

# МАРКЕТИНГОВІ МОЖЛИВОСТІ БАНКІВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

**У статті розглянуті основні канали збуту банківських та страхових послуг у залежності від моделі співпраці банків і страхових компаній. Надано характеристику каналам продажів банківського страхування.**

**The article deals with the main distribution channels of banking and insurance services, depending on the model of cooperation between banks and insurance companies. The characteristic channels sales banking insurance is given.**

*Ключові слова:* канал продажу, банківське страхування, кар'єрні агенти, спеціальні консультанти, агенти на окладі, корпоративні агентства.

*Key words:* channel sales, banking insurance, career agents, special consultants, agents on salary, corporate agency.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних економічних умовах фінансові посередники дедалі більше намагаються зробити свої продукти більш простими та зручними, а також максимально наблизити їх до потенційного споживача. Зважаючи на велику конкуренцію фінансового сектора, підвищення фінансової культури населення та зміни потреб клієнтів страхові компанії та банки звернули увагу на можливість сумісного просування як власних продуктів, так і спільних — банківсько-страхових. Така співпраця виявилась досить ефективною, і вже більше ніж чверть сторіччя канали bancassurance розвиваються як самостійна фінансова одиниця.

## СТУПІНЬ ВИВЧЕНОСТІ ПРОБЛЕМИ

На сьогодні стан справ у банківсько-страховому секторі характеризується певною невизначеністю. Проблеми ефективної взаємодії банків та страхових компаній на сьогодні є актуальними, як ніколи. Вони посіли провідне місце в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Демченко В.Н., Лютий І.О., Пікус Р.В., Приказюк Н.В., Фурман В.М. та інші.

## НЕВИРІШЕНІ ЧАСТИНИ ПРОБЛЕМИ

Українськими та зарубіжними вченими досконало описані можливості сумісного просування продуктів банками та страховими компаніями. Однак на сьогодні ще недостатньо уваги було приділено характеристиці основних каналів збуту страхових та банківських послуг.

Метою дослідження є виявлення та опис основних каналів продажів фінансових продуктів банками та страховими компаніями.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингові можливості банків та страхових компаній добре доповнюють один одного. Великі та успішні страхові компанії мають досить широкий асортимент страхових програм, а також неабиякий досвід просування страхових продуктів власними каналами збуту. Слабкою стороною страховиків виявляється брак впізнаності на місцевому та регіональному рівнях і, як наслідок, недостатність клієнтської бази. До того ж страхові компанії часто відчувають недостатність практичного досвіду або можливостей в сферах, де ефективними є банки [4, с. 10].

Така полярність в діяльності фінансових посередників викликала необхідність створення декількох моделей партнерства банків та страхових компаній у залежності від того, хто у зв'язці "страховик — банк" є лідером. Страховик може бути для банківської установи всього лише зручним способом реалізації банківських послуг або, ставши лідером, почати контролювати всю систему каналів збуту продуктів та навіть впливати на створення та розвиток нових банківських продуктів. І навпаки, банківська установа може стати лідером і взяти під свій контроль банківське страхування, використовуючи страхові компанії лише як агента продажу банківських продуктів. Крім того, якщо банк і страхова компанія вирішують утворити спільне підприємство, то найчастіше функція по поширенню страхових та банківських послуг перекладається на третього учасника — брокера (табл. 1).

Розглянемо детальніше ці базові моделі побудови збутової мережі.

1. Банк-лідер. У даній моделі лідерство в системі продажів бере на себе банк, а одна чи кілька страхових компаній "постачають" йому свої страхові продукти для реалізації в рамках банківського страхування. Як і у першому випадку, передбачається, що банк-лідер є дуже великою структурою з широко розвиненою збутовою мережею, що включає декілька каналів: філії, банкомати, телефони продажу, Інтернет і т.д. Одним з основних факторів для прибуткової реалізації банком такої стратегії bancassurance є підтримка конкуренції як на якісному, так і на кількісному рівні між страховими компаніями (відбір якісних послуг, облік рівня довіри, брэнда стра-

**Таблиця 1. Моделі партнерства банків та страхових компаній**

|             | Банк-лідер   | Страховик-лідер  | Спільне підприємство  |
|-------------|--|--|---|
| Модель      | Банк купляє або укладає договір з діючою страховою компанією         | Страховик купляє або укладає договір з діючим банком                           | Союз вже існуючих банків та страхової компанії  |
| Особливість | Одна чи декілька страхових компаній "постачають" банку свої продукти | Страхова компанія організує продажі своїх послуг через один чи декілька банків | Банк надає ім'я та клієнтську базу, а страховик - продукти, андеррайтинг і обслуговування |
| Приклади    | Fortis, ING  | Страхова група "ТАС"   | АХА та УкрСіббанк   |

ховиків). У даній моделі страхові компанії отримують вигоду від збільшення обсягів продажів, банк — комісію від продажів і зниження питомих витрат збутової системи внаслідок її більш повного завантаження [1].

2. Страхова компанія — лідер. На противагу попередній моделі, ініціатива співпраці (управління) належить страховикові, який купляє або укладає договір з одними чи декількома банками, що мають свою клієнтуру та займають певну ринкову нішу. Найчастіше таку модель обирають, з одного боку, великі та потужні страхові компанії з досить відомим ім'ям, а з іншого — банки середнього розміру, які мають напрацьовану клієнтську базу з обмеженими можливостями виходу на нові ринки. Такі банки прагнуть розширити спектр послуг для наявних клієнтів та залучити нових, проте через нестачу ресурсів не здатні самостійно осягнути сегмент банківського страхування. Як правило, в рамках даної моделі банки отримують від страхової компанії комісійний дохід за продаж страхових послуг. Іноді агенти страхової компанії разом із продавцем страхової послуги можуть пропонувати своїм клієнтам стандартний набір послуг з портфеля банку [2].

3. Спільне підприємство. Модель передбачає союз між великим, розвиненим банком з відмінною клієнтською базою і не менш потужною страховою компанією з широким спектром розроблених, налагоджених, надійних і перспективних продуктів. В рамках цієї моделі передбачається, що банк надає свою клієнтську базу, відоме ім'я (якщо це передбачено бренд-стратегією), а страхова компанія — продукти, андеррайтинг і обслуговування. Вигода досягається партнерами за рахунок розділення функцій, збільшення обсягів продажів, надання стандартизованих, взаємопов'язаних продуктів "на всі випадки життя" як з банківської, так і зі страхової сфери, для приватних осіб і корпоративних клієнтів. Крім того, дана модель дозволяє в умовах сильної внутрішньосегментної конкуренції (на банківському або страховому ринку) ефективно утримати існуючих клієнтів або отримати нових.

При прийнятті рішення про канали розповсюдження того чи іншого продукту банківський страховик повинен враховувати, чи будуть ефективними продажі цього продукту службовцями та агентами, залученими в процес продажів.

Канал продажів, який вибирає страховик для реалізації продуктів банківського страхування, багато в чому визначає і те, як буде позиціонуватися на ринку даний продукт, якої цінової політики буде дотримуватися компанія при його просуванні. Нарешті, навіть продуктова лінійка банківського страхування значною мірою визначається каналом продажів.

Деякі банківські страховики намагаються не зв'язуватися з комплексними продуктами, а продавати прості послуги, реалізація яких не вимагає від персоналу спеціальної підготовки. Крім того, прості послуги можуть реалізовуватися у великих обсягах, що додає їм привабливості для страховиків. Недоліком простих страхових послуг є їх менша рентабельність в порівнянні зі складними і комплексними послугами. Банківські страховики, які зацікавлені в збільшенні прибутковості і розширенні ринків збуту власних продуктів, змушені оновлювати свій асортимент, ускладнюючи його, а значить, інвестувати в культуру та якість продажів в своїх підрозділах.

У сучасному банківському страхуванні виділяються наступні основні канали продажів:

- кар'єрні агенти;
- експерти (або спеціальні консультанти);
- агенти на окладі;
- службовці банку;
- корпоративні агентства та брокерські фірми;
- прямі контакти клієнтів із страховою компанією.

Розглянемо головні характеристики кожного з цих каналів.

Кар'єрні агенти — це персонал, прийнятий на роботу на умовах повної зайнятості, що отримує комісію від продажу страхових послуг. Кар'єрні агенти зазвичай мають право укладати договір з клієнтом від імені банківського страхо-

вика. Їх діяльність може бути досить продуктивною при належному рівні контролю, навчання та мотивації. Як правило, активність і рівень обслуговування клієнта кар'єрним агентом досить високі, оскільки дохід такого агента безпосередньо залежить від згоди клієнта на укладання (переукладання) договору. Проте багато банківських страховиків уникають цього каналу або використовують його обмежено — тільки для залучення нових клієнтів, побоюючись того, що агенти, націлені тільки на кількісні показники, знижують якість клієнтської бази і лояльність клієнтів до банку.

Експерти (спеціальні консультанти) — професійні службовці, що входять до штату страхової компанії, яка продає страхові продукти корпоративним клієнтам банку, з якими страховик знаходиться у партнерських відносинах. Експерти мають істотно вищу кваліфікацію, ніж агенти, і зазвичай працюють на умовах фіксованого окладу й преміальних за підсумками продажів страхових послуг. Як правило, на відміну від кар'єрних агентів, експерти більшою мірою орієнтовані на роботу з корпоративними клієнтами.

Агенти на окладі — службовці страхових компаній, за своїм статусом близькі до кар'єрних агентів, але, на відміну від них, вони отримують фіксований оклад і преміальні в залежності від обсягу продажів. За рівнем кваліфікації відповідають кар'єрним агентам, але їх суттєва відмінність від останніх полягає в тому, що, будучи штатними співробітниками з постійним окладом, вони менш агресивні в частині залучення клієнтів і є більш підконтрольними менеджменту страхової компанії.

Службовці банку націлені зазвичай на продаж простих (стандартних) страхових продуктів поряд з виконанням своїх банківських функцій. Недолік продажів страхових послуг службовцями банку полягає ще й в пасивності цього каналу: контакти банківських службовців обмежені лише тими клієнтами, які приходять до них протягом робочого дня. Іноді службовці банку діють в контакт із спеціальними співробітниками страхової компанії, здійснюють координацію банківського персоналу в сфері продажів страхових продуктів. Співробітники компанії працюють з клієнтами, зацікавленими в придбанні комплексних страхових послуг, а реалізацію стандартних перекладають на службовців банку.

Корпоративні агентства та брокерські фірми. У США багато банків співпрацюють з незалежними агентствами і брокерськими фірмами, в той час як в Японії або Південній Кореї банки воліють створювати дочірні агентства для роботи в банківському страхуванні. Такі корпоративні агентства здатні працювати з найрізноманітнішими категоріями клієнтів, починаючи з фізичних осіб і закінчуючи корпоративними клієнтами.

Прямий контакт клієнта зі страховою компанією. У цьому варіанті ініціатива продажу здійснюється страховиком по телефону, листом (direct-mail) або рекламою, після чого клієнт перенаправляється в офіс банку для придбання страхової послуги. Зазвичай такого роду канали використовуються для пропозиції простих або пакетних продуктів (наприклад, страхування від нещасного випадку при оформленні іпотечного кредиту і т. п.), суть яких легко розуміється клієнтом без додаткових роз'яснень [5, с. 81—82].

Таким чином, зазвичай найпростіші продукти реалізуються через банківський канал розповсюдження, в той час як більш складні / комплексні відводяться агентам і консультантам. Найбільшою проблемою залишається перехід від першого знайомства до звернення за послугою. І тут найважливішим фактором є простота продукту і легкість прийняття страхової послуги клієнтом з тим, щоб звести до мінімуму взаємодію між персоналом компанії та клієнтом [3, с. 215].

Зазвичай банківські страховики не обмежуються одним каналом продажів і намагаються задіяти кілька шляхів поширення послуг, у тому числі і для того, щоб позначити свою присутність на декількох сегментах ринку банківського страхуван-

ня. Це видається розумним, оскільки кожен канал орієнтований на свій сегмент ринку. Тим не менш, між різними каналами в рамках однієї компанії можливі конфліктні ситуації. Щоб уникнути цього, необхідно дотримуватися ряду умов:

— службовцям, які працюють в рамках конкретного каналу продажів, повинно бути ясно, які категорії продуктів доцільно реалізовувати за допомогою даного каналу;

— менеджери і агенти, що працюють в рамках одного каналу, повинні бути націлені на співпрацювати;

— повинна заохочуватися комунікація між каналами продажів у рамках однієї компанії;

— керівництво каналу має вміти мотивувати підлеглий йому персонал на успіх.

Методи поширення і комплексність продукту.

Розробка і реалізація методів розповсюдження продукту є не менш важливою задачею, ніж розробка самих послуг. Навіть якщо банківсько-страховий продукт пропонує надійний страховий захист, високий інвестиційний дохід або зручність під час розрахунків, споживачі будуть купувати його тільки в тому випадку, якщо продукт, система дистрибуції і канал сумісні.

Фінансові продукти при зміні рівнів своєї складності вимагають різних каналів розповсюдження та володіють різною структурою собівартості. Зі збільшенням специфічності продукту, збільшується його складність і, відповідно, вартість поширення. Зокрема, страхування нерухомості та пенсійне планування не може успішно розповсюджуватися через канал direct-mail. І, навпаки, компанії, що продають продукти страхування від нещасного випадку через direct-mail з середньою страховою премією в 100 дол., можуть бути цілком успішними, оскільки вартість звернення до потенційного клієнта невисока.

Для успіху банківського страхування компоненти моделі розповсюдження повинні працювати разом — властивості продуктів, їх прибутковість, витрати розповсюдження і маркетингові канали — все має доповнювати один одного. Банківський страховик повинен задіяти всі канали, наявні в його розпорядженні: direct-mail, телемаркетинг, Інтернет, кадрівних агентів, фінансових консультантів, відводячи кожному з доступних каналів свою роль і функцію в рамках загальної стратегії продажів. При цьому дієвість та ефективність стратегії продажів буде визначатися тим, наскільки вона відповідає запитам і потребам клієнтів.

На практиці часто зустрічається інший підхід, коли менеджмент банку розробляє продуктову лінійку, керуючись амбітними міркуваннями (щоб вразити масштабами акціонерів і конкурентів), потім витрачає величезні кошти на створення під них каналів просування з тим, щоб "на виході" отримати байдуже ставлення клієнтів і нікчемні продажі. Найчастіше такі проекти закінчуються достроковим розірванням контрактів з менеджерами, відповідальними за їх здійснення.

Запити клієнта і прийнятний для нього канал надходження послуги, а не тип продукту, "керують" стратегією пошуку покупців. Часто страховики, які займаються, наприклад, страхуванням життя, потрапляють у класичну пастку: вони створюють продукт з якостями, привабливими для агентів (високі комісійні), і потім дозволяють агентам шукати для такого продукту ринок. Далі події розгортаються за одним з двох сценаріїв, найбільш прийнятним з яких є ситуація, коли продукт, незатребуваний клієнтами, не буде продаватися, і втрати компанії обмежаться витратами на розробку продукту і навчання агентів роботі з ним. У другому випадку втрати будуть більше. Окрилені високим заробітком, агенти почнуть будь-якими шляхами продавати продукт клієнтам і отримувати від компанії свої комісійні. Через деякий час клієнти будуть відмовлятися від продукту, отримуючи викупну суму. Компанія понесе великі втрати не тільки на виплату комісійних, але і на падінні обсягів продажів.

Банківські інститути за характером своєї діяльності володіють двома якостями, що дозволяють їм вибудувати стратегію просування послуг "від клієнта", а не від продукту. По-пер-

ше, здійснюючи обслуговування своїх клієнтів, вони накопичують великий обсяг інформації про клієнтів, який є відправною точкою для аналізу його незадоволених потреб. По-друге, вони апріорі користуються більш високим рівнем довіри у своїх клієнтів, що дозволяє їм легше знаходити контакт з клієнтами в нових сферах співпраці. Навіть у Сполучених Штатах, де Інтернет-банкінг та банкомати є частиною повсякденного життя, 50% клієнтів щомісяця з'являються в офісі банку. На ринках, що розвиваються, частка таких контактів ще вище.

Ці обставини часто не беруться до уваги. Безліч банків входили в банківське страхування із захисною стратегією в спробі уникнути "розтягування" клієнтського масиву страховими компаніями. Однак дуже скоро вони зрозуміли, що можуть зайняти вигідне положення на ринку, якщо розширять асортимент своїх послуг, будуть вивчати запити клієнтів і розвивати культуру продажів у своїх підрозділах, створюючи багатоканальну структуру розповсюдження і використовуючи потенціал клієнтської інформаційної бази для ідентифікації потреб клієнта.

На основі цього починала вироблятися спеціалізація співпраці банків і страховиків. Ця спеціалізація є найбільш оптимальним способом забезпечення ефективності своєї діяльності, виходячи із запитів клієнтів і доступних каналів просування послуг. Якщо порівняти, яким чином продукти та їх поширення пов'язані з прибутком організації, то можна виявити очевидну тенденцію — чим складнішою є продана послуга, тим більша потрібна маржа.

Роздрібним банкам страховики зазвичай пропонують більш прості продукти страхування життя і втрати працездатності, майнове страхування приватних осіб і страхування від нещасного випадку, ануїтети, а також довгострокове страхування медичного догляду. З іншого боку, інвестиційний підрозділ банку є більш зручним для традиційних і нових накопичувальних страхових послуг. Зрозуміло, що підрозділ банку по роботі з корпоративними клієнтами є найкращим вибором для реалізації корпоративних страхових програм. Багато страхових послуг цілком придатні для роботи з ними різних підрозділів банків. Зокрема, до них відносяться страхування життя, автострахування, медичне страхування та інші [5, с. 84—85].

## ВИСНОВКИ

Виходячи з усього вищезазначеного, можна зробити висновок, що ефективна взаємодія страхових компаній та банків здатна приносити дуже вагомий результат як у вигляді фінансових доходів, так і у вигляді прихильності клієнтів. Використання каналів продажу один одного надає змогу фінансовим посередникам у повному обсязі реалізувати свої можливості по збуту послуг. В суворих умовах фінансового ринку страхові компанії та банки знайшли власну ринкову нішу та стали більш конкурентоспроможними.

### Література:

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 22.09.2011 N 3795-VI (3795-17) / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2121-14

2. Про страхування: Закон України від 07.03.96 N 86/96-ВР / [Електронний ресурс]. — Режим доступу: zakon2.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80.

3. Лютий І.О. Банківський маркетинг: [підручник] / Лютий І.О., Солодка О.О. — 2 видання. — К.: Центр учбової літератури, 2010. — 776 с.

4. Пікус Р.В., Приказюк Н.В. Співробітництво між банками та страховими компаніями як запорука процвітання їхнього бізнесу / Пікус Р.В., Приказюк Н.В. // Вісник КНУ імені Тараса Шевченка. Серія "Економіка". — 2005. — № 79. — С. 9—12.

5. Вapсассurапсе в России и за рубежом. / Под редакцией В. Н. Демченко // "Русский полис". — 2004. — С. 136. *Стаття надійшла до редакції 17.03.2012 р.*