

Глава 7

Общая среда бизнеса (1)

Разделы программы

(b)(iv) Опишите влияние общей среды бизнеса в терминах:

- *Влияния различных каналов сбыта;*
- *Влияния режимов регулирования и налогообложения;*
- *Общего влияния профессиональных руководств.*

(В данной главе описаны вопросы, связанные с каналами сбыта)

1. Введение

При изучении главы, посвященной актуарному контрольному циклу, вы видели, что для актуария очень важно знать общую среду бизнеса, в которой работает компания по страхованию жизни. В этой и последующей главах мы рассмотрим некоторые аспекты данной среды.

В данной главе мы изучим как компания по страхованию жизни решает вопросы, связанные с продажей своих продуктов. «Каналы сбыта» - это в сущности возможные способы продажи. Мы будем изучать следующие каналы сбыта:

- Независимые посредники, которые выбирают продукты для своих клиентов из всех или большинства доступных на рынке.
- «Привязанные» агенты, которые продают продукты одной компании по страхованию жизни или небольшого числа таких компаний.
- Собственные продавцы, обычно нанимаемые конкретной компанией для продажи ее продуктов непосредственно клиентам.
- Прямой сбыт, через объявления в прессе, по телефону, интернету или почте.

2. Основные каналы сбыта

2.1 Страховые посредники (брокеры)

Страховые посредники независимы от конкретных компаний по страхованию жизни. Их целью является нахождение наилучшего контракта для своего клиента в терминах страхового обеспечения и премий. Обычно их услуги оплачиваются посредством комиссионного вознаграждения со стороны компаний, чьи продукты они продают. Альтернативным вариантом вознаграждения является оплата со стороны клиентов.

Большинство профессиональных посредников действительно ищут для своих клиентов наилучший контракт. Однако, на некоторых рынках, известно, что менее скрупулезные посредники озабочены уровнем выплачиваемого комиссионного вознаграждения в большей мере, чем выбором подходящего страхового продукта.

Очень часто, рассматривая несколько аналогичных, подходящих клиенту продуктов, отличающихся в основном будущим (неизвестным) результатом инвестирования, посредник будет испытывать сильное влияние комиссионного вознаграждения. По этой причине некоторые посредники предлагают свои услуги за фиксированную плату, чтобы продемонстрировать, что комиссионные на них повлиять не могут.

Хороший посредник может оказать клиенту ценные услуги. Большинство людей не имеют времени и знаний, необходимых для того, чтобы найти продукт, наилучшим образом отвечающий их потребностям, но посредник может провести необходимые исследования.

Инициатором продажи обычно является клиент. Однако, посредник может также предложить что-либо существующему клиенту, например, провоцируя периодический анализ финансов.

Могут также иметь место письма существующим клиентам, например, при появлении новых продуктов или изменении налогообложения. Посредники могут также предлагать свои услуги новым клиентам посредством рекламы в прессе или через торговые ассоциации.

Альтернативным названием страховых посредников является название «страховые брокеры».

2.2 Привязанные агенты

Это страховые посредники, «привязанные» к одной, или, иногда, к нескольким, компаниям по страхованию жизни, которые предлагают своим клиентам продукты только этих компаний. Обычно они являются служащими банка или аналогичного финансового института.

Вопрос 7.1

В чем может состоять принципиальная выгода для компании по страхованию жизни от такого типа связи с банком?

Банк может даже основать свою собственную страховую компанию (если этому не препятствует местное законодательство), для которой он станет «привязанным агентом», продающим страховые продукты через свои банковские отделения или посредством писем клиентам.

Банк не является единственно возможным вариантом привязанного агента. В континентальной Европе традиционным каналом сбыта являются физические лица, выступающие в качестве привязанных агентов. С юридической точки зрения, они работают на страховую компанию, не будучи ее сотрудниками. Этим они отличаются от независимых посредников, которые, с юридической точки зрения, работают на своего клиента.

При наличии привязки к нескольким компаниям, последние, как правило, продают разные продукты.

Вопрос 7.2

Почему?

Привязанные агенты оплачиваются посредством комиссионных со стороны компаний, к которым они привязаны.

Инициатива продажи часто исходит от потенциального клиента, однако некоторые привязанные агенты сами активно ищут клиентов. Страховые компании, безусловно, рассчитывают, что их агенты активно ищут клиентов.

2.3 Собственные продавцы

Собственные продавцы обычно являются сотрудниками компании по страхованию жизни, и поэтому продают только ее продукты. Они могут оплачиваться посредством комиссионных, заработной платы или их комбинации.

Инициатива продажи обычно исходит от продавца, использующего список клиентов. Однако, после установления хорошего контакта с конкретным клиентом, последний часто сам инициирует дальнейшие продажи.

Многие продавцы сами проявляют активность в попытке инициировать дальнейшие продажи. Для компании, продающей через своих собственных продавцов, часто считается полезным иметь полный набор страховых продуктов. В этом случае, имея «теплого» клиента (клиента, с которым установлены взаимоотношения), она может попытаться продать ему защиту на случай смерти, защиту на случай длительного заболевания, накопительный продукт и т.д.

Конечно, сначала нужно получить список клиентов. Этого можно, например, достигнуть за счет рекламы в прессе или личных контактов.

2.4 Прямой сбыт

В настоящее время он существует в трех основных формах:

- **Рассылка писем;**
- **Продажа по телефону;**
- **Объявления в прессе.**

Пока неясно, насколько для этого будет полезен интернет.

Для рассылки писем, компании по страхованию жизни нужен список имен и адресов, например, из ее собственной базы данных текущих страхователей, или других групп, таких как владельцы конкретной кредитной карты. Страховщик направит всем им письма с предложением купить полис. Письмо будет содержать детали предлагаемого контракта и бланк заявления. **В случае рассылки писем, инициатором продажи является (хотя это и не бесспорно) компания по страхованию жизни.**

В случае продажи по телефону, инициатором продажи будет или потенциальный клиент или страховая компания.

Процесс продажи может, если это разрешено, включать в себя «холодные звонки» потенциальным клиентам. Альтернативно, клиент может позвонить сам в ответ на газетную или телевизионную рекламу, а продажа будет организована по телефону. В последнем случае, продажа по телефону и реклама будут, на самом деле, частями одного процесса продажи.

В случае рекламы в прессе, вопрос об инициаторе является спорным. Если компания дает объявление, и кто-то отвечает, кто является инициатором продажи?

Объявления в прессе могут иметь разные формы, например:

- Они могут содержать короткий бланк заявления, которое клиент заполняет и отправляет;
- Они могут содержать телефон и адрес, по которым можно получить дальнейшую информацию и бланк заявления;
- Они могут содержать телефон, по которому можно позвонить и совершить сделку по телефону, как это описано выше.

3. Влияние различных каналов сбыта

3.1 Демографический профиль

Разные каналы, скорее всего, привлекут разных, с точки зрения искушенности в финансовых вопросах и уровня дохода, людей. Эти различия затем отразятся на фактическом демографическом опыте лиц, покупающих контракты через разные каналы. Таким образом, будет иметь место классовая селекция.

Вопрос 7.3

Прокомментируйте вероятные различия в финансовой искушенности и уровне дохода между:

- (а) Клиентами независимого посредника;
- (б) Клиентами крупного банка, выступающего в качестве привязанного агента страховой компании;
- (с) Клиентами, прочитавшими объявление в таблоиде «Трущобы».

Нельзя быть слишком догматичным в отношении уровня дохода и финансовой искушенности, ассоциируемых с конкретным каналом сбыта. Например, собственные продавцы могут быть нацелены на работу с лицами высокой квалификации или с лицами, принадлежащими к нижним социально-экономическим группам.

По сути дела, уровень дохода и финансовую искушенность клиентов напрямую определяет целевой рынок, а не канал сбыта. Однако конкретные целевые рынки достигаются через каналы сбыта, и определенные каналы ассоциируются с определенными целевыми рынками.

Уровень дохода и финансовая искушенность клиентов коррелируют с опытом их смертности, заболеваемости и расторжения договоров.

Вопрос 7.4

Рассмотрите фактический опыт заболеваемости по контракту страхования на случай длительной болезни. Каковы вероятные различия между клиентами независимого посредника, и теми, кто купил полис через прямой маркетинг, нацеленный на широкие слои общества?

Ответ на предыдущий вопрос иллюстрирует «классовую селекцию», на которую указывается в Конспекте. «Классовая селекция» просто указывает на тот факт, что люди могут быть с пользой классифицированы в соответствии с определенными показателями, влияющими на фактический уровень смертности и заболеваемости. Например, смертность среди курильщиков выше, чем среди некурящих. В рассматриваемой нами ситуации, показателем является канал сбыта, через который продаются полисы.

Канал сбыта может напрямую влиять на опыт расторжения. Различные каналы используют разные методы сбыта, которые могут отличаться с точки зрения агрессивности продаж, степени учета потребностей и финансовых возможностей клиентов, а также «кто является инициатором продажи». Эти факторы могут повлиять на

постоянство, особенно в начале действия полиса, когда наиболее велика вероятность того, что лица, купившие полисы сверх своих возможностей, их расторгнут. Наиболее низкий уровень расторжения будет связан с независимыми посредниками, особенно вследствие того, что клиент является инициатором продажи, и клиентская база посредников является наиболее искушенной, хотя могут иметь место многие исключения (например, когда собственные продавцы нацелены на искушенный рынок и тщательно ориентированы на подход, основанный на потребностях клиентов).

3.2 Дизайн контракта

В целом можно сказать, что чем выше уровень финансовой искушенности потенциальных клиентов, тем более сложные продукты могут быть им проданы.

Вопрос 7.5

В нижеприведенной таблице указаны некоторые продукты по страхованию жизни и каналы сбыта. Отметьте «птичкой» комбинации, в которых продукт подходит для продажи через соответствующий канал сбыта, и крестиком – в которых не подходит. В некоторых случаях вы можете почувствовать, что ситуация неоднозначна. Если это так, дайте пояснения.

Продукт	Канал сбыта		
	Независимый посредник	Собственные продавцы	Продажа по телефону
Страхование на срок без участия в прибыли			
Страхование на случай длительного заболевания без участия в прибыли			
Привязанное к паям гибкое пожизненное страхование			

Специфика продажи по телефону или посредством объявлений в прессе означает, что продаваемые продукты почти неизбежно будут достаточно простыми. Это подтверждает ответ на предыдущий вопрос, но мы хотим, чтобы вы сначала подумали об этом сами.

Возможно, наиболее важным моментом является то, что продукт должен выглядеть простым для потенциальных страхователей, даже если с актуарной точки зрения он достаточно сложен.

3.3 Тарификация контрактов

Мы рассмотрим два аспекта влияния канала сбыта на цену контракта:

- Влияние демографических предположений (включая влияние андеррайтинга);
- Влияние потребности в конкурентоспособных условиях.

Влияние демографических предположений

Уровень андеррайтинга будет зависеть от маркетинговой стратегии. Вообще говоря, строгость андеррайтинга убывает в порядке указанных в разделе 1 каналов сбыта, причем продажа через независимых посредников требует наиболее жесткого андеррайтинга.

Вопрос 7.6

Поясните, почему бизнес посредников, скорее всего, потребует наиболее жесткого андеррайтинга.

Некоторые продукты, независимо от канала сбыта, требуют очень малого андеррайтинга или не нуждаются в нем вовсе.

Вопрос 7.7

Укажите продукты, относительно мало нуждающиеся в андеррайтинге.

На многих рынках, одной из причин того, что продажи с использованием прямого маркетинга могут иметь низкий уровень андеррайтинга, является малый размер страховой суммы. Там где это не так, потребуются достаточно жесткий андеррайтинг. Другой причиной низкого уровня андеррайтинга является то, что сложное заявление с множеством андеррайтинговых вопросов является серьезным барьером для продаж.

Уровень андеррайтинга будет отражаться на демографических предположениях (за исключением расторжения), используемых для расчета тарифов. На предположения также оказывает влияние вышеупомянутая классовая селекция.

При прочих равных, чем строже применяемый страховой компанией андеррайтинг, тем ниже будет уровень смертности и заболеваемости.

Однако, не все «прочие» *равны*. Уровень здоровья обращающихся за страхованием лиц также очень важен, а, как мы видели, он может зависеть от канала сбыта. Этот факт влияет на эффективность усилий компании по улучшению результатов посредством андеррайтинга.

Вопрос 7.8

Компания по страхованию жизни продает оплачиваемые регулярными взносами полисы пожизненного страхования без участия в прибыли, предназначенные для покрытия расходов на погребение. Она размещает объявления в газете, читаемой, в основном, работниками ручного труда. Контракты продаются всем желающим, но в первые 12 месяцев страховое обеспечение равно сумме уплаченных взносов. Прокомментируйте вероятную смертность по данным контрактам.

Поскольку компания по страхованию жизни предполагает, что результаты будут зависеть от типа клиентов, которым она предлагает свои полисы, и уровня андеррайтинга, ясно, что она пожелает учесть это в используемых при тарификации предположениях.

На уровень расторжения договоров будет влиять финансовая искушенность клиентов, а также то, кто был инициатором продажи – страхователь или компания.

Важной причиной расторжения контрактов страхователями, особенно на ранних стадиях действия договора, является осознание того, что покупка с самого начала не отвечала их потребностям. Это ключ к обоим указанным в Конспекте факторам (см. выше).

Неискушенный покупатель скорее купит не подходящий ему продукт, как вследствие того, что он не искал разумного совета, так и вследствие намеренного обмана при продаже. Кроме того, если клиент активно искал продукт, удовлетворяющий конкретным потребностям, то вероятность того, что продукт ему подходит, гораздо выше, чем в случае, скажем, агрессивной продажи конкретного продукта.

Влияние на потребность в конкурентоспособных условиях

Степень влияния тарифов на конкурентоспособность, вообще говоря, следует порядку каналов в разделе 1, то есть:

- Независимые посредники;
- «Привязанные» агенты;
- Собственные продавцы;
- Прямой сбыт, через объявления в прессе или по телефону.

Однако, как мы увидим ниже, прямой маркетинг *не всегда* в наименьшей мере подвержен влиянию конкуренции.

Страховые посредники, при прочих равных, рекомендуют своим клиентам компании с наиболее конкурентоспособными тарифами. Наиболее важным из показателей, которые должны быть равными, является комиссия. На некоторых рынках, особенно не очень хорошо регулируемых, может быть важнее предложить выгодные комиссионные, чем конкурентоспособные тарифы.

Банк будет заинтересован в том, чтобы продаваемые его сотрудниками, как привязанными агентами, продукты были в разумной мере конкурентоспособными, с тем, чтобы не повредить его имиджу. Однако, такое прямое сравнение с другими компаниями, как в случае посредников, отсутствует.

Собственные продавцы обычно не находятся в конкурентной ситуации. Например, продавец может правильно рекомендовать клиенту покупку контракта страхования на случай длительной болезни. Вполне может быть так, что большинство или даже все клиенты, решившие купить такой контракт, сделают это без поиска на рынке лучшего варианта. Это может быть не очень умно, но именно так и происходит.

Не вполне ясно место прямого маркетинга с точки зрения конкуренции. На самом деле оно зависит от целевого рынка. Например, объявления, сделанные в финансовом журнале или газете высокого уровня, могут достичь финансово искушенных клиентов, которые любят сравнивать тарифы. Объявления в газете для широкой публики, направленные на менее искушенных клиентов, могут быть связаны с гораздо меньшим конкурентным давлением.

Наличие конкурентоспособных тарифов или вычетов это еще не все, даже при продаже через посредников. Например:

- Продукты могут отличаться от конкурентов за счет новых черт или привлекательных опций;
- Более сложные продукты разных компаний могут быть сложны для сравнения;
- Некоторые накопительные контракты могут конкурировать на основе прошлых инвестиционных результатов в не меньшей мере, чем на основе тарифов или удержаний.

Вопрос 7.9

Компания по страхованию жизни продает следующие контракты только через независимых посредников.

- (a) Страхование на срок без участия в прибыли;
- (b) Привязанное к паям смешанное страхование.

Кратко прокомментируйте потребность данных двух контрактов в конкурентоспособных тарифах/вычетах.

4. Каналы сбыта и актуарный контрольный цикл

Вопрос 7.10

Как контрольный цикл может повлиять на управление каналами сбыта компании по страхованию жизни?

Глава 7. Резюме

Каналы сбыта

«Каналы сбыта» - способы продажи компаниями по страхованию жизни своих продуктов. Основными каналами сбыта являются:

- Независимые посредники, которые выбирают продукты для своих клиентов из всех или большинства доступных на рынке.
- Привязанные агенты, которые продают продукты одной компании по страхованию жизни или небольшого числа таких компаний.
- Собственные продавцы, обычно нанимаемые конкретной компанией для продажи ее продуктов непосредственно клиентам.
- Прямой сбыт, через объявления в прессе, по телефону, интернету или почте.

Услуги независимых посредников могут оплачиваться посредством комиссионного вознаграждения со стороны компаний, чьи продукты они продают, или платой от клиентов. Привязанные агенты обычно оплачиваются посредством комиссионного вознаграждения. Собственные продавцы компании могут оплачиваться посредством комиссии, зарплаты, или их комбинации.

Влияние каналов сбыта

Разные каналы сбыта воздействуют на разные типы людей. Клиенты могут отличаться уровнем финансовой искушенности, проницательностью при покупке контракта и уровнем доходов. Следовательно, опыт смертности, заболеваемости и расторжения договоров может, для бизнеса проданного через разные каналы, быть различным.

Уровень андеррайтинга, который может зависеть от канала сбыта, также влияет на опыт.

Отличия в ожидаемом опыте должны быть отражены в предположениях, используемых для тарификации.

Степень потребности в конкурентоспособных условиях зависит от канала сбыта, причем наибольшая конкуренция имеет место среди продуктов, продаваемых через независимых посредников. Значимость конкуренции различна для разных типов контрактов.

Когда канал направлен на достижение более искушенного в финансовых вопросах целевого рынка, допустимы более сложные схемы продуктов. Однако, контракты, продаваемые посредством объявлений в прессе или по телефону, должны быть достаточно простыми, даже при продаже на искушенном рынке.

Решения

Решение 7.1

Привязывание дает доступ к базе «теплых» клиентов, которые могут быть достигнуты через филиалы банка или письма, и за счет этого сбыт может быть увеличен. («Теплые» клиенты – лица, с которыми компания уже вступила в договорные отношения, которые будут, вероятно, благожелательно настроены по отношению к компании и к покупке ее продуктов.)

Решение 7.2

Было бы трудно удовлетворить все компании и убедить их, что они имеют справедливую долю в агентских продажах.

Агент попадет в сложную ситуацию, если продукты одной компании будут очевидным образом превосходить продукты другой компании.

(Можно сказать, что независимый посредник имеет те же проблемы, но инвестиции компании по страхованию жизни в привязанного агента могут быть намного выше.)

Решение 7.3

- (a) Те, кто ищет совета независимого посредника, могут, в среднем, лучше разбираться в финансовых вопросах и быть более состоятельными, чем публика в целом. Поэтому они будут заинтересованы в рекомендациях по решению своих более сложных финансовых проблем.
- (b) Крупный банк может достигнуть широкого среза населения с разным уровнем финансовой искушенности и дохода. Определенный минимальный уровень подразумевается наличием банковского счета. Те, кто будут искать дальнейшего совета, все еще могут относиться к верхнему уровню этого среза, или к специальной целевой группе, выбранной банком для продажи страховых продуктов.
- (c) Читатели газеты «Трущобы» будут, вероятно, наименее искушенной (в финансовом и других планах) группой, имеющей самый низкий уровень дохода. (Хотя, в некоторых менее развитых странах, способность читать может указывать на *некоторый* уровень образования, и, возможно, относительную зажиточность.)

Решение 7.4

Если клиенты посредника в целом богаче среднего уровня, то они могут иметь более низкую заболеваемость по следующим причинам:

- Лучшие условия и стиль жизни (хотя избыточное количество кларета может быть вредно для здоровья);
- Лучший доступ к лечению;
- Скорее являются профессионалами/менеджерами, чем работниками ручного труда, поэтому ниже риск несчастного случая на работе;
- Более интересная работа, и, поэтому меньше стимулов для симулирования болезни, или для того, чтобы сидеть дома после излечения.

(Как мы увидим далее в данной главе, может также иметь место более жесткий андеррайтинг бизнеса, продаваемого независимыми посредниками.)

Решение 7.5

Не рассматривайте нижеприведенную таблицу как догму, но разумный ответ может быть следующим:

Продукт	Канал сбыта		
	Независимый посредник	Собственные продавцы	Продажа по телефону
Страхование на срок без участия в прибыли	У (Примечание 1)	У	У
Страхование на случай длительного заболевания без участия в прибыли	У	У	? (Примечание 2)
Привязанное к паям гибкое пожизненное страхование	У	? (Примечание 3)	Х (Примечание 4)

Примечания

- (1) При продаже на «искушенном» рынке продукты *могут*, но *не обязаны* быть сложными.
- (2) Контракты страхования на случай длительного заболевания сложнее, чем страхование на срок. Они могут иметь больше опций и более сложные полисные условия. Поэтому они могут быть слишком сложны для объяснения и продажи по телефону.
- (3) Мне хотелось поставить здесь «У», и по видимому этот ответ был бы не менее резонным. Если продавец и покупатель встретились лицом к лицу, продать можно почти все что угодно.
- (4) Это почти однозначно слишком сложный для продажи по телефону продукт. (Хотя Южно-Африканские экзаменаторы указали, что в Южной Африке эти продукты являются рыночным стандартом и поэтому могут продаваться по телефону.)

Решение 7.6

Независимые посредники представляют интересы своих клиентов, а не конкретную страховую компанию. Страховая компания должна понимать, что посредник может поощрять антиселекцию.

Необходимо также помнить, что продажа инициируется посредником или его клиентом, что также может повысить риск антиселекции по сравнению, скажем, с ситуацией, когда на клиента выходят собственные продавцы.

Кроме того, посредники с большей вероятностью имеют клиентов с высоким уровнем доходов, и, следовательно, нуждающихся в более высокой страховой защите.

Цены должны быть конкурентоспособными (поскольку посредники имеют доступ ко всему рынку и, теоретически, знают весь рынок), чего можно достигнуть только посредством тщательного отбора хороших рисков за счет строгого андеррайтинга.

(Фактором, действующим в обратном направлении, является давление со стороны конкурентов, вынуждающее *не* делать андеррайтинг бизнеса, продаваемого через посредников, слишком сложным, из боязни помешать развитию бизнеса. Другими словами, если слишком большая доля потенциальных клиентов не сможет получить стандартные ставки конкретной компании, посредник прекратит рекомендовать эту компанию большинству своих клиентов.)

Решение 7.7

Любой накопительный по своей сути продукт, или продукт, имеющий малую сумму под риском, поэтому:

- Аннуитеты (кроме аннуитетов, предлагающих больным людям более выгодные условия);
- Привязанное к паям смешанное страхование с малой страховой суммой на случай смерти;
- В зависимости от интерпретации понятия «относительно малая», возможно также смешанное страхование с участием или без участия в прибыли, если только выплата по смерти не превышает намного выплату по дожитию. Отметим, что не участвующие в прибыли полисы смешанного страхования, скорее всего, потребуют большего андеррайтинга, чем участвующие, поскольку первые будут, вероятно, куплены менее приемлемыми риск страхователями, которые в большей мере озабочены страховой защитой, чем инвестиционным потенциалом.

(Даже для пожизненного страхования может применяться относительно малый андеррайтинг. Это может быть приемлемо при малых страховых суммах, или при применении других способов защиты страховой компании, таких как возврат взносов в случае смерти в течение первых двух лет действия договора страхования.)

Решение 7.8

Смертность, по-видимому, будет высокой. Целевая популяция может в целом иметь относительно плохое здоровье, а андеррайтинг отсутствует. Смертность может быть выше, чем в целом по популяции в течение первых нескольких лет, пока не ослабнет эффект антиселекции.

Низкие выплаты по случаю смерти в течение первых 12 месяцев будут, по крайней мере, расхолаживать попытки антиселекции со стороны серьезно больных людей, хотя 12 месяцев может оказаться недостаточно.

Решение 7.9

Продажа через посредников обычно требует конкурентоспособных условий. В частности:

- (a) Тарифы по страхованию на срок легко сравнивать, и продукты разных компаний очень близки. Поэтому, страховой компании, желающей продавать их в большом количестве, очень важно иметь конкурентоспособные тарифы. Компании могут увеличить конкурентоспособность другими способами, такими как включение опций на возобновление или конвертирование, или добавление других типов пособий, но это может иметь только ограниченную эффективность (например, вследствие того, что не все страхователи нуждаются в этих добавках).
- (b) Важно иметь конкурентоспособные удержания на издержки. Однако конкуренция будет основана не только на размерах удержания, но и на прошлых инвестиционных результатах.

Решение 7.10

На «макро» уровне компания должна решить, какой канал или каналы сбыта она должна использовать (*постановка проблемы*). Компания должна выбрать стратегию сбыта, которая должна помочь ей достигнуть целей в отношении будущей прибыльности, одновременно поддерживая приемлемый уровень риска. Анализ доступных на рынке каналов (а также каналов, используемых конкурентами компании) должен показать вероятные успешные методы (*общая коммерческая среда*).

Выбор каналов сбыта влияет на множество важных предположений модели, которую компания использует для прогнозирования (*разработка решения*). Они включают:

- Объем, тип и состав бизнеса, который предположительно будет продаваться в будущем, в том числе дизайн, цены (т.е. прибыльность) этих контрактов и размер полиса;
- Предположительные уровни смертности, заболеваемости и расторжений для нового бизнеса.

Может быть принята стратегия, которая, в соответствии с вышеуказанным моделированием, наилучшим образом достигает целей компании. Однако эти модели должны полностью учитывать стоимости и риски, связанные с крупными изменениями системы сбыта на макро уровне. Прежде чем принять новую стратегию, жизненно важно полностью протестировать влияние отклонений от средних предположений, особенно в отношении показателей, указанных в первом помеченном точкой абзаце (которые являются чрезвычайно неопределенными и субъективными).

Влияние используемой стратегии продаж должно непрерывно анализироваться (*мониторинг и обратная связь*). Оказались ли уровень, тип и качество нового бизнеса (включая окончательный демографический опыт) такими, как предполагалось в модели? Если нет, то наши предположения, возможно, нуждаются в изменении, что, в свою очередь, может повлиять на принятие текущих решений.

На микро уровне, компания всегда должна стараться вносить усовершенствования в пределах выбранной стратегии сбыта. Анализ опыта индивидуальных точек сбыта, таких как индивидуальный независимый брокер, привязанный агент, продавцы или каналы прямого сбыта, может указать области плохой и хорошей работы. Плохая работа может,

например, быть выправлена за счет применения лучших учебных и административных процедур или предоставления более качественной информации.

Необходим профессиональный подход к каналам сбыта (*профессионализм*). Нужно полностью учитывать потребности потребителей. Следует избегать неэтичных методов продаж; конкретные примеры плохой практики продаж должны идентифицироваться и исправляться. Хорошая практика должна поощряться.

В отношении вышесказанного нужно отметить, что хотя актуарий имеет некоторое отношение к стратегии продаж компании, он лично может быть относительно мало вовлечен в процесс принятия решений. Это показывает, что дух контрольного цикла должен восприниматься всеми участвующими в принятии решений должностными лицами компании, а не быть чем-то, о чем должны волноваться только актуарии.