

*В 2013 г. рост рынка страхования заметно снизился, составив 11,4%, – в отличие от 22% годом ранее. Но это не худший тренд. Страхование тянут вниз не столько низкие темпы роста, сколько взрывная убыточность автострахования.*

Например, по данным ЦБ, среди крупнейший страховщиков чистая прибыль в 2013 г. сократилась у «Росгосстраха» на 43,9% по сравнению с 2012 г. (данные по МСФО), у «Ингосстраха» – на 71,7%, у «РЕСО-Гарантии» – на 62,2%, у «АльфаСтрахования» – на 99,6% (все данные – по РСБУ)».

В 2014 г. ожидается падение темпов роста до 10% по ОСАГО и 6% – по каско. Страховые компании ищут спасения в более точечной настройке тарифной политики по каско, манипулируя ценой. Такая игра не приносит значимых финансовых результатов, однако приводит к потере идентичности компании, осознанию себя как согласованно действующего организма, что, в свою очередь, ухудшает позиции бренда на рынке.

Как в страховых компаниях реагируют на изменения рынка? Традиционно клиентов делят на три ценовых сегмента: премиальный, средний и эконом. Страховщики подстраиваются под их нужды, используя два основных инструмента – тариф и продукт. Изменение продуктового ряда может оказаться неоднозначным: практика показывает, что клиенты зачастую выбирают понятные им стандартные варианты. Поэтому подавляющее большинство компаний привыкло экспериментировать с тарифами, и главный предмет адаптации к рынку – каско.

Самым очевидным, на первый взгляд, кажется ориентирование на маржинальный сегмент автомобилей стоимостью от 1,5 млн руб.; начинаются попытки выстроить компанию под премиальный сегмент. Однако пыл маркетологов и продавцов порой остужают андеррайтеры, ведь доля дорогих автомобилей покупается так называемой «золотой молодежью», которой свойственно неаккуратное вождение. Другая часть дорогих автомобилей возглавляет рейтинги по угону. В результате 60% сегмента становится убыточным для страховой компании. Поэтому вторая часть ее портфеля заполняется, например, корейскими автомобилями: их владельцы ездят аккуратно, нежно, без убытков.

Проходит время, конкуренты в сегменте от 1,5 млн руб. решают также укрепить позиции

и снижают тарифы. Компания встает перед выбором: придерживаться прежней стратегии и работать в убыток или вообще покинуть рынок дорогого сегмента. Принимается решение пойти на компромисс и совместить два варианта: снизить тарифы для определенных моделей, с какими-то прекратить работу или терпеть убыток. Однако рынок опять оказывается впереди страховщика, и взрывными темпами начинает расти эконом-класс, например Ford Focus или Hyundai Solaris. Андеррайтеры опять тасуют колоду тарифов, выявляют тот возраст и стаж, которые на 100% принесут прибыль. Продавцы доводят долю таких клиентов до 20%, и компания продолжает жить в надежде на стабильность. Проходит время, и страховщики понимают, что портфель их состоит из разных сегментов, а у компании нет четкого рыночного позиционирования.

В таком порочном круге находится практически каждая страховая компания, и с этим придется смириться. Единственная верная стратегия по каско – быть прибыльным видом страхования, поэтому играть приходится во всех категориях. В каско не может быть целевого сегмента по цене: выгодно продавать страховки на KIA – продавайте, выгодно на BMW – продавайте, если Lexus убыточен – не стремитесь туда.

Возникает вопрос: что же тогда может быть критерием идентичности бренда страховой компании? Универсальный элемент, который является индикатором позиционирования в том или ином сегменте (не важно – социальном, гендерном или возрастном), – это только качество обслуживания. Для владельцев Range Rover, Mercedes, BMW не важно, купили ли они каско на 5000 руб. дешевле, однако они готовы переплатить 10000 руб., если будут уверены, что в страховой компании их обслужат на привычном им уровне. Основываясь на опыте, можно говорить, что некоторые водители KIA и Hyundai также готовы доплачивать за сервис, отличный от того, что нередко наблюдается в отечественных страховых компаниях. Именно сервис и обслуживание есть тот объект позиционирования, который выявляет амбиции компании и дает ей конкурентное преимущество.

В том, чтобы предложить сервис премиум-класса среднему и эконом-сегментам, нет ничего нового. Аналогичный подход уже активно используют, например, в телекоммуникациях и пассажирских авиаперевозках. Ориентация на сервис давно стала общим трендом, но в страховании еще далеко не все компании осознали, что можно привлекать клиентов не продуктами и ценами, а обслуживанием. В случае ДТП обслуживание клиентов в страховых компаниях находится на чрезвычайно низком уровне, поэтому клиенты чувствуют себя просителями, что напрямую формирует негативный образ отрасли в целом. В автостраховании мы сталкиваемся с тем, что люди отдают за машину 3 млн руб., а дополнительные 10000 руб. на страховку потратить не хотят – не потому, что нет денег, а потому что не понимают, за что платят.

Основная стратегия позиционирования, конкурентное преимущество страховщика – это обслуживание клиента. При наступлении страхового случая клиент и так перегружен негативными эмоциями, и компания должна проявить о нем заботу. Сервис (качество обслуживания, уровень коммуникации с клиентом, политику взаимодействия с ним, поддержку отношений), в отличие от продукта, трудно скопировать. Поэтому это оптимальный фактор для того, чтобы позиционировать свой бренд. Рынок требует от страховых компаний отказа от ценовой сегментации как инструмента позиционирования – эта стратегия заведомо проигрышная. Поэтому страховщикам придется каждый квартал пересматривать позиционирование своей компании, пока они не сделают клиентский сервис своим главным инструментом.

**Источник:** [Vedomosti.ru](http://Vedomosti.ru) , 08.07.14

**Автор:** Арсен Даллакян, вице-президент Страховой группы МСК