

**Дмитрий
ТУЛЕНТЫ,**

*заместитель
Председателя
Правления ОАО
СК «Прогресс-
Гарант», к.э.н.,
доцент кафедры
страхования
Московской
финансово-
промышленной
академии*

**КОНКУРЕНТНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ
МЕНЕДЖМЕНТА В СТРАХОВАНИИ**

Как известно, наиболее весомый вклад в разработку концепции конкуренции в конце XX столетия внес профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, ведущий ученый в области стратегии конкурентной борьбы и экономического развития. Многие положения теории конкуренции Портера послужили базой для дальнейших исследований. Так, в предлагаемой вашему вниманию статье рассмотрены основы поведенческого аспекта конкуренции на страховом рынке.

Прямая конкуренция

Вопросы эффективного управления страховой организацией сегодня часто рассматриваются в теоретических работах и постоянно обсуждаются практическими специалистами. При

этом в большинстве случаев не учитывается влияние конкурентной среды, в которой действует каждый страховщик. Однако конкуренция определяет основные формы поведения субъектов страхового бизнеса в усло-

виях ограниченности ресурсов, поэтому конкурентная составляющая менеджмента должна отражать цели, задачи, способы и направления деятельности страховщика по отношению к конкурентной среде. При этом необходимо обратить внимание на то, что речь идет именно о конкурентной среде страховщика, а не сводить понимание конкуренции до представления о ней как о непосредственном соперничестве страховой компании с собратьями по бизнесу.

К внешней конкурентной среде страховщика относятся:

- конкурирующие организации, претендующие на потребительское внимание и ресурсы существующих и потенциальных страхователей, а так же деловых партнеров страховщика
- имеющиеся и потенциальные страхователи
- деловые партнеры страховщика, оказывающие ему услуги либо обеспечивающие возможность заключения договоров страхования и выполнения обязательств по этим договорам
- общественность, включая органы государственной власти.

Между всеми перечисленными субъектами и страховщиком происходит конфликтное соперничество, в процессе которого каждая из сторон стремится реализовать свои деловые интересы с максимальной выгодой

для себя. В то же время характер и причины такого соперничества с каждым из субъектов конкурентной среды носят принципиально различный характер.

Так, если выделить какого-либо одного страховщика, то все остальные представляют реальную угрозу его существованию и жизненным интересам, то есть, являются прямыми конкурентами. С другой стороны, сами они представляют мишень для конкурентных действий страховщика, которого мы выделили. Прямые конкуренты имеют противоположенные цели, их столкновение не только носит конфликтный характер, но и ориентировано на подавление соперника.

Современный российский страховой рынок характеризуется усилением конкурентной борьбы, локализованной, главным образом, внутри групп страховщиков со схожими рыночными позициями (1).

- Перечислим эти группы:
- универсальные компании, действующие по всей территории РФ и на большинстве сегментов рынка
 - узкопрофессиональные, или кэптивны, компании, специализирующиеся на проведении отдельных видов страхования или

(1) В данном контексте имеются в виду компании, которые действительно занимаются страхованием, а не ограничиваются реализацией страховых схем.

обслуживании замкнутых групп страхователей

- региональные компании, работающие на географически ограниченных сегментах рынка. Наиболее интенсивная конкуренция наблюдается внутри каждой из групп. В то же время, представители различных групп тоже конкурируют между собой. Чаще всего это происходит в тех случаях, когда универсальная компания пытается выйти на сегменты рынка, занятые представителями второй и третьей групп, либо, наоборот, когда узкопрофильные или региональные компании стремятся приобрести статус универсальной компании федерального уровня.

Остальных субъектов внешней конкурентной среды страховщика правомерно относить к косвенным конкурентам.

Косвенная конкуренция

Косвенная конкуренция является сложным и внутренне противоречивым явлением. Все представители косвенных конкурентов (страхователи, деловые партнеры, общественность) играют в деятельности страховщика двоякую роль. В первую очередь, страховщик рассматривает их не как соперников, а как субъектов внешней среды, взаимодействия с которыми является способом достижения собственных деловых и конкурентных целей. Страхователи

как потребители продукции страховщика представляют собой главный объект его воздействия. Вся деятельность страховой организации нацелена на достижение и закрепление желаемой позиции в среде страхователей, формирование устойчивой и лояльной клиентской базы. Взаимодействие с деловыми партнерами позволяет страховщику наиболее эффективно построить собственную работу, оптимизировать процессы заключения договоров страхования и выполнения обязательств по ним. Формирование благоприятного общественного мнения и положительного имиджа в глазах потребителей – важное условие и дополнительное средство достижения успеха предпринимательской структуры в условиях современной экономики. При этом необходимо отметить, что другие страховщики ставят перед собой такие же задачи. То есть, все перечисленные субъекты внешней среды являются совокупными объектами соперничества прямых конкурентов. В этих условиях конкретная страховая организация стремится не только закрепить собственные позиции, но и не допустить усиления других страховщиков. В то же время, в каждом конкретном случае взаимодействия страховщика со страхователями, деловыми партнерами, общественностью интересы их не

совпадают и приходят в столкновение. Однако целью такого столкновения является не подавление, а достижение наиболее выгодных условий взаимодействия и благоприятных оценок собственной деятельности. Именно поэтому страхователей, деловых партнеров и общественность можно рассматривать как косвенных конкурентов страховщика, а соперничество с ними необходимо учитывать в практической деятельности последнего. Рассмотрим подробнее особенности взаимодействия с косвенными конкурентами.

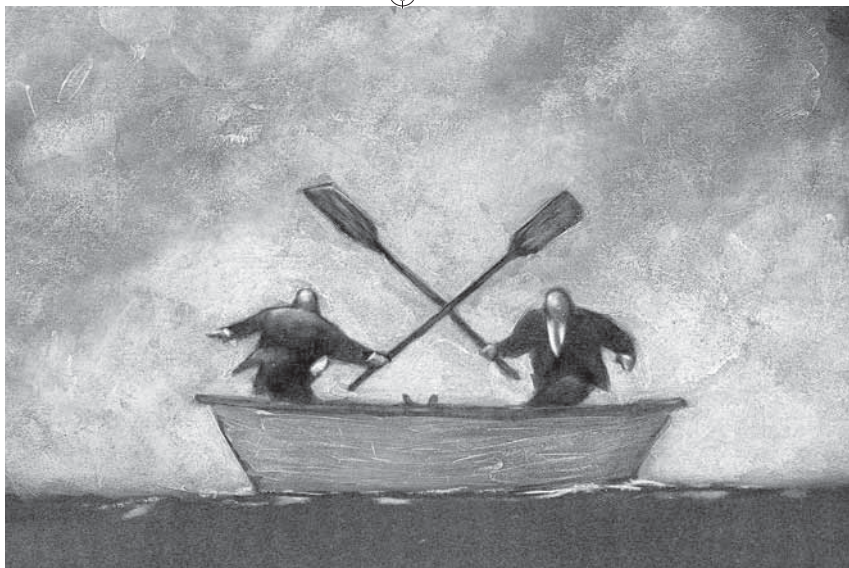
Страхователи

Страхователи, как было отмечено выше, играют двоякую роль. В первую очередь, они выступают арбитрами в борьбе прямых конкурентов, когда выбирают страховые продукты той или иной компании. Сам факт заключения договора страхования говорит о признании страхователем потребительской ценности товара, предлагаемого страховщиком. Если такое признание приобретает устойчивый характер, можно говорить о том, что страхователи предпочитают одного страховщика другим. С другой стороны, отдавая предпочтение какому-либо страховщику, страхователь имеет возможность не только оценивать

его конкурентные преимущества, но и диктовать, какими должны быть страховые продукты. Иными словами, страхователи соперничают со страховщиком по вопросам объема страхового покрытия, размера страховой премии, условий урегулирования убытков при страховых случаях и т.д. Такая “мягкая” конкуренция может принимать более жесткие формы в тех случаях, когда конкурентная сила страхователей значительно возрастает. Это происходит, если они являются крупнейшими потребителями того или иного вида страховых услуг, что дает им большие возможности влияния на ход переговоров со страховщиками и на определение условий договора страхования. Страхователи увеличивают свою конкурентную силу и тогда, когда предлагаемые страховщиками услуги сильно унифицированы по содержанию и цене и не составляет труда отказать от услуг одного страховщика в пользу другого. Такая ситуация, например, складывается вокруг обязательного страхования автогражданской ответственности.

Деловые партнеры

Деловые партнеры помогают страховщику заключать и исполнять договоры страхования, а также обеспечивать стабильную работу в условиях динамич-



ных изменений внешней и внутренней среды. Как известно, важнейшим условием прочной конкурентной позиции страховщика является постоянное расширение числа страхователей. Для этого страховщик не только использует собственные возможности, но и привлекает посредников: страховых (брокеров, агентов) и не страховых (подразделения риск-менеджмента крупных финансово-промышленных групп, банки, автосалоны). Не менее (а возможно, и более) важная группа деловых партнеров в конкурентной среде страховщика – это перестраховщики. Поскольку финансовые емкости и, соответственно, размеры собственного удержания у большинства российских страховщиков достаточно ограничены, а крупные риски предлагаются на страхование довольно часто, очень важно наладить продуктивное сотрудничество с перестраховщиками. Однако сотрудничество не исключает

соперничества за наиболее выгодные для себя условия перестрахования.

Кроме перечисленных, к числу деловых партнеров в конкурентной среде страховщика можно отнести также независимых специалистов по урегулированию убытков, актуариев, аудиторов и т.д.

Взаимодействуя со страховщиком, деловые партнеры ищут у него такие свойства, которые могли бы подтвердить его функциональную ценность, и пытаются использовать ее в собственных целях.

В процессе взаимодействия страховщика с его деловыми партнерами формируется так называемая цепочка ценностей. Это понятие было впервые введено Майклом Портером, который определил ее как систему взаимозависимых видов деятельности, между которыми существуют связи⁽²⁾.

Цепочки ценностей могут формироваться как внутри фирмы, так и во внешней среде. Эффек-

⁽²⁾ Портер М. Конкуренция: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – с. 110

тивность действий страховщика может быть значительно повышена в результате использования преимуществ внешней цепочки ценностей, в которую он входит. Эффект от вхождения страховщика в наиболее важные для него цепочки ценностей может быть двояким:

- страховщик, имеющий устойчивые конкурентные преимущества, может распространять влияние на других участников цепочки ценностей, укрепив свою конкурентную позицию
- в случае, когда партнеры по цепочке ценностей имеют большую, чем страховщик, конкурентную силу, последний может пытаться повысить собственную конкурентоспособность за счет их конкурентных преимуществ.

Общественность

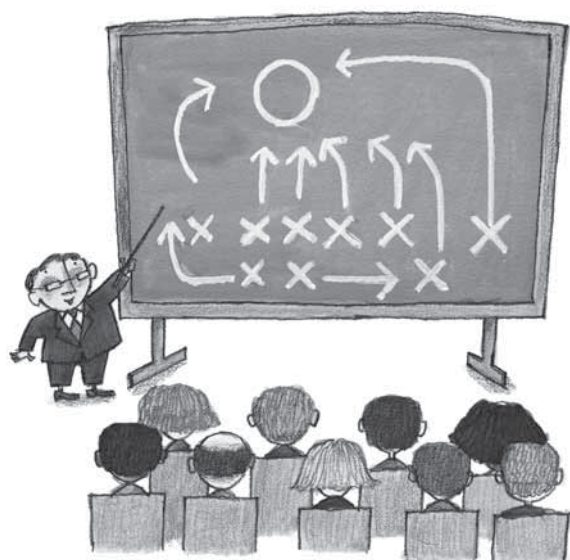
Общественное окружение является не просто наблюдателем, но и существенной составляющей конкурентной среды страховщика. Интересы общественного окружения включают в себя интересы отдельных физических лиц, общественных организаций, государственных органов, общества в целом. Часто они не совпадают с интересами страховщика и приводят к определенному соперничеству. С точки зрения общественного окружения, к конкурентным преимуществам страховщика можно отнести ответственность, за-

конопослушность, способность идти на компромисс, учет интересов общества при реализации собственных деловых интересов и т.п. Совокупность благоприятных оценок общественного окружения составляет общественную ценность страховой организации. Без признания обществом полезности действий страховщика или хотя бы нейтрального к нему отношения трудно представить успех конкурентных действий на страховом рынке.

Таким образом, конкурентная составляющая менеджмента страховщика должна иметь своей целью максимальное увеличение его потребительской, функциональной и общественной ценностей.

Отметим, что при формировании перечисленных ценностей «оценка конкурентных преимуществ со стороны отдельных представителей внешнего окружения предпринимательской фирмы всегда коррелируется на оценку этих или других ее преимуществ прочими представителями внешнего окружения.»⁽³⁾ Иными словами, потребительская, функциональная и общественная ценности страховщика являются взаимозависимыми категориями, каждая из которых

⁽³⁾ Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. – 6-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2007. С.45.



влияет на формирование и восприятие другой. Например, признание функциональной ценности страховщика ведущими перестраховщиками может значительно повысить его потребительскую и общественную ценность. И наоборот: негативные общественные оценки деятельности страховщика даже при условии высокого качества его товаров и положительных оценок деловых партнеров могут привести к нулевому или даже отрицательному результату. При этом для эффективной работы страховой компании важно наличие положительных показателей каждой из перечисленных ценностей, так как нулевой или отрицательный уровень хотя бы одной из них может обесценить все остальные.

Комплекс конкурентных действий

Задача конкурентной составляющей менеджмента страховщика состоит в формировании конкурентных преимуществ и их демонстрации конкурентному окружению. При этом конкурентные преимущества одновременно рассматриваются как инструмент конкурентного соперничества и как его результат. Обретение страховщиком потребительской, функциональной и общественной ценности в конкурентной среде, построение на этой основе системы конкурентных преимуществ всегда являются результатом комплекса его конкурентных действий. Речь идет именно о комплексе действий, согласованных по целям, направлению и времени, выстроенных в определенной иерархии и взаимосвязи, структурированных в общей системе действий и целей страховщика. Единичные, спонтанные и разрозненные конкурентные действия если и могут привести к появлению у страховщика конкурентных преимуществ, то только временных. Конкурентные действия страховщика всегда имеют разные структурные уровни. Наиболее глубокий, концептуальный, уровень конкурентных действий можно определить как стратегический. На этом уровне определяется основное направление

конкурентных действий, выделяются стратегические элементы конкурентной среды, формируются стратегические модели и стереотипы конкурентного поведения на длительный период. Основными стратегическими подходами страховщика к конкурентной среде являются:

- агрессивное наступление (подавление конкурентного окружения или его интеграция в собственную деятельность)
- выгодная сдача позиций (интеграция собственного бизнеса в деятельность более сильных конкурентов)
- установление сотрудничества (кооперация или сближение с конкурентным окружением на основе компромисса или нейтралитета)
- обособление от конкурентной среды.

Стратегические подходы к конкурентной среде реализуются через систему моделей и соответствующих им приемов конкурентного поведения страховщика, которые составляют тактику его конкурентных действий. Тактические конкурентные действия обычно охватывают не всю конкурентную среду страховщика, а лишь отдельные ее элементы и носят краткосрочный, локальный характер. Один и тот же стратегический подход к конкурентной среде может быть реализован с применением разнообразных

тактических приемов и их сочетаний.

Тактические конкурентные действия страховщика складываются из его поведения в разнообразных ситуациях, что требует определения в комплексе конкурентных действий способов ситуационного (конъюнктурного) конкурентного поведения. На тактическом и ситуационном уровнях целесообразно определить

- тактические модели поведения (наступательные, модели перехвата, оборонительные, отвлекающие и т.д.)
- возможные виды маневров в конкурентной борьбе
- базовые, отвлекающие, страховочные и другие группы приемов конкурентной борьбы
- формы конкурентного поведения
- наиболее выгодные тактические конкурентные поля
- набор опережающих, синхронных и гарантирующих действий в различных конкурентных ситуациях.

Учет и анализ конкурентной составляющей менеджмента, практическая разработка и реализация стратегии и тактики конкурентных действий позволят достичь нового качественного уровня в организации управления страховой организацией, предоставят дополнительные возможности для успеха в конкурентной борьбе и достижения ее коммерческих целей.