



У

важаемые читатели, по многочисленным запросам нашей аудитории мы представляем ознакомительный экземпляр практического пособия

«Постановка и развитие филиальной сети и представительств страховой компании».

Вы имеете возможность прочитать фрагмент главы «Маркетинговый подход к организации продаж страховых продуктов с учетом региональных особенностей» указанного пособия, в котором раскрывается следующая тема:

«Маркетинговый подход к планированию и организации продаж страховых продуктов».

А также познакомиться с развернутым содержанием пособия «Постановка и развитие филиальной сети и представительств страховой компании».

Организацию страхового дела на современном этапе практически невозможно представить без создания развитой региональной сети. Авторы пособия подробно рассматривают правовые, управленческие и технологические аспекты региональной экспансии, особое внимание уделяя таким вопросам, как проведение эффективных маркетинговых кампаний и изучение конкретных потребительских предпочтений с целью успешной разработки и продвижения качественных страховых продуктов.

Ознакомительный экземпляр предназначен для того, чтобы вы смогли составить собственное мнение, насколько полезной может быть информация, представленная в нашем издании, оценить качество материалов и удобство использования пособия.

С наилучшими пожеланиями,
генеральный директор ИД «Регламент»
Солдатова Елена Петровна



По всем вопросам, связанным с приобретением данного пособия, а также за дополнительной информацией обращайтесь по тел.: +7 (495) 921-2334 в отдел подписки и распространения Издательского дома «Регламент».

Приглашаем вас посетить наш сайт www.reglament.net, где вы найдете подробную информацию о более чем 20 методических журналах и пособиях для банковских специалистов и сможете подписаться на издания в режиме on-line. Также на сайте в открытом доступе размещены по одной статье из каждого свежего номера наших периодических изданий и электронный архив журналов 2006 года.

методическое пособие

ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ



Постановка и развитие филиальной сети и представительств страховой компании.

Методическое пособие. – М.: Издательский дом «Регламент», 2007. – 184 с.

Авторы: В.Ю. Абрамов, Ю.В. Грызенкова, Ю.Ф. Кушелев, Н.А. Смородина, А.А. Цыганов, И.М. Швецова

Руководитель проекта, шеф-редактор А.Е. Островский
Выпускающий редактор Ф.А. Резников
Корректор С.Д. Швед
Дизайн и верстка О.С. Русакова

Генеральный директор ИД «Регламент» Е.П. Солдатова

Издательский дом «Регламент»
125008, Москва, ул. Б. Академическая, 39
Тел./факс: (495) 921-2334
www.reglament.net

© В.Ю. Абрамов, Ю.В. Грызенкова,
Ю.Ф. Кушелев, Н.А. Смородина,
А.А. Цыганов, И.М. Швецова, 2007
© ООО «Регламент», 2007

Содержание

ГЛАВА 1. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Правовые основы создания региональной сети и разновидности обособленных подразделений страховщиков, создаваемых в качестве региональной сети	6
Порядок создания обособленных подразделений	9
Создание филиала	9
Создание представительства	15
Создание отделения	16
Создание точки продаж	18
Создание дополнительного офиса	18
Обеспечение текущей деятельности региональной сети страховщиков	21
Делопроизводство	21
Кадровое делопроизводство	23
Организационно-управленческая деятельность в филиале	25
Сопровождение бизнес-процессов: заключение и исполнение договоров страхования, их учет и отчетность	30
Заключение договоров (полисов) страхования	30
Сопровождение договоров страхования	30
Бухгалтерский учет и отчетность	32
Прекращение деятельности и ликвидация филиалов	36

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИЛИАЛОМ ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА ПРОДАЮЩИХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ

Введение	40
Сбытовая филиальная сеть: основные каналы продаж (Тема 1)	41
Назовите своего потенциального агента, или Для чего вам нужна агентская сеть?	44
Система подготовки продающего персонала филиала страховой компании (Тема 2)	47
Портрет успешного продавца	47
К вопросу о психологическом тестировании	50
Требования к системе подготовки продающего персонала	53
Посттренинговое сопровождение и наставничество как ключевой фактор успеха организации продаж (Тема 3)	60
Роль наставника в организации посттренинга	62
Требования к наставнику	65
Причины трудностей, возникающих на пути к организации посттренинга и наставничества	68
Посттренинг для штатного персонала филиала страховой компании	73
Подведение итогов	73
Тренинг наставников в системе подготовки продающего персонала (Тема 4)	76
Типичные трудности и ошибки в работе наставника	76
С чего следует начинать?	78
Тренинг наставников: оптимальная модель поведения	80
Модель эффективного поведения менеджера в ситуации наставничества	81
Резюме	83

ГЛАВА 3. МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ С УЧЕТОМ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

Введение	88
Основы маркетинга страховых продуктов (Тема 1)	89
Основные понятия	89
Специфика страхового маркетинга	92
Задачи страхового маркетинга	92
Понятие «целевая группа»	94
Маркетинговый подход к планированию и организации продаж страховых продуктов (Тема 2)	96
Практикум 1 (Case Study)	97
Практикум 2 (Case Study)	103
Резюме	107

ГЛАВА 4. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ И ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ КОМПАНИИ

Организация внедрения стандартов и регламентов и методика сбора информации	110
Проект организации внедрения стандартов и регламентов	112
Организация Проекта	113
Бюджет Проекта	113
Информационное взаимодействие в ходе Проекта	113
Риски Проекта	114
Бизнес-процессы страховых компаний	115
Основные бизнес-процессы	121
Продажи и андеррайтинговая политика	121

ГЛАВА 5. ФУНКЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА ФИЛИАЛА И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Сущность и функции общего и страхового менеджмента	128
Функции менеджера	134
Мотивация и планирование	138

ГЛАВА 6. ПРОДУКТОВЫЙ РЯД ФИЛИАЛА СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Понятие страхового продукта	142
Принципы оптимизации продуктового ряда	145
Страховые программы	148
Роль филиала в формировании и продвижении типового страхового продукта	157
Продуктовый ряд в зависимости от способа управления филиальной сетью	159
Централизованная модель	159
Децентрализованная модель	160
Районированная модель	161

Маркетинговый подход к планированию и организации продаж страховых продуктов (Тема 2)

Говорят, что филиал – это маленькая страховая компания, и директору филиала приходится решать те же самые задачи, что и руководителю крупной компании. Из теории нам известны типичные функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, учет и контроль¹.

На своих семинарах с руководителями кампаний и директорами филиалов мы используем другую классификацию (см. таблицу 2), полагая, что анализ является важной составляющей планирования, а мотивация – элементом функции управления персоналом.

Таблица 2

Основные функции управления руководителя филиала (регионального отделения, отдельного подразделения)

Анализ
Анализ ситуации на местном рынке, оценка имеющегося и недостающего ресурса (по 10 факторам). Анализ результатов страховой деятельности (за период), аудит эффективности каналов сбыта
Планирование
Переформулирование стратегических целей компании в цели филиала (подразделения). Планирование конкретных действий с целью достижения целей и задач. Распределение ресурса
Организация
Функциональная работа подразделений офиса. Эффективное взаимодействие с головной компанией. Делегирование полномочий и взаимозаменяемость
Управление
Управление работой офиса (функциональное). Управление продажами. Управление персоналом
Контроль
Оценка результатов и коррекция планов. Аттестации персонала. Отчетность

¹ Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента / Пер. с англ. М.: Дело, 2005. С. 201.

ФРАГМЕНТ ПОСОБИЯ «ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ»

Нужно заметить, что функции «мотивация» в решении задач руководителями часто уделяется, на наш взгляд, незаслуженно много внимания, может быть, даже в ущерб другим функциям управления. Там, где руководитель грамотно реализует на практике основные функции (планирование, организация, управление и контроль), вопрос мотивации становится вторичным и решается естественным образом.

Персонал, который по объективным показателям работы (к сожалению, такие показатели в компаниях часто отсутствуют) хорошо работает, поощряется. Персонал, который опять же объективно работает плохо, не поощряется. Такому персоналу добавляется ресурс в виде дополнительной профессиональной подготовки, времени, помощи специалистов других подразделений, самого руководителя. Если и это не помогает, такой «специалист» должен увольняться.

Практикум 1 (Case Study)

Этот практикум носит название «Оценка существующего и потенциально привлекательных сегментов рынка потребителей страховых услуг, организационного ресурса компании (филиала), необходимого для достижения запланированных результатов»¹.

Рассматриваемая ситуация: вы – руководитель филиала универсальной страховой компании федерального уровня. В конце года вас в очередной раз приглашают в головную компанию на подведение итогов. На семинаре вам сообщают, что в соответствии с задачами компании план на будущий год вашему филиалу будет увеличен до 110 млн рублей (при том, что план текущего года в 60 млн рублей вы и так выполнили с большим трудом). Вам предлагают спланировать работу филиала и обосновать необходимый ресурс. Как обычно, на подведении итогов говорят также о том, что в будущем году нужно более активно выходить на новые сегменты рынка, развивать базу существующих клиентов, увеличивать процент пролонгации договоров, снижать убыточность.

Цель настоящего практикума – анализ ситуации, оценка имеющегося и недостающего ресурса для продвижения услуг компании на региональный страховой рынок².

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить четыре шага:

- 1) оценить возможности старых сегментов рынка;
- 2) оценить привлекательность новых сегментов (целевых групп) рынка потенциальных потребителей страховых услуг (по пяти признакам);
- 3) произвести необходимые расчеты;
- 4) оценить имеющийся и недостающий ресурс (по десяти маркетинговым факторам).

¹ См. также приложение 3.

² По условиям практикума (в качестве примера) взяты лишь некоторые виды страхования юридических и физических лиц, а также объемы продаж. Понятно, что условия и возможности разных регионов могут существенно отличаться друг от друга.

ШАГ 1

Оцените возможности старых сегментов рынка: сколько можно собрать платежей только за счет пролонгации и заключения новых договоров на тех же сегментах рынка?

На этом шаге вам предстоит проанализировать всю базу данных клиентов вашего филиала: как юридических лиц, так и физических лиц с целью:

- оценки возможности пролонгации договоров, особенно с крупными клиентами, их лояльности по отношению к филиалу (компания);
- оценки возможности заключения новых договоров на старых сегментах рынка (по тем же видам страхования).

Известно, что пролонгация договоров составляет в среднем 80%. Так, в примере (приложение 3) пролонгация договоров по страхованию имущества предприятий составила 83%. С другой стороны, вы точно знаете, что часть предприятий – ваших клиентов – в будущем году точно не перезаключит договоры коллективного страхования работников от несчастного случая (в примере – 53%). Однако у вас есть хорошие партнеры из числа предприятий по перевозке грузов, и вы планируете в будущем году 100%-ное перезаключение договоров и дополнительное заключение договоров еще на 2 млн рублей.

Аналогичным образом необходимо проанализировать портфель договоров с физическими лицами.

Работа по оценке возможностей старых сегментов рынка и портфеля филиала довольно трудоемка. И здесь нужно понимать, что для вас важнее клиенты групп «А» и «Б». Как правило, клиентов группы «А» около 20%, но они приносят 80% платежей. Клиенты группы «С» – таких наибольшее количество (до 80%) – приносят от 15 до 20% страховых взносов. Клиенты группы «Б» – это клиенты, которые у вас что называется в «разработке», это наиболее перспективные для филиала клиенты с точки зрения лояльности к компании, возможностей кроссчейлинга, партнерских отношений и т. п. В этом смысле клиент группы «А» может быть одновременно и клиентом группы «Б», так же как и клиент из группы «С», которого вы включите на будущий год «в разработку», может стать клиентом группы «А».

Таким образом, проанализировав на первом шаге весь портфель договоров, вы пришли к неутешительному выводу: при работе на старых сегментах рынка вы сможете собрать лишь 68 млн рублей, то есть выполнение плана составит всего около 62%¹.

ШАГ 2

Оцените привлекательность новых сегментов (целевых групп) рынка потенциальных потребителей страховых услуг по пяти признакам.

Теперь вам предстоит важная работа:

¹ В приложении 3 есть «пустографки». Вы можете произвести свои расчеты, исходя из плана своего филиала, ассортимента страховых продуктов, региональных условий и сегментов рынка, где вы работаете.

ФРАГМЕНТ ПОСОБИЯ «ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ»

- по поиску новых целевых сегментов рынка, где вы могли бы «добрать» необходимый вам для выполнения плана объем платежей. Подчеркиваем, это те сегменты, где вы еще не работали. Например, раньше ваши платежи по страхованию имущества существовали только за счет крупных предприятий. В будущем году вы решили активнее выходить на сегмент предприятий малого и среднего бизнеса;
- по оценке возможностей базы данных клиентов, их развитию и продаже других услуг (кроссейлинг). Например: у вас есть предприятия, где вы до сих пор страховали имущество, в будущем же году вы планируете заключить с ними договоры по страхованию работников предприятия от несчастных случаев. Либо, предположим, что головной офис разработал интересные программы добровольного медицинского страхования. Поэтому в будущем году вы планируете предложить эти программы и клиентам из числа юридических лиц для расширения социального пакета работникам предприятия (за счет включения программ ДМС) и продавать этот продукт физическим лицам на свободном рынке.

Для выполнения этого шага вам потребуется информация о том, по каким признакам можно оценить привлекательность нового сегмента рынка потенциальных потребителей (где вы раньше не работали), чтобы принять решения о выходе на него с целью продвижения услуг филиала.

Оценку привлекательности новых сегментов рынка можно провести по пяти признакам:

- 1) размеру;
- 2) географической концентрации;
- 3) доступности;
- 4) надежности;
- 5) совместимости.

Размер. Является ли этот рынок достаточно большим? Спросите себя, существует ли достаточное количество потенциальных клиентов, какой у них потенциал (наличие ценного оборудования, количество персонала, перспективы с точки зрения развития бизнеса и пр.)? Если говорить о физических лицах, то приносящая результаты численность потребителей по этому критерию составляет от одной и более тысяч человек.

Географическая концентрация. Этот критерий более важен при оценке привлекательности рынка предприятий и организаций. Когда группа предприятий географически слишком разбросана, некоторые из преимуществ работы на данном сегменте рынка могут быть ослаблены. Речь идет о возможных трудностях послепродажного обслуживания клиента (например, при наступлении страхового случая).

Доступность. Имеете ли вы выход на данный рынок? Есть ли лично у вас либо ваших сотрудников возможность выхода на руководителей предприятия этого сегмента рынка (личные связи)? Могут ли ваши сотрудники получить доступ на него в силу своего профессионального опыта и образования?

Надежность. Являются ли этот рынок подходящим клиентом для вашей компании (филиала)? Вам нужны платежеспособные предприятия, динамично

развивающиеся предприятия, «рыночно ориентированные» руководители предприятий, понимающие важность достижения целей своего бизнеса.

Совместимость. Совместимы ли рынки, которые вы выявили (их запросы), с ассортиментом ваших страховых услуг (программ)?

Все указанные здесь критерии важны при оценке привлекательности потенциального сегмента рынка, но последний критерий важен особенно.

Критерий «совместимость» продукта предполагает, что вы изучили своего потенциального клиента и подготовили для него особенные (нетиповые) условия страхования.

Например, известный на рынке продукт – страхование квартир и квартирного имущества – имеет, как правило, годовой срок. Если вы решили страховать дорогие квартиры и имущество граждан на период летнего отпуска (дачного периода), то и условия страхования здесь должны быть нетиповыми. То же с дополнительным страхованием детей на период пребывания в летнем лагере (зарубежной поездки) и т. п.¹

ШАГ 3

Произведите необходимые расчеты (в приложении 3 даны примеры расчетов).

Что здесь важно? Вы производите расчеты по тем сегментам рынка, которые оценили ранее как привлекательные для продаж (по пяти признакам).

Обязательно просмотрите собственную базу данных клиентов из числа юридических лиц и спланируйте работу по кроссейлингу (продаже других видов страхования).

Планируйте сборы не более чем с 10% (это максимум) нового рынка, на который вы собираетесь выйти.

Доля клиентов филиала для перекрестных продаж может быть и более 40% от общего количества (как в примере). Многое зависит от возможностей филиала, лояльности клиента, региональных условий и пр.

В результате шага 3 для вас должно стать понятным следующее:

- на каких новых сегментах рынка вы планируете работать в будущем году;
- какую долю рынка хотите «захватить» на каждом из новых сегментов;
- каких клиентов из базы данных планируете взять «в разработку»;
- что будете продавать, на каком сегменте;
- сколько страховой премии вы планируете собрать с каждого нового сегмента.

ШАГ 4

Оцените имеющийся и недостающий ресурс для продвижения услуг компании на региональный страховой рынок. Проведите анализ возмож-

¹ В приложении 3 после примера оценки привлекательности новых сегментов (целевых групп) рынка потенциальных потребителей страховых услуг по пяти признакам есть «пустографки». Заполните их, исходя из оценки ситуации в вашем филиале и регионе.

ФРАГМЕНТ ПОСОБИЯ «ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ»

ностей и угроз (со стороны рынка), сильных и слабых сторон компании (по десяти маркетинговым факторам).

В ситуации «сам себе маркетолог», когда часто приходится обходиться своими силами, хочется иметь теоретически обоснованную и практическую модель, которая позволила бы учесть по возможности все основные факторы, оказывающие влияние на успех в организации продвижения страховых услуг. Предлагаемая нами 10-факторная модель оценки ресурса, на наш взгляд, является универсальным инструментом для этих целей, особенно при планировании.

Теоретической основой для разработки данной модели послужили SWOT-анализ и маркетинговый комплекс, которые можно найти практически в любом учебнике по маркетингу. 10-факторную модель оценки ресурса, необходимого для продвижения услуг компании, можно представить в следующем виде (рис. 3).

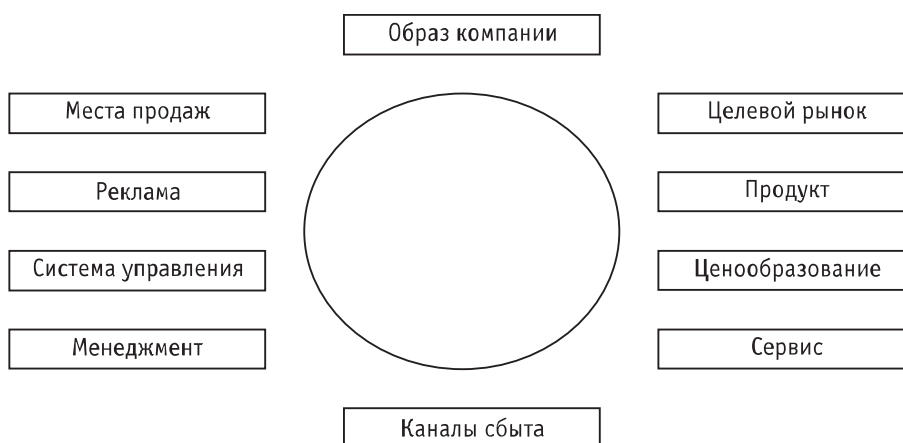


Рис. 3. Необходимые и обязательные условия продвижения услуг компании на региональный рынок

Ниже приведен перечень вопросов для анализа и оценки ресурса по каждому из маркетинговых факторов, который вам предстоит проделать на шаге 4.

1. Образ компании (филиала).

Как компания позиционирует себя на страховом рынке? Знают ли потенциальные клиенты компанию? Кто основные конкуренты?

Необходимы наличие фирменного стиля, благоприятного психологического климата в филиале, единство целей руководства и персонала.

2. Целевой рынок.

Целевые сегменты рынка потенциальных потребителей, на которых работает филиал. Перспективные рынки. На какие рынки филиал планирует выйти в будущем году? На каких целевых рынках компания имеет реально конкурентные преимущества, за счет чего?

3. Продукт.

Ассортимент предлагаемых услуг для массового потребителя, предприятий и организаций. Спрос на предлагаемые услуги. Конкурентоспособность

предлагаемого продукта. В какой степени специалисты филиала могут влиять на разработку головным офисом компании новых страховых продуктов (модификацию старых)? Насколько устраивает персонал продающего подразделения (в том числе агентов) ассортимент предлагаемых розничных услуг для юридических и физических лиц?

4. Ценообразование.

Степень влияния вас как руководителя филиала (специалиста) на ценовую политику головной компании (в вашем регионе). Лимит ответственности директора (специалиста). Величина вознаграждения страховым агентам по сравнению с основными конкурентами. Дополнительные (к комиссионному вознаграждению) выплаты агентам. Возможность специалистов филиала самостоятельного принятия решения о предоставлении скидок клиенту.

5. Сервис.

Как клиенты, персонал и агенты оценивают сервис, предоставляемый компанией (по разным видам)?

Предоставление компанией дополнительных услуг клиенту (аварийного комиссара, эвакуатора, юриста и т. п.). Удобство расположения офиса, наличие необходимого помещения для работы с клиентом. Качество послепродажного обслуживания клиентов персоналом головного офиса (обоснованные жалобы клиентов).

6. Каналы продаж.

Используемые каналы сбыта (брокеры, штатные и нештатные агенты, субагенты). Личные продажи штатных специалистов. Выплачивается ли компанией комиссионное вознаграждение штатным сотрудникам за заключенные личные договоры по агентскому договору? Какова доля агентских продаж (других каналов сбыта) в общем объеме страховой премии филиала (за прошедший год)? Темпы роста продаж (по разным каналам сбыта) физическим и юридическим лицам (по отношению к прошлому году).

7. Менеджмент.

Структура подразделений филиала. Как проводится работа по набору и подготовке персонала? Наличие перспективного бизнес-плана развития филиала. Как планируется бюджет и расходы на развитие? Как организован отбор и подготовка продавцов (страховых представителей)? Посттدريبовая подготовка продающего персонала.

Как организованы продажи страховых продуктов? Как организовано взаимодействие продающих подразделений с подразделениями головного офиса? Какова эффективность этого взаимодействия?

8. Система управления¹.

Как организовано управление в филиале в целом? Управление продажами и персоналом, наличие Положения о филиале и продающих подразделениях, должностных инструкций персонала, других нормативных документов (положений, регламентов, нормативов и пр.). Как проводится аттестация персонала (агентов), по каким показателям? Наличие системы

¹ Строго говоря, фактор «система управления» функционально можно отнести к фактору «менеджмент». Мы его выделяем в отдельный фактор в силу важности рассматриваемых задач.

ФРАГМЕНТ ПОСОБИЯ «ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ»

материального стимулирования персонала. Критерии, по которым проводится оценка результатов работы продающих подразделений и специалистов. Как проводится мониторинг и контроль результатов работы филиала, продающих подразделений, агентов? Какие требуются организационные решения для совершенствования системы управления филиалом, продажами, персоналом, каналами сбыта (агентами)?

9. Реклама.

Рекламные акции, которые проходили в компании (филиале) в прошлом (текущем) году. Достаточность имиджевой рекламы о компании в СМИ, сбытовой рекламы (в том числе буклетов, листовок) по разным страховым продуктам, сувенирной продукции. Обеспеченность точек продаж необходимой рекламной продукцией. Эффективность рекламы.

10. Места продаж, где клиент может познакомиться с предложениями об услугах филиала.

Точки продаж: отделения Сбербанка и коммерческих банков, поликлиника, автомагазин, автосервис, автостоянка, супермаркет, турагентство и пр. Есть ли передвижные точки продаж, где они расположены? Наличие территориальных агентств, планируется ли открытие новых агентств (представительств)? Использование клиентов из числа юридических лиц для продаж услуг работникам предприятий. Коллективные презентации (на предприятии). Участие персонала и филиала в специализированных выставках.

Конечно, каждый из факторов можно дополнить другими вопросами, которые возникают время от времени и требуют анализа. Это можно сделать самостоятельно, имея подсказку в виде представленной модели. При анализе важно охватить все десять факторов, чтобы оценить реальную ситуацию в филиале, имеющийся и недостающий ресурс, необходимый для продвижения услуг компании на региональный рынок¹.

Важно также, чтобы вы оценивали ситуацию и необходимый ресурс для выхода на новые сегменты рынка (развития клиентской базы), используя информацию, полученную при шагах 1, 2, 3.

Четвертым шагом мы заканчиваем практикум по оценке существующего и потенциально привлекательных сегментов рынка потребителей страховых услуг, организационного ресурса компании (филиала), необходимого для достижения запланированных результатов (плана по сбыту).

Практикум 2 (Case Study)

Этот практикум носит название «Маркетинговые цели, задачи и стратегии»².

Цель: планирование увеличения объемов продаж с использованием маркетингового подхода.

Задача: сформулировать маркетинговые цели, задачи и спланировать мероприятия по достижению запланированных результатов и выполнению плана продаж.

¹ В приложении 3 после примера заполните «пустографы», исходя из вашей оценки ситуации в филиале и регионе.

² См. также приложение 4.

В соответствии с методом «DOME» выделяются четыре этапа планирования:

- 1) Diagnosis – диагностика – анализ текущей ситуации на рынке для определения вашей позиции;
- 2) Objectives – цели – установление целей для каждого конкретного рынка, на который вы хотите выйти;
- 3) Methods – способы – определение конкретных шагов, которые необходимо предпринять для выполнения ваших маркетинговых задач;
- 4) Evaluation – оценка результатов – выполнение ваших планов, проведение корректирующих действий.

В предыдущем практикуме, в соответствии с первым этапом метода DOME, мы провели анализ ситуации и оценку ресурса.

В практикуме 2 мы сформулируем маркетинговые цели, задачи и спланируем мероприятия. Для выполнения поставленной в практикуме задачи вам предстоит выполнить четыре шага.

ШАГ 1

Сформулируйте маркетинговую цель.

По сути, маркетинговая цель – это тот объем платежей, который вы планируете собрать на новых сегментах рынка (на тех сегментах, которые вы определили в практикуме 1 (шаги 2 и 3) за счет «развития клиентов», чтобы компенсировать образовавшийся «дефицит» выполнения плана (в нашем примере – 42 млн руб.).

Чтобы выполнить это задание, нам понадобится правильно сформулировать маркетинговые цели (задачи). Цели должны быть реальными, иметь количественную оценку (размер); кроме того, цели должны мотивировать персонал на их выполнение.

Последнее условие выполняется само собой, если мы ставим реальные задачи и сроки. С другой стороны, ничто так не демотивирует персонал, как нереальные задачи, отсутствие сроков исполнения и ответственных.

Примеры правильно сформулированной задачи: «В 2008 году за счет агентской сети заключить договоров страхования имущества физических лиц на сумму не менее 3 млн рублей» или «До конца года заключить договоров по добровольному медицинскому страхованию работников предприятий быстрого питания на сумму не менее 1,5 млн рублей».

Примеры неправильно сформулированной задачи: «Увеличить объем продаж страховых услуг владельцам среднего и малого бизнеса» или «Наладить контакты с администрацией города».

На шаге 1 (смотри пример в приложении 4) нами сформулирована следующая маркетинговая цель: «До конца года за счет выхода на новые сегменты рынка и развития клиентов увеличить объем продаж на сумму не менее 42 млн рублей».

В приложении 4 (шаг 1) после примера есть «пустографы». Выполните задание. Сформулируйте маркетинговую цель (как это сделано в примере) и запишите ее. Постарайтесь соблюдать условия правильной формулировки цели.

ФРАГМЕНТ ПОСОБИЯ «ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ»

ШАГ 2

Сформулируйте маркетинговые задачи в соответствии с поставленной маркетинговой целью.

Чтобы не возникло путаницы, разведем понятия «маркетинговая цель» и «маркетинговая задача».

Под «маркетинговой целью» здесь мы понимаем весь объем платежей, который вам необходимо собрать дополнительно, чтобы выполнить план продаж (в нашем примере это 42 млн руб.).

Маркетинговая задача является частью маркетинговой цели, конкретизируя, какой объем платежей планируется собрать с конкретного сегмента рынка.

Так, в приложении 4, в разделе «Маркетинговые задачи» нами сформулированы следующие задачи¹:

1. Задача 1: «К концу года довести объем продаж полисов по страхованию имущества предприятий малого и среднего бизнеса до 12 млн рублей».

2. Задача 2: «Ежеквартально заключать договоров добровольного медицинского страхования с клиентами филиала из числа предприятий и организаций на сумму не менее 5 млн рублей».

3. Задача 3: «В течение года, ежеквартально, за счет агентской сети заключать договоров добровольного медицинского страхования с гражданами на сумму не менее 1,5 млн рублей страховой премии».

4. Задача 4: «До конца года заключить договоров страхования квартир и квартирного имущества граждан, уезжающих в отпуск (на дачи) на сумму не менее 4 млн рублей».

В приложении 4 (шаг 2) есть «пустая» таблица с графой «Маркетинговые задачи». Сформулируйте маркетинговые задачи, исходя из вашей оценки ситуации (как это сделано в примере), и запишите их в левую часть таблицы. Постарайтесь, чтобы были выполнены условия правильной формулировки задач (см. выше).

ШАГ 3

Сформулировать подзадачи (маркетинговые стратегии).

Шаг 3 – это третий этап планирования по методу DOME, а именно определение способов и конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять для выполнения ваших маркетинговых задач. Здесь на каждую маркетинговую задачу должно быть как минимум десять подзадач, по количеству маркетинговых факторов.

Сформулированные вами на этом этапе подзадачи по каждому из десяти факторов и есть «маркетинговые стратегии».

В приложении 4, на шаге 3 в качестве примера сформулированы подзадачи ко второй маркетинговой задаче: «Ежеквартально заключать догово-

¹ Примечание. Обратите внимание, что в примере взяты те сегменты рынка и те виды страхования, которые определены в предыдущем практикуме (приложение 3, шаги 2 и 3). По четырем задачам объем страховых платежей составляет 42 млн рублей – ровно столько, сколько сформулировано в маркетинговой цели.

ров добровольного медицинского страхования с клиентами филиала из числа предприятий и организаций на сумму не менее 5 млн рублей».

Обратите внимание на следующие обстоятельства:

- для достижения цели, поставленной на будущий год по продаже полисов ДМС и сформулированной в виде маркетинговой задачи, большинство мероприятий должно быть проведено в текущем году;
- в примере сформулировано десять подзадач, по одной на каждый маркетинговый фактор. Подзадач, при необходимости, может быть и больше – по две-три подзадачи на фактор;
- подзадачи необходимо формулировать с соблюдением правил: они должны быть реальными и со сроками исполнения.

Выполните задание: сформулируйте подзадачи. Используйте информацию, полученную вами в практикуме 1 (шаг 4), где вы исследовали возможности рынка и сильные стороны компании (имеющийся ресурс). Подзадач должно быть не менее десяти (по количеству маркетинговых факторов).

Запишите подзадачи в среднюю часть таблицы «Подзадачи (маркетинговые стратегии)» (приложение 4, шаг 3).

В примере сформулированы подзадачи для одной маркетинговой задачи. Вам необходимо последовательно обосновать подзадачи для каждой из маркетинговых задач, которые вы определили на следующий год.

ШАГ 4

Спланировать мероприятия, по достижению поставленных целей и задач.

На этом шаге вы продолжаете планировать мероприятия, которые смогут обеспечить вам выполнение сформулированных подзадач (маркетинговых стратегий).

В приложении 4 (шаг 4) сформулированы мероприятия по одной из подзадач: «До конца декабря подготовить статью о том, что филиал начинает работать на рынке платных медицинских услуг (продажи полисов ДМС для предприятий и граждан)».

Необходимо будет спланировать мероприятия по каждой подзадаче. Возможно, некоторые из них будут общими. В дальнейшем вы сгруппируете все мероприятия в единый сводный план.

Последним (четвертым этапом) планирования методом DOME является оценка результатов выполнения планов, сформулированных целей и задач, проведение корректирующих действий.

Проведение мониторинга, в том числе оценку промежуточных результатов, легко проводить, когда у вас четко сформулированы цели и задачи, есть конкретные мероприятия, указаны сроки и ответственные за их исполнение.

Таким образом, маркетинговый подход к планированию и организации продаж страховых продуктов заключается:

- в оценке дополнительных возможностей старых сегментов рынка, на которых работал филиал в текущем году, и существующей базы данных клиентов;

ФРАГМЕНТ ПОСОБИЯ «ПОСТАНОВКА И РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ И ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ»

- в исследовании и оценке потенциально привлекательных новых сегментов (целевых групп) рынка потребителей страховых услуг (по пяти признакам);
- в оценке имеющегося и недостающего ресурса по десяти маркетинговым факторам;
- в правильном формулировании маркетинговых целей и задач, планировании маркетинговых стратегий.

Резюме

Наибольшее распространение сегодня получили два смысловых значения маркетинга:

- 1) первое (более раннее) закрепляет за ним лишь сбытовую функцию, направленную на продвижения страховых услуг от страховщика к страхователю;
- 2) второе (более современное определение) рассматривает маркетинг как комплексный подход к вопросам организации и управления всей деятельностью страховой компании (в том числе и сбытовой).

Мы придерживаемся второго подхода, рассматривая маркетинг как систему факторов, способствующих быстрому и эффективному достижению поставленных целей с учетом региональных и других особенностей страхового рынка.

Самое важное из понятий маркетинга – нужды (или потребности) человека. Потребность – это испытываемый человеком недостаток в чем-либо. У людей – великое множество самых разнообразных нужд, которые обусловлены самой человеческой природой.

Потребительская ценность – это результат сопоставления выгод, которые потребитель получает в результате приобретения услуги, и их стоимости.

Страховщики часто сетуют на то, что у большинства компаний примерно одинаковый ассортимент услуг, поэтому очень сложно конкурировать на потребительском рынке, тем более когда некоторые недобросовестные компании идут на неоправданное снижение тарифа. К сожалению, это так, если понимать потребительскую ценность страхового продукта для клиента в узком смысле.

Добавленная стоимость – это то, что отличает одну страховую компанию от другой, то есть это ее конкурентные преимущества.

Специфичность потребительских свойств страховой услуги во многом определяет специфику страхового маркетинга.

Задачи страхового маркетинга условно можно разделить на три относительно самостоятельные группы: задачи стратегического, организационного и оперативного маркетинга.

Под целевой группой в маркетинге понимают группу потенциальных потребителей страховых услуг, объединенных по какому-либо признаку. Признаки, по которым можно сгруппировать потенциальных потребителей, называют критериями сегментирования.

Чтобы провести анализ ситуации и оценку ресурса для продвижения услуг компании на региональный страховой рынок, необходимо выполнить четыре шага:

- 1) оценить возможности старых сегментов рынка;
- 2) оценить привлекательность новых сегментов (целевых групп) рынка потенциальных потребителей страховых услуг;
- 3) произвести необходимые расчеты;
- 4) оценить имеющийся и недостающий ресурс.

Работа по оценке возможностей старых сегментов рынка и портфеля филиала довольно трудоемка.

Оценку привлекательности новых сегментов рынка можно провести по пяти признакам: размеру, географической концентрации, доступности, надежности и совместимости.

В ситуации «сам себе маркетолог», когда часто приходится обходиться своими силами, нужно иметь теоретически обоснованную и практическую модель, которая бы позволила учесть по возможности все основные факторы, оказывающие влияние на успех в организации продвижения услуг компании на региональный рынок.

Предлагаемая в методическом пособии «10-факторная модель оценки ресурса» является именно таким инструментом. Теоретической основой для разработки данной модели послужили SWOT-анализ и маркетинговый комплекс.

Планирование продаж с использованием метода DOME предполагает:

- определение маркетинговой цели;
- формулирование задач и подзадач в соответствии с маркетинговой целью;
- планирование маркетинговых мероприятий.

Маркетинговый подход к планированию и организации продаж страховых продуктов заключается:

- в оценке дополнительных возможностей старых сегментов рынка, на которых работал филиал в текущем году, и существующей базы данных клиентов;
- в исследовании и оценке потенциально привлекательных новых сегментов (целевых групп) рынка потребителей страховых услуг (по пяти признакам);
- в оценке имеющегося и недостающего ресурса по десяти маркетинговым факторам;
- в правильном формулировании маркетинговых целей и задач, планировании маркетинговых стратегий.



Подписаться можно:

- **по телефону:** +7 (495) 921-2334. С помощью менеджера отдела подписки Издательского дома «Регламент» вы можете получить консультацию и приобрести любые издания
- **через Интернет:** воспользуйтесь Центром online-подписки на нашем сайте www.reglament.net. Данный способ сэкономит ваше время и предоставит максимум информации о наших изданиях
- **по эл. почте и факсу:** отправьте заявку в свободном формате на адрес podpiska@bdc.ru или факс на номер +7 (495) 921-2334

