

Roman Fulneczek
Akademia Finansów i Biznesu Vistula – Warszawa

STRATEGIA MARKETINGOWA – IDEA, ALGORYTM I ZNACZENIE W PROCESIE DECYZYJNYM ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ

Streszczenie

Strategia marketingowa przesądza o powodzeniu lub jego braku w firmie ubezpieczeniowej. Celem rozważań jest próba określenia, jak ważną rolę w działalności ubezpieczeniowej odgrywa strategia marketingowa. Artykuł poświęcony są zagadnieniom teoretycznym, metodologicznym oraz analizie uwarunkowań prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Omówione zostały podstawowe zagadnienia strategii marketingowej, a więc idea, algorytm i znaczenie w procesie decyzyjnym firm ubezpieczeniowych. Przedstawiono podstawowe zagadnienia pojęciowe i definicje marketingu i marketingu usług. Przyjęto algorytm oparty na czterech polach konstrukcji strategii marketingowej, do których zaliczono:

- określenie, gdzie jesteśmy jako firma ubezpieczeniowa,
- określenie, dokąd zmierzamy,
- zdefiniowanie posiadanych zasobów,
- dokonanie wyboru i podjęcie decyzji.

Opracowanie oparte jest na studium literatury z zakresu marketingu i zarządzania, jak również na własnych doświadczeniach zawodowych zarządczych autora w firmach ubezpieczeniowych.

Słowa kluczowe: marketing, strategia marketingowa, marketing innowacyjny, rynek ubezpieczeń, usługi ubezpieczeniowe, produkt ubezpieczeniowy.

Kody JEL: G22, M10, M31

Wstęp

W ostatnich latach rozwój gospodarki rynkowej i wzrost konkurencji doprowadziły do sytuacji, w której marketing stał się centralnym zagadnieniem w funkcjonowaniu każdego podmiotu gospodarczego. Można stwierdzić, że marketing stanowi oś, wokół której obracają się wszystkie pozostałe elementy mechanizmu ekonomicznego na poziomie podmiotu gospodarczego. Niewątpliwie u podłoża marketingu leży walka o rynek, o miejsce na nim firmy, która sprzedaje określone towary lub usługi. Marketing w obecnej chwili stał się sposobem, pewną filozofią funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Według

Druckera (2004, s. 289) marketing polega na tym, aby zacząć od przydatności dla klienta, od tego, co klient kupuje, jakie są jego realia i jego wartości. Marketing jest zjawiskiem niezwykle złożonym, nie posiada jednej definicji, określa się go na wielu płaszczyznach oraz wielu wymiarach działalności. Marketing powstał w gospodarce z uwagi na wiele kształtujących się zmian i innowacji. Nie jest on konstrukcją teoretyczną, a opartą na badaniach reakcji rynku i gospodarki na poszczególne bodźce, którymi są poddawane. Jest zjawiskiem w zasadzie właściwym dla gospodarki i rynku nasyconego, gdzie jednym z głównych problemów jest sprzedaż oferowanych produktów.

W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji marketingu. Jednakże wszystkie one wskazują na kilka wspólnych elementów odnoszących się do istoty marketingu. Przede wszystkim należy podkreślić, że podstawową cechą marketingu jest nastawienie na klienta i jego potrzeby. Marketing oznacza identyfikowanie potrzeb, które występują na rynku, ale także w pewnym zakresie ich kreowanie.

Przez wiele lat marketing kształtował się jako marketing produktów. Marketing usług jest zjawiskiem znacznie młodszym. Jednak podstawowe pojęcia, kategorie i instrumenty są wspólne, niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z towarem, czy usługą. Jeśli występują pewne różnice, to wynikają one z istoty samej usługi. W przeciwieństwie do oferowanych towarów, usługa nie ma charakteru materialnego. W gruncie rzeczy usługa jest pewnego rodzaju obietnicą. Oferta obejmuje coś, czego empiryczne sprawdzenie przez odbiorcę z reguły następuje w terminie późniejszym. W przeciwieństwie do towaru, w chwili oferowania usługi nie ma możliwości sprawdzenia jej jakości. Taki charakter mają również usługi ubezpieczeniowe.

Głównym celem tych rozważań jest próba przedstawienia i wykazania, że strategia marketingowa przesądza o powodzeniu lub jego braku w działalności firmy ubezpieczeniowej.

Rynek usług ubezpieczeniowych – geneza, uczestnicy, relacje

Ubezpieczenia są ściśle powiązane z systemem finansowym gospodarki i stanowią jeden z istotnych jego elementów. Oczywiście jest, że ubezpieczenia to nie tylko sfera gospodarki, ale także bardzo szeroki i istotny obszar indywidualnych ludzkich działań i zachowań. Jednakże i ten obszar aktywności ubezpieczeniowej w znacznym stopniu uzależniony jest od poziomu gospodarczego rozwoju kraju oraz rodzaju i zasad funkcjonowania systemu finansowego.

Używanie określenia „rynek usług ubezpieczeniowych” wymaga więc odniesienia się do dwóch podstawowych kwestii pojęciowych. Z jednej strony,

posługujemy się pojęciem rynek, z drugiej strony, pojęciem usługi. O ile pojęcie rynku wydaje się nie być sporne, o tyle kwestia, czy ubezpieczenia są „prostą” usługą jest dyskusyjne (Shostak 1997).

Rynek należy postrzegać przede wszystkim jako system powiązań jego uczestników i co za tym idzie centralną kategorię ekonomiczną, decydującą o rozwoju.

Można go definiować przez:

- produkt lub grupę produktów ze względu na ich zdolność do zaspakajania określonych potrzeb (wymiar przedmiotowy rynku),
- rodzaj konsumentów i nabywców tworzących popyt na danego rodzaju produkty (wymiar podmiotowy rynku),
- obszar, na którym znajdują się rzeczywisci i potencjalni klienci firmy (wymiar przestrzenny rynku) (Niestrój 1999, s. 29–32).

Najogólniej rzecz ujmując rynek to stworzone warunki, które mogą doprowadzić do określonego porozumienia pomiędzy uczestnikami transakcji, reprezentującymi odpowiednio popyt i podaż. Podaż na rynku jest następstwem identyfikacji potrzeb kupujących, a więc analizy popytu. Popyt rzeczywiscie kształtowany jest poprzez potrzeby, które uświadamiane są przez kupujących.

Cechą charakterystyczną dla potrzeb jest ich zmienność i to w dwojakim rozumieniu. Po pierwsze, powstają nowe potrzeby, po drugie występują zmiany w hierarchii potrzeb poszczególnych grup uczestników rynku. Dlatego tak ważną rzeczą jest, aby marketing stawał się coraz „mocniej” marketingiem innowacyjnym.

Skuteczny marketing nie jest możliwy bez dotarcia do potrzeb klientów. Należy zadać pytanie, czy docieramy do szerokiego grona odbiorców dzięki niskim kosztom, czy dzięki doskonałym technologiom, nowoczesnym usługom i innowacjom na wielu płaszczyznach oferowanych produktów i usług. W tym miejscu potwierdza się teza, że innowacyjny marketing w firmie musi być prowadzony przez wszystkich pracowników. Badania dowiodły, że każdy dokładnie przeanalizowany kontakt z klientem pozwala najlepiej odpowiedzieć na potrzeby konsumentów (Cohen 2013, s. 153).

Sukces firmy polega przede wszystkim na odpowiednim skomponowaniu oferty dokładnie dla konkretnego klienta. Duże znaczenie ma również świadomość znaczenia ubezpieczenia zarówno od strony ubezpieczającego, ale i ubezpieczyciela. Świadomość ta ma istotny wpływ na kształtowanie się rynku usług ubezpieczeniowych (Fulneczek 1994, s. 21).

Oprócz ubezpieczycieli na infrastrukturę rynku usług ubezpieczeniowych składa się również sieć agentów, multiagentów ubezpieczeniowych oraz brokerów ubezpieczeniowych ułatwiających zawieranie i wykonywanie umów ubezpieczenia. Istotny wpływ (oprócz tzw. podmiotów) na rynek usług

ubezpieczeniowych mają podmioty, które nie świadczą usług, ale warunkują proces świadczenia. Do tych podmiotów zaliczyć należy:

- Komisję Nadzoru Finansowego,
- Rzecznika Ubezpieczonych,
- Polskie Biuro Ubezpieczycieli Komunikacyjnych,
- Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny,
- Polską Izbę Ubezpieczeń.

Strategia marketingowa jako istotny czynnik biznesu

Już Peter Drucker stwierdził, iż marketing to nie forma prowadzenia działalności biznesowej, ale podstawa każdego nowoczesnego biznesu. Dużym błędem jest stawianie marketingu na równi z innymi gałęziami działalności przedsiębiorstwa. To właśnie marketing wypełnia wymiar biznesu. Odpowiadanie na potrzeby klientów było jednoznaczne z wprowadzeniem działalności marketingowej. Jak pisał: „(...) marketing jest tak podstawowym elementem przedsiębiorstwa, że nie wystarczy mieć silny dział (...) któremu się powierzy marketing. Marketing jest nie tylko czymś więcej niż sprzedażą: to w ogóle nie jest jakaś działalność wyspecjalizowana. Obejmuje on po prostu cały biznes, traktowany tak z punktu widzenia ostatecznego rezultatu czyli z punktu widzenia klienta” (Drucker 1994, s. 52).

Niezwykle ważne jest dostrzeżenie faktu, że sukces biznesu umiejscowiony jest poza nim. To właśnie konsumenci stwarzają szanse na zaistnienie przedsiębiorstwa, rozwinięcie biznesu, stworzenie silnej marki będącej źródłem osiągnięcia założonych celów. Drucker z wielkim przekonaniem głosił, iż zarówno innowacyjność, jak i marketing nie są łatwe i wymagają ogromnego wkładu pracy. Jeszcze około dekady temu stanowiło to wielki problem dla istniejących wtedy firm (Pearce, Maciariello, Yamawaki 2013, s. 194). Tylko te, które potrafiły odnaleźć właściwe tory swojej działalności marketingowej przezwyciężyły kryzys i urosły w siłę.

Jeszcze ważniejszy i bardziej efektywny jest innowacyjny marketing, który nie tylko odpowiada potrzebom klientów, ale także wprowadza nowe metody pozwalające owocnie wykorzystać prowadzone działania osiągając sukcesy na wielu przestrzeniach. Obecnie marketingowcy segmentują rynek grupując „klientów w segmenty w oparciu o podobne potrzeby i korzyści poszukiwane (...) do rozwiązania konkretnego problemu konsumpcyjnego (Kotler 2008, s. 228).

Niezwykle ważne jest odróżnienie kluczowych pojęć w tym kontekście – nie należy pytać o rynek dla danego produktu, ale o rynek dla możliwości, które daje dany produkt (Drucker 2004, s. 225). Ważne jest, aby szeroko spojrzeć na zjawisko konkurencji i nie ograniczać jej do podmiotów oferujących te same

usługi bądź produkty. W rzeczywistości jest tak, że rywalizacja firm nie toczy się o same produkty, ale o umiejętność zaspokojenia potrzeb swoich bieżących oraz przyszłych kontrahentów. W tej perspektywie nowe produkty (jednocześnie nowi konkurenci) pojawiają się dlatego, że pozwalają zaspokoić tę samą potrzebę lub pragnienie. „Klient rzadko kupuje to, co firma sądzi, że sprzedaje. Jedną z przyczyn takiego stanu jest fakt, że nikt nie płaci za produkt. Płaci się za satysfakcję, jaką produkt daje. (...) Skoro klient nabywa satysfakcję, istnieje ostra konkurencja pomiędzy towarami i usługami, które (...) są środkami pozwalającymi klientowi osiągnąć ten sam stopień satysfakcji” (Drucker 1993, s. 110–111).

Powyższe stwierdzenia tylko przypominają o tym, że podstawą strategii marketingowej jest prawidłowa identyfikacja potrzeb i pragnień klientów. Firma musi jednoznacznie określić, jaką satysfakcję może dać danej grupie docelowej. Oferując swój produkt w takiej postaci, określić jakie unowocześnienia wpłyną pozytywnie na zwiększenie zadowolenia nabywców. Menadżer musi zdefiniować, jakie problemy może mieć odbiorca w związku z niedoskonałością oferowanej usługi lub produktu. Umożliwi łatwą i szybką odpowiedź na ruchy konkurencji, mając już potencjalne zmiany zaplanowane. Ten sposób pozwala utrzymać pozycję lidera w rozwoju nowych elementów produktu.

Rynki zmieniają się wraz z opracowywaniem nowych produktów odpowiadających na te same potrzeby i pragnienia w sposób doskonalszy. Jednocześnie rozwiązują problemy istniejące przy korzystaniu z dotychczas dostępnego produktu materialnego i niematerialnego. Zewnętrzna perspektywa do innowacji zostaje określona innowacją popytową.

Mniejszy wpływ na zmiany rynkowe mają sami menadżerowie. Oni kreują tzw. innowacyjny marketing, który związany jest ze zmianami po stronie popytowej. Jest to zjawisko bardzo złożone, ponieważ wymaga ingerencji w zachowania klientów i ich wizję. Prawdziwym testem takiego modelu zmian jest przydatność dla potencjalnych nabywców. Dlatego to rynek stanowi główny punkt odniesienia dla przedsiębiorstwa (Drucker 2004).

Sam marketing jest jednak niewystarczającym zjawiskiem. Firmy muszą także pamiętać o wprowadzaniu innowacji, aby zachować swoją pozycję na rynku oraz mieć możliwość wywierania pozytywnego wpływu na społeczeństwo. „Jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klienteli (...) każde przedsiębiorstwo ma dwie – tylko dwie – podstawowe funkcje: marketing i innowację (Drucker 1994, s. 52).

Warto jednak rozróżnić różne konteksty innowacji – pomiędzy takim, który pomaga rozwiązać problemy nabywców i ułatwia ludzkie życie, a takim, w którym innowacja występuje jako tworząca potrzeby wpływające negatywnie na środowisko poprzez nadmierną konsumpcję.

Znaczenie strategii marketingowej w procesie decyzyjnym zakładów ubezpieczeń

Marketing ubezpieczeniowy, jako wyodrębniona płaszczyzna aktywności ekonomicznej, pojawił się w warunkach polskich wraz z procesami transformacji ustrojowej i gospodarczej. Było to wynikiem upodobniania się zjawisk gospodarczych w naszym kraju oraz systemu gospodarowania do systemów funkcjonujących w krajach o gospodarce rynkowej. Marketing jest zjawiskiem właściwym dla gospodarki i rynku nasyconego, na których jednym z głównych problemów jest sprzedaż towarów i usług. W związku z tym w okresie przed transformacją w Polsce nie istniała potrzeba prowadzenia na szeroką skalę działalności marketingowej (Wiśniewski 1995, s. 17 i n.).

Rynek bowiem charakteryzował się, generalnie rzecz ujmując, niedoborem towarów i usług. W działalności ubezpieczeniowej brak było konkurencji. Jednocześnie, co ważne, nie zachodziła potrzeba kreowania przez podmioty gospodarcze nowych potrzeb konsumpcyjnych. Ta sytuacja uległa radykalnej zmianie po 1990 roku. Otwarcie rynku polskiego na dopływ towarów i usług przyniosło za sobą działalność marketingową firm zachodnich. W następnej kolejności wymusiło to podobne zachowania firm polskich¹.

Zatem u podłoża powstania działalności marketingowej leży walka o rynek, o miejsce na nim dla oferującego towary i usługi. W wyniku szerokiego otwarcia gospodarki polskiej na świat, znaleźliśmy się od razu w sytuacji konieczności dostosowania się do poziomu działalności marketingowej prowadzonej w krajach o najpełniej rozwiniętej gospodarce rynkowej. W gospodarce tej marketing obecnie jest pewną filozofią prowadzenia działalności przez firmę. Jest sposobem funkcjonowania określonego podmiotu gospodarczego. Na taki charakter marketingu zwraca uwagę wielu autorów. Jedni wprost stwierdzają, że marketing jest sposobem kierowania firmą (Wiśniewski 1995, s. 9). Inni używają określenia „orientacja” marketingowa firmy (Styś 1996, s. 6). Wspólny jest jednak pogląd, że marketing staje się główną „osią”, wokół której skupiane i rozstrzygane są inne problemy firmy.

Brakuje jednej i jednoznacznej definicji marketingu. Wynika to z faktu, że jest to działalność wielopłaszczyznowa i wielokierunkowa, obejmująca zespoły zróżnicowanych działań i zachowań.

Wybitny amerykański autorytet w zakresie marketingu Philip Kotler określa marketing „jako sposób działania firmy na rynku, który polega na identyfikowaniu (ustaleniu, określeniu) i kształtowaniu potrzeb odbiorców, określaniu, które z nich firma może najlepiej zaspokoić, zaprojektowaniu odpowiednich produktów i usług oraz mobilizowaniu każdego pracownika,

¹ Materiały konferencyjne *Problemy adaptacji w warunkach polskich*, Instytut Marketingu, Wrocław 1995.

by działał na rzecz zaspokajania tych potrzeb” (Kotler 1994). Z definicji tej wynika, że marketing jest utożsamiany ze sposobem zachowania się firmy na rynku. Istotne wydaje się stwierdzenie, że zachowanie to polega na identyfikacji potrzeb i ich kształtowaniu. Zatem z jednej strony mamy do czynienia z działaniami zmierzającymi do ustalenia, jakie są uświadomione i wyrażone potrzeby odbiorców (konsumentów), z drugiej strony firma ma za zadanie kształtowanie nowych potrzeb. Ta strona marketingu oznacza jego kreatywność i wymaga określonych instrumentów aktywności na rynku. W takim ujęciu marketing jest pojmowany jako działalność firmy na zewnątrz. Wychodzi ona na rynek badając i kreując potrzeby w zakresie towarów i usług.

Marketing jest jednak także działaniem wewnątrz firmy. W tej płaszczyźnie musi ona określić, które ze zidentyfikowanych potrzeb jest w stanie zaspokoić i jakie towary i usługi chce oferować. Wreszcie musi na te cele zorientować postawy własnych pracowników. W takim ujęciu marketing staje się podstawową funkcją prowadzenia działalności gospodarczej.

Nieco inaczej definicję marketingu ujmuje Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (na marginesie warto zauważyć, że mówi się tu także obok towarów i usług o ideach. Jest to ujęcie trafne, bo przecież „idee” też są współcześnie przedmiotem obrotu i daje to podstawy do mówienia o marketingu instytucji non profit, marketingu publicznym czy politycznym):

„marketing jest procesem planowania i realizacji pomysłów, ustalania cen, promocji i dystrybucji idei, towarów i usług do kreowania wymiany, która realizuje cele jednostki i przedsiębiorstw (Kotler 2005, s. 9).

To ujęcie podkreśla przede wszystkim dwie fazy: planowanie i realizację oraz wskazuje na znaczenie ceny w procesie planowania i realizowania działań marketingowych. Rzeczą charakterystyczną dla amerykańskiego, współczesnego ujmowania marketingu jest dążenie do uzyskania satysfakcji odbiorcy–klienta. Wydaje się to mieć istotne znaczenie. Wskazuje bowiem na to, że wynikiem działalności marketingowej powinno być zrealizowanie łączne interesów oferenta i kupującego. Można także dopatrywać się w tym pewnego wymiaru etycznego. Jeśli bowiem marketing, a jest to prawda, kreuje potrzeby konsumenckie, to powinna być stworzona pewna granica tej kreacji. Granicę tę wyznacza „satysfakcja” jednostki, a więc świadome w efekcie zaakceptowanie tej nowej potrzeby jako rzeczywiście jednostce przydatnej w jej rozwoju i życiu.

Tak rozumiany marketing staje się z jednej strony – celem funkcjonowania firmy, z drugiej – sposobem jej działania. Wskazuje na wielostronne związki, które występują w grze rynkowej i wzajemne uwarunkowania różnych czynników kształtujących rynek oraz zachowania wszystkich uczestników gry rynkowej. Marketing kształtował się jako marketing produktów, marketing usług jest zjawiskiem znacznie młodszym.

Usługa w gruncie rzeczy jest pewnego rodzaju obietnicą. Oferuje się coś, czego empiryczne sprawdzenie przez odbiorcę następuje w terminie późniejszym, po dokonaniu transakcji sprzedaży zakupu. Jednak pewne wyobrażenie o jakości oferowanej usługi na rynku istnieje. Potencjalni nabywcy mają pewne przekonania, płynące z różnych źródeł informacji i doświadczeń, co do wartości oferowanych im usług.

Przede wszystkim jednak w usłudze ubezpieczeniowej oferuje się klientowi poczucie bezpieczeństwa, ochronę jego interesów i spokój. Są to więc wartości szczególnego rodzaju. Znajdują one także swoje wyraźne miejsce w hierarchii potrzeb Masłowa.

Specyfiką marketingu usług ubezpieczeniowych jest ich „niematerialny” (w sensie fizycznym) charakter i świadczenie usług w stosunkowo długim horyzoncie czasowym. Ma to znaczący wpływ na strategię marketingową oraz plan działań marketingowych, wskazuje bowiem na potrzebę innego niż w marketingu produktu, podejścia do odbiorcy. W literaturze przedmiotu panuje zgodność poglądów co do tego, że podstawowe zasady i główne elementy strategii marketingowej firmy usługowej oparte są na strategii marketingowej produktu. W związku z tym najczęściej używa się pojęcia algorytmu strategii marketingowej dla ukazania głównych elementów konstrukcji takiej strategii.

Dość powszechnie przyjmuje się, że algorytm strategii marketingowej wyznaczany jest przez pięć głównych elementów (Donald 1995). Natomiast co do bliższego określenia tych elementów występują pewne różnice poglądów. Dla pełniejszego zilustrowania problemu można przytoczyć dwa przykłady podejścia do struktury strategii marketingowej. Aniela Styś stwierdza, że algorytm strategii marketingowej obejmuje pięć etapów (Styś 1996).

- Etap pierwszy, w którym następuje określenie pozycji wyjściowej firmy. Jest to zatem zespół działań zmierzających do identyfikacji pozycji firmy na rynku poprzez: ocenę szans, zagrożeń, ocenę konstrukcji i popytu. Ocenia się tu otoczenie firmy oraz jej mocne i słabe strony.
- Etap drugi obejmuje bliższe sprecyzowanie strategii. Tu występuje potrzeba określenia misji firmy, natury jej przedmiotu działania, segmentacji rynku i określenie rynków docelowych.
- Etap trzeci to strategia wyborów w gamie elementów marketingu-mix. W odniesieniu do każdego z nich adekwatny jest podstawowy 5-stopniowy algorytm strategii marketingowej. Obejmuje on pytania o naszą pozycję wyjściową, zamiary, możliwe sposoby realizacji, kryteria wyborów oraz zabezpieczenie osiągnięcia celów (Styś 1996, s. 6).
- Czwarty etap to realizacja przyjętych założeń i celów strategicznych.
- Piąty etap to kontrola działań i ich skuteczności na rynku.

W ostatnich dwóch etapach mieszczą się zagadnienia związane z personelem firmy, jej strukturą organizacyjną, a także miejscem firmy w systemie gry interesów różnych podmiotów i grup.

Inne ujęcie proponuje Mirosława Pluta-Olearnik. Na pięcioelementową konstrukcję strategii marketingowej składają się strategie cząstkowe:

- Po pierwsze – strategia marketingowa produktu – usługi. Na tę strategię składa się: planowanie i rozwój produktu w działalności usługowej, konsumpcja cyklu życia produktu – usługi, kształtowanie jakości produktu – usługi.
- Po drugie – strategia marketingowa cen usług. Uwzględnia ona: czynniki kształtujące ceny usług i warianty strategii cen usług.
- Po trzecie – strategia marketingowa dystrybucji usług. Obejmuje: kanały dystrybucji usług, gęstość i lokalizację sieci usługowej firmy.
- Po czwarte – strategia marketingowa promocji usług uwzględniająca specyficzne cechy promowanych usług i określająca środki promocji.
- Po piąte – strategia marketingowa kształtowania personelu usługowego. Obejmuje ona określenie roli personelu usługowego oraz procedury kształtowania tego personelu (Pluta-Olearnik 1994, s. 46 i n.).

Takie ujęcie strategii marketingowej preferuje podejście techniczno-operacyjne. Wydaje się także, że utrudnia to rozdzielenie sfery strategii marketingowej od sfery planu marketingowego i projektowanych w nim decyzji taktycznych, o krótszym horyzoncie czasowym.

Dlatego też, pozostając na gruncie pięcioelementowego algorytmu, można zaproponować wyodrębnienie następujących elementów – pól konstrukcji strategii marketingowej:

- Po pierwsze – określenie, gdzie jesteśmy jako firma ubezpieczeniowa.
- Po drugie – określenie, dokąd zmierzamy.
- Po trzecie – zdefiniowanie posiadanych zasobów.
- Po czwarte – dokonanie wyborów i podjęcie decyzji.
- Po piąte – kontrola realizacji podjętych decyzji.

Przeprowadzenie wyżej opisanych działań i analiz pozwala na jednoznaczne i zobiektywizowane umiejscowienie firmy na rynku usług ubezpieczeniowych. Otrzymujemy wówczas pełną odpowiedź na postawione pytanie „gdzie jesteśmy?”.

Formułowanie odpowiedzi na pytanie, dokąd zmierzamy jako firma ubezpieczeniowa wymaga dwóch płaszczyzn analiz. Pierwsza dotyczy analizy wewnętrznej firmy. Druga dotyczy uwarunkowań zewnętrznych, gdyż firma nie działa w próżni.

Dlatego strategia marketingowa musi uwzględniać wszystko to, co dzieje się i może się dzieć w bliższym i dalszym otoczeniu firmy. Odpowiedź na pytanie „dokąd zmierzamy?” oznacza w istocie rzeczy sformułowanie celów strategicznych firmy. Oznacza to, że w pierwszej kolejności wyznaczony powinien być horyzont czasowy, w którym cele mają być osiągnięte.

Cele strategiczne w odniesieniu do firmy ubezpieczeniowej dotyczą określenia:

- jakie produkty ubezpieczeniowe będą przez firmę oferowane w zakładanym czasie,
 - w jakich okresach wprowadzane będą i na jaką skalę produkty nowe,
 - „portfela” produktów zróżnicowanego w różnych okresach czasu, czego konsekwencją jest wskazanie produktów, które ewentualnie będą ograniczane.
- Formułowaniu celów strategicznych firmy musi towarzyszyć analiza:
- przewidywanego rozwoju firm konkurencyjnych i tego, jakie produkty będą obecne w ofercie konkurencji,
 - tendencji makroekonomicznych wpływających bezpośrednio i pośrednio na rynek usług ubezpieczeniowych,
 - tendencji w polityce gospodarczej wpływających na zasobność podmiotów gospodarczych i jednostek, oraz możliwości uzyskiwania określonej stopy rentowności inwestycji kapitałowych i lokat.

Ta faza budowy strategii marketingowej musi być weryfikowana podczas określania zasobów, którymi dysponuje firma. Określenie „zasoby” rozumieć należy szeroko. Chodzi tu nie tylko o możliwości samej firmy w niej tkwiące, ale i o uwarunkowania zewnętrzne. Zasoby to także obecni i przyszli klienci. Po stronie wewnętrznych uwarunkowań firmy do zasobów zaliczyć należy:

- możliwości ekonomiczne firmy,
- stan i kwalifikacje pracowników,
- posiadaną sieć dystrybucji,
- istniejącą sieć pośrednictwa ubezpieczeniowego.

Ten etap budowy strategii marketingowej wymaga także odniesienia się do konkurencji, która już na rynku istnieje i do tej, która pojawić się może. Należy zatem określić zdolność własnej firmy do konkurowania na rynku usług ubezpieczeniowych. Jest to miejsce i czas, w którym należy wyraźnie określić mocne i słabe strony własnej firmy. Wreszcie ogromne znaczenie w tej fazie ma określenie zasobów w rozumieniu potencjalnych możliwości rynku odbiorców oferty. Z punktu widzenia metodologii budowy strategii marketingowej tu właśnie konieczne jest przeprowadzenie segmentacji rynku. Segmentacja oznacza pogrupowanie odbiorców usługi. Wyżej scharakteryzowane trzy płaszczyzny konstruowania strategii marketingowej firmy, określenie miejsca, określenie celów przyszłych, oraz zasobów, którymi dysponuje firma z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych – pozwalają na podjęcie decyzji, co do przyjęcia właściwej strategii.

Zatem czwarta płaszczyzna, będąca jednocześnie czwartą fazą – w ujęciu czasowym – budowy strategii marketingowej oznacza dokonanie wyborów i podjęcie decyzji. Wybór dotyczy przede wszystkim celów strategicznych i odcinkowych, dochodzenia do nich. Dokonanie takiego wyboru oznacza zbudowanie strategii portfela oferowanych usług ubezpieczeniowych. Wybór dotyczy także określenia

etapów dochodzenia do osiągnięcia celów strategicznych. Oznacza to wytyczenie celów cząstkowych i określenie czasu, w którym mają być one zrealizowane. W obszarze wyboru mieszczą się także rozstrzygnięcia dotyczące segmentacji rynku. Przed wszystkim rozstrzyga się tu o sposobach postępowania w odniesieniu do poszczególnych segmentów, czyli nakierowanie na określone segmenty.

Natomiast decyzje dotyczą:

- stworzenia budżetu dla realizacji strategii,
- koncepcji promocji oferowanych produktów oraz samej firmy,
- szkolenia i ewentualnej rozbudowy kadry pracowniczej, ale też systemu motywowania dla zaangażowania się kadry pracowników w realizację celów strategicznych,
- sieci dystrybucji i sposobów dystrybucji,
- wyposażenia infrastrukturalnego firmy dostosowanego do nowego zakresu działania,
- zasad współdziałania z pośrednikami ubezpieczeniowymi.

W sferze decyzji, ale o zupełnie odmiennym charakterze, leżą sprawy ustalenia cen. Nie ulega wątpliwości, że tzw. polityka cenowa jest elementem strategii marketingowej. Zatem w strategii muszą znaleźć się założenia wskazujące, w jaki sposób firma będzie kształtowała ceny, w zależności od rodzaju usługi, segmentu rynku, zachowania konkurencji i wreszcie w związku w czasie, w którym dana usługa wprowadzana będzie na rynek. W tym obszarze widzieć należy wszystkie sprawy związane z jakością oferowanych produktów, co w praktyce ubezpieczeniowej w zasadzie sprowadza się do jakości wykonania usługi ubezpieczeniowej. Z istoty samego pojęcia „strategia” wynika, że jest to plan działań przyjęty na dłuższy okres, po upływie którego mają zostać osiągnięte zakładane cele.

Skuteczna realizacja tak rozumianej strategii, wymaga spełnienia co najmniej dwóch warunków. Po pierwsze, w ramach strategii muszą być określone cele cząstkowe i krótsze okresy dochodzenia do ich realizacji. Po drugie, musi zostać stworzony system kontroli, monitorowania przebiegu realizacji strategii. O ile warunek pierwszy dotyczy konstrukcji (metodologii) strategii, o tyle drugi prowadzi do wskazania kolejnej płaszczyzny i zarazem ostatniej fazy budowania strategii – kontroli jej realizacji. Stałe monitorowanie realizacji strategii marketingowej ma ogromne znaczenie dla funkcjonowania firmy ubezpieczeniowej. Z jednej strony przejawia się ono w potrzebie ustanowienia odpowiednich mechanizmów i struktur kontrolnych. Wymaga zakotwiczenia w świadomości kierujących firmą, jak i kadry pracowniczej, konieczności bieżącego oceniania, na ile osiągnięte rezultaty odpowiadają przyjętym w strategii celom. Z drugiej strony stwarza warunki i możliwości dokonywania niezbędnych zmian w przyjętej strategii.

Można to ująć jeszcze inaczej. Kontrola jest niezbędnym warunkiem do tego, aby przyjęta strategia była programem dynamicznym. Z metodologicznego

punktu widzenia wypracowana po raz pierwszy strategia nie jest planem okresowym, który ma swój początek i koniec. Jest programem otwartym, modyfikowanym w zależności od zmian, które zachodzą na rynku, w każdym jego segmencie. Przyjęta strategia marketingowa opiera się bowiem na stale powtarzanych działaniach. Należą do nich:

- badania marketingowe,
- analiza rynku,
- badanie zdolności do konkutowania.

Weryfikowane cele strategiczne nie powodują, a w każdym razie budowana strategia stwarza warunki ku temu, aby nie dochodziło do gwałtownych załamania i konieczności gwałtownego przebudowywania działalności całej firmy.

Podsumowanie

Strategia marketingowa jest czynnikiem decydującym o powodzeniu, lub jego braku, firmy ubezpieczeniowej na rynku. To z kolei decyduje o jej miejscu w systemie decyzyjnym, czy systemie zarządzania firmą. Można zaryzykować stwierdzenie, że generalnie w odniesieniu do całej gospodarki, to właśnie strategia marketingowa decyduje lub co najmniej w decydujący sposób wpływa na całość funkcjonowania podmiotu gospodarczego. W praktyce biznesowej coraz częściej również struktury organizacyjne firm są wynikiem decyzji podejmowanych w ramach przyjmowanej strategii marketingowej. W odniesieniu do firm ubezpieczeniowych jest to szczególnie widoczne. Sprzedaż usług wymaga przyznania marketingowi priorytetu w funkcjonowaniu firmy. Specyfika rynku wynikająca z produktu i zachowań odbiorców wskazuje, że strategia marketingowa ma decydujący wpływ na miejsce, jakie zajmują firmy na rynku ubezpieczeniowym. Doświadczenia praktyczne pokazują, że coraz częściej sukces firmy uzależniony jest od właściwej strategii marketingowej.

W realiach polskiej gospodarki początku trzeciego tysiąclecia z całą pewnością można stwierdzić, że zakres konkurencji, otwartość na świat, rosnące potrzeby społeczne, grupowe i indywidualne, ale i rosnące wymagania co do liczby i jakości świadczonych usług ubezpieczeniowych, umacnia znaczenie działalności marketingowej w funkcjonowaniu firm ubezpieczeniowych. Przesądza także o konieczności prowadzenia badań w zakresie strategii marketingowej i troski o właściwy jej kształt.

Bibliografia

- Cohen W. (2013), *Wykłady Druckera*, M.T. Biznes, Warszawa.
- McDonald M. (1995), *Marketing Plans – How to Prepare Them. How to Use Them*, Butterworth-Heinemann.

- Drucker P.F. (1993), *Klient, a biznes, Jak skutecznie zarządzać firmą*, Międzynarodowa Fundacja rynku Międzynarodowego i Przekształceń Własnościowych w Rzeczypospolitej Polskiej – Centrum Prywatyzacji, Warszawa.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Czytenik, Kraków.
- Drucker P.F. (2004a), *The Daily Drucker*, HarperCollins, New York.
- Drucker P.F. (2004b), *Natchnienie i Fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Fulneczek R. (1994), *O potrzebie wypracowania nowego podejścia do instytucji ubezpieczenia w Polsce*, „Prawo Asekuracyjne”, nr 1.
- Fulneczek R. (1995), *Prognoza rozwoju ubezpieczeń majątkowych i osobowych w Polsce w perspektywie pięciu najbliższych lat*, Pierwsza Konferencja PTU, Warszawa.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Felberg SJA, Warszawa.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing. Koncepcja marketingu w XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Kotler Ph., Keller K.L. (2008), *Marketing Management*, wyd. XIII, Pearson/Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Niestrój R. (1999), *Zarządzanie marketingiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków.
- Pluta-Olearnik M. (1994), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.
- Pearce C.L., Maciariello J.A., Yamawaki H. (2013), *Dziedzictwo Druckera*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Shostak G.L. (1997), *Breaking Free from Product of Marketing*, „Journal of Marketing”.
- Styś A. (1996), *Marketing usług*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.

Marketing Strategy – an Idea, Algorithm and Importance in the Insurance Company’s Decision-Making Process

Summary

The marketing strategy decides a success or a failure in the insurance company. An aim of considerations is an attempt to determine how important role in insurance activities is played by the marketing strategy. The article is devoted to theoretical, methodological issues and to an analysis of determinants of carrying out insurance activities. There were discussed the basic issues of the marketing strategy, i.e. the idea, algorithm and importance in the insurance companies’ decision-making process. The author presented the basic notions and definitions of marketing and service marketing. He adopted the algorithm based on the four fields of marketing strategy construction, which include:

- determining where we are as an insurance company,
- determining where we go,
- defining the assets held,
- making a choice and decision.

The elaboration is based on the study of literature in the field of marketing and management, as well as on the author's own professional managerial experience in insurance companies.

Key words: marketing, marketing strategy, innovative marketing, insurance market, insurance services, insurance product.

JEL codes: G22, M10, M31

© All rights reserved

Afiliacja:
dr Roman Fulneczek
Akademia Finansów i Biznesu Vistula
ul. Stokłosy 3
02-787 Warszawa
tel.: 22 457 23 00
e-mail: r.fulneczek@vistula.edu.pl