

*К. В. Войтович,
аспірант кафедри банківської справи, Державний вищий навчальний заклад
"Українська академія банківської справи Національного банку України"*

ВИКОРИСТАННЯ СЦЕНАРНОГО ПІДХОДУ ДЛЯ КОРЕГУВАННЯ ЗНАЧЕНЬ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ СТРАХОВОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглянуто теоретичні та практичні аспекти використання сценарного підходу для оптимального корегування значень елементів системи страхового маркетингу в страховій компанії в умовах кризи.

The article deals with the theoretical and practical aspects of using of scenario approach for optimal correction insurance marketing elements in insurance company in crisis.

Ключові слова: страховий маркетинг, елементи системи страхового маркетингу, сценарний підхід, адаптація системи страхового маркетингу.

Key words: insurance marketing, elements of insurance marketing system, scenario approach, adaptation of insurance marketing system.

ВСТУП

Останні економічні тенденції в Україні свідчать про скорочення обсягів ВВП, зростання інфляції, підрич стабільності банківської системи. Не минула криза й страхового ринку. Це ставить перед страховиками серйозні задачі пошуку шляхів виживання в період кризи. Одним із таких шляхів може стати своєчасна адаптація системи страхового маркетингу компанії.

Проблема виходу української економіки (у т.ч. й страхового сектору) з кризи досить детально розглянута літературі. Так все частіше можна зустріти інтерв'ю та аналітичні висновки фахівців провідних страхових компаній України. Наприклад, Юрій Гришан бачить вихід у скороченні адміністративних витрат та постійному балансуванні страхового портфеля, а Яцек Мейзнер — у розвитку агентської мережі та waccassurance. При цьому постійна увага приділяється зміцненню конкурентоспроможності страховика через впровадження інноваційних підходів до побудови системи продажів страхових продуктів (А.Ю. Шварьов, С.В. Картишов та ін.).

Проте, на нашу думку, необхідно сконцентрувати увагу на проблемі адаптації існуючої системи маркетингу у страхових компаніях до умов кризи, адже кризова ситуація вимагає розробки нових підходів до управління страховою компанією.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Головною метою статті є розробка методики адаптації системи страхового маркетингу в компанії на основі сценарного моделювання.

РЕЗУЛЬТАТИ

Система страхового маркетингу — це комплексне поняття, яке включає в себе ряд елементів: систему мотивації персоналу, наявні страхові продукти, стратегію, врегулювання та ін.). Зміна будь-якого з елементів впливає на всю систему страхового маркетингу в тій чи іншій мірі, а отже, має вплив на результати діяльності всієї компанії, її конкурентоспроможність, рівень лояльності клієнтів, стабільність на страховому ринку. Саме тому

дуже важливо визначити рівень впливу всіх елементів на систему страхового маркетингу, особливо в умовах кризи, та можливість зміни цих елементів з метою досягнення стратегічних цілей компанії. Вирішити цю задачу можна за допомогою сценарного підходу до моделі ймовірності реалізації значень параметрів.

Сценарне моделювання (планування) — це один з найбільш ефективних системних інструментів стратегічного менеджменту взагалі і стратегічного аналізу зокрема.

Завдання сценарного методу — виробити деяке загальне розуміння в страховій компанії, яке дозволить її персоналу погоджено діяти для досягнення головних стратегічних цілей організації [1].

Існують різні підходи до реалізації сценарного планування, проте для завдання адаптації системи страхового маркетингу доцільно використовувати методіку, яка складається з наступних восьми етапів:

- 1) визначення ключових елементів системи;
- 2) визначення можливих напрямків зміни ключових елементів системи;
- 3) визначення актуальних умов існування компанії на страховому ринку;
- 4) оцінка кожного можливого значення елементів системи залежно від їх відповідності актуальним умовам існування компанії;
- 5) побудова сценаріїв розвитку системи страхового маркетингу залежно від значень, які приймуть елементи системи;
- 6) вибір найбільш ймовірних сценаріїв розвитку системи для їх оцінки та порівняння, а також ранжування відповідно до ймовірності їх реалізації;
- 7) визначення найбажанішого сценарію розвитку подій та розробка конкретних кроків щодо його практичної реалізації;
- 8) визначення кроків, які дозволять мінімізувати негативні наслідки реалізації всіх інших сценаріїв [2].

Розглянемо середньостатистичну страхову компанію, яка діє на сучасному страховому ринку України, при цьому не є кептивною, а займається реалізацією класичних ризикових видів страхування, та спробуємо використати сценарний підхід до аналізу та адаптації системи страхового маркетингу.

На першому етапі процесу сценарного моделювання перш за все треба зібрати всі результати і дані стратегічного аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, які в ній вже є на момент початку розробки сценаріїв. На цьому етапі аналізуються сучасний стан системи страхового маркетингу в компанії, ступінь її інтеграції з різними напрямками діяльності компанії.

Якщо розглядати страховий маркетинг як систему, то можна виділити наступні взаємозалежні та взаємопов'язані структурні елементи:

- 1) стратегічні цілі;
- 2) ринкова ніша;
- 3) актуальні потреби клієнтів у страхуванні;
- 4) страхові продукти;
- 5) канали продажів;
- 6) система планування та мотивації агентів;
- 7) процедура врегулювання;
- 8) система отримання зворотного зв'язку.

Слід зазначити, що дані елементи існують у страховій компанії не лише в рамках системи страхового маркетингу. Вони існують окремо, проте є найважливішими сферами діяльності страхової компанії, в яких проникнення страхового маркетингу має бути якнайглибшим. Саме ці структурні елементи визначають основні конкурентні переваги компанії, її стабільний розвиток та сприйняття, перш за все, страхувальниками рівня клієнтоорієнтованості страховика.

На другому етапі фіксуються і аналізуються всі можливі зміни кожного з ключових елементів, які визначають успіх або невдачу по кожному з напрямів, встановленому на першому етапі.

Перш за все, необхідно поглянути на стратегічні цілі компанії, адже необхідно визначити які страхові послуги, кому і з якою кінцевою метою продає страхова компанія.

Розглянемо 3 варіанти стратегії:

- 1) захоплення найбільшої частки ринку;
- 2) максимізація прибутку;
- 3) досягнення стабільності на ринку за рахунок максимального закріплення існуючих клієнтів.

Як вже було зазначено вище, стратегічні цілі тієї чи іншої компанії можуть бути різними, але в умовах кризи правильною є та ціль, яка дозволить компанії вижити.

Для формулювання стратегічної цілі необхідно здійснити наступні кроки.

1. Провести глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Визначити, які існують проблеми, як вони впливають на роботу організації, в якому напрямку рухається компанія тощо. З'ясувати, хто є основними конкурентами, яка структура ринку, які характеристики послуг є найважливішими для споживачів, тощо. На цьому етапі можуть використовуватись популярні інструменти стратегічного менеджменту: SWOT-аналіз, модель конкуренції в галузі тощо.

2. Виділити основні бізнес-процеси страхової компанії, тобто ті, які є найважливішими для неї з точки зору прибутковості та забезпечення виживання у довгостроковій перспективі.

3. Визначити місію компанії, встановити ієрархію її цілей. Де на найвищому рівні знаходяться стратегічні цілі, їм підпорядковуються довгострокові, далі ідуть середньострокові та замикають цю послідовність короткострокові цілі.

4. Розробити систему показників оцінки роботи страхової компанії та досягнення нею встановлених цілей.

5. Розробити стратегію, яка являтиме собою загальні принципи діяльності компанії, а також план конкретних дій для досягнення встановлених цілей.

Паралельно необхідно провести аналіз існуючих сегментів страхового ринку, визначити активних (є кошти та є потреба у страхуванні), потенційних (є потреба, але поки що недостатньо ресурсів або неповністю сформована потреба у страхуванні за наявності достатніх ресурсів) та прихованих (є ресурси, але відсутня будь-яка потреба у страхуванні) споживачів, їх частку у загальному обсязі споживачів та їх потреби.

Аналіз сегментів ринку полягає в пошуку тих клієнтів, для яких в умовах кризи не втратили своєї ак-

Таблиця 1. Можливі варіанти зміни елементів системи страхового маркетингу

Елементи страхового маркетингу	Варіанти значень елементів системи страхового маркетингу
Стратегічні цілі	1. максимізація прибутку; 2. захоплення максимальної частки ринку; 3. закріплення клієнтської бази.
Сегменти ринку, вибір своєї ніші.	1. робота з активними клієнтами; 2. робота з виявленням потреб та формуванням попиту потенційних клієнтів; 3. переборення негативного відношення та розробка доступних програм страхування для сегменту прихованих клієнтів.
Актуальні потреби клієнтів у страхуванні	1. найдешевша ціна; 2. максимальний набір включених послуг; 3. потреба у конкретних видах страхування; 4. обмеження обов'язковими видами страхування.
Страхові продукти	1. збільшення переліку включених послуг; 2. комплексне страхування; 3. можливість максимально широкого вибору умов страхування; 4. закріплення обов'язків страховика щодо ефективного проведення врегулювання.
Канали продажів	1. розвиток агентської мережі; 2. підтримка банківського страхування; 3. прямі продажі штатних співробітників; 4. робота з посередниками (автосалонами, агентствами нерухомості).
Системи планування та мотивації агентів	1. встановлення мінімального плану продажів, пролонгації та крос-продажів для агентів та штатних продавців; 2. мотивація за структуру страхового портфелю; 3. мотивація за продажі агентських груп; 4. підвищена комісійна винагорода; 5. навчання, бонуси, премії і т.д.
Система врегулювання	1. створення власної структури штатних спеціалістів з урегулювання; 2. залучення асистуючих компаній; 3. змішана система врегулювання
Зворотній зв'язок	1. форма зворотного зв'язку, розміщена у відповідному розділі на сайті страхової компанії; 2. соціологічні опитування по телефону потенційних покупців щодо їх обізнаності про дану страхову компанію, її страхові програми та сервіс; 3. телефонне опитування клієнтів даної страхової компанії, які зверталися за страховим відшкодуванням, щодо їх оцінки процедури врегулювання в цілому та кожного конкретного його етапу, а також готовності укласти договір страхування на наступний період; 4. бланки пропозицій та побажань, розміщені в точках продажу страхових продуктів та на рецепції; 5. соціальні опитування пересічних громадян на вулиці щодо загального рівня довіри до страхового ринку та до конкретної страхової компанії; 6. представлення та обговорення діяльності компанії в соціальних мережах.

туальності потреби у страховому захисті. Такими клієнтами можуть бути: платоспроможні клієнти банків, які зобов'язані страхувати предмет застави, фізичні особи з високим рівнем страхової культури, юридичні особи, для яких страхування є або традиційним або обов'язковим. Доступ до банківських клієнтів можливий лише за умови акредитації страхової компанії та розміщення великих сум депозитів, що в даних умовах часто несе за собою дуже великий ризик їх неповернення. Тому, якщо компанія ставить за мету високоякісне обслуговування клієнтів, а також має хоча б основний набір ліцензій на здійснення обов'язкових та добровільних видів страхування, вона може зосередитись на комплексному обслуговуванні фізичних та юридичних осіб, так званих активних клієнтів. Необхідно формувати базу потенційних клієнтів, яка дозволить одразу після закінчення кризи перевести їх у статус активних клієнтів та значно збільшити обсяги страхових платежів у досить короткі терміни.

Визначивши сегмент клієнтів, на яких орієнтуватиметься компанія при розробці нових програм страхування та порівнявши його зі стратегічними цілями компанії, потрібно визначити реальні потреби клієнтів у страху-

ванні та розробити нові або вдосконалити існуючі програми страхування, виходячи з цих потреб.

Залежно від потреб та цінностей кожного з клієнтів формуються мотиваційні посилювачі, направлені на формування та актуалізацію потреби у страхуванні.

Проте, головною проблемою, яку поставила перед страховиками криза, є пошук та налагодження ефективних каналів продажів страхових продуктів. Робота через канал банків та автосалонів майже зупинилася через зупинку кредитування та падіння попиту на автомобілі. Більш ефективними є прямі продажі та продажі через агентів (звичайно, якщо компанія встигла сформувати дієву мережу продажів у докризовий період). Проте найбільше значення має пролонгація договорів існуючих клієнтів та активний розвиток крос-продажів.

Отже, необхідно сформувати чітку систему планування роботи агентів та їх мотивації за результат. В умовах кризи особливої важливості набуває чітке планування та координація роботи напрямку продажів, в т.ч. розробка ефективної системи мотивації та доведення до кожного особистого плану продажів. При цьому плани встановлюються як на пошук нових клієнтів, так і

пролонгацію договорів з існуючими, а також здійснення крос-продажів. Оскільки в умовах фінансової нестабільності дуже важливим є скорочення адміністративних витрат, то необхідно відмовитися від надмірної уваги до тих агентів, які нездатні приносити прибутку, а зосередитись на підтримці тих, хто ці плани виконує та зможе потім передати досвід іншим агентам.

Навіть у кризовий час не можна забувати про навчання персоналу, проте слід дуже виважено підходити як до розробки системи навчання, так і до тих, кого слід навчати. Для продуктивних співробітників необхідно розробити комплексну систему навчання, об'єднану єдиною концепцією та побудовану за принципом безперервного навчання.

Паралельно вибудовуються процедури офісного обслуговування вже застрахованих клієнтів та врегулювання страхових випадків.

Як вже зазначалося, все більше уваги клієнти приділяють не ціні страхової послуги, а її якісному наповненню, а більш за все врегулюванню. Чітка система взаємодії співробітників, які приймають заяви про настання страхового випадку, та аварійних комісарів, які ці заяви обслуговують, здатна забезпечити компанії велику

кількість постійних клієнтів, які, навіть якщо запропонований тариф буде дещо вищим за ціну інших компаній, все одно залишаться постійними клієнтами.

Система урегулювання може будуватися трьома основними способами:

- власна система врегулювання;
- співпраця з асистуючими компаніями;
- змішана система врегулювання — комбінація попередніх двох варіантів.

Для обрання найкращого значення даного елемента необхідно отримати наступні дані:

- кількість застрахованих об'єктів та частку автотранспортних засобів в них;
- середня кількість заявлених страхових випадків щомісяця;
- "географія" страхових випадків: де, в яких регіонах відбувається найбільше страхових випадків.

Останнім елементом системи страхового маркетингу є постійне підтримання зворотного зв'язку з клієнтами та аналіз отриманої інформації, адже необхідно постійно вивчати реакцію клієнтів та вплив тих чи інших дій на фінансові результати роботи компанії в цілому. Це дозволяє у потрібний час приймати необхідні управлінські рішення, які дозволять скорегувати зусилля та досягти таким чином реалізації стратегічних планів.

Узагальнена інформація щодо можливих варіантів змін елементів системи страхового маркетингу наведена в табл. 1.

Третім етапом є визначення актуальних умов існування компанії на страховому ринку. Такі умови визначаються рядом факторів:

- рівень страхової культури населення;
- рівень лояльності клієнтів;
- поведінка на страховому ринку як лідерів, так і найближчих за обсягами продажів конкурентів;
- вплив з боку контролюючого органу — Держфінпослуг;
- загальні зміни у страховому законодавстві, в т.ч. щодо обов'язковості та умов окремих видів страхування, податкової політики тощо.

Як вже зазначалося, страхова компанія, яка розглядається в даному прикладі, діє в умовах загальної економічної кризи, яка розповсюдилася не лише в Україні, а й майже у всьому світі. Компанія входить до ТОП-50 найбільших страхових компаній України, проте знахо-

Таблиця 2. Оцінка та ранжування можливих варіантів зміни елементів системи страхового маркетингу

Елементи страхового маркетингу	Варіанти значень елементів системи страхового маркетингу	Середня оцінка варіанту значень
Стратегічні цілі	максимізація прибутку;	1,2
	захоплення максимальної частки ринку;	2,1
	закріплення клієнтської бази.	2,7
Сегменти ринку, вибір своєї ніші.	робота з активними клієнтами	2,8
	робота з виявленням потреб та формуванням попиту потенційних клієнтів	2,1
	переборення негативного відношення та розробка доступних програм страхування для сегменту прихованих клієнтів	1,1
Актуальні потреби клієнтів у страхуванні	найдешевша ціна;	2,5
	максимальний набір включених послуг;	1,3
	потреба у конкретних видах страхування;	3,2
	обмеження обов'язковими видами страхування.	3,1
Страхові продукти	збільшення переліку включених послуг;	1,5
	комплексне страхування;	1,9
	можливість максимально широкого вибору умов страхування – індивідуальні програми страхування;	3,4
	закріплення обов'язків страховика щодо ефективного проведення врегулювання.	3,2
Канали продажів	розвиток агентської мережі;	2,0
	підтримка банківського страхування;	3,1
	прямі продажі штатних співробітників;	3,6
	робота з посередниками (автосалонами, агентствами нерухомості).	1,3
Системи планування та мотивації агентів	встановлення мінімального плану продажів, пролонгації та крос-продажів для агентів та штатних продавців;	4,3
	мотивація за структуру страхового портфелю;	3,0
	мотивація за продажі агентських груп;	3,7
	підвищена комісійна винагорода;	2,3
	навчання, бонуси, премії і т.д.	1,7
Система врегулювання	створення власної структури штатних спеціалістів з врегулювання;	1,2
	залучення асистуючих компаній;	2,8
	змішана система врегулювання	2,0
Зворотній зв'язок	форма зворотного зв'язку, розміщена у відповідному розділі на сайті страхової компанії;	4,4
	соціологічні опитування по телефону потенційних покупців щодо їх обізнаності про дану страхову компанію, її страхові програми та сервіс;	1,0
	телефонне опитування клієнтів даної страхової компанії, які зверталися за страховим відшкодуванням, щодо їх оцінки процедури врегулювання в цілому та кожного конкретного його етапу, а також готовності укласти договір страхування на наступний період;	3,7
	бланки пропозицій та побажань, розміщені в точках продажу страхових продуктів та на рецепції;	4,9
	соціальні опитування пересічних громадян на вулиці щодо загального рівня довіри до страхового ринку та до конкретної страхової компанії;	2,4
	представлення та обговорення діяльності компанії в соціальних мережах.	4,6

диться в кінці цього переліку, займаючи 42 позицію, а тому конкурувати за лідируючі позиції не може. Її найближчими конкурентами є 10 компаній, які займають позиції з 37 по 47. Лідери ринку зосередили свою увагу на підтримці зв'язків з банківським сектором та пролонгацію договорів страхування. Активно здійснюється рекламна підтримка послуг компаній, проте обсяги витрат на рекламу скоротилися майже втричі. Найближчі конкуренти єдиної стратегії поведінки не мають, намагаючись вижити в умовах кризи.

Задля наглядного представлення кожного зі сценаріїв можна скористатися засобами побудови пелюсткової діаграми MS Excel. Для цього група експертів, яка проводить сценарний аналіз системи страхового мар-

Таблиця 3. Оцінка значень елементів страхового маркетингу

Елементи страхового маркетингу	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Стратегічні цілі	2,1	1,2	2,7
Сегменти ринку, вибір своєї ніші.	2,8	2,8	2,8
Актуальні потреби клієнтів у страхуванні	2,5	3,2	3,2
Страхові продукти	1,9	3,4	3,4
Канали продажів	2,0	3,6	2,0
Системи планування та мотивації агентів	2,3	3,0	4,3
Система врегулювання	2,8	2,8	2,0
Зворотній зв'язок	1,0	3,7	4,6

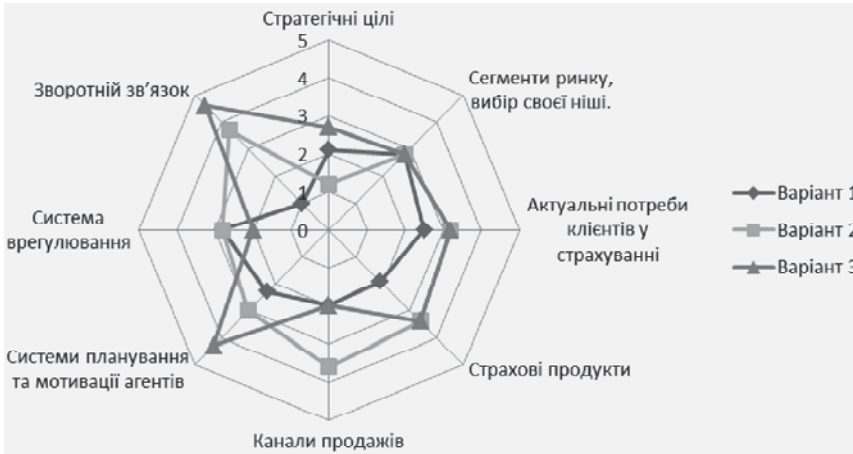


Рис. 1. Порівняння сценаріїв побудови системи страхового маркетингу

кетингу, повинна оцінити відповідність можливих значень елементів системи страхового маркетингу актуальним умовам страхового ринку та внутрішнім особливостям компанії, відповідно до цього проранжувати можливі значення цих елементів від 1 до n, де n — кількість можливих значень елементу, який досліджується. При цьому значення 1 відповідає варіанту, який найменше відповідає умовам ринку та внутрішнім умовам функціонування страховика, а n — найбільше.

Так, наприклад, підтримання цілі агресивного захоплення великої частки ринку в кризовій ситуації може призвести або до демпінгу у тарифах, або до недозволених великих витрат на рекламні та інші заходи підтримки попиту, а реалізація першого елемента страхового маркетингу полягатиме у створенні доступних за ціною, масо-

вих пакетних продуктів, які користуватимуться попитом у більшості населення та певної частки юридичних осіб. Максимізація прибутку, навпаки, приведе до створення дорогих, елітних програм страхування для великих корпоративних клієнтів, що дозволить значно скоротити витрати на організацію агентської мережі, утримання штату персоналу, врегулювання (найчастіше характерно для кептивних страховиків, які обслуговують потреби споріднених підприємств, але може бути актуальним і для класичних страхових компаній).

Ціль досягнення стабільності на ринку за рахунок максимального закріплення існуючих клієнтів може підштовхнути до впровадження та розвитку крос-продажів (продаж страхових продуктів клієнтам, які вже є застрахованими у даній компанії по іншим видам страхування).

Таким чином, найменш актуальною буде стратегія збільшення частки компанії на ринку — відповідно до методики їй надається 1 бал. Задля уникнення суперечок всередині групи аналітиків пропонується використовувати середню оцінку кожного варіанта значень, що дозволить врахувати думку всіх експертів, проте уникнути надмірного суб'єктивізму.

Результати такої оцінки та ранжування наведені в табл. 2.

Наступним етапом є побудова, аналіз всіх можливих варіантів та їх розгляд. Слід зазначити, що не можна просто обрати найкращі варіанти значення кожного з елементів та скласти з них нову систему страхового маркетингу, адже деякі варіанти одного елемента можуть виключати можливість використання варіанта значення іншого елемента. На даному етапі важливо побудувати логічні сценарії функціонування системи страхового маркетингу.

Розглянемо три таких сценарії. Сценарій 1. В основі системи страхового маркетингу лежить стратегія активного захоплення ринку. Таким чином, основні зусилля мають бути направлені на збільшення обсягів страхування. Досягти цього можна, запустивши широку рекламну кампанію, вдосконаливши існуючі страхові продукти, шляхом універсалізації їхніх умов та концентрування уваги на найбільш популярних видах страхування. Основним каналом продажів за цих умов є розвинута агентська мережа, яка дозволить опрацювати велику кількість активних клієнтів. Вартість страхового продукту має бути мінімально можливою, а мотивація агентів будуватиметься на сплаті підвищеної комісійної винагороди при досягненні певно-

Розглянемо три таких сценарії.

Сценарій 1. В основі системи страхового маркетингу лежить стратегія активного захоплення ринку. Таким чином, основні зусилля мають бути направлені на збільшення обсягів страхування. Досягти цього можна, запустивши широку рекламну кампанію, вдосконаливши існуючі страхові продукти, шляхом універсалізації їхніх умов та концентрування уваги на найбільш популярних видах страхування. Основним каналом продажів за цих умов є розвинута агентська мережа, яка дозволить опрацювати велику кількість активних клієнтів. Вартість страхового продукту має бути мінімально можливою, а мотивація агентів будуватиметься на сплаті підвищеної комісійної винагороди при досягненні певно-

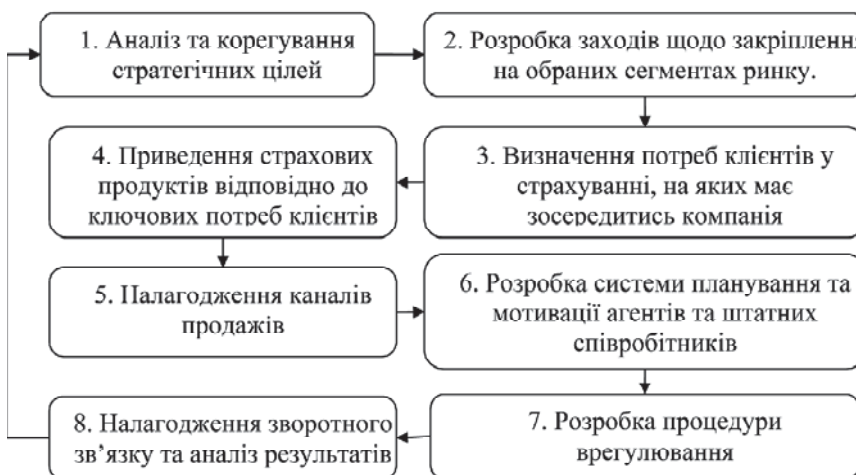


Рис. 2. Алгоритм адаптації системи страхового маркетингу

го рівня продажів за звітний період (зазвичай таким періодом є місяць). Крім того, доцільною є побудова системи отримання зворотного зв'язку у вигляді телефонного опитування потенційних страхувальників з метою визначення актуальних потреб у страхуванні.

Сценарій 2. В основі системи страхового маркетингу лежить стратегія максимізації прибутку. Для досягнення цієї цілі необхідно розробити програми страхування, орієнтовані, перш за все на страхувальників юридичних осіб. Головними характеристиками таких програм мають бути: максимальне задоволення вимог клієнта та чітка система урегулювання, закріплена умовами договору. Це дещо підвищить вартість страхового продукту, проте для великих корпоративних клієнтів ціна не є визначальним фактором при обранні страхової компанії. Процедура врегулювання краще передати асистуючій компанії. Це дозволить зменшити витрати на ведення справи, а також представлення асистуючої компанії на території всієї України та за її межами, дозволить максимально оперативно врегулювати будь-який страховий випадок. Основою мотивації агентів має стати преміювання за склад страхового портфеля, що дозволить зменшити рівень страхових виплат, хоча пріоритетним каналом продажів має стати структура штатних співробітників.

Зворотній зв'язок з клієнтами краще будувати на основі періодичних дзвінків клієнту з метою визначення рівня його задоволеності рівнем обслуговування в компанії.

Сценарій 3. Даний сценарій базується на стратегії утримання існуючих клієнтів та збільшення середньої кількості договорів страхування на одного клієнта. Досягти цього можливо за рахунок визначення актуальних потреб активних клієнтів та пропозиції їм нових видів страхування. Головною конкурентною перевагою компанії може стати чітка та прозора процедура врегулювання, а також максимальна свобода вибору конкретних умов страхування. Головним каналом продажів має

Таблиця 4. Ризики, пов'язані з реалізацією сценаріїв, та шляхи їх подолання

№ з/п	Ризик	Група ризику	Вид ризику	Шляхи подолання
1	Невірна експертна оцінка варіантів значень елементів	Внутрішні	Загальні	Включення до групи експертів спеціалістів з різних напрямків. Обов'язкове включення до групи представників ТОП-менеджменту.
2	Зміна пріоритетів у страхуванні через законодавче закріплення обов'язковості певного виду страхування або внесення змін до умов страхування	Зовнішні	Загальні	Відстеження законопроектів з приводу страхування та завчасна розробка страхових продуктів та підготовка стандартного переліку документів для отримання ліцензії на страхування.
3	Бойкотування необхідних змін з боку співробітників	Внутрішні	Загальні	Визначення чіткого переліку кроків та часу їх здійснення з закріпленням персональної відповідальності за їх виконання
4	Банкрутування або зміна керівництва, професійного складу асистуючої компанії	Зовнішні	Індивідуальні для елементу «Врегулювання»	Співпраця принаймні з двома-трьома незалежними асистуючими компаніями.
5	Недостатність грошових ресурсів для забезпечення процесу адаптації системи страхового маркетингу	Внутрішні	Загальні	Складання бюджетів кожного з проєктів зміни елементів, виходячи з реальних ринкових цін, з закріпленням статей видатків за конкретними джерелами надходження коштів; Розгляд можливості залучення додаткових коштів за рахунок кредиту, інвестування, випуску акцій тощо та розрахунок ефективності даних проєктів.
6	Різка збільшення кількості страхових випадків і неможливість своєчасного врегулювання	Внутрішні	Індивідуальні для елементу «Врегулювання»	Співпраця з декількома асистуючими компаніями; Створення реальних страхових резервів з дотриманням вимог щодо їх ліквідності та надійності розміщення.
7	Зміна стратегії	Внутрішні	Індивідуальні для елементу «Стратегічні цілі» Загальні (мають прямий вплив на інші елементи)	Визначення можливих варіантів стратегій близьких за змістом, що не вимагатимуть кардинальної зміни елементів системи страхового маркетингу.
8	Втрата конкурентних переваг ключових страхових продуктів через дії конкурентів	Зовнішні	Індивідуальні для елементу «Страхові продукти»	Моніторинг діяльності конкурентів, відстеження змін у страхових продуктах на ринку; Постійне вдосконалення існуючих страхових програм та розробка нових.
9	Перехід ключових менеджерів зі страхування та агентів до конкурентів	Внутрішні	Індивідуальні для елементу «Канали продажів»	Постійне відстеження мотивації аквізиторів на страховому ринку; Застосування нематеріальних стимулів праці; Використання заходів для підвищення лояльності аквізиторів до компанії.
10	Невідповідність страхових продуктів потребам клієнтів	Внутрішні	Індивідуальні для елементу «Страхові продукти»	Вивчення потреб клієнтів на ринку та відповідне вдосконалення страхових продуктів.

стати розвинута агентська мережа, причому кожному агенту має встановлюватись мінімальний план продажів та обсяги крос-продажів, що дозволить уникнути витрат часу та коштів на навчання непродуктивних агентів. Систему врегулювання доцільно створити за змішаним типом: штатні спеціалісти в найбільших обласних центрах, де представлена компанія, та залучення асистуючої компанії для обслуговування клієнтів за межами цих обласних центрів. Отримання зворотного зв'язку може будуватись на комплексній оцінці відгуків клієнтів про систему врегулювання та обговорення компанії на сайтах соціальних мереж.

Оцінка кожного зі значень, які набувають елементи системи страхового маркетингу відповідно до вищенаведених сценаріїв, наведені в табл. 3.

Дані сценарії побудови системи страхового можна відобразити на пелюстковій діаграмі (рис. 1).

Для обрання найкращого варіанта можна використати графічний метод. Для цього потрібно визначити сценарій, який на наведеному рисунку охоплює найбільшу площину. Іншим варіантом є визначення сукупної оцінки кожного сценарію, виходячи з оцінок, які надані кожному з елементів, що до нього входять. Таким чином, розглянуті вище сценарії мають наступні сукупні оцінки:

- сценарій 1 — 17,4 балів;
- сценарій 2 — 23,7 балів;
- сценарій 3 — 25,0 балів.

Отже, можна зробити висновок, що найкращим сценарієм адаптації системи страхового маркетингу в умовах кризи є третій варіант, заснований на стратегії утримання постійних клієнтів та розвитку крос-продажів. Для реалізації даного сценарію необхідно здійснити ряд кроків, які визначаються наступним алгоритмом (рис. 2).

Всі ризики, притаманні систем страхового маркетингу, можна поділити на дві групи: зовнішні та внутрішні. Внутрішні ризики, в свою чергу, поділяються на два види: притаманні окремому елементу системи страхового маркетингу та притаманні всій системі загалом. У табл. 4 наведені основні ризики, притаманні даним сценаріям, та шляхи їх подолання.

Наведений вище перелік ризиків не є виключним. Дослідження ризиків має охоплювати найважливіші моменти функціонування системи страхового маркетингу, проте не заглиблюватися в дослідження всіх без виключення ризиків, оскільки деякі ризики є несуттєвими і не вплинуть значною мірою на діяльність компанії.

Результатом такого аналізу мають стати певні управлінські рішення, які дозволять своєчасно відкоригувати ситуацію таким чином, щоб максимально зменшити негативний вплив кризи на діяльність конкретної страхової компанії.

Перелік конкретних кроків відповідно до алгоритму адаптації страхового маркетингу згідно з третім (найбажанішим) сценарієм наведено в табл. 5.

Після цього коло побудови системи страхового маркетингу замикається та виходить на новий рівень реалізації та вдосконалення.

ВИСНОВКИ

Таким чином, правильно реалізований процес адаптації системи страхового маркетингу до дійсних умов ринку відбувається не по колу, а по висхідній спіралі,

Таблиця 5. Заходи адаптації страхового маркетингу за обраним сценарієм

Елемент страхового маркетингу	Значення елементу страхового маркетингу згідно з сценарієм	Дії згідно зі сценарієм
Стратегічні цілі	Закріплення клієнтської бази	Максимальне закріплення існуючих клієнтів за умов мінімізації адміністративних витрат
Сегменти ринку, вибір своєї ніші.	Робота з активними клієнтами;	Ставка на активний сегмент ринку страхування з паралельним вивченням та закріпленням в сегменті потенційних клієнтів. Захоплення бази клієнтів збанкрутілих страхових компаній.
Актуальні потреби клієнтів у страхуванні	Потреба у конкретних видах страхування.	Розробка стандартних страхових програм за середньо-ринковими цінами.
Страхові продукти	Можливість широкого вибору умов страхування.	Комплексне страхування з можливістю вибору включених страхових продуктів.
Канали продажів	Розвиток агентської мережі;	Підтримка агентської мережі. Відбір найкращих агентів в штат компанії та проведення навчання.
Системи планування та мотивації агентів	Мінімальний план продажів, пролонгації та крос-продажів для агентів та штатних продавців.	Щомісячне планування обсягів та структури продажів з обов'язковим щотижневим аналізом досягнутих результатів, та існуючих проблем; додаткова мотивація за структуру страхового портфеля.
Система врегулювання	Змішана система врегулювання	Розробка чіткої та прозорої процедури врегулювання. Укладання угод з трьома асистуючими компаніями. Організація власної врегулювальної структури в обласних центрах.
Зворотній зв'язок	Представлення та обговорення діяльності компанії в соціальних мережах.	Вивчення характеристик страхової послуги та основних вимог споживачів, а також рівня їх задоволення існуючою системою страхового маркетингу. визначення елементів, які потребують вдосконалення та корегування.

незалежно від того, криза на ринку страхування чи, навпаки, розквіт.

Наведений вище алгоритм не є виключним і не охоплює всіх елементів та напрямків системи страхового маркетингу, проте дозволяє більш чітко зрозуміти напрямки роботи страхової компанії з метою забезпечення її виживання в умовах кризи, а також забезпечити її зростання та стабільний розвиток, тому може бути використана в практичній діяльності страхової компанії. Крім того, наведена модель може також використовуватись для планування діяльності страхової компанії й у після кризовий період.

Література:

1. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление / А.Д. Аакер. — СПб: Питер, 2002. — С. 182—189.
2. Лаева Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева / Маркетинг в России и зарубежом. — 2006. — № 2.
3. Ованесян Н.М. Маркетинг — основа повышения конкурентоспособности страховой компании / Н.М. Ованесян // Страховое дело. — 2006. — Січень. — С. 53—57.
4. Сейчас самое время страховщикам проявить себя с лучшей стороны — [Електронний ресурс] / Я. Мейзнер // Интернет-журнал о страховании. — 2009. — Вересень. — Режим доступу до журн.: <http://forinsurer.com/public/09/09/15/3904>
5. Что необходимо предпринять, чтобы выжить в кризис? [Електронний ресурс] / Ю. Гришан // Интернет-журнал о страховании. — 2009. — Вересень. — Режим доступу до журн.: <http://forinsurer.com/public/09/09/14/3892> *Стаття надійшла до редакції 22.05.2011 р.*