

DOI: 10.12731/2070-7568-2016-3-205-222

УДК 368.032.1:005.21

## РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ НА РЫНКЕ СТРАХОВЫХ УСЛУГ

*Янковская В.В.*

*Предмет исследования. Разработка и реализация стратегии дифференциации страховых услуг.*

*Цель и задачи исследования. Обоснование применения различных методов (SWOT-анализ, метод взвешенных оценок и др.) для разработки маркетинговой стратегии дифференциации, а также практических рекомендаций по формированию розничных услуг страхования. Для достижения обозначенной цели были поставлены следующие задачи:*

- *выявить ключевые предпочтения в сфере страховых услуг компании, исследовать наиболее востребованные в розничном страховом секторе направления;*
- *найти наиболее эффективные методы анализа страховых услуг;*
- *разработать рекомендации по дифференциации страховых услуг.*

*Решение этих задач осуществлялось с учетом особенностей объекта и предмета исследования.*

*Материалы и методы исследования. Исследование велось в рамках консалтингового договора с АО «Интач Страхование». Необходимая информация была получена из следующих источников:*

- *специальная литература российских и зарубежных авторов;*
- *внутренняя информация компании;*
- *данные, полученные в результате проведения исследования.*

*Для достижения поставленной цели был использован научный инструментарий, включающий:*

- *методы статистического, экономического, логического и эмпирического анализа;*
- *системный и ситуационный подходы;*
- *развернутую матрицу SWOT;*
- *метод взвешенных оценок.*

*Для расчета прогнозируемых результатов был применен метод динамических рядов.*

*Для обоснования предложений в своем проекте мы использовали показатель чистого дисконтированного дохода и метод безубыточности.*

*Результаты исследования. В статье представлены результаты исследования, выполненного для АО «Интач Страхование» с целью решения ряда насущных проблем этой организации. Исследование показало, что на момент обращения компания имела собственную высокоэффективную нишу.*

*При этом АО «Интач Страхование» сталкивалось с такими проблемами, как: застой на рынке, спад в потреблении услуг на фоне общей нестабильности рынка. В ходе исследования была выявлена возрастающая неудовлетворенность потребителей предлагаемыми услугами.*

*Проведенный всесторонний анализ конкретной ситуации с учетом конкурентных преимуществ компании и ее финансовых возможностей дал возможность разработать рекомендации по повышению эффективности ее деятельности. Использование SWOT-анализа позволило сформулировать стратегические альтернативы развития компании. Затем с помощью экспертного метода и метода взвешенных оценок была разработана конкретная стратегия. Было предложено сконцентрировать усилия на таких страховых услугах, как «Интач Страхование – младенец» и страхование гостей горнолыжных парков отдыха в Дмитровском районе. Эти предложения были сформулированы на основе исследования в рамках консалтингового договора, в результате которого были выявлены свободные сегменты рынка с высоким потенциалом развития. Было принято решение расширить страховые услуги, осуществив выход на указанные*

выше сегменты. Это может повысить эффективность деятельности компании и значительно увеличить ее долю в страховом рынке Москвы и Подмосковья, обеспечить стабильный рост финансовых результатов и положительную динамику дифференциации и диверсификации.

Для обоснования предложений использовались метод безубыточности и метод динамических рядов, с помощью которого был рассчитан чистый дисконтированный доход.

**Ключевые слова:** стратегия дифференциации; страховые услуги; стратегические альтернативы; чистый дисконтированный доход; финансовые потоки Cash-flow критерий экономической эффективности; горнолыжные курорты.

## DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF THE DIFFERENTIATION STRATEGY IN THE INSURANCE MARKET

*Yankovskaya V.V.*

*Research subject. Development and implementation of the strategy of differentiation of insurance services.*

*The purpose and objectives of research. Justification of the use of various methods (SWOT-analysis, a weight estimation method, etc.) for the development of the marketing differentiation strategy, as well as practical advice on the formation of retail insurance services. In order to achieve a designated purpose of research the following tasks have been set:*

- *identify key preferences in the sphere of insurance services of the Company, study the most popular directions in the retail insurance sector;*
- *find the most effective methods for the analysis of insurance services;*
- *develop recommendations for the differentiation of insurance services.*

*These tasks have been solved taking into account the features of the object and subject of research.*

*Materials and methods of research. The research was conducted as part of a consulting contract concluded with Intouch Insurance JSC. The necessary information was obtained from the following sources:*

- *professional literature of Russian and foreign authors;*
- *internal information of the Company;*
- *data obtained as a result of research.*

*To achieve a purpose in view the following scientific instruments have been used:*

- *methods of statistical, economic, logical and empirical analysis;*
- *system and situational approaches;*
- *a detailed SWOT matrix;*
- *a weight estimation method.*

*The method of time series has been used to calculate the predicted results.*

*To justify the proposals in the project we used an index of the net present value and a break-even method.*

*Research results. The article presents the results of research conducted for Intouch Insurance JSC in order to address a number of urgent problems of this Company. The study has found that at the time of reference the Company had its own high-performance niche.*

*However, Intouch Insurance JSC faced the following problems: inactive market, a decline in consumption of services against the overall market instability. The study has revealed the growing consumer dissatisfaction with the services offered.*

*A comprehensive analysis of the specific situation taking into account the competitive advantages of the Company and its financial capabilities made it possible to develop recommendations to improve the efficiency of the Company's operations. The SWOT-analysis allowed to formulate strategic alternatives of the Company's development. Then, upon the use of an expert method and a weight estimation method a specific strategy has been developed. It has been proposed to focus on provision of such insurance services as "Intouch Insurance – Baby" and insurance of guests of ski resorts in the Dmitrov district. These*

*proposals have been formulated based on research conducted as part of a consulting agreement, during which free market segments with a high development potential have been identified. It was decided to expand a range of insurance services by entering the above-mentioned market segments. This may improve the Company's operating efficiency and significantly increase its share in the insurance market of Moscow and the Moscow region, ensure the stable growth of financial results and the positive dynamics of differentiation and diversification.*

*In order to justify the proposals a break-even method and a method of time series have been used, which allowed to calculate the net present value.*

**Keywords:** *differentiation strategy; insurance services; strategic alternatives; net present value; cash-flow, criterion of economic efficiency; ski resorts.*

В последние годы многие страховые компании проявляют повышенный интерес к розничному страхованию. Это объясняется рядом причин. Одной из них является принятие Федерального закона от 25 апреля 2002 г. № 40-ФЗ (ред. от 28 ноября 2015 г.) «Об обязательном страховании гражданской ответственности владельцев транспортных средств». С момента его вступления в силу рынок страхования в России начал стремительно развиваться. В настоящее время страховые сборы в России являются одними из самых динамичных в мире. Другая причина – усилившаяся конкурентная борьба между российскими и иностранными страховыми компаниями после присоединения России к ВТО. Зарубежные страховые компании стали предлагать свои услуги частным клиентам, а традиционный рынок корпоративного страхования, на котором иностранный капитал был представлен уже достаточно широко, отошел на второй план. Из-за нацеленности лидеров отрасли на развитие рынка страхования частных лиц такой метод конкурентной борьбы, как использование ценовой стратегии, перестал быть эффективным. Тем более что по сравнению с российскими компаниями иностранные конкуренты располагают большими финансами и богатым опытом по предоставлению страховых услуг для физических лиц [1].

Одним из решений, которое может снизить остроту назревших проблем, является разработка адаптивных маркетинговых стратегий, в частности, стратегии дифференциации.

В рамках консалтингового договора нами была исследована деятельность АО «Интач Страхование». Для повышения эффективности его деятельности была предложена стратегия дифференциации. Согласно канонической теории М. Портера, конкурентное преимущество на рынке возникает на основе предоставления потребителям продукции, дающей большую ценность за ту же стоимость (дифференциация), или равной ценности, но за меньшую стоимость (низкие издержки). При дифференциации основной акцент делается на создании продукта (совокупности материальных и нематериальных атрибутов), который воспринимается потребителем как «нечто уникальное». Это могут быть конструктивные особенности или эксплуатационные характеристики изделия, превосходное сервисное обслуживание, престижная марка и т.д. [2, с. 49–53].

А. Томпсон и А. Скринленд отмечают, что «сущность стратегии дифференциации состоит в том, чтобы находить пути быть единственным, кто предлагает покупателям дополнительные черты товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество» [4, с. 178]. Потенциальной основой дифференциации услуги являются факторы, повышающие ценность услуги (товара), в том числе психологическую удовлетворенность потребителя. В рамках стратегии как процесса было выполнено исследование окружения фирмы [5, с. 333]. Это исследование и оценка факторов, которые оказывают существенное влияние на условия ведения бизнеса, получило в управленческой литературе название SWOT-анализа [4, с. 144], при помощи которого выбирается направление деятельности фирмы. Стратегический анализ дает возможность осуществить оценку имеющихся ресурсов по отношению к настоящему состоянию внешней среды и потребностям клиента [6, с. 125–131]. Развернутая матрица SWOT-анализа (табл. 1) позволила нам сформулировать стратегические альтернативы развития АО «Интач Страхование».

Таблица 1.

**SWOT-анализ для АО «Интач Страхование»**

<b>SWOT</b>	<p><b>Возможности</b>                  Хорошие перспективы экономического развития страны.                  Благоприятное страховое законодательство.                  Увеличение доли рынка за счет повышения уровня конкурентоспособности.                  Быстрое реагирование на изменения рынка и экономики в целом.                  Развитие страховой культуры в отдаленных регионах страны</p>	<p><b>Угрозы</b>                  Негативное влияние экономического кризиса.                  Снижение платежеспособности населения.                  Сокращение количества заключенных договоров.                  Преобладание интересов внутри компании в ущерб интересам бизнеса.                  Слияния и поглощения крупных российских конкурентов.                  Потеря конкурентоспособности.                  Недобросовестная конкуренция</p>
<p><b>Сильные стороны</b>                  Положительная репутация и известность на рынке страховых услуг.                  Профессионализм сотрудников.                  Развитая филиальная сеть.                  Развитая сеть центров урегулирования убытков.                  Богатая история и многолетний успешный опыт работы на рынке.                  Единые корпоративные стандарты на территории всей страны</p>	<b>Поле СИВ</b>	<b>Поле СИУ</b>
<p><b>Слабые стороны</b>                  Масштабность не позволяет мгновенно внедрять нововведения.                  Зависимость от законодательства.                  Слаборазвитая система маркетинга.                  Отставание в области исследований рынка.                  Недостроенная система мотивации персонала</p>	<b>Поле СЛВ</b>	<b>Поле СЛУ</b>

При анализе поля СИУ было выявлено, что возможно использование одной из следующих альтернативных стратегий по Портеру [3, с. 35–40]:

- стратегия ограниченного роста;
- комбинированная стратегия;
- стратегия сокращения.

Разработанная на основе стратегии сокращения *стратегия дифференциации* позволила решить задачу роста за счет предложения нового страхового продукта и его реализации на уже освоенном обществом рынке.

Согласно методу взвешенных оценок было проведено анкетирование клиентов и сотрудников компании. Для этого были установлены критерии оценки; каждому критерию задали определенный вес, который соответствует его относительной важности. После анкетирования мы рассчитали сумму произведений полученных балльных оценок на веса критериев по каждой стратегической альтернативе. В итоге была определена наиболее предпочтительная альтернатива, продемонстрировавшая наибольшую суммарную взвешенную оценку, – стратегия дифференциации (табл. 2).

Проще всего увеличивать свою долю в условиях развивающегося рынка, когда у потребителя еще не сформировались привязанности к торговым маркам и соответствующие им покупательские привычки, а конкуренты не стали чересчур чувствительными к показателям рыночной доли, которых они хотели бы добиться [8, с. 283]. Размеры рынка, как правило, определяются типом предлагаемой услуги и специализацией фирмы [7, с. 277]. Для увеличения доли рынка, привлечения потенциальных потребителей мы разработали и предложили фирме новый страховой продукт «Интач Страхование – младенец». Он предполагает страхование от несчастных случаев младенцев в возрасте от двух месяцев до трех лет. Основное назначение продукта: возмещение ущерба, вызванного потерей здоровья или смертью застрахованного. В ответственность страховщика были включены последствия от страхового несчастного случая. Предполагалось, что продавцами страхового полиса станут уже работающие в компании агенты. Рекламироваться данная услуга может путем распространения специализированных буклетов и плакатов в родильных домах,

в отделениях гинекологии и в центрах матери и ребенка, расположенных на территории Московской области.

Таблица 2.

**Оценка стратегических альтернатив**

Критерий	Вес	Стратегия дифференциации		Стратегия ограниченного роста		Комбинированная стратегия		Стратегия сокращения	
		Балльная оценка	Взвешенная оценка	Балльная оценка	Взвешенная оценка	Балльная оценка	Взвешенная оценка	Балльная оценка	Взвешенная оценка
Расширение клиентской базы	0,18	9	1,62	7	1,26	8	1,44	4	0,72
Увеличение доли рынка	0,17	8	1,36	7	1,19	6	1,02	3	0,51
Использование преимуществ налаженных сетей обслуживания	0,1	7	0,7	6	0,6	7	0,7	6	0,6
Расширение продуктовой линейки	0,14	10	1,4	8	1,12	6	0,84	3	0,42
Укрепление позиций на рынке	0,16	8	1,28	8	1,28	6	0,96	5	0,8
Повышение конкурентоспособности	0,12	8	0,96	7	0,84	6	0,72	3	0,36
Повышение приверженности клиента услугам компании	0,13	7	0,91	6	0,78	6	0,78	3	0,39
<b>Итого</b>	<b>1</b>		<b>8,23</b>		<b>7,07</b>		<b>6,46</b>		<b>3,8</b>

Еще одним направлением повышения эффективности деятельности и значительного увеличения доли на рынке Москвы и Подмоскovie для АО «Интач Страхование» стало оказание страховых услуг для посетителей горнолыжных парков в Дмитровском районе, развивавшихся в последние годы высокими темпами. На территории района находятся пять горнолыжных парков отдыха: «Сорочаны», «Яхрома», «Волен», «Степа-

ново» и «Клуб Леонида Тягачева». Самый крупный парк Московской области «Сорочаны» ежедневно в сезон посещает до 5500 человек, парки «Яхрома» и «Волен» – 2000–2500 человек, «Клуб Леонида Тягачева» – около 800 человек.

Хотя горнолыжный спорт является одним из наиболее травматичных видов спорта, в России страхование горнолыжных туров только начинает развиваться. На сегодняшний день нет налаженной системы сотрудничества горнолыжных курортов со страховыми компаниями. Однако с учетом значительных объемов продаж и стабильно растущего спроса на горнолыжные туры необходимо углубление специализации страховщиков.

В связи с этим обществу «Интач Страхование» было предложено начать представлять следующие виды страховых услуг посетителям горнолыжных парков: 1) страхование от несчастного случая гостей парка; 2) страхование прокатного имущества курорта – комплектов горнолыжного оборудования, получаемых в прокате; 3) страхование имущества курорта, включающее страхование зданий (крыша, фасад, остекление), включая внутреннюю отделку, технику, мебель, предметы интерьера, сантехническое оборудование; 4) страхование самоходной техники; 5) страхование канатной дороги; 6) страхование ответственности парка перед третьими лицами за отключение электричества и, как следствие, невозможность предоставления услуг гостям парка.

Для страхования гостей курортов и пользователей горнолыжных услуг от несчастных случаев АО «Интач Страхование» заключает договор с руководством курорта о размещении своего страхового офиса на его территории. В этом случае фирма самостоятельно реализует разовые полисы добровольного страхования среди отдыхающих. Исходя из приведенной статистики посещаемости курортов, возможное количество заключаемых полисов в месяц будет следующим: средняя посещаемость одного парка составляет 1500 человек в день, т.е. 45 тыс. человек в месяц. С учетом того что некоторые отдыхающие уже застраховались от несчастных случаев, а также исходя из фактора влияния рекламы на потребителей,

можно рассчитывать на заключение около 150 полисов в день. Это составит:  $150 \times 30 = 4500$  застрахованных спортсменов-любителей в месяц, а за шесть месяцев – 27 тыс. человек (полисов).

В данной ситуации возможны заключение договора страхования, действующего только в день катания и в конкретном парке, и реализация относительно долгосрочных полисов – от одного до трех месяцев, действующих во всех парках Подмосковья.

При реализации первой схемы обоснованная стоимость полиса страхования составляет 30 руб. Тариф должен быть одинаков для всех независимо от пола, возраста, уровня катания. Застрахованным и выгодоприобретателем считается лицо, купившее полис страхования на конкретном курорте в конкретный день. Страхование предусматривает выплаты по травмам, полученным во время катания или нахождения на территории данного горнолыжного курорта. Возможно также включение тарифа страхования в стоимость билета.

Согласно второй схеме страхование предусматривает выплаты по травмам, полученным во время катания или нахождения на территории любого из горнолыжных курортов Подмосковья, при этом период страхования составит 1–3 месяца. Страховая защита предусматривается отдельно для взрослых и для детей в возрасте до 17 лет включительно.

Следует отметить серьезный недостаток второй схемы страхования: страховому агенту придется затратить определенное время на заполнение полиса и проверку документов страхователя. А страхователю, в свою очередь, придется предоставить большой объем информации о себе. Кроме того, страхователь должен будет назначить выгодоприобретателя, который сможет получить страховое обеспечение в случае смерти застрахованного, и предоставить полную информацию и о лице, назначаемом им выгодоприобретателем. Это создаст отдыхающим неудобства, отнимет их время.

Внедрение не только программы по страхованию гостей от несчастного случая, но и ряда других страховых услуг, перечисленных выше,

позволит горнолыжным комплексам решить следующие задачи: снизить расходы на риск-менеджмент и повышение его эффективности; повысить привлекательность своих услуг для потенциальных потребителей; обеспечить соответствие требованиям законодательства России в области эксплуатации опасных производственных объектов.

При обосновании стратегии дифференциации продуктовой линейки компании в своих расчетах эффективности мы опирались на данные Росстата о демографической ситуации в стране, а также на данные, полученные в ходе анализа деятельности компании. И наконец, были проанализированы данные Интернета. Вся информация сведена в табл. 3. В табл. 4 представлены полученные нами результаты расчета прибыли.

Предложение по выводу на рынок нового типа услуги в сфере страхования от несчастного случая оказалось экономически эффективным, так как в каждый период компания получает определенную прибыль. На следующем этапе анализа для оценки проекта были спроектированы финансовые потоки Cash-flow (табл. 5), а затем определены номинальная сумма затрат и поступления с разбивкой на поквартальные периоды (рис. 1).

Таблица 3.

## Исходные данные

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Первое полугодие 2014 г.	Второе полугодие 2014 г.	Первое полугодие 2015 г.	Второе полугодие 2015 г.	Первое полугодие 2016 г.	Второе полугодие 2016 г. (прогноз)
1	Рождаемость	чел.	47563	43879	53248	49391	58169	55856
2	Показатель младенческой смертности	%	7,53	7,51	7,48	7,44	7,35	7,3
3	Смертность	чел.	3581	3295	3983	3675	4275	4077
4	Итого новорожденных	чел.	43982	40584	49265	45716	53894	51779
5	Доля застрахованных новорожденных	%	38,2	38,2	39	39	41,4	41,4
6	Вероятность наступления страхового случая	%	1,9	1,9	1,92	1,92	1,95	1,95

Окончание табл. 3

7	Затраты на обучение агентов	руб.	180000	160000	95000	70000	65000	50000
8	Затраты на выпуск специализированных листовок	руб./шт.	0,88	0,88	0,99	0,99	1,12	1,12
9	Количество выпускаемых листовок	шт.	50000	50000	50000	50000	60000	60000
10	Затраты на выпуск специализированных плакатов	руб./шт.	4,06	4,06	4,5	4,5	5,18	5,18
11	Количество выпускаемых плакатов	шт.	1000	1000	1000	1000	1000	1000
12	Затраты на выпуск сувенирной продукции для клиентов	руб.	210000	240000	300000	320000	350000	380000

Таблица 4.

**Результаты расчетов прибыли от реализации предложения для «Интач Страхование»**

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Первое полугодие 2014 г.	Второе полугодие 2014 г.	Первое полугодие 2015 г.	Второе полугодие 2015 г.	Первое полугодие 2016 г.	Второе полугодие 2016 г. (прогноз)
1	Прогнозируемое количество застрахованных	чел.	16801	15503	19213	17829	22312	21436
2	Страховая премия	руб./шт.	1500	1500	1690	1690	1900	1900
3	Страховая сумма	руб./шт.	75000	75000	84500	84500	95000	95000
4	Сумма страховых платежей	руб.	25 201 403	23 254 453	32 470 594	30 131 620	42 392 689	40 728 978
5	Прогнозируемая сумма страховых выплат	руб.	23 941 333	22 091 730	31 171 770	28 926 355	41 332 872	39 710 753
6	Сумма затрат на реализацию проекта	руб.	438060	448060	449000	444000	487380	502380
7	Прибыль	руб.	822010	714663	849824	761265	572437	515844

Таблица 5.

## Денежные потоки АО «Интач Страхование», тыс. руб.

№	Показатели	Ед. изм.	I квартал 2015 г.	II квартал 2015 г.	I-II кварталы 2015 г.	IV квартал 2015 г.	I квартал 2016 г.
1а	1. Поступления Выручка	тыс. руб.	2372,27	11772,6	24023	-4844,66	23619,7
1б	Итого поступлений	тыс. руб.	2372,27	11772,6	24023	-4844,66	23619,7
<i>2. Затраты</i>							
2а	единовременные	тыс. руб.	340	0	0	60	70
2б	текущие постоянные	тыс. руб.	787,523	787,523	827,323	864,343	898,583
2в	Итого затрат	тыс. руб.	1127,523	787,523	827,323	924,343	968,583
<i>3. Cash-flow</i>							
3а	приток	тыс. руб.	2372,27	11772,6	24023	-4844,66	23619,7
3б	отток	тыс. руб.	1127,523	787,523	827,323	924,343	968,583
3в	сальдо	тыс. руб.	1244,747	10985,08	23195,7	-5769,003	22651,117
3г	накопленное сальдо	тыс. руб.	1244,747	12229,82	35425,5	29656,498	52307,615

С помощью формулы Фишера была определена величина дисконта – 4,88%<sup>1</sup>, а также был рассчитан чистый дисконтированный доход (ЧДД) от реализации проекта АО «Интач Страхование» (табл. 6).

С помощью показателя чистого дисконтированного дохода (ЧДД) была рассчитана сравнительная эффективность альтернативных вложений. Исходя из расчетов его значений был сделан вывод о прибыльности проекта в целом. Применяя метод безубыточности, мы рассчитали минимальное количество продаж разовых полисов – 12305 полисов. На основании этого страховому обществу было рекомендовано заключить дого-

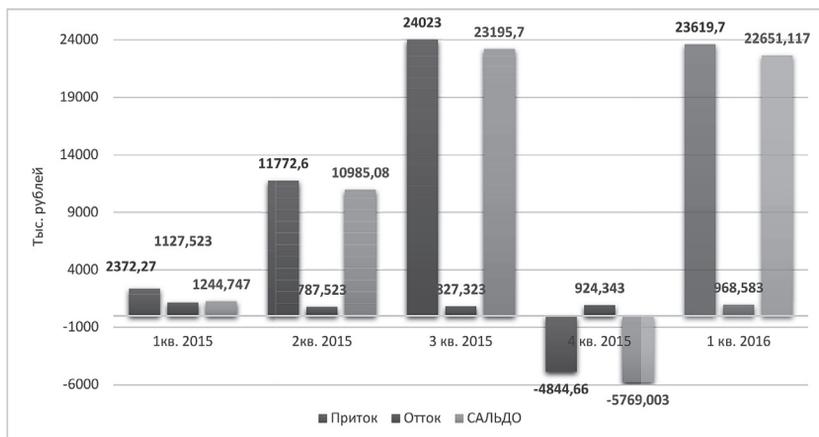
<sup>1</sup> Расчетный период – один квартал.

вор с руководством курорта о предоставлении разовых страховых услуг отдыхающим, включая их в стоимость входного билета.

Таблица 6.

**Расчеты ЧДД АО «Интач Страхование»**

№ п/п	Коэффициент дисконтирования $\frac{1}{(1+d)^{i-1}}$	ЧДД <sub>p</sub> тыс. руб.	K <sub>p</sub> тыс. руб.	Cash-flow <sub>p</sub> тыс. руб.	Дисконтированный ЧДД <sub>p</sub> тыс. руб.	Дисконтированные K <sub>i</sub> тыс. руб.	Дисконтированный Cash-flow <sub>i</sub> (ЧТС <sub>i</sub> ) тыс. руб.	ΣЧТС <sub>i</sub> накопленным итогом (ЧДД <sub>i</sub> ) тыс. руб.
1	1	2372,27	1127,52	1244,75	2372,27	1127,52	1244,75	1244,75
2	0,9535	11772,6	787,52	10985,08	11224,83	750,88	10473,95	11718,70
3	0,9091	24023	827,32	23195,68	21839,46	752,12	21087,33	32806,03
4	0,8668	-4844,66	924,34	-5769,00	-4199,38	801,23	-5000,61	27805,42
5	0,8265	23619,7	968,58	22651,12	19521,07	800,51	18720,56	46525,99
6	0,7880	14810,32	938,16	13872,16	11670,81	739,29	10931,52	57457,51
Итого					62429,06	4971,55		



**Рис. 1.** Диаграмма Cash-flow АО «Интач Страхование»

Приняв стоимость услуги равной 30 руб. и учитывая данные о количестве посетителей – в среднем до 1,5 тыс. человек в день на одном

курорте, получим, что объем продаж должен составить около 1350000 руб. в месяц. За четыре месяца, т.е. за сезон, будет получено 5400000 руб. Комиссия парка составит 25%. В этом случае, как отметили наши специалисты, предоставление за одну цену целого комплекса услуг курорта положительно скажется на продажах и приведет к повышению реализации путевок на 20–25%. Например, предоставление услуги страхования от несчастного случая вместе с услугой подъемника может привести к увеличению количества отдыхающих до 56тыс. человек в месяц. Отметим, что при реализации данного варианта не потребуются затрат на рекламу. Ведь горнолыжники, приобретающие билет на подъемник, автоматически будут считаться застрахованными. Не придется также тратить средства на содержание страхового офиса/трейлера и зарплату агентов, так как осуществлять процедуру страхования от имени страховщика будут сотрудники парка, работающие кассирами. Как следствие, страховое общество минимизирует свои издержки. По этой программе валовая прибыль страховой компании составит 832500 руб., а за сезон, т.е. четыре месяца – 3330000 руб.

Конечно, это всего лишь модельная оценка, полученная методом дисконтированного денежного потока с использованием полученных в процессе анализа и перспективного прогноза данных от группы аналитиков нашего консалтинга. Однако для любой организации в условиях нестабильного рынка динамика внутренних оценок компании является одним из основных критериев качества принимаемых решений в области менеджмента.

Если компания осуществит грамотную дифференциацию, с течением времени она сможет обеспечить рост прибыли, несмотря на то, что доля рынка может оставаться неизменной. При росте рыночной доли доходы компании увеличатся, даже если ее цены будут сопоставимы с ценами конкурента, полученные доходы покроют инвестиционные затраты, т.е. издержки, связанные с разработкой стратегии дифференциации и с ее реализацией.

**Список литературы**

1. Зубец А.Н. Маркетинговые исследования страхового рынка. М.: Центр экономического маркетинга, 2011. 345 с.
2. Ибрагимов Р. Стратегия дифференциации: чем измеряется успех? // Управление компанией. 2003. Т. 3. С. 49–53.
3. О’Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. Пер. с англ.; под ред. Д.О. Ямпольской. 2-е изд. СПб.: Питер, 2002. 864 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2006. 924 с.
5. Школа маркетинга Келлога / Под ред. Д. Якобуччи. СПб.: Питер, 2004. 398 с.
6. Янковская В.В. Планирование на предприятии: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2014. 423 с.
7. Янковская В.В. Стратегический анализ фирмы // Сборник научных статей. Развитие современной науки: Теоретические и прикладные аспекты. М., 2016. С. 125–131.
8. Porter Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980. 495 p.

**References**

1. Zubets A.N. *Marketingovye issledovaniya strakhovogo rynka* [Marketing research of the insurance market]. Moscow: Economic Marketing Centre, 2011, 345 p.
2. Ibragimov R. *Strategiya differentsiatsii: chem izmeryaetsya uspek?* [A differentiation strategy: keysuccess factors]. *Upravlenie kompaniey* [Company management] 2003, Vol. 3, pp. 49–53.
3. O’Shonessy J. *Konkurentny marketing: strategicheskiy podkhod* [Competitive marketing: a strategic approach]. Translated from English; under the editorship of Yampolskaya D.O. The second edition. St. Petersburg: Peter, 2002, 864 p.

4. Thompson A.A., Strickland A.J. *Strategicheskiy menedzhment. Kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management. Concepts and cases for the analysis]. 12th edition. Moscow; St Petersburg; Kiev: Williams, 2006, 924 p.
5. *Shkola marketinga Kelloga* [Kellogg's Marketing School] / Under the editorship of Yacobucci D. St. Petersburg: Peter, 2004, 398 p.
6. Yankovskaya V.V. *Planirovanie na predpriyatii* [Planning in the Enterprise]: A Textbook. Moscow: INFRA-M, 2014, 423 p.
7. Yankovskaya V.V. *Strategicheskiy analiz firmy* [Strategic analysis of the company]. *Sbornik nauchnykh statey. Razvitie sovremennoy nauki: Teoreticheskie i prikladnye aspekty* [Collection of scientific articles. The development of modern science: theoretical and applied aspects]. Moscow, 2016, pp. 125–131.
8. Porter Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980, p. 495.

#### ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

**Янковская Вероника Владимировна**, доцент, кандидат экономических наук

*Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»*

*Стремянный переулок, 36, г. Москва, 117997, Российская Федерация*  
*veronika28-2@mail.ru*

*SPIN-код: 5377-2921*

#### DATA ABOUT THE AUTHOR

**Yankovskaya Veronika Vladimirovna**, Candidate of Economics Science, Associate Professor of Management Theory and Business Technologies  
*Plekhanov Russian University of Economics*

*36, Stremyannyy pereulok, Moscow, 117997, Russian Federation*  
*veronika28-2@mail.ru*

*SPIN-code: 5377-2921*