

Маркетинговые стратегии в управлении филиалом страховой компании

Князев С.В.

начальник управления маркетинга Средневолжской Дирекции ООО "Страховая компания "Цюрих. Розничное страхование"

---Начало вреза

Маркетинговая политика филиала страховой компании имеет свою специфику. Маркетолог филиала должен учитывать как политику головного офиса компании, так и региональные особенности, уровень развития филиала и многие другие факторы. Основываясь на собственном опыте, об этом рассказывает Станислав Князев, продолжая тематику, поднятую им в 2007 году на страницах журнала «Управление в страховой компании»¹.

---Конец вреза

Выбор рыночной стратегии для филиалов

Несмотря на имеющиеся между филиалами различия, их можно сгруппировать в зависимости от занимаемого того или иного места на рынке, маркетинговых показателей деятельности, конкурентоспособности и т. д. Критериями группировки выступают:

- Темп роста рынка;
- Темп роста филиала;
- Доля филиала на реальном (открытом) рынке;
- Доля филиала в системе Дирекции по уровню страховых сборов;
- Коэффициент опережения (темп роста филиала/темп роста рынка);
- Индекс интенсивности конкуренции;
- Относительная доля филиала;
- Индекс охвата рынка;
- Индекс глубины проникновения на рынок;
- Период присутствия на рынке;
- Уровень сборов страховых премий;
- Рентабельность страховой деятельности (доля прибыли от страховой деятельности в общих сборах);
- Уровень РВД – расходов на ведение дела (убыточность, доля выплат, аквизиционные расходы, инвестиции);
- Сбалансированность портфеля (отношение автострахования к прочим видам);
- Доля филиала на реальном (открытом) рынке;
- Прибыльность каналов продаж;
- Уровень территориального покрытия (количество тысяч жителей на 1 точку продаж (доп.офис/агентство);
- Карточка КБ (клиентской базы физических лиц (далее КБ)) – предлагается ввести следующую сегментацию КБ филиала с разделением всех клиентов на группы.

Несмотря на имеющие отличия, базовые маркетинговые методики, алгоритмы и технологии (методики анализа и сегментирования рынка, расчеты охвата и проникновения на рынок, классификация и сегментация клиентской базы, мотивация агентов и т. п.) подходят для любого филиала, а вот внедрение более сложных проектов требует дифференцированного подхода (управление каналами продаж, политика продвижения, конкурентный мониторинг, развитие продуктовой линейки).

¹ Князев С.В. Стратегическое планирование в филиале страховой компании// Управление в страховой компании. 2007.-№3

Таблица 1. Клиентская база филиала

Группа клиентов	Количество лет сотрудничества с филиалом	Наличие переоформленных полисов	Количество видов страхования	Уровень лояльности к компании	Мотивы выбора компании
Постоянные	Не менее 2х	Хотя бы один полис	Хотя бы один	Средний	По привычке Есть определенное доверие
Лояльные	Не менее 2х	Не менее 3х полисов	не менее 3х видов	Высокий	Высокая степень доверия Восприятие компании как партнера и помощника
Новые (рыночные)	Пришли вновь	Хотя бы один полис	Хотя бы один	Низкий	Проявление ко всему новому Появилась необходимость в страховке Вынудили обстоятельства
Новые (перешли от конкурентов)	Пришли вновь	Хотя бы один полис	Хотя бы один	Низкий	Неудачный опыт работы с компанией-конкурентом Привлекли условия страхования и сервис компании
Ушедшие	От года	Не переоформили полис	-	Крайне низкий	«Купились» на более низкие тарифы у конкурентов Перешли в компанию с громким именем Без разницы, у кого страховаться Негативный опыт в урегулировании претензий
Возвращенные	От года + перерыв в сотрудничестве (то есть пребывание в группе ушедших) не более 1 года	Заключили новый договор страхования после перерыва в течение не менее 1 года	Хотя бы один	Низкий	Сравнили страхование в других компаниях и не нашли ничего лучшего Привлекли низкие цены, новые возможности сервиса, стимулирующие акции

Устойчивого роста объемов страховых сборов, охвата и проникновения на рынок, сбалансированности портфеля можно достичь, применяя разные маркетинговые рыночные стратегии, каждая из которых будет характеризоваться разными ключевыми целевыми показателями.

Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития компании, включающая разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных, намеченных компанией целей. Выделяют четыре базовые рыночные стратегии роста объема страховых сборов и прибыли:

1. Расширение границ рынка – выход в новый регион (район) с имеющимся портфелем страховых продуктов;
2. Глубокое проникновение на рынок – максимально охватить рынок, стать лидером;
3. Разработка продукта – расширение спектра дополнительных сервисных услуг, предложение новых продуктов (или максимальная адаптация имеющихся продуктов под потребности клиентов);
4. Диверсификация бизнеса.

---Начало вреза

Устойчивого роста объемов страховых сборов, охвата и проникновения на рынок, сбалансированности портфеля можно достичь, применяя разные маркетинговые рыночные стратегии.

---Конец вреза

Рыночные стратегии могут делиться на подстратегии (типы стратегий) и дополняться разными видами конкурентных стратегий. Рыночные стратегии связаны так называемой матрицей Ансоффа «Продукт-рынок»:

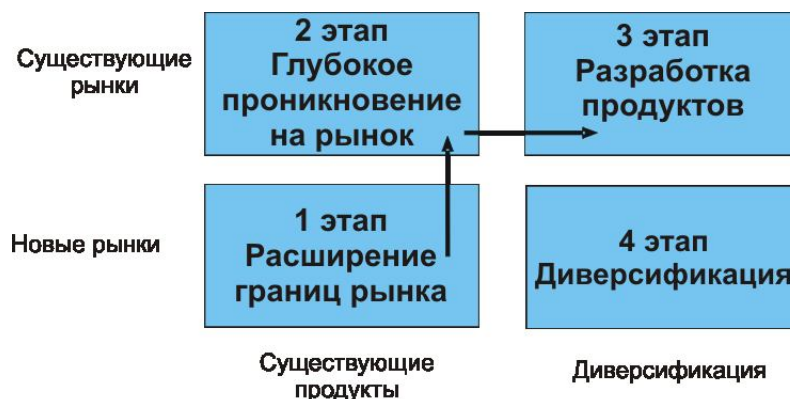


Рис. 1. Матрица Ансоффа «Продукт-рынок»

Каждому этапу жизненного цикла филиала соответствует своя стратегия развития: для нового филиала – стратегия «Расширение границ рынка», в период роста – «Глубокое проникновение на рынок» и для лидеров рынка – к стратегии «Глубокое проникновение на рынок» добавляется стратегия «Разработка продуктов».

В таблице 2 приведены примеры изменения маркетинговых характеристик на различных этапах жизненного цикла филиала.

Таким образом, можно сформировать структуру основных стратегических маркетинговых целевых показателей в зависимости от этапа развития филиала и, соответственно, его приоритетной рыночной стратегии. Целевые показатели для каждого филиала должны приниматься на сессиях стратегического планирования (далее ССП), которые каждый филиал проводит в конце года и планирует свою деятельность на следующий год. Все целевые показатели, принятые на ССП должны соответствовать целевым стратегическим целям компании и основываться на технологии SMART.

Таблица 2. Маркетинговая политика на различных этапах жизненного цикла филиала

Характеристики	Этапы развития филиала				
	Разработка бизнес-плана по открытию филиала (агентства)	Вывод на рынок	Рост (высокие темпы роста; претендент на лидерство)	Зрелость (лидер на рынке)	Старение (стагнация; отрицательная динамика продаж)
Приоритетная рыночная стратегия		Расширение границ рынка	Расширение границ рынка + глубокое проникновение на рынок	Более глубокое проникновение на рынок + разработка продуктов	Более глубокое проникновение на рынок, расширение границ рынка, разработка продуктов, диверсификация бизнеса
Цели маркетинга	Выявить запросы рынка и определить необходимость входа на рынок, определить границы, темпы роста, открытость рынка	Привлечь к филиалу (агентству) максимальное количество потребителей	Укрепление позиций на рынке (увеличение охвата и глубины проникновения, максимизация рыночной доли, расширение и укрепление каналов продаж, контроль РВД и уровня убыточности)	Поддержание уровня сборов и рыночной доли за счет конкурентов путем максимального использования своих конкурентных преимуществ; глубокая проработка каналов продаж; достижение сбалансированности портфеля и стабильность доли выплат; расширение присутствия на рынке (доп. офисы, агентская сеть, точки продаж), управление убыточностью портфеля и контроль за РВД	Оживить филиал (агентство) или сократить его (в зависимости от рыночной ситуации)
Влияние конкурентов	На уровне идей и замыслов. Общее представление о конкурентах	Сильное (значительный рост показателя интенсивности конкуренции)	Сильное (значительный рост показателя интенсивности конкуренции)	Некоторое – лидирующие позиции на рынке, прогноз ответных действий конкурентов, позиция маркетмейкера по отношению к конкурентам (стабильность показателя интенсивности конкуренции)	Возрастает (возникает угроза поглощения более сильным конкурентом)
Конкурентная стратегия*	Изучение обстановки, выбор стратегии выхода на рынок	Использование маркетинговых стратегий выхода на рынок (концентрированное наступление (метод «муравья») – «завоевание плацдарма», «штурм» или дисперсное наступление (метод «стрекозы») – «тиски», «грабли»)	Использование маркетинговой стратегии адаптации – «опережающая» – быстрый рост, новые возможности, инновации, рост с опережением рынка	Использование маркетинговой стратегии адаптации – «удерживающая» - сохранение позиций, работа в нескольких сегментах, контроль над уровнем издержек, глубокая проработка рынка небыстрыми темпами (подстратегии «лидерство в области затрат», «дифференцирование (отличие)») Возможно использование маркетинговых оборонительных стратегий	Использование маркетинговых оборонительных стратегий (концентрированная оборона – «удержание периметра обороны» или дисперсная оборона – «бой в арьергарде», «партизанская война»)
Рентабельность	Отсутствует	Малая	Возрастает	Максимальная	Сокращающаяся

страховой деятельности					я
Потребители страховых услуг	Отсутствуют или имеется нелояльная клиентская база у компании-конкурента, готовая перейти Статистический анализ потенциальных клиентов, зоны концентрации	Новые (как рыночные, так и от конкурентов)	Новые (как рыночные, так и от конкурентов) Постоянные Появление лояльных	Увеличение притока новых от конкурентов Постоянные с переходом в лояльные Лояльные	Рост ушедших Сохранение количества лояльных
Продуктовый портфель	Формирование базового портфеля для входа на рынок	Базовый портфель	Расширение спектра предлагаемых продуктов за счет ввода новых и модернизации имеющихся	Максимальный спектр предлагаемых продуктов и услуг	Базовый портфель
Каналы продаж	Определение приоритетных каналов продаж	Активные прямые продажи и агентские продажи	Максимальная проработка и задействие всех каналов продаж (прямые продажи, агентские, брокеры и нестраховые посредники)		Реорганизация каналов продаж – оставляем самый прибыльный канал
Ценовая политика	Среднерыночные цены	Среднерыночные цены или установление «цены входа» - временное снижение тарифа Дифференцирование тарифов на разные продукты (продукт-магнит; продукт-локомотив)	Активная дифференцированная ценовая политика для разных сегментов и групп потребителей	Стабильная ценовая политика – устоявшиеся тарифы для разных групп потребителей и сегментов; активное неценовое стимулирование	Удержание уровня тарифов на среднерыночном уровне Использование продуктов-локомотивов для сохранения притока средств
Продвижение	Информационное		Убеждающе-мотивирующее	Продвижение конкурентных преимуществ Укрепление имиджа Программы лояльности	Информационное

**описание видов конкурентных стратегий будет приведено ниже*

Сессия стратегического планирования (ССП)

Сессия стратегического планирования, или стратегическая сессия – это коллективная работа управленческой команды филиала по выработке и принятию стратегических решений, определяющих будущее компании на ближайший год. Аббревиатуру «ССП» мы применяем именно для обозначения «Сессии стратегического планирования». В ряде статейных материалов, книгах, учебниках можно встретить такую же аббревиатуру для обозначения «Системы сбалансированных показателей», но на наш взгляд систему сбалансированных показателей правильнее будет обозначать в англоязычной транскрипции «BSC» (Balance Score Card). Поэтому прошу читателей не смешивать эти два разных понятия.

Сессия стратегического планирования проводится один раз в год (обычно осенью, до принятия бюджета филиала) в составе группы ключевых руководителей и специалистов филиала под руководством сотрудников региональной дирекции. Оптимальный размер группы – 10-12 человек.

Продолжительность стратегической сессии – 2 дня в условиях «полного погружения» и «отрыва от производства». Режим работы – 8-12 часов в день. Сессия стратегического планирования – это не семинар и не тренинг - это напряженная творческая работа, которая преследует следующие цели:

Цели сессии стратегического планирования

1. Выработка стратегии развития филиала на ближайший год с принятием приоритетной рыночной стратегии и маркетинговых конкурентных стратегий.
2. Повышение управленческой квалификации руководителей в плане четкого понимания положения филиала на рынке, видения его дальнейшего развития в ближайшем будущем (на год), увязки стратегических целей компании и целей филиала, понимания того, какими способами и методами эти цели будут достигаться.
3. Формирование из сотрудников филиала управленческой команды, способной обеспечить достижение поставленных целей.

В качестве основного инструмента стратегического управления предлагается использовать матрицу «качественного стратегического анализа» - SWOT, о чем будет рассказано более подробно ниже.

---Начало вреза

Сессия стратегического планирования проводится один раз в год (обычно осенью, до принятия бюджета филиала) в составе группы ключевых руководителей и специалистов филиала под руководством сотрудников региональной дирекции.

---Конец вреза

Сессия стратегического планирования **проводится с использованием специальных методов**, предназначенных для эффективной организации коллективной работы и активизации творческого мышления участников группы (выбор того или иного метода остается за участниками группы или предлагается сотрудниками региональной дирекции):

1. Метод групповой дискуссии – формируется одна группа, участвующая в ССП, которая путем общей дискуссии достигает коллективного решения по вопросам ССП;
2. Метод межгрупповой работы – формируется несколько рабочих групп, которые вырабатывают варианты решения поставленных задач, а затем идет обмен мнениями между этими группами и аргументация своей точки зрения;
3. Метод мозговой атаки – аналог метода мозгового штурма.

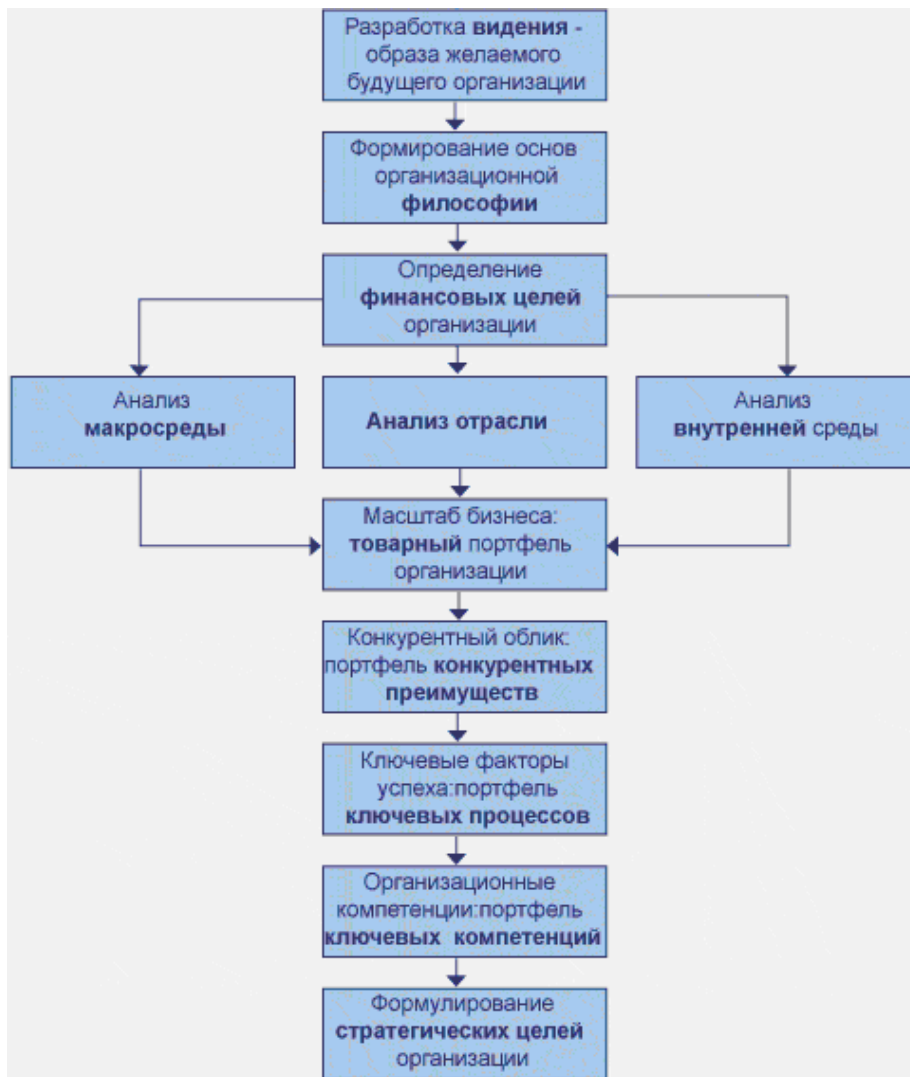


Рис. 2. Структура и содержание стратегической сессии

При постановке стратегических целей каждый филиал определяет рыночную стратегию развития в зависимости от этапа развития и фактических данных маркетинговых показателей деятельности, для определения которых используются, например, следующие источники данных:

- Статистические прогнозные значения, рассчитываемые на основе показателей деятельности за прошлые периоды;
- Рыночные показатели, полученные из различных источников;
- Данные конкурентной разведки;
- Финансовые показатели деятельности;
- Экспертные оценки специалистов филиала;
- Планируемые инвестиционные проекты в филиале и долгосрочные планы развития.

Но важно не только определить эти цели, но и выбрать, отраженный в наборе взаимосвязанных рыночных и конкурентных стратегий, образ действий, который гарантируют наиболее эффективный путь их достижения. Поэтому важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии развития филиала, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию и потребностям внешней среды. На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из описанных выше вариантов.

---Начало вреза

Поэтому важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии развития филиала, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию и потребностям внешней среды.

---Конец вреза

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления предлагается использовать матрицу "качественного" стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы).

Эта матрица предоставляет руководителям филиалов структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Самое привлекательное, в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации (используется источник данных – «экспертные оценки»).

Отметим, что стратегические решения, не всегда связаны с большим временем планирования, а скорее характеризуются их влиянием на глубину перестройки бизнеса, его структуры, направлений развития, что может, например, в периоды кризисов изменяться достаточно быстро. Причем на эти "стратегические решения" могут сказываться как факторы ближнего, так и дальнего "окружения филиала".

Поэтому внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры в регионе, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводится в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

Government - правительство;

Economy - экономика;

Technology - технология;

Society - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов, основных компонентов менеджмента, особенностей каналов продаж и т.п.

Оценка сильных и слабых сторон филиала по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у компании стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать.

По существу матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и филиала.

---Начало вреза

Пример.

Возможность: филиал отметил важность получения аккредитации в каком-то крупном региональном банке, которое может стать, как угрозой потери значительного объема страховых премий, так и возможностью для развития сотрудничества с этим банком по различным видам страхования.

Стратегическое решение: с одной стороны получение аккредитации в кратчайшие сроки (здесь важно точно знать уровень получения аккредитации – если это возможно только на уровне головного офиса компании – то необходима инициация запуска этого процесса, если есть возможность получения аккредитации на уровне филиала – то необходимо готовить пакет документов на своем уровне), с другой стороны (со стороны филиала) подготовка вариантов сотрудничества с банком в сфере автострахования, страхования залогового имущества и пр. с достижением определенных предварительных договоренностей о сотрудничестве на уровне профильных специалистов филиала.

---Конец вреза

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные:

- ВНЕШНЯЯ – ВНУТРЕННЯЯ,

- СИЛА - СЛАБОСТЬ,
- ВОЗМОЖНОСТИ - УГРОЗЫ

Общий вид матрицы первичного SWOT-анализа приведен на рис.3

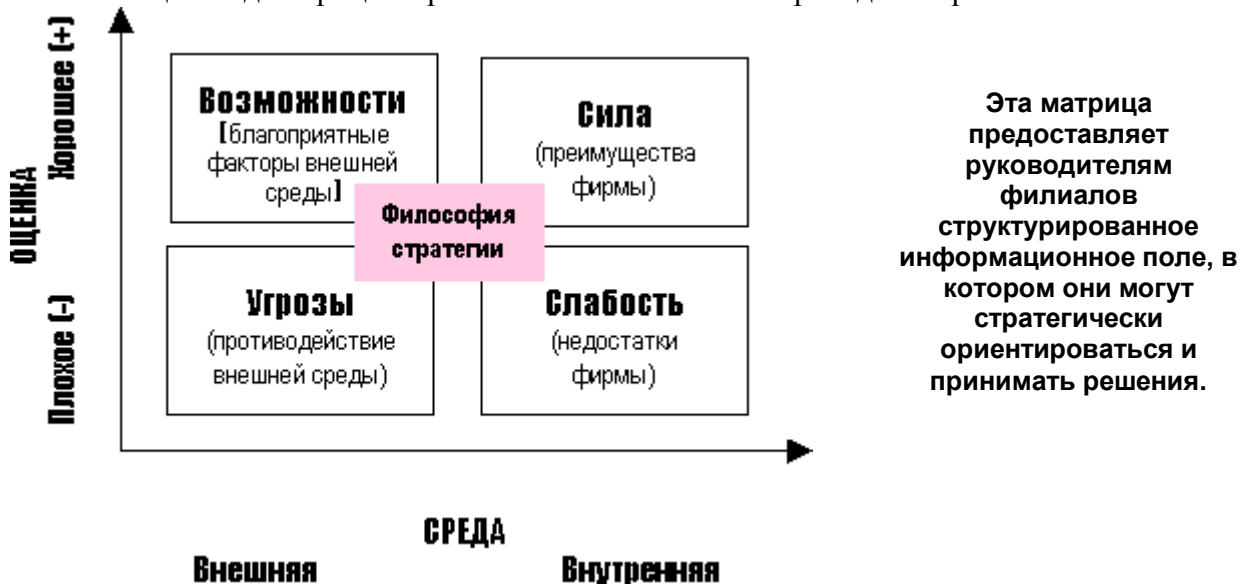


Рис.3. Матрица первичного стратегического SWOT - анализа.

Процесс заполнения матрицы должен быть выполнен максимально тщательно. Пример матрицы можно увидеть на рисунке №4:

Сильные стороны		Слабые стороны		Внутренняя среда
Преимущества		Недостатки		
1. Репутация компании, сильный бренд 2. Лидерство в отрасли / сегменте 3. Высокая удовлетворенность клиентов 4. Отработанные бизнес-процессы 5. Ориентация на маркетинг 6. Развитость каналов продаж		1. Не развит продуктовый ряд 2. Слабая дистрибуция, продвижение 3. Отсутствие стратегии 4. Низкая квалификация сотрудников 5. Низкая мотивация сотрудников 6. Мало дополнительных услуг		Внешняя среда
Возможности		Угрозы		
1. Захват смежных сегментов, развитие новых каналов продаж 2. Дополнительные сервисные услуги 3. Партнерство, совместные мероприятия 4. Формирование УТП 5. Хорошие связи с общественностью 6. Влияние на властные структуры		1. Появление новых игроков на рынке. 2. Смена тенденций спроса 3. Активность конкурентов а. Программы продвижения б. Дополнительные услуги 4. Сезонный спад 5. Экономический спад		

Рис. 4. Пример матрицы SWOT-анализа филиала страховой компании

Результаты SWOT-анализа в рамках проведения ССП будут использоваться при принятии рыночной и конкурентных стратегий филиала, а также использоваться как основа для выработки мероприятий в рамках принимаемой стратегии.

продолжение следует