

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ В СТРАХОВИХ КОМПАНІЯХ

Охарактеризовано GAP-аналіз, що входить до системи методів стратегічного маркетингового планування. Визначені основні розриви, що можуть бути характерними для компаній, що діють на страховому ринку. Охарактеризовані основні засоби виходу із стратегічних маркетингових та організаційних розривів. Рекомендована класифікація маркетингових розривів в залежності від типу попиту.

A GAP-analysis which is included in the system of methods of the strategic marketing planning is described. Basic breaks, which can be characteristic for companies which operate at the insurance market, are certain. The fixed assets of exit are described from strategic marketings and organizational breaks. Recommended classification of marketings breaks depending on as demand.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У стратегічному маркетинговому плані відводиться важлива роль методу GAP-аналізу, за допомогою якого досліджується неспівпадання запланованих маркетингових цілей і досягнутих результатів (за обсягом продажів, щодо збільшення частки ринку, розвитку цільових сегментів, тощо). За сутністю, GAP-аналіз передбачає порівняння поточної ситуації господарюючого об'єкту з бажаним положенням справ в майбутньому. Такий аналіз може проводитися як по відношенню до окремих компаній, до групи компаній, так і до ринку в цілому. Метою GAP-аналізу є виявити ті ринкові і маркетингові можливості компанії або ринку, які можуть стати для неї ефективними перевагами а також визначити, так звані, «вузькі місця» в діяльності компаній.

При застосуванні GAP-аналізу в діяльності страхових компаній можуть вирішуватися наступні маркетингові проблеми: класифікація видів розривів та визначення засобів їх подолання в стратегічному, конкурентному і оперативному аспектах.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Основні характеристики GAP-аналізу розглянуті в роботах М. Макдональда, П. Донбара, Ж.Ж. Ламбена, П. Друкера і інших авторів, які аналізують теоретичні основи і практичні вияви різного роду розривів. Дж. Вебер під розривом розуміє розбіжності між абсолютним потенціалом ринку та поточним обсягом продажів компанії [1, с.27]. На думку автора, різного роду розриви і їх ліквідація може приводити до пошуку можливостей для росту компанії на ринку. Тобто, чим більший розрив – тим вищі можливості зростання компанії. Переваги GAP-аналізу містяться в можливості зіставлення запланованих цілей по будь-якому з показників з фактично досягнутими [2, с.156-187].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У господарській практиці страхових компаній недостатня увага приділяється розробці стратегічного маркетингового плану як для всього ринку, так і для його цільових сегментів. У зв'язку з цим, цілком зрозуміла ринкова ситуація, що характерна страховим компаніям: наявність розривів і відсутність пошуку шляхів їх ліквідації.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз наявності розривів за фінансовими результатами діяльності страхових компаній, здійснення класифікації розривів залежно від типів попиту, що характерні для страхового ринку, та пошук маркетингових стратегічних рішень для їх подолання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Впродовж останніх 10 років вітчизняний страховий ринок демонстрував стабільне зростання. Але під впливом економічної кризи

основні показники, що характеризують діяльність страхових компаній (величина та рентабельність активів, обсяг страхових премій та рівень виплат, прибутковість, тощо) визначаються зменшенням та падінням. Так, за даними Держфінпослуг України за 9 місяців 2009 року, в порівнянні з тим же періодом 2008 року на 18% зменшилися обсяги надходжень валових страхових премій, на 12% зменшилась кількість укладених договорів, на 5 % знизився обсяг страхових резервів [3]. Така динаміка є не лише наслідком зміни неконтрольованих для компаній чинників макро-маркетингового середовища але і результатом розривів в їх діяльності.

В ринковому середовищі спостерігається велика кількість різних видів розривів (рис.1).

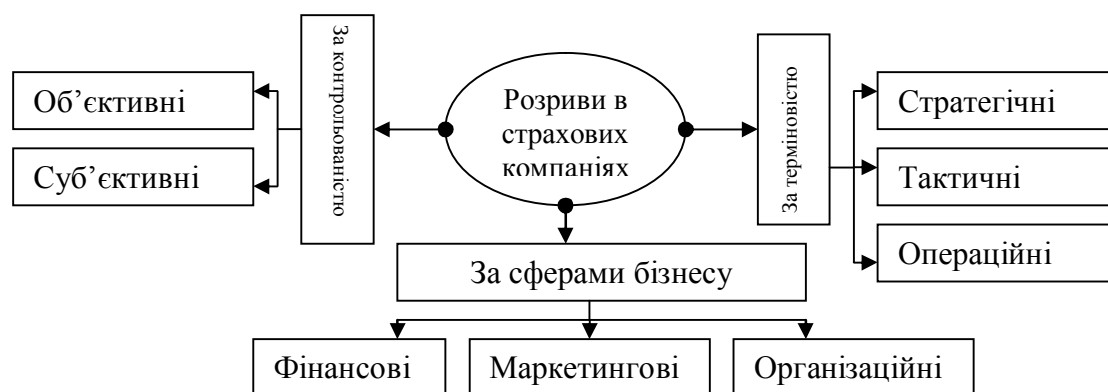


Рис. 1 Запропонована класифікація розривів за причиною їх виникнення.

За ознакою контрольованості причин їх виникнення досить логічним є виділення об'єктивних та суб'єктивних розривів. Об'єктивні розриви виникають як наслідок різкої зміни неконтрольованих для компанії факторів, спрогнозувати яку у компанії не було можливості. Це зміни в політико-правовій, економічній, соціально-культурній, демографічній, науково-технічній та екологічній сферах. Що стосується страхових компаній великий вплив на їх діяльність зробила фінансова криза. Неплатоспроможність банківської системи зробила неліквідними активи страховиків, що в свою чергу призвело до неможливості задовольнити потреби своїх клієнтів в страхових відшкодуваннях. А досить логічним наслідком зниження купівельної спроможності населення та погіршення фінансового стану бізнесу стало падіння попиту на страхові послуги. Страховий бізнес досить жорстко регулюється державними органами, що робить значним вплив на нього політико-правового фактору. Значення соціально-культурного фактору бачиться в підвищенні страхової культури населення; екологічного – в зміні рівня (кількості) ризиків даного типу, які підлягають страхуванню; демографічного – в кількісній або якісній зміні цільових сегментів. Науково-технологічний фактор має опосередкований вплив на діяльність страховиків. При зміні технологічного обладнання підприємств змінюються і ризики, які підлягають страхуванню.

До суб'єктивних можна віднести розриви, які сталися з причини різного роду помилок в діяльності самих компаній.

За терміновістю можна виділити стратегічні, тактичні та операційні розриви. Стратегічні розриви страхових компаній обумовлені помилками у виборі корпоративних, функціональних та інструментальних стратегій. Тактичні – помилками, які мали місце в процесі реалізації обраної стратегії. Операційні – невірно обрані операції продажу послуг.

Причиною виникнення розривів можуть бути помилки в діяльності окремих сферах діяльності страховика: фінансової, маркетингової, організаційної.

Організаційні розриви, що виникають внаслідок відсутності узгодженої політики дій усередині компанії. До цієї групи відносяться розриви, які характерні для відносин працівників страхової компанії в процесі реалізації страхової послуги із споживачами. Наявність таких розривів характеризується недостатньою клієнто-орієнтованістю

менеджменту і відсутністю стандартів обслуговування. До цієї групи також можна віднести розрив у продуктивності, що відображає недостатнє використання економічного потенціалу компанії. Для закриття розриву в продуктивності необхідним є налагодження ефективного використання кваліфікованого персоналу, технології CRM, відкриття і ведення сайту в Інтернеті. В результаті є можливим досягнення раціоналізації процесів продажів як шляхом розширення додаткових послуг, так і відповідною координацією діяльності структурних підрозділів.

Фінансові розриви виникають як наслідок недостатності власного та акціонерного капіталів, низької ліквідності страхових активів, завищеної ризиковості інвестиційного портфелю.

Маркетингові розриви в страхових компаніях виникають як наслідок неспроможності компанії протистояти загрозливим факторам зовнішнього середовища, що, безумовно, впливає на досягнення маркетингових цілей. (рис.2)

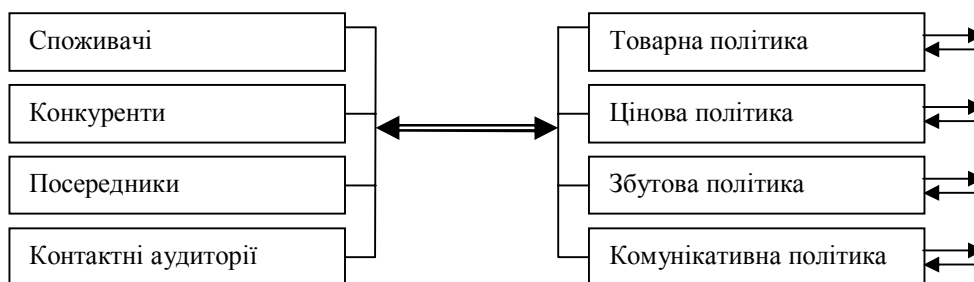


Рис. 2. Маркетингові розриви в страхових компаніях

Крім того, маркетинговим розривам характерне універсальне проявлення, тобто неспівпадання намірів і відповідних дій при розробці комплексу маркетингу щодо нової послуги. В цьому контексті, випереджальна протидія маркетинговим розривам спроможне впровадження пробного маркетингу (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика проявів маркетингових розривів в маркетинг-міксу.

	Товар	Ціна	Збут	Просування
Споживачі	Невідповідність якості, асортименту, сервісу потребам	Неспівпадання страхового тарифу та страхової суми споживчій цінності та потребам.	Розрив між наявними каналами та зручністю для споживача	Невідповідність комунікативної компанії переконанням споживачів. Несприйняття ринком нової послуги
Конкуренти	Наявність в основному асортименту товарів, життєвий цикл яких знаходиться на стадії спаду	Цінова орієнтація на витрати, а не на споживача	Невідповідність збутової політики селективному підходу	Обмеженість комунікативної політики
Посередники (страхові агенти, брокери та партнери)	Відсутність зацікавленості в реалізації запропонованої послуги	Невідповідність знижок та бонусів цілям прибутковості	Відсутність розширеної агентської сітки	Порушення відносин з потенційними споживачами. Неспроможність залучення нових

				споживачів
--	--	--	--	------------

Щодо контактних аудиторій, то залежність маркетингових розривів проявляється в невірній організації фокусових груп, неточній виборці, помилкових анкетах.

До маркетингових розривів можна віднести і невідповідність страхових послуг структурі і типу попиту. Так для страхових послуг характерні наступні види попиту: відсутній – як результат нерозуміння споживачами того, що вони можуть вирішити деякі свої проблеми або ж придбати певні вигоди за допомогою страхування. Даний факт багато вітчизняних вчених пов'язують з низькою страховою культурою населення. Негативний попит виникає як результат негативного відношення і недовіри населення до фінансових інститутів, обумовленого негативним досвідом в пострадянську епоху, а також масовими банкрутствами фінансових установ, і, як наслідок, невиконання своїх зобов'язань перед клієнтами. Прихований попит виявляється в тому, що більшість страхових компаній пропонують своїм споживачам в основному стандартний набір страхових послуг, в який включаються стандартні переліки ризиків, тоді як вся система страхового бізнесу має бути направлена на вирішення конкретних проблем індивідуума і надання відчутних вигод кожному конкретному споживачеві, якому властиво своє розуміння економічної безпеки. Як наслідок недоліків системи збуту і вузької цільової спрямованості страхових послуг, виникає ситуація падаючого попиту. Автором пропонується відповідна класифікація розривів в залежності від стану ринкового попиту (табл.2).

Таблиця 2

Класифікація маркетингових розривів за типами попиту, властивими страховому ринку

Класифікаційна ознака – «тип попиту»	Найменування розриву	Сутність розриву	Маркетингова ініціатива
Відсутній	Імпульсний	Неспівпадання потреб споживачів з фактично пропонованою цінністю страхової послуги.	Впровадження комунікативних стратегій щодо роз'яснення населенню ролі страхових компаній в здобутті ними додаткових соціально-економічних гарантій і задоволенні їх потреби в захисті.
Негативний	Споживчий	Неспівпадання очікуваної якості страхової послуги з фактично отриманою.	Активізація використання нематеріальних маркетингових активів в контексті розвитку іміджу компанії. Підвищення ефективності використання матеріальних активів для покращення якості послуг.
Прихований	Латентний	Неспівпадання реальних потреб страхувальників з обмеженим асортиментом.	Впровадження маркетингової стратегії інновацій в товарній політиці.
Падаючий	Збутовий	Неспівпадання намірів партнерів з реалізації послуг із стратегічними намірами страхової компанії	Розширення агентської мережі і поглиблення співпраці зі страховими брокерами як основні напрямки переорієнтації збутових стратегій страховиків.
	Сегментний	Неспівпадання запланованої товарної політики з кількістю сегментів (де можуть бути згруповані потен-	Розробка стратегічного маркетингового плану для цільових сегментів (виявлення можливостей залучення нових сегментів для обслуговування, аналіз минулої та прогнозування майбутньої

		цінні споживачі)	кон'юнктури, розробка стратегій).
--	--	------------------	-----------------------------------

Маркетингові, організаційні та фінансові розриви тісно пов'язані між собою та можуть проявлятися як окремо так і спільно в діяльності страхових компаній. При умові ранжування розривів за трьома параметрами. I ранг – розрив, що контролюється на стратегічному рівні (збори акціонерів компанії, наглядова рада, правління, група стратегічного аналізу). II ранг – розрив, що контролюється на тактичному рівні керівники сфер бізнесу (кадри, фінанси, маркетинг, тощо). III ранг – розрив, що контролюється на оперативному рівні (лінійні та функціональні підрозділи). До розриву I рангу відноситься, зазвичай, фінансові розриви, що включають зниження рівня рентабельності, непокриття зобов'язань перед клієнтами, низька платоспроможність, недостатність страхових резервів, тощо. Виходячи з того, що фінансовим розривам надається I ранг, в статті розглядаються деякі шляхи їх ліквідації. Грунтуючись на даних страхової компанії «Вексель», яка має універсальний характер, ми розглянемо основні причини властивих для неї розривів. Стратегічний план даної компанії був заснований на показниках стабільного зростання долі активів страхових компаній в обсягу ВВП. На рисунку 3 показаний розрив між прогнозованою долею активів страхових компаній у ВВП і фактично досягнутими результатами. Розрив, який позначився в 2008 році почав формуватися ще з 2005 року, коли було введено законодавче обмеження страхування фіктивних фінансових ризиків.

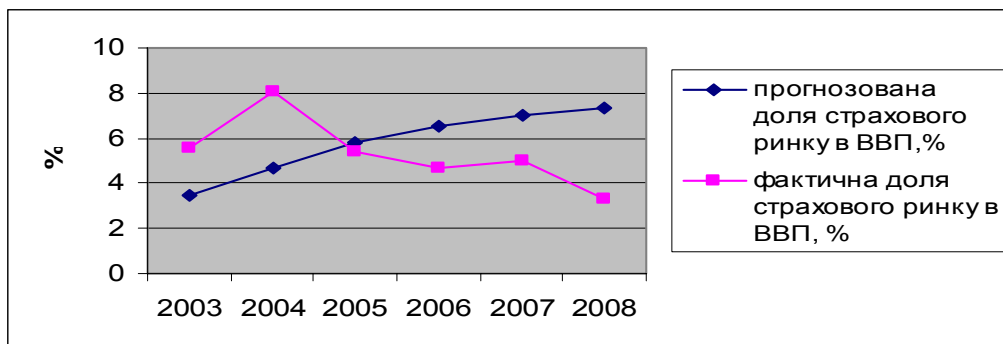


Рис. 3. Стратегічний розрив в компанії «Вексель»

Крім того, в даній компанії був виявлений розрив, який полягав в невідповідності запланованого обсягу загальних активів компанії їх фактичному значенню. Так, з 2003 по 2007 рік обсяг фактичних активів був вище запланованих. Проте, в 2008 році утворився значний розрив (рис. 4).

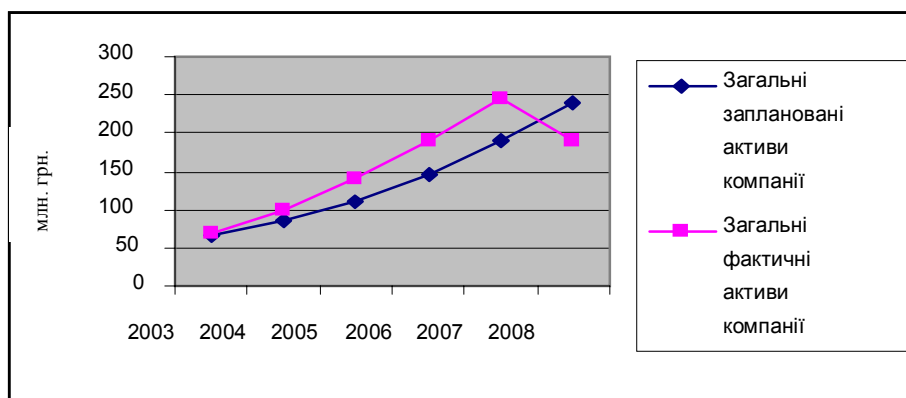


Рис. 4. Порівняльний аналіз планових і фактичних загальних активів страхової компанії «Вексель»

Активи страхової компанії характеризують обсяг коштів, які інвестовані в цінні папери, нерухомість, рахунки і депозити в банках, інші матеріальні цінності і права вимоги. Джерела цих засобів – статутний і резервний капітал, технічні резерви, сума нерозподіленого прибутку і інші пасиви. Основною частиною активів є страхові резерви, джерелом яких є страхові внески споживачів цільових сегментів. Страхові резерви утворюються

страховиками з метою забезпечення майбутніх виплат страхових сум і страхового відшкодування [4]. Купуючи страхову послугу, споживач набуває основної вигоди у вигляді економічної безпеки в разі виникнення ризикової ситуації, тобто відшкодування збитку страховою компанією шляхом страхової виплати. Отже для задоволення попиту споживачів страхова компанія завжди повинна володіти достатньою кількістю грошових ресурсів для покриття своїх зобов'язань. В зв'язку з цим постійний контроль величини такого показника діяльності страхових компаній як активи є одним з найважливіших маркетингових завдань.

Тобто, даний розрив є дуже небезпечним, оскільки його наслідками можуть бути невиконання своїх зобов'язань перед страхувальниками і банкрутство. Проте для того, щоб дати адекватну оцінку активам страхової компанії, даний показник необхідно розглянути у ракурсі стану такого показника як страхові платежі. Логічним є таке співвідношення даних показників – із зростанням страхових платежів необхідно збільшувати страхові активи, проте при різкому зменшенні страхових платежів різке зниження активів може привести до того, що страхова компанія може не покрити свої зобов'язання перед клієнтами, що придбали страхову послугу в минулі періоди. Отже, для того, щоб зрозуміти чи може страхова компанія задовольнити пред'явлений споживачами попит на її послуги, необхідно розглядати ці два показники у взаємозв'язку. Планові показники страхової компанії «Вексель» передбачають поступове і рівномірне зниження темпів приросту страхових премій і активів компанії. Так впродовж 2005-2008 рр. приріст страхових премій повинен був скоротитися з 40% в рік в 2006 р. до 30% в рік в 2008 р., а активи страхової компанії – з 30% до 27% відповідно (рис. 5). Проте, фактично в компанії впродовж 2005- 2007 років спостерігалось стрімке зростання страхових платежів – біля 60% в рік. Це говорить як про значну маркетингову активність компанії у сфері збуту, зростання її частки ринку так, одночасно, й про значне збільшення її фінансових зобов'язань перед клієнтами. При цьому, впродовж даного періоду часу активи страхової компанії зростали більш повільними темпами – порядку 30 % у рік. У 2008 році приріст страхових премій скоротився до 20 % у рік, а страхові активи скоротилися на 20% в порівнянні з 2007 роком. Таке фактичне положення привело до того, що страхова компанія зіткнулася з проблемою неспроможності платити за своїми зобов'язаннями перед клієнтами.

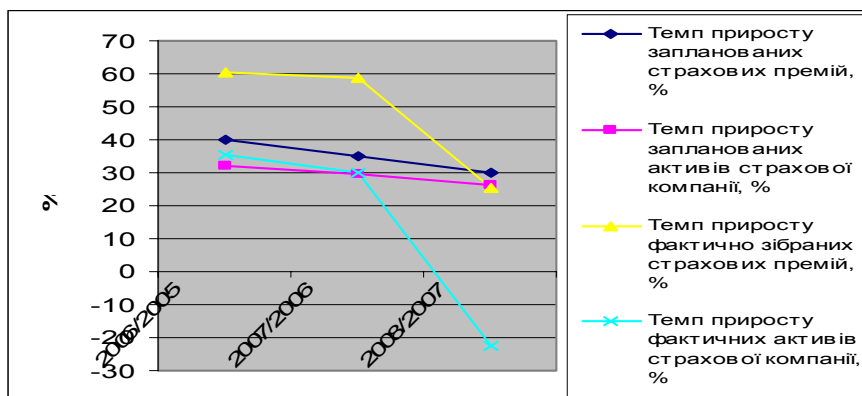


Рис. 5. Співвідношення темпів приросту запланованого і фактичного обсягу страхових премій і страхових виплат

Даний аналіз свідчить про наявність фінансового розриву в діяльності компанії, що наближає дану компанію до банкрутства. В якості рекомендацій запропоновано основні стратегічні рішення, реалізація яких надасть можливість подолати розриви (рис.6) [5, с.89-104].

В запропонованій моделі стратегічні рішення визначаються видом розриву та його величиною. Для подолання маркетингового розриву, величина якого є низькою (різниця між запланованими та досягненими результатами становить не більше 30%), менеджерам необхідно активізувати комунікативну діяльність, що в короткостроковій перспективі дозволить досягнути запланованих показників. В випадку констатації розриву, який перевищує 30% між запланованими та досягнутими результатами, необхідним є корегування

маркетингового плану та зміна маркетингової стратегії страхової компанії. Подолання низьких фінансових розривів бачиться в встановленні демпінгової цінової політики, що надасть змогу досягнути запланованих показників за рахунок залучених платежів. Ліквідація високої величини фінансового розриву можлива за умови впровадження та підтримки стандарту ЄС щодо досягнення платоспроможності компанії.



Рис. 6. Маркетингові стратегічні рішення в контексті ліквідації сукупності розривів

Комплексне вирішення проблем компанії, які пов'язані з ліквідацією розривів, дає можливість взаємопов'язати стратегічні наміри страховика відносно заняття відповідних позицій із стратегічним потенціалом. При ліквідації розривів застосовуються варіанти, які пов'язані з можливостями інтенсивного зростання бізнесу шляхом удосконалення бізнес портфеля компанії. Можливості інтеграційного зростання залежать від здатності менеджменту управляти бізнесом в ракурсі сучасної корпоративної культури. При освоєнні перспективних інноваційних продуктів – компанія в змозі побудувати стратегію диверсифікованого зростання.

Висновки і перспективи подальших розробок. Автором розроблена класифікація маркетингових розривів, що характерні для страхового ринку. Окремо виділена класифікація розривів в залежності від типів попиту та запропоновані маркетингові ініціативи щодо їх подолання. В статті виявлено найбільш характерні для страхових компаній стратегічні розриви за фінансовими показниками. Результати аналізу дали можливість виявити основні причини їх виникнення та запропонувати стратегічні маркетингові рішення, використання яких забезпечить подолання розривів. Перспективою вирішення поставленої проблеми є використання маркетингових технологій як інструменту запобігання виникнення маркетингових, стратегічних та організаційних розривів.

Література

1. Weber J. A. Growth Opportunity Analysis / J. A. Weber // Reston VA, Reston Publishing. – 1976. – Р. 27.
2. Макдональд М. Сегментирование рынка: [практ. руков.] / М. Макдональд, П. Донбар. – М.: Дело и Сервис, 2002. – 288 с.
3. Риннок страхових послуг за 9 місяців 2009 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dfp.gov.ua/734.html>.
4. Закон України «Про страхування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>.
5. Новошинська Л. В. Стратегічні маркетингові рішення: питання теорії та практики:

[монографія] / Л. В. Новошинська. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.