

# Review

**Ренессанс.**  
СТРАХОВАНИЕ

## «Трансформация — это вопрос выживания»

О цифровой трансформации бизнеса, инновационных продуктах для клиентов и людях, которые вдохновляют, корреспонденту „Ъ“ рассказала генеральный директор «Ренессанс страхования» **Юлия Гадлиба**.

— стратегия —

— Юлия, в нынешнем году ваша компания запустила цифровую трансформацию бизнеса. Почему сейчас это так актуально для страхования?

— Для меня цифровая трансформация — это вопрос выживания в долгосрочной перспективе. Страховая отрасль начала осознавать свою неповоротливость, медлительность и неготовность к новым рыночным реалиям, где клиентский опыт играет ключевую роль. Мы давно осознали для себя важность изменений на этом рынке. Для меня основные составляющие трансформации — четкая и легкая бизнес-цель, культура, скорость и гибкость. Я убеждена, что главное, с чего нужно начать, — это создание в компании единого видения бизнес-целей, изменение бизнес-модели на более легкую, в которой автоматизировано большинство процессов, а также внедрение внутренней культуры, гибкой к вызовам и такой, чтобы она была интересной для молодых, амбициозных и талантливых ребят.

— В чем заключается суть изменений? Каких результатов вы ожидаете и как поймете, что трансформация удалась?

— Суть — стать гибкой компанией, способной в быстро меняющейся среде соответствовать потребностям клиентов и партнеров. А лучше — их превосходить! Есть задача для *gig*-бизнеса (операционная деятельность согласно концепции *gig & change*-бизнеса. — „Ъ“) — оптимизировать текущие бизнес-процессы, есть для *change* (стратегическое развитие бизнеса. — „Ъ“) — найти новые точки роста, экспериментировать, пилотировать инициативы и запускать самые успешные из них первыми на рынке.

— Как выглядит процесс на практике?

— У нас работают кросс-функциональные команды (мы называем их *agile*-поезда), которые реформируют нынешнюю организационную структуру компании и объединяют в одну группу экспертов из разных функциональных подразделений: клиентский опыт, продажи, регулирование и т. д. Эти команды работают по другим правилам и полностью меняют подход к управлению и запуску продуктов. Мы в самом начале пути, и нас очень сильно мотивируют инновационные продукты, способность конкурировать с дерзкими стартапами и, конечно, обратная связь от клиентов.

— Как можно оценить, удалась ли трансформация?

— Для меня главный показатель того, что трансформация удалась, — скорость и гибкость компании к изменениям. Это процесс, не имеющий окончания. У каждой задачи в трансформационном плане есть свои конкретные метрики, которые мы постоянно отслеживаем.

Для первого этапа — это скорость вывода наших новых продуктов (*T2M*) и их популярность среди клиентов (прирост в 10 тыс. клиентов продукта или сервиса). Тут отслеживаем такие метрики, как: рост числа клиентской базы (приток/отток), *LTV* (прибыль, которую компания получает от конкретного клиента за все время сотрудничества с ним. — „Ъ“), количество продуктов на одного клиента, рост *NPS* (уровень удовлетворенности клиента).

Это корпоративная культура, когда приветствуются эксперименты и инновационный нестандартный взгляд, где есть возможность реализовать идеи, где мало начальников и много лидеров, берущих ответственность и доводящих идею до конца. Здесь за меряем *eNPS* (*Employee Net Promoter Score* — индекс лояльности сотрудников. — „Ъ“) и планируем исследования на соответствие ценностям компании.

Также одна из ключевых задач — это легкая операционная модель, уменьшение расходов на объем привлекаемого бизнеса в несколько раз. У страховой компании большинство функций может быть автоматизировано, а появление большого количества данных и возможностей построения самообучающихся моделей и вовсе упростили задачи по скорингу и другим процессам в страховании.

— Среди страховых компаний вы первые, кто на это решился. Где будете брать экспертизу? На кого ориентируетесь в этом процессе?

— Я использую комбинацию внутренних и внешних ресурсов. Ключевая задача — найти и сформировать среди ключевых людей и топ-менеджмента амбассадоров этих изменений, показать их первые успехи и зарядить остальных. Но для изменений нужны альтернативные взгляды и идеи. Я привлекаю новых людей с рынка в команду — тех, кто уже имеет успешный опыт в таком процессе.

— У кого перенимаете опыт?

— Я привлекла *scrum*-коучей (*scrum* — популярный метод управления проектами. — „Ъ“), которые нам помогают. В компании создан офис по трансформации, сфокусированный на задачах по процессам. Важно понимать, что трансформация — это не какое-то шаблонное изменение, а собственный путь, поэтому я пытаюсь подобрать успеш-



Юлия Гадлиба убеждена, что для компании трансформация — это не какое-то шаблонное изменение, а собственный путь, для которого нужны альтернативные взгляды и идеи.

ную для нашей компании комбинацию. Я часто встречаюсь с экспертами, мы делимся опытом — вернее, со мной скорее делятся, а я впитываю. Я учусь и потом вовлекаю свою команду. Успехов удачной трансформации в России не так уж много. Многие находятся еще в процессе, но первые результаты уже видны — это телеком, банки, ритейл.

— Каковы первые результаты?

— Первые результаты у нас появились уже в первом полугодии текущего года. Безусловно, результаты мы измеряем только бизнес-метриками. Первый блок *scrum*-команд — ИТ — занимается разработкой новой фронт-

те процесса и индивидуальности решения. В каско мы отказались от продукт-конструктора на сайте и выводим персонализированные решения: каско с лимитом пробега для тех, кто мало ездит или у кого сезонные машины (как у меня, например), каско с опциями автоконсьержа для тех, кто привык к максимальному сервису, или каско для каршерингов с отменой франшизы в каршеринге. Нам не важно, есть у клиента личный автомобиль или нет, нам важно закрывать все его потребности при передвижении.

— С какими сложностями пришлось столкнуться в процессе изменений?

— Сложности у всех похожи вне зависимости от стадии зрелости компании. Первая — это ИТ *legacy* и архитектура, сложившаяся за 20 лет существования компании. Для того чтобы

успешной трансформации очень важно осознание людей и готовность к изменениям. Чтобы они не стояли в стороне, а лидировали изменения. Изменить то, что создано годами, методы и принципы работы — вот это самое сложное. Я очень много времени занимаюсь тем, что рассказываю сотрудникам в компании, для чего нужны изменения, что они несут для компании и каждого человека. Но не все готовы меняться. Это нормально.

— Ваш медицинский бизнес, который выделен в отдельную компанию «Ренессанс здоровье», — это *gig* или *change*?

— Наша компания имеет качественный портфель по добровольному медицинскому страхованию (*ДМС*), состоящий из большого количества корпоративных международных компаний. Это, конечно, наш *gig*-бизнес, который показывает рост выше рынка несколько лет подряд и имеет хорошую рентабельность. Но поиск новых ниш развития и трендов завтрашнего дня — это как раз *change*. Интерес к технологической медицине сейчас во всем мире очень высокий, и мы решили создать собственную медицинскую технологическую компанию «Ренессанс здоровье», в которой объединили все наши знания, экспертизу, аналитику и на этой базе будем запускать инновационные решения.

Инновационная часть цифрового продукта для клиентов (у кого нет полиса *ДМС*) — это *change*, который мы вырастили в результате нашей внутренней акселерации и теперь реализуем. Медицинский бизнес, построенный от клиента в цифровой среде, мы создали всего за полтора года. От идеи до запуска нашего нового бизнес-юнита прошел ровно один год. Главная цель компании — создание медицинской экосистемы, которая удовлетворяет всем запросам клиентов.

### СТОПРОЦЕНТНО ЧАСТНЫЙ БИЗНЕС

АО «Группа „Ренессанс страхования“» — федеральная универсальная страховая компания, входящая в десятку лидеров отрасли в России. Президент и основатель Борис Йордан лично занимается руководством компанией. «Ренессанс страхования» входит в 600 крупнейших компаний России по версии рейтингового агентства RAEX («Эксперт РА»). Это же агентство присвоило компании рейтинг финансовой надежности *ruAA-*, прогноз по рейтингу — стабильный. Уставный капитал компании — 4,4 млрд руб., а страховые резервы превышают 15,7 млрд руб. «Ренессанс страхования» имеет лицензии на большинство видов страхования: автострахование (в том числе *ОСАГО* и *каско*), добровольное медицинское страхование, страхование на время туристических поездок, страхование имущества и различных видов ответственности (в том числе для владельцев опасных объектов и для туроператоров), а также страхование грузов и строительно-монтажных рисков. Миссия бренда — делать мир безопаснее, поэтому в своих продуктах и сервисах компания делает фокус на предотвращении страховых случаев. Среди партнеров компании — ведущие банки, автодилеры, страховые и ипотечные брокеры. Акционеры компании: международная группа «Спутник», Baring Vostok, НПФ «Благосостояние».

### ДОРОГА К ПРИЗВАНИЮ

Юлия Гадлиба назначена на должность генерального директора компании «Ренессанс страхования» 22 ноября 2016 года. Юлия прошла весь карьерный путь внутри компании. В 2008 году, придя в компанию, она руководила центром маркетинговой поддержки продаж. В 2009 году участвовала в одном из крупнейших проектов автоматизации бизнес-процессов в регулировании убытков, одновременно возглавляя департамент урегулирования убытков по автострахованию в Северо-Западном регионе. С 2012 года Юлия возглавила розничные продажи всей компании. С 2013 года отвечала за весь розничный блок, включая продажи, урегулирование, андеррайтинг, маркетинг, центр контроля качества. Юлия окончила факультет стратегического менеджмента Высшей школы экономики. С 2003 года работает в страховании.

Если сказать проще, то мы хотим, чтобы наше мнение по здоровью было для клиентов первым, к которому они обращаются, и главным при принятии решения. Под брендом «Ренессанс здоровье» мы будем предлагать комплексный пакет услуг: добровольное медицинское страхование, страхование от несчастных случаев (*НС*), международное страхование, корпоративные пенсионное страхование, программу управления здоровьем, консьерж-сервис и многое другое, что выходит за рамки страхования.

— Как дальше планируете развивать добровольное медицинское страхование?

— В наших планах до конца этого года выйти на рынок розничного *ДМС* и продавать полисы онлайн, в том числе через наше мобильное приложение «Ренессанс здоровье». Этим приложением активно пользуются уже свыше 30 тыс. человек. В мобильном приложении мы принципиально не смешиваем свой продукт с другими страховыми продуктами компании (каска или страхования имущества), потому что хотим сделать глубокий цифровой сервис, полностью сфокусированный на здоровье.

— Как новую стратегию восприняла ваша команда? Насколько ваши сотрудники готовы принять изменения и перестроиться?

— Стратегия сделана самой командой. Ни один консультант не сделает успешную стратегию, если не будет привлекать на самом первом этапе своих ключевых людей. Нашу стратегию формировала команда с привлечением внешних экспертов для расширения нашего кругозора.

В любой команде есть скептики, которые остаются в стороне и смотрят, как это все пойдет. Есть те, кто примыкает только к победителям и не хочет ничего менять. И только пример успешного соседа заставляет остальных шевелиться. Это вопрос времени. Те, кто не поддерживает изменения, должны четко понимать, что эта компания им не подходит.

— Юлия, трансформация бизнеса вашей компании, по сути, запускает перемены всего российского рынка страхования. Не страшно быть первой? Ведь те, кто пойдет за вами, уже учтут ваш опыт и им будет значительно проще.

— Я считаю, что это огромное преимущество — быть первым. Каждой компании придется пройти свой путь, и не за один год. Так как изменения прежде всего культуры и ментальных установок людей меньше времени не занимают.

Каждый пройдет свой путь, длина которого зависит от лидера, ведь такие изменения должны идти от первого лица компании. Чем раньше ты начнешь, тем более готовой будет команда и ты быстрее это сделаешь.

— Как бы вы охарактеризовали ваш стиль управления?

— Оборачиваясь назад, я бы сказала, что он у меня сильно изменился. Когда восемь лет назад я управляла урегулированием убытков, у меня был очень жесткий стиль управления. Потом во времена экономического спада, когда речь шла об эффективности компании и антикризисном менеджменте, он был другой. Важно было объединить людей, оказать морально-психологическую поддержку. Когда мы вышли из кризиса, то стали заниматься стратегией развития. Для этого нужно было вдохновлять, отдавать больше полномочий, делегировать, ошибаться, учиться на своих ошибках. Поэтому мой стиль менялся. Я учусь и работаю над собой.

Сейчас моя зона роста — как у большинства топ-менеджеров — выйти из глубокого погружения в операционное управление компании и заниматься стратегическим управлением и трансформацией компании.

— Кто для вас является примером настоящего лидера, руководителя с большой буквы? На кого вы ориентируетесь?

— Для меня есть два лидера в бизнесе, которые мне очень помогают, — это Борис Йордан и Ольга Ослон. Мне очень нравятся Тони Шейн и герои *Marvel* (*улыбаются*). История, когда супергерои ставят интересы других людей выше своих собственных, когда берут на себя ответственность и быстро принимают решения, вероятность успеха которых 0,01%, меня сильно вдохновляет. Может, вселенная *Marvel* и выдуманна, но я ее обожаю, потому что эти герои мне очень близки.

— Без каких качеств невозможно стать успешным руководителем?

— Их много. Это ответственность за команду и людей. Смелость в принятии решений и ответственность за их последствия. Вдохновение и свобода. Это стремление стать лучше и сильнее, чем вчера, а также желание изменить отрасль и стать выбором номер один для клиентов.

Беседовала Мария Рыбакова