



**МИХАИЛ САВЧУК,**  
РЭУ им. Г.В. Плеханова,  
Кафедра Маркетинга

#### АННОТАЦИЯ:

Статья посвящена актуальной, для страхового рынка, проблеме управления каналами продаж страховых продуктов и сохранения клиентского портфеля. В статье рассматриваются базовые проблемы формирования лояльности клиентов к страховой компании в разрезе каналов продаж, и предлагается использование программы лояльности в качестве их решения.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Программа лояльности, канал продаж, лояльность, страховая компания

#### ANNOTATION:

The article is dedicated to an important problem of managing channels of distribution of insurance products and retaining client portfolio. The article considers the basic problems of creating clients' loyalty towards and insurance company through different distribution and proposes a loyalty program as an implement.

#### KEYWORDS:

Loyalty program, channels of distribution, loyalty, insurance company

## РОЛЬ КАНАЛОВ ПРОДАЖ В ФОРМИРОВАНИИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ К СТРАХОВОЙ КОМПАНИИ

Построение устойчивых, долгосрочных отношений с клиентами является одним из ключевых факторов успеха функционирования компании во многих отраслях экономики. Ф. Райхельд убедительно доказывает, что длительные взаимоотношения с клиентами являются более экономически выгодными, чем разовые транзакции, т.к. гарантируют регулярный спрос на услуги компании и требуют более низких маркетинговых затрат на одного потребителя [10].

Наличие лояльной клиентской базы всегда было важно для деятельности страховых компаний, и стало особенно актуально в результате мирового финансового кризиса 2008 года, когда сборы страховых премий по добровольным видам страхования снизились на 10%, в то время как выплаты увеличились на 17% (см. рис.1). Сложившаяся конъюнктура отечественного страхового рынка предъявляет новые, более жесткие требования к конкурентоспособности страховых компаний.

Однако важно понимать, что в виду латентного характера спроса на страховые продукты внедрение программы лояльности само по себе не сможет обеспечить существенного эффекта в удержании клиентов в отсутствие эффективного управления каналами продаж страховых продуктов. Поэтому страховая компания, которая хочет существенно повысить

результативность мероприятий по удержанию клиентов, должна в первую очередь определить приоритетные направления каналов продаж. Рассмотрим отличительные особенности различных каналов продаж страховых продуктов с точки зрения их влияния на процесс формирования лояльности потребителя.

В настоящее время в страховой практике используются прямые и косвенные каналы распределения. К *прямым* каналам относятся продажи через центральный офис, представительство или филиал компании и Интернет. К *косвенным* каналам относятся продажи через страховых посредников (брокеры), нестраховых посредников (компании, для которых продажа страховой продукции не является основным занятием — банки, туристические фирмы, автомобильные салоны и пр.) и продажи через агентскую сеть (представители страховщика, являющиеся его штатными/нештатными сотрудниками). В настоящей статье уделяется особое внимание сравнению прямого, агентского и нестрахового (дилерского) канала продаж.

**Прямые продажи.** Как правило, под прямыми продажами понимается продажа полисов компании клиенту — без посредников. Один из основных видов прямых продаж является *офис компании*. А. Зубец отмечает, что продажи через офис рассчитаны

Рис. 1. Динамика сборов страховых премий и выплат по добровольным видам страхования за период с 2005-2009 гг. в РФ. [11]



в первую очередь на активных потребителей, самостоятельно выбирающих и приобретающих страховой продукт.[4]

Однако в последнее время все большую популярность набирают прямые продажи посредством инструментов прямого маркетинга: интернет, телемаркетинг, прямые почтовые рассылки. Это позволяет страховщику значительно снизить издержки на содержание штата, аренду помещений и т.д.

Все более популярным инструментом прямого маркетинга в страховании становится интернет. По данным исследований 15% населения пользуются интернетом при изучении и сравнении страховых компаний — это третий по значимости источник знаний для россиян. При этом за информацией лично в офис компании обращаются 35%, а к родственникам и друзьям — 33% клиентов. [16] Такие страховщики, как ОСАО «Ингосстрах», «РОСНО» также отмечают рост продаж через интернет в течение 2008, 2009 и 2010 годов.[13] Тем не менее, аудитория данного канала продаж остается весьма узкой. Главным образом это связано с тем, что Интернетом пользуются только потребители, хорошо знакомые с особенностями страховых услуг. Однако латентный характер спроса делает его неприменимым в случае, если клиент страхуется впервые.

*Преимущество формирования отношений с клиентами посредством прямого канала, помимо его экономической для страховой компании, заключается в том, что данный канал полностью управляем.* Однако его недостатком является ограниченность аудитории: для того, чтобы прийти в офис компании, позвонить по телефону, заказать полис на сайте, потребитель уже должен пройти ряд стадий принятия решения и продемонстрировать высокую степень готовности приобрести полис. Данная категория потребителей составляет незначительное число клиентов, поскольку в основном страхование — это продукт пассивного спроса. Также следует отметить низкую мотивацию сотрудников на привлечение клиентов. [9]

Поэтому ключевую роль в продвижении страховых продуктов выполняют свободные агенты и посредники, предлагающие клиентам продукты и услуги, для которых страхование является сопутствующим товаром: туристические путевки, автомобили, кредитование и т.д. [5].

Агентские сети являются одним из наиболее эффективных каналов продаж. А.Н. Зубец отмечает их результативность при работе, как с активными, так и с пассивными потребителями [4]. Именно поэтому компании стремятся развивать агентскую сеть. Например, агентская сеть компании «Росгосстрах» насчитывает более 65 тысяч человек [8] Важным фактором эффективности агентской сети является её сопровождение. Это касается не только обучения и мотивации, но и технологий. Например, компания РОСНО внедрила CRM систему, позволяющую агенту непосредственно с личного компьютера смотреть данные по клиенту и, в зависимости от его потребностей, предлагать ему дополнительные продукты. [14]

Однако у агентской сети также есть ряд недостатков. Во-первых, это весьма дорогой канал продаж. Помимо агентской комиссии (которая может достигать до 30% от страховой премии) необходимо значительное количество ресурсов на её содержание. Вторым недостатком агентской сети является то, что *отношения клиента выстраиваются не с компанией, а с агентом.* Таким образом, *лояльность также формируется не к страховой компании, а к агенту.* Поэтому страховщику будет значительно труднее устанавливать коммуникации с клиентом. Например, развитие перекрестных продаж в обход агента может быть воспринято последним как попытку отнять у него портфель. Также, если страховой агент сочтет продолжение сотрудничества с данным страховщиком невыгодным для себя, он может перевести весь портфель из одной страховой компании в другую. *Если страховая компания не имеет явных отличительных особенностей и не может предложить клиенту уникальную ценность, удержать такого клиента будет сложнее, чем страхователя, пришедшего через офис/сайт компании.*

**Нестраховые посредники: автосалоны и банки.** Страхование физических лиц в России формировалось главным образом под влиянием двух факторов: 1) введение ОСАГО в 2003 году, когда была создана соответствующая инфраструктура и население страны в массовом порядке начало приобретать опыт общения со страховыми компаниями; 2) развитие автокредитования. Таким образом, страховщики изначально ориентировались не на страхователей, а на страховых посредников (банки и ав-

тосалоны) и вмененное страхование, обеспечивавших быстрый сборы страховой премии, значительные объемы продаж и экономию ресурсов на продвижение страховой продукции. [15] Однако, несмотря на столь значительные преимущества, данный канал продаж является проблемным.

Сотрудничество страховой компании и автодилера построено на двух «китах»: размере комиссионного вознаграждения и обеспечении ремонтного потока. Дилеры продают страховые продукты, получая комиссионные вознаграждения и предоставляя страховым компаниям скидку на кузовной ремонт. Страховые компании получают от автодилеров новых клиентов и, следовательно, страховые премии, а взамен обеспечивают ремонтный поток (т.е. загрузку кузовных цехов).

Несмотря на то, что в теории взаимодействия страховой компании и автодилера является взаимовыгодным, на практике партнерские отношения осложняются множеством внутренних противоречий. Например, страховая компания может «давить» на дилера, требуя дополнительных скидок на стоимость запчастей, материалов и ремонта, снижая количество направляемых к дилеру машин и задерживая оплату счетов за проведенные ремонты. Автосалон же может в ответ увеличивать стоимость ремонта, нормо-часа и запасных частей, и сокращать продажу полисов именно этой страховой компании. [1] Учитывая вмененный характер страхования, положение автосалона является доминирующим в его взаимодействии со страховщиком. Поэтому такие жалобы страховых компаний, как задержки дилером перечисления собранных премий, низкое качество оформления страховых полисов, низкое качество ремонта, завышение стоимости работ и запчастей и т. д. [3] — пока не находят адекватного ответа со стороны дилеров.

Другой проблемой во взаимодействии страховщик и дилера является развитие перекрестных продаж. Корень этой проблемы лежит в выбранной страховщиками бизнес модели развития: дилер дает большой поток клиентов по каско, однако у сотрудников дилера недостаточно знаний и мотивации, чтобы осуществлять продажи других видов страхования. Конечно, страховщик может продавать дополнительные виды страхования самостоятельно, но это может быть чревато тем, что клиент «заодно» продлит договор каско не у дилера,

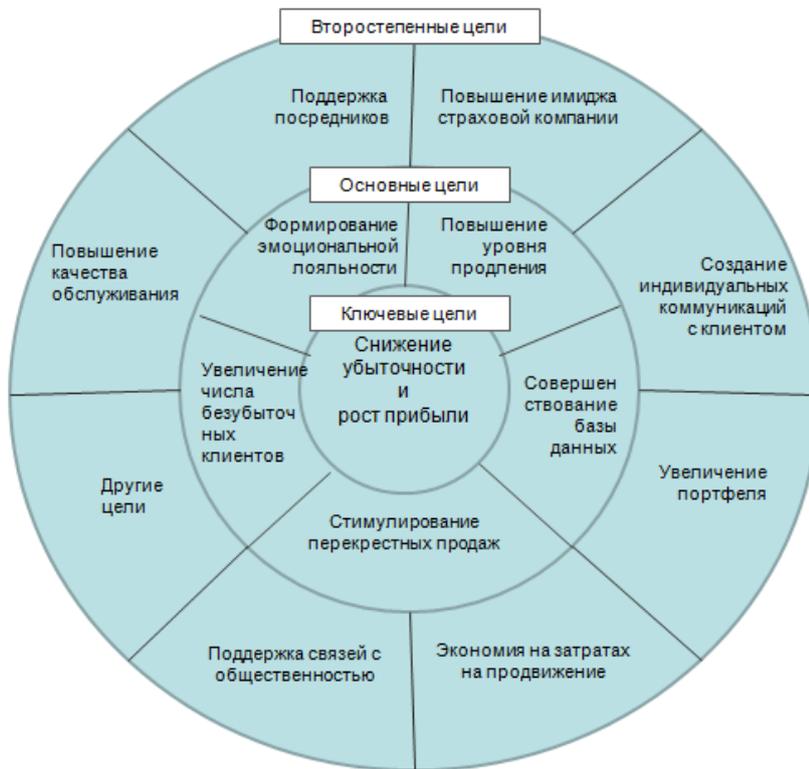


Рис. 2 Цели программы лояльности страховой компании

а в офисе страховой компании — а значит, может возникнуть конфликт каналов продаж.

Таким образом, основные продажи страховых продуктов осуществляются через каналы, которые содержат низкий потенциал управления взаимоотношениями с клиентом. С одной стороны, это приводит к необходимости развития партнерских отношений и формирования лояльности посредников, с другой стороны, это требует внедрения специальных мероприятий по формированию и управлению взаимоотношениями с клиентами, таким образом, чтобы лояльность формировалась не к страховому посреднику, а к страховой компании. Данные мероприятия также должны быть нацелены на повышение информированности клиента об имеющихся в компании страховых продуктах, таким образом, чтобы клиент проявлял инициативу и заключал больше договоров с компанией напрямую.

Лояльность клиентов формируется уже под влиянием мероприятий, проводимых страховой компанией на постоянной основе (массовые и индивидуальные коммуникации, отслеживание жалоб страхователей, повышение качества обслуживания, оптимизация бизнес-процессов и т.д.), однако на сегодняшний день одним из самых эффективных ин-

струментов работы с потребителем является программа лояльности. Программа лояльности *страховой компании* представляет собой комплекс маркетинговых мероприятий, разработанных с целью воздействия на целевую группу клиентов для повышения её активности и лояльности к бренду. Программа лояльности позволяет, с одной стороны, обеспечить дифференцировать компанию на фоне конкурентов, с другой стороны, защитить клиентский портфель. [6]

*Дифференциация компании* через предложение дополнительных экономических и психологических выгод. Программа лояльности должна предлагать уникальные привилегии, которые потребители не смогут получить где-либо ещё. [2] Внедрив программу лояльности, страховщик не только сможет избежать ценовой конкуренции (что положительно скажется на рентабельности бизнеса), но и создаст конкурентное преимущество, которое тяжело будет скопировать конкурентам. Программа лояльности также позволит снизить влияние посредника на клиента и повысить лояльность страхователя непосредственно к бренду страховщика, а не к посреднику.

*Защита клиентского портфеля* обеспечивается программой лояль-

ности в двух направлениях. С одной стороны, программа лояльности повышает издержки переключения для клиента, ведь в случае ухода в другую страховую компанию он потеряет ряд ценных привилегий, которые больше нигде не сможет получить. Это позволит компании снизить зависимость от агентского и дилерского каналов продаж. С другой стороны, программа лояльности страховой компании усиливает выгоды основного предложения компании и повышает соответствие бренда компании жизненным ценностям потребителя [7] — т.е. формирует приверженность.

Рассмотрим цели программы лояльности страховой компании — для этого воспользуемся классификацией, которую предлагает С. Бутчер. (см. рис. 2) *Ключевыми целями* программы лояльности являются два взаимосвязанных фактора: снижение убыточности и рост прибыли. Одна из целей страховой компании — создать сбалансированный и рентабельный страховой портфель. [12] Это уровень определяет логически вытекающие из него *основные цели* программы лояльности: стимулирование перекрестных продаж, стимулирование безубыточного вождения, стимулирование продления договоров страхования и формирования эмоциональной лояльности.

Как можно видеть на рис. 2, программа лояльности охватывает все основные аспекты деятельности страховой компании, включая наиболее важные бизнес-процессы. Повышение продления, поощрение безубыточности существующих клиентов и увеличение перекрестных продаж напрямую влияют на рентабельность страхового портфеля. Совершенствование базы данных предполагает сбор дополнительной информации о клиентах, их отношении к страховой компании и поведенческих особенностях, которые могут влиять на степень риска. Это позволит страховщику углубить аналитику, дифференцировать продуктовую линейку и скорректировать тарифную политику. Формирование эмоциональной лояльности также является важной задачей, которая должна выноситься как отдельная цель, ибо сама структура программы лояльности будет направлена на формирование поведенческой лояльности

Продажи страховых продуктов осуществляются через каналы, которые содержат низкий потенциал управления взаимоотношениями с клиентом. Поэтому страховой компании

необходимо, с одной стороны, развивать партнерские отношения с посредниками (агентами, брокерами, автодилерами и т.д.) и, с другой стороны, внедрять программу повышения потребительской лояльности, чтобы приверженность клиента формировалась именно к страховой компании, а не к посреднику.

Важно понимать, что внедрение программы лояльности представляет собой полномасштабную управленческую задачу интеграции различных процессов в компании для достижения единого результата. Ее решение касается таких областей функционирования компании, как организационная структура, бизнес-процессы продаж, обслуживания и урегулирования страховых случаев, разработки продуктов и страховой методологии, аналитики, мотивации персонала и маркетинговых коммуникаций.

#### Библиографический список:

1. Автомобильные дилеры и страховые компании: двое в лодке, не считая

клиентов <http://www.autocommunity.ru/opposition/novelty/details/891/>

2. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов. — М — Издательский дом «Вильямс», 2004, стр. — 272 с.
3. Верещагин Д. Двое в лодке, не считая клиента//Авторемонт, февраль, 2010 <http://www.remontauto.ru/?p=11&z=1387>
4. Зубец А.Н. Страховой маркетинг. — М.: Анкил, 1998 г. — 256 с
5. Кургин Е.А. Страховой менеджмент: управление деятельностью страховой компании. — М. РКонсульт, 2005 — 304 с.
6. Маркетинг взаимоотношений: учеб. пособие / под ред. Б. А. Соловьева. — М.: ГОУ ВПО "РЭА им. Г. В. Плеханова", 2010 — 269 с.
7. Мешков А.А. Савчук М.В. Формирование лояльности клиентов к страховой компании на основе индивидуальных ценностей//РИСК, № 2, 2010
8. Нечепя В.Г. Агентские продажи — заполнение вакуума <http://www.insur-info.ru/interviews/644/>
9. Плюсы и минусы традиционных каналов продаж страховых продуктов <http://www.expert.ru/tables/expert/2007/09/document246077/>
10. Райхельд Ф. Тил. Т Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. — 384 с.
11. Сводные показатели по видам страхования за 2004—2009 гг. [www.fssn.ru](http://www.fssn.ru)
12. Страхование: учебник /под ред. Федоровой — 3.-е изд. М.: Магистр, 2009 — 1006 с
13. Страхование выходит в он-лайн <http://www.insur-info.ru/press/54784/>
14. Сулейманов Э.Г. Агентский канал — развитие продолжается <http://www.insur-info.ru/interviews/624/>
15. Эксперт РА. Бизнес розничных страховщиков: капитальный ремонт <http://www.raexpert.ru/researches/insurance/noeasymaney/part1/>
16. Шохина Е. Страхование попало в сети. [www.expert-online.ru](http://www.expert-online.ru)

## ОАО СТРАХОВАЯ ГРУППА "МЕЖРЕГИОНГАРАНТ"

### Страхование грузов по всему миру

- 10 лет на рынке страхования
- С 1999 года застраховано более 1,2 млн грузоперевозок
- За 2008 год выплачено более 15 млн рублей
- Широкая гамма продуктов по страхованию грузов
- Индивидуальный подход к каждому клиенту





**МЕЖРЕГИОНГАРАНТ**  
СТРАХОВАЯ ГРУППА

[www.mrggroup.ru](http://www.mrggroup.ru)
(495) 649-30-03

Лицензия ФССН России № 3300 89 от 13 марта 2009 г.