

Тема 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ СТРАХОВЫХ УСЛУГ

6.1 Сущность и принципы управления продажами страховых продуктов

6.2 Характеристика целевых клиентских сегментов. Особенности процесса продажи страховых продуктов различным категориям потребителей

6.3 Организация партнерских продаж страховых продуктов

6.1 Сущность и принципы управления продажами страховых продуктов

Управление продажами страховых продуктов — комплексное понятие, которое включает в себя два основных направления деятельности:

- *управление структурным подразделением* (департаментом, отделом), к компетенции которого относится реализация (продажа) страховых продуктов;
- *управление бизнес-процессами*, связанными с продажей страховых продуктов.

В профессиональном стандарте «Специалист по страхованию» выделена отдельная трудовая функция **«Организация продаж страховых услуг»**.

В соответствии с требованиями, зафиксированными в профессиональном стандарте, к основным трудовым действиям при организации продаж страховых услуг относятся:

- изучение каналов продаж страховых продуктов;
- выбор способа продажи страховой услуги;
- создание агентской сети;
- взаимодействие со страховыми агентами;
- консультирование клиентов;

- подбор условий страхования;
- разработка сервисных условий договора страхования;
- включение дополнительных условий договора страхования.

К необходимым умениям относятся:

- привлекать клиентов;
- реализовывать продукты в массовых видах страхования;
- организовывать агентские сети;
- информировать клиентов об условиях страхования;
- владеть различными технологиями продаж страховых продуктов;
- быть коммуникабельным.

При построении системы управления продажами страховых продуктов и услуг следует учитывать **особенности страховой услуги как товара**:

1. Получение страховой услуги носит вероятностный характер. *Страховщик и страхователь не могут быть уверены, что страховой случай наступит.*

2. Субъекты страхования заинтересованы в том, чтобы страховой случай не наступил, *соответственно, они прилагают усилия, нацеленные на то, чтобы страховая услуга не была в итоге оказана, так как страхователь в этом случае не потеряет время и средства на получение страховой услуги, а страховщик не потратит ресурсы из страхового фонда на возмещение.*

3. Издержки страховщика не могут быть точно определены до момента наступления страхового случая. *Страховщику известны только средние значения этих издержек на основе прошлого опыта.*

4. *Как и любую другую услугу, страховую услугу невозможно накопить и сохранить.*

Процесс управления продажами страховых продуктов можно подразделить на ряд взаимосвязанных стадий:

- планирование,
- организация,
- мотивация,

- контроль в сфере продаж.

На стадии планирования продаж страховых продуктов следует определить плановые показатели продаж на прогнозируемый период. Рекомендуется строить планы с разбивкой по различным видам страхования и каналам сбыта.

При осуществлении планирования продаж страховых продуктов необходимо придерживаться следующих правил:

1. Осуществление многоуровневого планирования: в центральном офисе и в регионах.
2. Взаимосвязанность стратегического, тактического и текущего планирования продаж.
3. Планирование продаж должно осуществляться по следующим направлениям: по страховым продуктам; по каналам продаж и по целевым клиентским сегментам.

К основным планируемым показателям при управлении продажами страховых услуг могут быть отнесены:

- число проданных страховых полисов, в том числе корпоративным и розничным клиентам;
- планируемый объем страховых премий;
- планируемый объем прибыли, в том числе по различным каналам продаж.

Планирование продаж страховых продуктов должно быть увязано с бизнес-процессами деятельности страховой компании в целом. К примеру, с финансовой деятельностью в части формирования и распределения затрат на управление продажами; с маркетинговой деятельностью — в части продвижения страховых продуктов на рынок и коммуникации с потребителями; с управлением персоналом — в части подготовки менеджеров по продажам и агентов; с материально-техническим обеспечением деятельности страховой компании — в части создания рабочих мест менеджеров по продажам; с информационным обеспечением

деятельности страховой организации — в части сопровождения продаж на основе информационных технологий.

Стадия непосредственной организации продаж страховых продуктов включает три вида деятельности: подготовительную деятельность; непосредственно продажу страхового продукта; послепродажное обслуживание (сервис).

- **Подготовительная деятельность:**

- сегментация рынка и определение потенциальных клиентов;
- определение имеющегося и потенциального спроса;
- определение оптимального канала (или каналов) продаж.

- **Непосредственно продажа страхового продукта:**

- установление контакта(ов) с клиентом;
- консультирование клиентов, в том числе формирование убеждения страхователя в необходимости приобретения страхового продукта; - оформление договора страхования.

- **Послепродажный сервис:**

- информационное, правовое и прочее консультационное сопровождение договора страхования;
- расследование, оценка ущерба, непосредственно урегулирование страховых случаев;
- содействие в ликвидации последствий страхового случая.

К основным **принципам управления продажами** на рынке страховых услуг можно отнести:

1) **Комплексность.** Применение комплексного подхода к разработке и реализации оптимальных вариантов продажи страховых услуг и продуктов.

2) **Клиентоориентированность.** Формирование предложения страховых продуктов для клиентов с учетом следующих основных условий:

- достижение наилучших условий выбора страховых продуктов для клиента;

- экономия времени на совершение выбора и покупки страхового продукта клиентом.

3) **Экономическая эффективность.** Достижение оптимальной экономической эффективности процесса управления продажами страховых продуктов достигается путем оптимизации страхового продукта, реализуемого клиентам; совершенствования системы сбыта страхового продукта и организационной структуры страховой компании в целом; эффективной маркетинговой поддержкой продаж и т.п.

4) **Регламентируемость.** Процесс управления продажами страховых продуктов должен быть документирован. В регламенте должны быть четко определены права и полномочия сотрудников отдела продаж страховых продуктов, описаны стандарты работы, сформулированы требования к результатам и т.д.

Вышеперечисленные принципы должны быть учтены при разработке внутренних регламентов страховой компании, касающихся управления продажами.

Рассмотрим более подробно подходы к классификации продаж страховых продуктов (табл. 1).

Традиционно в основу построения концепции продаж страховых услуг и продуктов заложена классификация по каналам продаж.

При выборе каналов продаж должна быть проведена оценка деятельности страховой компании и страховых услуг и продуктов по следующим критериям:

- уровень развития экономики и финансовой системы страны;
- уровень жизни населения, состояние платежеспособного спроса;
- состояние рынка страховых услуг и перспективы его развития;
- уровень конкуренции на рынке конкретного страхового продукта;
- вид и этап жизненного цикла страхового продукта;

- выбранная стратегия развития страховой компании;
- категории потребителей страховых услуг;
- планируемые затраты на построение и последующее функционирование канала(ов) продаж;
- проектируемая структура выбранных каналов;
- прогнозируемый объем продаж и прибыли.

Таблица 1 – Классификация видов продаж страховых продуктов

Признак классификации	Виды продаж
Объект продажи	<i>Продажа простого страхового продукта (моно- продажа)</i> включает в себя один вид страхования, фактически удовлетворяет одну потребность. <i>Продажа комплексного продукта</i> (мультипродажа) включает в себя несколько видов страхования и может удовлетворять несколько потребностей (например, полис комплексного банковского страхования). <i>Кросс-продажа</i> — продажа страхового полиса как дополнение к основному приобретаемому товару (например, к ОСАГО продается полис ДСАГО или КАСКО)
Степень индивидуализации продажи	<i>Персонализированная продажа</i> страхового продукта — индивидуальные продажи, в соответствии с потребностями клиента. <i>Коробочная продажа</i> — заключение типового (стандартизированного) контракта с клиентом
По новизне договора	<i>Новая продажа страхового продукта.</i> <i>Пролонгация заключенного договора</i>
По каналам продаж	<i>Прямые продажи.</i> <i>Косвенные продажи (через посредников)</i>

В **таблице 2** определены преимущества и недостатки прямых и косвенных каналов продаж.

Наблюдаются следующие закономерности применения прямых продаж страховых продуктов:

- с увеличением степени развития экономики и финансовой сферы страны в структуре продаж страховых продуктов возрастает доля прямых каналов продаж и сокращается доля агентских каналов;
- развитие информационных технологий, электронной коммерции способствует увеличению доли прямых каналов продаж в общей структуре продаж страховых продуктов.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки различных каналов продаж страховых продуктов

Каналы продаж страховых продуктов	Преимущества	Недостатки
Прямые продажи	Стандартизация процесса продажи страховых продуктов, достижение необходимого уровня сервисного обслуживания клиентов благодаря разработке и применению стандартов обслуживания; возможность осуществления контроля за продажами страховых продуктов на всех стадиях продажи; непосредственный контакт с клиентами, возможность формирования клиентской базы и реализации целевых программ лояльности; высокая степень воздействия на сотрудников, осуществляющих продажу страховых продуктов, и контроль за их деятельностью	Необходимость осуществления существенных первоначальных вложений на открытие головного и дополнительных офисов; необходимость формирования команды менеджеров по продажам страховых продуктов, более высокая трудозатратность по сравнению с другими каналами продаж; необходимость осуществления мероприятий по продвижению страховых продуктов собственными силами и за счет собственных средств
Косвенные продажи	Относительно низкие первоначальные затраты на запуск этого канала продаж; сокращение затрат в процессе работы за счет общения клиентов с профессиональными посредниками; диверсификация каналов сбыта, возможность осуществления продаж комплексных страховых продуктов; мобильность посредников; широкий географический охват	Низкий уровень контроля за посредниками; малая степень управляемости процессом продажи страховых продуктов; риск мошенничества со стороны посредников; клиенты в большей степени лояльны к посреднику, а не к страховой компании; сложности в отборе посредников необходимой квалификации; значительное число ошибок при заключении страховых договоров посредниками с клиентами; нестабильность отношений с посредниками в долгосрочной перспективе, отказ от продолжения сотрудничества успешных посредников

Таким образом, в настоящее время усиливается тенденция доминирования прямых каналов продаж страховых продуктов над косвенными (посредническими) каналами. Исключением является рынок

корпоративных продаж, на котором страховые брокеры, действующие от имени страхователя, продолжают играть значительную роль в продвижении и последующей реализации страховых услуг.

Несмотря на малый объем премий, получаемых через онлайн-канал продаж, темп их роста обгоняет другие, можно прогнозировать увеличение доли этого канала продаж и рост его популярности, в первую очередь у физических лиц. Сдерживающим фактором является необходимость осуществлять существенные инвестиции на техническое и информационное обеспечение интернет-продаж.

В XXI в. процесс управления продажами страховых продуктов неразрывно связан с построением системы маркетинговых коммуникаций. Одним из направлений развития деятельности страховых компаний является увеличение числа каналов коммуникации с клиентами, формирование механизма взаимодействия этих каналов.

К основным тенденциям в области управления продажами страховых продуктов можно отнести следующие:

1. Стратегия деятельности страховых компаний во многом нацелена на повышение эффективности продаж страховых продуктов и улучшение системы обслуживания клиентов.
2. Страховые компании разрабатывают стандартизированные страховые продукты.
3. Постоянное возрастание роли информационных технологий в развитии страховой деятельности.
4. Страховые компании при построении каналов коммуникаций с клиентами все чаще применяют концепцию маркетинга партнерских взаимоотношений, что позволяет повысить лояльность к страховой компании.
5. Формирование партнерских программ, в которых одной стороной выступает страховая компания, а другой — партнер из другой сферы деятельности.

6. Построение собственной сети агентов страховой компании, которые осуществляют продажу отдельных страховых продуктов.

7. Расширение рынка электронных платежей, дальнейшее внедрение современных информационных технологий для построения коммуникации с клиентами, проведение мероприятий по интеграции имеющихся каналов коммуникации, повышение уровня компетенции персонала страховых компаний в сфере продаж и др.

6.2 Характеристика целевых клиентских сегментов. Особенности процесса продажи страховых продуктов различным категориям потребителей

В условиях роста конкуренции на рынке страховых услуг построение системы продаж должно быть в соответствии с сегментами страхового рынка. Страховые компании разрабатывают отдельные условия и специальные предложения в зависимости от целевой аудитории, состояния конъюнктуры и потребностей рынка, особенностей страхового продукта.

Критерии сегментации клиентов страховых компаний можно подразделить на две группы: финансовые и нефинансовые.

К основным **финансовым критериям** можно отнести:

- платежеспособность клиентов;
- расходы на страхование и др.

К основным **нефинансовым критериям** относятся:

- социально-демографические критерии (пол, возраст, рост, занятость, образование);
- географические критерии;
- психографические критерии (жизненные ценности и приоритеты);
- поведенческие критерии (привычки и шаблоны поведения).

Формирование целевых групп потребителей страховых продуктов осуществляется на основе оценки свойств потенциальных покупателей, в первую очередь оцениваются:

- страховые потребности клиентов (явные и латентные);
- географическое распределение потребителей;
- социально-экономическое распределение потребителей страховых услуг;
- платежеспособность клиентов страховых компаний.

Также на формирование целевых предложений будут оказывать влияние следующие группы факторов:

- степень конкурентной борьбы на рынке и модели поведения конкурентов;
- стоимость привлечения новых клиентов и затраты на поддержание взаимосвязи с имеющимися клиентами, формирование группы лояльных клиентов;
- перспективные направления изменения потребностей клиентов в области страхования;
- вероятность наступления страхового случая для различных групп клиентов и средний размер страхового возмещения для них.

Одним из основных факторов, который может повлиять на организацию продаж страховых продуктов, можно назвать *особенности поведения потребителей на стадии приобретения страхового продукта*.

При рассмотрении специфики поведения потребителей необходимо обратить внимание на следующие черты поведения клиента:

- инициативность или инертность клиентов при приобретении страхового продукта (соответственно, выбирается система активных или пассивных продаж);
- чувствительность к цене страхового продукта (определяется размер страховой премии);

- чувствительность к качеству и ассортименту страховых продуктов, а также качеству обслуживания на стадии продажи и урегулирования вопросов выплаты страхового возмещения (определяются конкретные виды страховых продуктов и разрабатываются стандарты обслуживания).

На рис. 6.2 представлены инструменты маркетинговых коммуникаций, которые наиболее часто используются современными страховыми компаниями при управлении продажами. Следует обратить внимание на то, что, в зависимости от того какие цели преследует руководство страховой компании и на какую целевую аудиторию нацелена его деятельность, выводы о стоимости инструментов маркетинговых коммуникаций могут быть скорректированы.

		Аудитория	
		Узкая	Широкая
Стоимость	Высокая	Личные продажи <i>IR</i> (построение отношений с инвесторами) <i>GR</i> (взаимодействие с органами власти)	Реклама Мультиканальные и омниканальные продажи <i>Product placement</i> Спонсорство
	Низкая	Сервисное обслуживание 57X-мероприятия Сувениры Внутренние коммуникации	<i>POS</i> - материалы

Рис. 6.2. Инструменты маркетинговых коммуникаций страховой компании при управлении продажами (по данным экспертной оценки)

Следует учитывать, что универсальных каналов коммуникаций и продаж страховых продуктов не существует. При построении системы коммуникаций страховой компании важно учитывать как минимум три направления деятельности:

- 1) коммуникации с сотрудниками страховой компании и агентами;
- 2) коммуникации с клиентами страховой компании (реальными и потенциальными);

3) коммуникации с референтными группами, включая отраслевые ассоциации, рейтинговые агентства, общественные организации и т.п.

Страховые агенты играют значимую роль в системе управления продажами страховых продуктов различным категориям клиентов. К их функциям относят следующие:

1. Осуществление операций по заключению договоров имущественного и личного страхования.

2. Изучение региональных условий и спроса на определенные страховые услуги.

3. Анализ состава регионального контингента потенциальных клиентов, обслуживание физических и юридических лиц, представляющих учреждения, организации и предприятия различных форм собственности.

4. Проведение аргументированных бесед с потенциальными и постоянными клиентами с целью добиться заинтересованности их в заключении или продлении договоров страхования (жизни и здоровья, движимого и недвижимого имущества, предпринимательской и коммерческой деятельности и др.).

5. В процессе работы с клиентами ведет наблюдение, оценивает особенности восприятия, памяти, внимания, мотивацию поведения и обеспечивает взаимопонимание при заключении договоров на страховые услуги.

6. Устанавливает критерии и степень риска при заключении договоров на страховые услуги, учитывая состояние здоровья, возраст, пол, образование, стаж трудовой деятельности, уровень материального обеспечения и другие субъективные качества, характеризующие клиента.

7. Заключает и оформляет страховые договоры, регулирует отношения между страхователем и страховщиком, обеспечивает их выполнение, осуществляет приемку страховых взносов.

8. Обеспечивает правильность исчисления страховых взносов, оформления страховых документов и их сохранность.

9. Способствует формированию заинтересованности и спроса на оказываемые страховые услуги, учитывая необходимость усиления материальной и моральной поддержки различных слоев населения, а также нарастание риска, связанного с конкуренцией, банкротством, безработицей и другими происходящими в современных условиях социально-экономическими процессами.

10. Оказывает помощь клиентам в получении исчерпывающей информации об условиях страхования.

11. Проводит работу по выявлению и учету потенциальных страхователей и объектов страхования, дает оценку стоимости объектов страхования.

12. В течение срока действия заключенных договоров поддерживает связь с физическими и юридическими лицами, вступившими в договорные отношения на страховые услуги.

13. В случае причинения ущерба застрахованному лицу осуществляет оценку и определяет его размер с учетом критериев и степени риска.

14. Рассматривает поступающие от клиентов жалобы и претензии по спорным вопросам исчисления и уплаты страховых взносов, выплат страхового возмещения при наступлении страхового случая в соответствии с условиями договора.

15. Устанавливает причины нарушений страховых договоров и принимает меры по их предупреждению и устранению.

16. Исследует неосвоенные виды страховых услуг и перспективы их развития с целью применения в своей практике и при создании страховых органов и служб.

17. Своевременно и в соответствии с установленными требованиями оформляет необходимую документацию, ведет учет и обеспечивает хранение документов, связанных с заключением договоров страхования.

18. Осуществляет взаимодействие с другими страховыми агентами.

Ключевым направлением развития продаж являются оптимизация и обновление ассортимента страховых продуктов. В **таблице 3** представлены примеры оригинальных целевых страховых продуктов, предлагаемых на российском рынке.

Таблица 3 – Примеры оригинальных целевых страховых продуктов для физических лиц

Наименование страховщика	Оригинальные целевые страховые продукты
Ингосстрах	Антиклещ
Страховая группа УралСиб	Страховая программа по защите свадебных торжеств — быстropolис «Удачная свадьба»
Сбербанк	Страховка фанатов <i>Pokemon Go</i>

Одним из направлений развития страховых компаний является формирование стратегий комплексных продаж. Основная цель организации комплексных продаж страховых продуктов — достижение высокого уровня лояльности клиентов, в идеале чтобы клиент приобретал страховые продукты только у «нашей» страховой компании и не приобретал бы страховые продукты конкурентов.

Страховые компании должны сформировать экономические стимулы у потребителя страховых услуг приобретать все страховые продукты у одного страховщика.

К основным факторам, влияющим на совершение комплексных продаж, относятся: цена страховых услуг (размер страховой премии); широта, глубина и насыщенность (номенклатура) ассортимента страховых услуг; уровень сервиса страховой компании; имидж страховой компании на рынке.

6.3 Организация партнерских продаж страховых продуктов

Одним из эффективных современных каналов продаж страховых продуктов можно назвать канал партнерских продаж.

Под **партнерскими продажами** в страховании понимается метод продаж через партнеров (нестраховых посредников). Под **партнером** понимается организация, основным видом деятельности которой является вид деятельности, не связанный со страхованием, но она осуществляет продажу страховых продуктов как сопутствующий вид деятельности. Партнер получает комиссионное вознаграждение за продажу страховых продуктов.

К нестраховым посредникам можно отнести:

- банковские учреждения;
- лизинговые компании;
- автодилеров;
- риелторов; торговые организации; туристические агентства.

Договорные отношения между страховой организацией и организацией-партнером могут оформляться посредством агентского договора — самая простая форма сотрудничества. Партнер выступает агентом страховой компании.

К основным преимуществам организации партнерских продаж можно отнести:

- получение дополнительного дохода всеми сторонами партнерских отношений;
- достижение операционного синергизма (эффект « $2+2 = 5$ ») за счет совместного использования информационных и финансовых ресурсов, баз данных;
- повышение территориальной доступности страховых услуг для клиентов;
- повышение качества обслуживания клиентов, в том числе за счет повышения скорости оформления страховых полисов;
- расширение ассортимента страховых продуктов;
- увеличение регионального охвата, так как используется сеть филиалов финансовых учреждений, торговых организаций и т.п.;

- снижение затрат на развитие сбытовой сети, что позволяет достичь оптимальной цены страховых продуктов;
- расширение клиентской базы за счет использования клиентской базы партнера;
- формирование целевых маркетинговых программ для клиентов;
- повышение имиджа страховой компании за счет сотрудничества с известными компаниями-партнерами.

Примеры нестраховых посредников при продаже розничных страховых продуктов представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Примеры нестраховых посредников при продаже розничных страховых продуктов

Вид страхового посредника	Страховой продукт
Банки	Страховые продукты, связанные с ипотекой и автокредитованием Страхование жизни и от несчастных случаев Страхование имущества граждан
Автодилеры	ОСАГО, ДОСАГО, КАСКО
Риелторы	Страхование объекта ипотеки Страхование арендованного имущества Страхование ответственности по арендуемому имуществу
Турагентства	Страхование при выезде за рубеж Страхование жизни Страхование от несчастных случаев

Одним из направлений развития партнерских продаж является **разработка и последующая продажа коробочных страховых продуктов.**

Под **коробочным страховым продуктом** понимается страховой полис со стандартизированным набором условий, включая стандартные страховые риски. Клиент получает возможность оплатить услугу в организации-партнере, а затем активизировать страховой полис по телефону (через колл-центр страховой компании) или посредством Интернет (через сайт страховой компании). Такой подход позволяет упростить процедуру выбора страховых продуктов клиентом, сокращает время на оформление страхового полиса и позволяет приобрести коробочный страховой продукт с меньшей страховой

премией, чем при классическом страховании. Таким образом, посредством разработки коробочных страховых продуктов становится возможным достичь оптимального соотношения цены страхования и рисков, которые будут покрыты страховым полисом.

Для страховой компании введение в ассортимент страховых коробочных продуктов позволяет сэкономить на обучении специалистов по продажам и упрощает процедуру оформления страховых полисов.

К недостаткам коробочных страховых продуктов для потребителей страховых услуг относятся:

- выбор объектов коробочного страхования ограничен;
- не проводится профессиональная оценка застрахованного имущества, соответственно, размер страховой суммы выбирается из нескольких предлагаемых вариантов страховых продуктов. Возможны случаи, когда страховая сумма будет значительно ниже реального ущерба;
- финансовые интересы потребителя с большой вероятностью будут защищены не в полном объеме;
- невозможность применять коробочное страхование для дорогостоящих и эксклюзивных объектов страхования;
- невозможность внесения изменений в типовое коробочное решение.

Сферой эффективного применения коробочных страховых решений считается страхование имущества (например, страхование квартиры загородного дома, автомобиля, домашнего имущества), гражданской ответственности (ДСАГО — добровольное страхование автогражданской ответственности), личное страхование (страхование от несчастных случаев).