспорить. На форумы мы приглашаем топ-менеджеров, руководителей из регионов, Казахстана и Украины. Потом мы будем проводить такие же мероприятия и для специалистов по отдельным направлениям. Скажем, специалисты по автострахованию из всех региональных подразделений будут обсуждать свои показатели, обмениваться опытом и вносить

в работу конкретные изменения, доказавшие на практике свою эффективность. Наша новая организационная структура по-настоящему заработает только тогда, когда мы выстроим сильную систему коммуникаций, станем действительно самообучающейся организацией.

McKinsey: *Таким образом, вы начинаете с технических вопросов?*

Ханнес Чопра: Я уверен, что, если мы сразу не перейдем к конкретике, все остальное не получится. Развитие нужных навыков — это следующий шаг. Мы не можем ждать, когда у нас появятся все эти навыки или когда мы найдем людей с необходимой квалификацией, — к этому моменту от наших стараний не останется и следа. В нашей сфере бизнеса не много людей с таким опытом. Российское страхование — очень молодая отрасль. Опыта реальных организационных реформ нет. Специалистов, тем более талантливых, остро не хватает.

McKinsey: *Тогда развитие лидерства должно быть одной из ваших главных задач.*

Ханнес Чопра: Люди должны осваивать новые роли, принимать новые идеи... И снова мы возвращаемся к тому, почему реформу нужно

сделать максимально конкретной и «удобоваримой». Я регулярно встречаюсь с руководителями направлений. Благодаря этому я вижу, насколько активно и быстро человек может расти в своей профессии, как он взаимодействует с коллегами

Мы должны измерять и оценивать каждый наш шаг. Данных у нас много, но в измерениях важна регулярность

в регионах и с региональными директорами. Это долгий и трудный процесс образования, постижения новых знаний. Необходимо менять психологию людей и их отношение к лидерству через решение практических вопросов. А дальше жизнь покажет, кто может руководить, а кто нет.

McKinsey: *Как вам удалось объединить топ-менеджмент в процессе реформы?*

Ханнес Чопра: Одна из первоочередных задач — согласовать позиции руководства и двигаться в одном направлении. Она очень непростая. Что нам делать, что и до какой степени централизовать и т.д. — вот в этих общих вопросах нужны ясность и единство. Но согласие



в вопросах исполнения — совсем другое дело: тут могут быть варианты. Тем не менее благодаря реформе мы смогли по-настоящему сплотиться и гораздо лучше понять нашу компанию, наши приоритеты.

McKinsey: *Если бы вы вдруг смогли начать с чистого листа, что бы вы сделали иначе?*

Ханнес Чопра: Я бы действовал быстрее. Я также попросил бы региональных директоров и центр регионального управления подготовить почву для перемен в своих подразделениях и только после этого передал бы полномочия руководителям направлений. В начале преобразований ты знаешь, что что-то должно произойти, но иногда думаешь: а то ли ты делаешь? Чем дальше мы продвигались, тем больше я понимал: возможно, реформу следовало бы начать раньше, но это единственно правильный путь к цели. Страховая отрасль в России по-прежнему находится на ранней стадии развития, и если мы точно выполним свой план, то окажемся далеко впереди всех по многим направлениям. *В*