

Опубликовано в журнале «Технологии управления маркетингом»
Князев Станислав Владимирович – начальник управления маркетинга Средневолжской дирекции
ООО Страховая компания «Цюрих. Розничное страхование»

Матрица стратегического позиционирования бизнеса Shell/DPM и ее применение для разработки маркетинговых стратегий филиалов страховой компании.

Концепция конкуренции Shell/DPM. История и предпосылки создания матрицы.

В 1975 году Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики. Ее появление было непосредственно связано с особенностями динамики экономической среды в условиях имевшего в то время место энергетического кризиса: переполнение мирового рынка сырой нефтью, неуклонное падение цен на сырую нефть, низкая и постоянно снижающаяся отраслевая норма прибыли, высокая инфляция. Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

В таких вертикально интегрированных корпоративных структурах, к которым относится структура организации Shell, а также в структурах большинства других крупных нефтяных организаций, требуется принятие решений как по поводу финансирования отдельных нефтеперерабатывающих заводов и других хозяйственных подразделений, так и по поводу размещения имеющихся объемов сырой нефти. Это условие затрудняет прямое использование моделей стратегического анализа и планирования типа матрицы BCG. Другой сложностью является то, что весь бизнес в таких организациях строится вокруг одной технологической линии, на которой отдельные хозяйственные подразделения делят между собой одно и то же производственное оборудование. Все множество продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка, является выходом одного и того же нефтеперерабатывающего завода, и, таким образом, соответствующие объемы и стоимость производства, равно как и прибыль, оказываются полностью взаимозависимыми. Кроме того, следует добавить, что очень часто выходящие с одного такого завода продукты просто-напросто конкурируют между собой на рынке.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на оценке потока денежных средств (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Другая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса (в нашем случае филиалы, которые мы предлагаем рассматривать как различные виды бизнеса), находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла (жизненный цикл филиалов как видов бизнеса подробно разработан нашим управлением и основывается на определении рыночных стратегий филиала и этапа его развития с применением матрицы Ансоффа (Ansoff)). Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Изначально, при использовании модели DPM организация Shell больше заботилась об обеспечении рационального потока денежной наличности. В литературе можно встретить описание первого использования модели DPM как критерия для классификации видов бизнеса при решении вопросов размещения финансовых, материальных и высококвалифицированных трудовых ресурсов. Однако в дальнейшем было замечено, что отдельные клетки 3x3 матрицы стратегического позиционирования ориентируют на стратегию "генерирования денежной наличности". Следовательно, такая модель оказывается приспособленной как для анализа динамики бизнеса с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля организации с точки зрения потока денежной наличности. основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем. Применение этой модели для определения положения филиалов страховой компании на региональных рынках как нельзя лучше позволяет не только оценить конкурентоспособность каждого филиала в привязке к особенностям его регионального рынка, но и увидеть динамику изменений положения филиала на рынке, а также оценить степень привлекательности каждой единицы бизнеса в структуре региональной дирекции в плане возможности и необходимости дополнительных инвестиций в региональный бизнес.

Структура модели Shell/DPM

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель (матрица) Shell/DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентоспособность) и отраслевую/рыночную (привлекательность регионального рынка) привлекательность (рисунок 1).

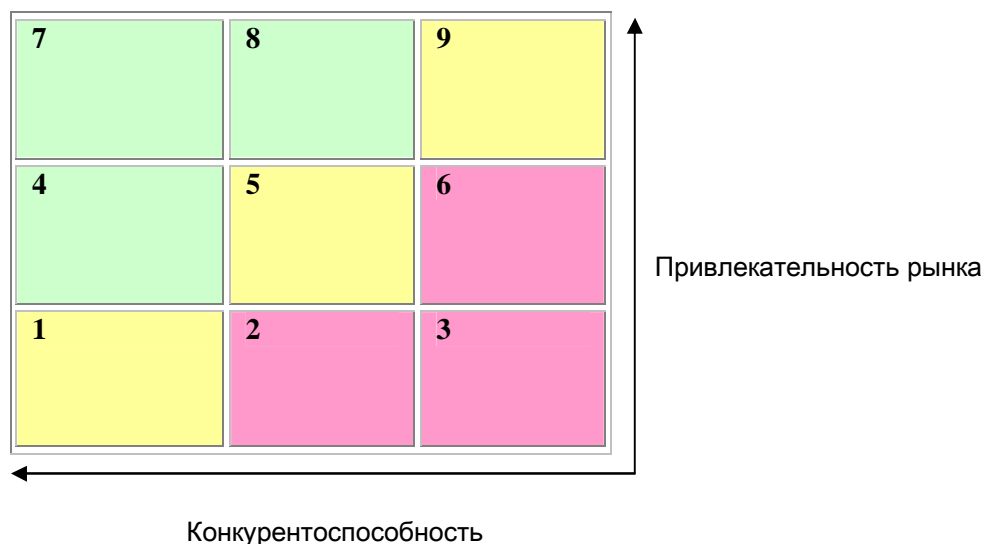


Рисунок 1

Каждая из 9 клеток матрицы Shell/DPM соответствует специфической стратегии дальнейшего развития видов бизнеса (в нашем случае филиалов страховой компании, входящих в структуру региональной дирекции). Ниже приводятся позиции, соответствующие определенному квадранту матрицы (указаны соответствующие номера квадрантов).

Квадранты лидера:

Квадрант 7 - Позиция "Лидер бизнеса"

Рынок привлекательный, стабильно и планомерно развивается. Компания имеет на рынке сильные позиции, являясь лидером. Потенциал рынка достаточно велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможная рыночная стратегия: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Квадрант 4 - Позиция "Стратегия прибыльного роста"

Рынок умеренно привлекательный, но компания занимает на нем сильные позиции. Такая компания является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли, на рынке присутствует 1-2 более или менее сильных конкурента.

Возможная рыночная стратегия стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Квадрант 8 - Позиция "Стратегия усиления конкурентных преимуществ"

Компания занимает среднее положение на привлекательном рынке. Поскольку доля рынка, а также репутация компании достаточно высоки (почти такие же, как и у лидеров рынка), то компания может превратиться в лидера, если будет инвестировать свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений (ROI) при развитии бизнеса на этом рынке.

Возможная рыночная стратегия инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций. Для того чтобы переместиться на позицию лидера, потребуются значительные инвестиции. Расположение в этом квадранте рассматривается как весьма подходящее для дополнительных инвестиций, если они могут обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Квадранты переходные:

Квадрант 1 - Позиция "Стратегия генератора денежной наличности"

Компания занимает достаточно сильные позиции на малопривлекательном рынке. Она, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но со слабой динамикой развития, а норма прибыли на этом рынке – стабильная или снижающаяся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность компании высока, а издержки низки.

Возможная рыночная стратегия Вид бизнеса, попадающий в этот квадрант, является основным источником дохода для других видов бизнеса. Поскольку бурного развития данного вида бизнеса в будущем ожидать не стоит (в виду низкой привлекательности этого рынка), то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Квадрант 5 - Позиция "Стратегия усиления рыночных позиций"

Компания занимает средние позиции на рынке, который имеет среднюю привлекательность. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у компании не наблюдается; рынок растет медленно. Есть тенденция снижения среднерыночной нормы прибыли.

Возможная рыночная стратегия инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

Квадрант 9 - Позиция "Удвоить свои рыночные позиции или свернуть бизнес"

Компания занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможная рыночная стратегия инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такого положения компании посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, необходимо выбирать такое поведение только после детального тщательного анализа. Если устанавливается, что компания способно бороться за лидирующие позиции на рынке, тогда стратегическая линия – "удвоение". В противном случае, стратегическим решением должно быть решение свернуть данный бизнес.

Квадранты аутсайдеров

Квадрант 2 - Позиция "Стратегии частичного свертывания с изменением структуры"

Компания занимает средние позиции на малопривлекательном рынке. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей для быстрого развития и исправления положения у компании нет; рынок малопривлекательный, слаборастущий или стагнирующий.

Возможная рыночная стратегия, поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, компания будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса так, как это делалось ранее, а постараться провести кардинальную перестройку структуры бизнеса.

Квадрант 6 - Позиция "Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать"

Компания занимает слабые позиции на умеренно привлекательном рынке.

Возможная рыночная стратегия никаких дополнительных инвестиций; все управление таким видом бизнеса должно быть сориентировано на тщательный контроль денежных потоков и прибыли. Стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока не удастся нарастить свои конкурентные преимущества и переместится на позицию «Стратегия усиления рыночных позиций» - только после этого возможно дополнительных инвестиций.

Квадрант 3 - Позиция "Стратегия свертывания бизнеса"

Компания занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможная рыночная стратегия, поскольку компания, попадающая в этот квадрант, в целом теряет деньги и имеет очень слабые рыночные позиции, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше – придется создавать бизнес с нуля.

Критерии, которые были использованы для построения модели Shell/DPM

В классической литературе по маркетингу и различных западных источниках приводятся различные критерии для описания конкурентоспособности и привлекательности (оси матрицы). Также предлагаются различные способы расчетов. Мы решили несколько изменить классические методы расчетов показателей осей матрицы. Ключевым положением явилось то, что выбранные нами критерии для расчета конкурентоспособности и привлекательности должны быть объективными, их можно точно рассчитать за необходимый промежуток времени, а также они должны соответствовать основным стратегическим целям компании.

Таким образом, в модели Shell/DPM мы использовали следующие критерии и подкритерии для характеристики конкурентоспособности и привлекательности рынка с учетом особенностей страхового бизнеса (Таблица 1):

Таблица 1

Критерии/подкритерии привлекательности рынка
<ul style="list-style-type: none">• Численность населения в регионе• Объем страховых сборов на рынке (в расчете на душу населения)• Уровень развития региона:<ul style="list-style-type: none">- Среднедушевой доход;- Объем денежных средств физических лиц на сберегательных, накопительных счетах в банках (в расчете на душу населения);- Оборот производственных организаций (в расчете на душу населения);- Оборот розничной торговли (в расчете на душу населения);- Оборот оптовой торговли (в расчете на душу населения).<ul style="list-style-type: none">• Объемы выданных кредитов банками- Объем выданных кредитов физ. лицам (в расчете на душу населения);- Общий объем выданных кредитов (в расчете на душу населения)<ul style="list-style-type: none">• Показатель рыночной концентрации (коэффициент рыночной концентрации – CR)• Интенсивность конкуренции• Потенциальная емкость страхового рынка региона
Критерии/подкритерии конкурентоспособности

- Относительная доля рынка
- Охват рынка
- Глубина проникновения на рынок
- Доля рынка филиала
- Combined ratio

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования, модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что руководитель может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими критериями/подкритериями, а также и для определения возможных стратегий (в зависимости от положения в определенном квадранте матрицы).

Как известно, в модели Shell/DPM может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, руководителю, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции). А в нашем случае все расчеты основаны на достоверно рассчитанных для каждого временного отрезка данных.

Были взяты четыре временных периода (четыре контрольные точки), в которых рассчитывались вышеприведенные критерии/подкритерии. Был проведен анализ по итогам работы филиалов в 1 полугодии 2005 года, во втором полугодии 2005 года, в 1 полугодии 2006 года и 2 полугодии 2006г.

Для начала расчетов были присвоены определенные весовые значения для каждого критерия (а также подкритериев, входящих в критерий):

<i>Критерии/подкритерии конкурентоспособности</i>	<i>Вес</i>
Относительная доля рынка	0,25
Охват рынка	0,1
Глубина проникновения на рынок	0,1
Доля рынка филиала	0,25
Combined ratio (комбинированный коэффициент)	0,3

<i>Критерии/подкритерии привлекательности рынка</i>	<i>Вес</i>
Численность населения в регионе	0,2
Объем страховых сборов на рынке (на душу населения)	0,2
Уровень развития региона	0,25
<i>Среднедушевой доход</i>	0,25
<i>Объем денежных средств ФЛ на счетах банков (на душу населения)</i>	0,15
<i>Оборот производственных организаций (на душу населения)</i>	0,2
<i>Оборот розничной торговли (на душу населения)</i>	0,2
<i>Оборот оптовой торговли (на душу населения)</i>	0,2
Объемы выдачи кредитов банками (на душу населения)	0,2
<i>Объем выданных кредитов физ. лицам</i>	0,4
<i>Общий объем выданных кредитов</i>	0,6
Показатели рыночной концентрации	0,03
Интенсивность конкуренции	0,07
Потенциальная емкость страхового рынка региона	0,05

Суммы страховых сборов входили в группу несчитаемых критериев, поэтому весовые значения по этому критерию не присваивались.

Далее мы провели необходимые расчеты по каждому критерию за все контрольные точки по каждому филиалу.

Было проведено шкалирование полученных данных и согласно таблице шкалирования каждое фактическое значение преобразовано в баллы. Все данные были внесены в сводных таблицы.

Для окончательных расчетов с учетом весовых коэффициентов мы воспользовались специализированной маркетинговой программой «Маркетинг Аналитик. Модуль Portfolio». С ее помощью были получены расчетные агрегированные значения (в баллах), которые использовались для построения матрицы (Таблицы 2,3,4):

Итоговые баллы для построения матриц

Таблица 2

Расчет конкурентоспособности:

Объекты	01.07.2005	01.01.2006	01.07.2006	01.01.2007
Киров	3,28	3,35	3,39	3,33
Казань	1,42	1,64	1,92	1,83
Йошкар-Ола	2,40	2,65	4,11	3,30
Наб.Челны	1,43	1,48	1,98	1,86
Ижевск	2,27	2,35	2,54	2,20
Пермь	1,65	1,67	1,33	1,43
Самара	1,23	1,25	1,73	1,45
Тольятти	2,16	2,29	2,04	1,26
Саратов	1,90	1,88	2,31	1,59
Ульяновск	1,62	1,73	1,80	1,65

Таблица 3

Расчет привлекательности рынка

Объекты	01.07.2005	01.01.2006	01.07.2006	01.01.2007
Киров	1,78	2,04	2,23	2,24
Казань	2,73	3,14	3,41	3,33
Йошкар-Ола	1,32	1,44	1,44	1,89
Наб.Челны	2,73	3,14	3,41	3,33
Ижевск	1,89	2,09	2,07	2,35
Пермь	2,47	2,54	2,88	2,94
Самара	3,45	3,25	3,47	3,71
Тольятти	3,45	3,25	3,47	3,71
Саратов	2,13	2,12	2,17	2,10
Ульяновск	1,67	1,88	1,92	2,08

Таблица 4

Расчет по суммам страховых сборов

Объекты	01.07.2005	01.01.2006	01.07.2006	01.01.2007
Киров	2,41	2,52	2,86	3,10
Казань	2,14	3,06	3,62	4,79
Йошкар-Ола	1,55	1,80	2,12	2,18
Наб.Челны	1,27	1,54	2,13	2,08
Ижевск	1,86	2,15	2,67	2,99
Пермь	1,67	1,79	1,70	1,77
Самара	1,51	1,52	1,71	2,23
Тольятти	1,83	2,22	2,08	2,39
Саратов	1,21	1,11	1,27	1,39
Ульяновск	1,21	1,31	1,52	1,59

Деятельность филиалов по выбранным критериям оценивалась достаточно жестко и высший балл получить было фактически невозможно, т.к. высший балл приравнялся к определенному виду идеальному значению (на настоящее время).

В результате мы получили визуализацию динамики развития бизнеса по каждому филиалу в модели Shell/DPM (Рисунок 2):

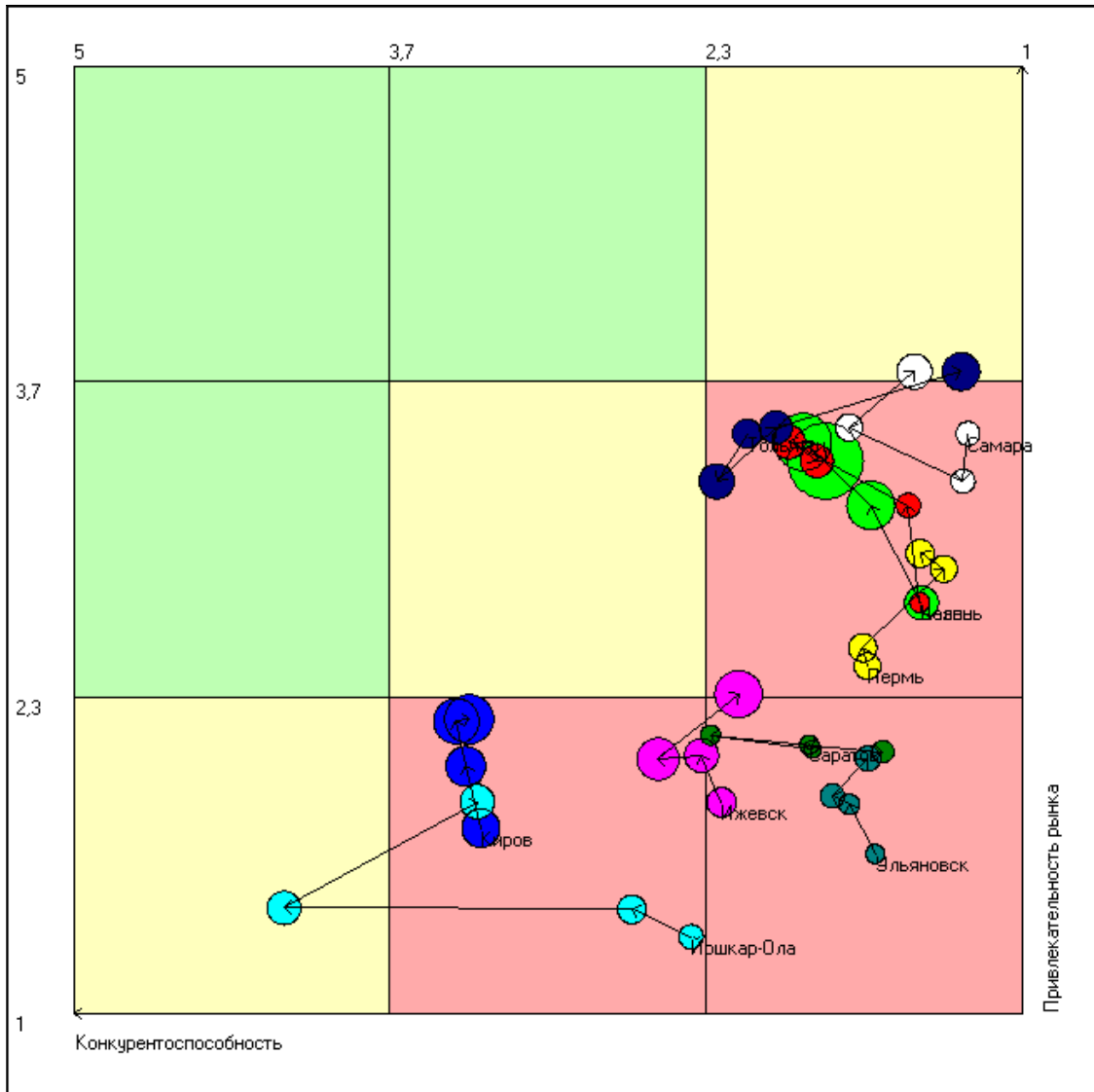
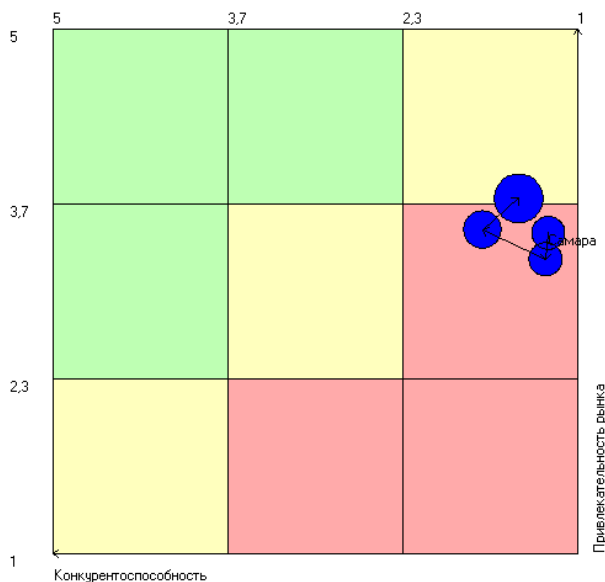


Рисунок 2*

**Квадранты, положение осей и цвета матрицы соответствуют ранее приведенной модели. Диаметр круга соответствует уровню сумм страховых сборов за определенные временные периоды.*

При анализе матрицы следует учитывать не только динамику положения филиала в определенных квадрантах, но и стадию развития самого филиала, чтобы более грамотно выбрать стратегию его дальнейшего развития, не забывая правила «стратегического баланса». «Стратегический баланс» предполагает, прежде всего, баланс усилий компании (в нашем случае региональной дирекции) в каждом из филиалов в зависимости от стадии его развития и выбранной рыночной стратегии. Такое балансирование дает уверенность, что на стадии зрелости у филиала всегда будет достаточное количество финансовых ресурсов для того, чтобы не только поддерживать свою деятельность, но и обеспечить дополнительный финансовый ресурс для других, более «молодых» и «растущих» филиалов, а также даст возможность инвестирования в новые перспективные направления бизнеса.

Использование итоговой матрицы на примере одного из филиалов (приведены лишь основные положения анализа и показаны возможные варианты дальнейшей разработки маркетинговой стратегии)



Настоящая позиция филиала: квадрант 9 – филиал занимает слабые позиции на привлекательном региональном рынке.

Изменение позиции относительно прошлых периодов: во 2 полугодии 2006г. по сравнению с прошлыми периодами наблюдался значительный рост показателей привлекательности рынка.

Рынок Самарской области на сегодняшний день является одним из наиболее развитых и привлекательных для инвестирования и развития страхового и других видов бизнеса (оценивается привлекательность рынка относительно лишь тех регионов, которые входят в структуру региональной дирекции).

Согласно разработанной Администрацией области стратегии, преимуществом Самарской области признается:

- макрогеографическое положение, которое создает предпосылки для развития региона как крупного транспортно-логистического центра национального значения;
- наличие большого гидроэнергетического потенциала, запасов полезных ископаемых, плодородных почв;

- область располагает мощным экономическим и промышленным потенциалом. Это финансово стабильный регион, не получающий дотаций из федерального бюджета. Промышленность имеет высокий уровень концентрации – объем производства десяти крупнейших предприятий области составляет 60% общего объема промышленного производства;

- наиболее мощные и перспективные конкурентоспособные кластеры Самарской области – автомобилестроительный, химический, инновационно-внедренческий.

- высока инфраструктурная освоенность территории – особенно по железнодорожному, трубопроводному, водному транспорту, развитию телекоммуникаций и связи, а также по газификации (уровень газифицированности -93,4%);

- главным конкурентным преимуществом региона является высокообразованное, со сравнительно высоким уровнем материального благосостояния, социально активное, многонациональное население, способное постоянно поддерживать в регионе атмосферу толерантности в национальных и межконфессиональных отношениях.

Таким образом, Самарская область – это один из лидирующих регионов России, со сложившимся индустриальным типом. Ее экономика и социальная сфера способны к переходу на инновационный путь развития. В связи с этим миссия Самарской области определяется, как миссия «региона-локомотива роста», опорного центра России на южном и восточном направлениях.

Двумя стратегическими целями региона являются:

1. развитие человеческого потенциала (достижение к 2020 году уровня и качества жизни населения стран Центральной и Восточной Европы);
2. обеспечение экономического роста (увеличение ВРП в 3,2 раза по сравнению с 2006 годом).

Общий показатель конкурентоспособности филиала показал обратную динамику.

Единственной причиной снижения показателя конкурентоспособности является резкое повышение показателя комбинированного коэффициента, что говорит о значительном снижении прибыльности деятельности филиала в г. Самара.

Однако, в целом, по итогам 2006г. конкурентоспособность филиала выросла, филиал укрепил свои позиции на рынке.

Особенностью страхового рынка Самарской области является тенденция к снижению рыночной концентрации, т.е. рынок характеризуется присутствием большого количества страховых компаний с невысокими долями рынка (нет выраженных лидеров рынка). В таких условиях, возможность занятия лидирующих позиций для филиала повышается.

Приоритетные стратегии:

1. Рыночная стратегия - «Безубыточный рост»

• Основной задачей филиала на данном этапе развития является «расширение границ рынка», т.е. привлечение максимально возможного количества клиентов всеми возможными способами.

• В условиях низкой рыночной концентрации, основной упор следует сделать на приобретение устойчивого конкурентного преимущества. Основными направлениями конкурентных преимуществ являются:

- дифференциация продуктов (проработка поправок к базовым страховым продуктам на основании сравнения программ страхования компании и продуктами конкурентов, а также на основании основных предпочтений приоритетных клиентских сегментов, полученных в результате проведенного исследования приоритетных клиентов);

- получение устойчивого конкурентного преимущества в области сервиса – разработка необходимого минимума сервисных услуг для приоритетных клиентских сегментов (первый шаг к программе лояльности);

- обеспечение широкого территориального присутствия компании на региональном рынке – активное привлечение нестраховых посредников к партнерству, развитие агентской сети, открытие новых точек продаж.

2. **Маркетинговая конкурентная стратегия** – «Стратегия дисперсного наступления» - выход компании на максимально возможное количество сегментов рынка с тем, чтобы в последствии отобрать наиболее привлекательные сегменты и сконцентрировать на них основные усилия.

На данном этапе развития, филиал не обладает достаточной базой постоянных клиентов, поэтому основные усилия нужно направить на привлечение новых клиентов. При этом необходимо ориентироваться на наиболее привлекательные для компании клиентские сегменты – рентабельных клиентов, которые были определены в проведенном управлении маркетинга маркетинговом исследовании в Самарской области.

Целесообразно проводить регулярный анализ клиентской базы с целью выявления тенденции формирования сегмента лояльных клиентов. При положительной динамике данного сегмента возможна разработка необходимого минимума сервисных услуг для таких клиентов.

Необходимо уделить внимание разработке программы удержания лояльных клиентов.

3. **Стратегия продвижения** – при условии возможности выделения средств в бюджете филиала и дополнительного внешнего инвестирования стратегия продвижения включит в себя:

- Продвижение бренда – повышение уровня известности компании в регионе, узнаваемости бренда;
- Налаживание отношений со СМИ – активное обеспечение СМИ новостной информацией событийного характера, размещение информации о продуктах, самой компании;
- Проводить целевое продвижение рентабельных видов страхования;
- Единая и в полном объеме визуализация мест продаж;
- Активное использование стимулирующих программ, проведение промо-акций для привлечения новых клиентов.

Наиболее вероятная позиция филиала на 2007г. – укрепление позиций филиала в 9 квадранте.

Вышеуказанные положения по использованию итоговой матрицы являются лишь описанием основных направлений для разработки более детальной маркетинговой стратегии филиала, что уже активно реализуется нашим управлением.