

Robert Lasak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

STRATEGIE KONKURENCYJNE NA RYNKU TOWARZYSTW UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE

1. Wstęp

Rynek usług finansowych ulega ciągłym zmianom. Podobnie jak w ramach innych rynków, również i tu działają czynniki zmieniające rodzaj popytu oraz wymuszające zmiany natury strategicznej w zakresie granic przedsiębiorstwa oraz skutecznej realizacji strategii rozwoju wewnętrznego. Do najważniejszych czynników mających wpływ na strategię działania przedsiębiorstwa można zaliczyć przede wszystkim zmiany potrzeb finansowych gospodarstw domowych pojawiające się wraz ze zmianami demograficznymi. Na rynku ubezpieczeń na życie ogromne znaczenie ma przygotowanie odpowiedniej strategii dystrybucji oraz skuteczność w zakresie jej realizacji. Rynki finansowe w Polsce pod koniec XX w. i na początku XXI w. kształtują się pod znakiem konglomeratów finansowych, których powstawanie na świecie znacząco zmieniło strategię działania w tym sektorze.

Obecnie granice pomiędzy poszczególnymi rodzajami instytucji finansowych coraz bardziej się zacierają. O pozycji firm działających na dzisiejszym rynku decydują często takie procesy, jak dywersyfikacja oraz alianse i konsolidacje. Przedsiębiorstwa różnicują swoją działalność, dodając do podstawowej wiele usług niegdyś ściśle przypisanych do firm innego typu. Dziś można zauważyć, że produkty ubezpieczeniowe czy też fundusze inwestycyjne rozprawdzają banki, w okienku można również zawrzeć umowę z otwartym funduszem inwestycyjnym. Towarzystwa ubezpieczeń na życie, których podstawową rolą jest przejmowanie na siebie ryzyka ubezpieczeniowego za odpowiednią opłatą, dziś w dużej mierze koncentrują się na rynku kapitałowym, pozyskując i inwestując pieniądze klientów, zarówno w długim, jak i krótkim okresie. Coraz istotniejsze stają się tu alianse strategiczne pomiędzy firmami, lecz przede wszystkim coraz większego znaczenia nabiera pozycja konkurencyjna całych grup kapitałowych, które swym zainteresowaniem

obejmują niejednokrotnie cały rynek usług finansowych. Dlatego też można dziś mówić, że największe znaczenie dla dzisiejszej i przyszłej pozycji strategicznej konkretnej spółki rynku finansowego ma pozycja konglomeratu finansowego, do którego ona należy. Dlatego też, rozważając działania strategiczne w zakresie dystrybucji oraz tak ważnej w aspekcie skuteczności i optymalizacji kosztów sprzedaży typu *cross-selling*, produktowej, dystrybucji, kosztowej oraz obsługi klienta, należy spojrzeć na nie z poziomu konkurencji konglomeratów finansowych i wykorzystania przez nie efektów skali.

2. Regulacje prawne funkcjonowania grup finansowych na świecie i w Polsce

Światowe instytucje finansowe przez lata działalności miały i nadal mają naturalną skłonność do skupiania w ramach jednej firmy/grupy wielu różnych usług finansowych. Powaga ryzyka z tym związanego powodowała, że ustawodawcy niektórych państw zakazywali łączenia działalności bankowej z ubezpieczeniową oraz nakazywali rozdzielenie działalności bankowej *sensu stricte* (komercyjnej) od bankowości inwestycyjnej. W Stanach Zjednoczonych zakaz taki został wprowadzony na mocy ustawy z 1933 r. – Prawo bankowe (zwane ustawą GS). Przepisy nakazujące rozdzielenie bankowości komercyjnej od inwestycyjnej spowodowane były wielkim krachem giełdowym w 1929 roku. Nakaz ten został rozszerzony ustawą z 1956 r. – Bank Holding Companies Act (BHC). Ustawa ta wprowadziła dodatkowo pojęcie Bank Holding Company, przez które rozumiano spółkę posiadającą bezpośrednio lub pośrednio ponad 25% głosów w organach banków. Przepisy zakazywały tworzenia takich firm bez uprzedniej zgody Zarządu Rezerwy Federalnej. Pod rządami ustaw GS i BHC nie było możliwości tworzenia konglomeratów finansowych. Zakaz ten został zniesiony dopiero w 1999 r. ustawą o modernizacji usług finansowych (Financial Modernization Act (GBL)). Polskie ustawodawstwo przewiduje odrębność prawną podmiotów działających na rynku finansowym, zakłada oddzielne zarządy, nie zezwala np. bankom sprzedaży ubezpieczeń, zakładom ubezpieczeń papierów wartościowych, ale nie ogranicza wchodzenia we wzajemne relacje kapitałowe, jeśli związki te nie zagrażają ich stabilności finansowej.

3. Kierunki zmian potrzeb gospodarstw domowych oraz czynniki społeczno-demograficzne

U podstaw rozwoju rynku finansowego leży m.in. zapotrzebowanie gospodarstw domowych na usługi finansowe, które z kolei wynikają z dwóch podstawowych potrzeb: bezpieczeństwa funkcjonowania w gospodarce towarowo-pieniężnej oraz zapewnienia płynności finansowej niezbędnej do sfinansowania procesu kon-

sumpcji. W dzisiejszej gospodarce jedną z podstawowych funkcji gospodarstwa domowego jest gromadzenie środków. Obecny rynek finansowy umożliwia zarówno bezpieczne gromadzenie tych środków, jak i profesjonalne nimi zarządzanie w zależności od akceptowanego przez klienta ryzyka z tym związanego. Bezpieczeństwo jest przy tym rozumiane wielorako – od zabezpieczenia przed kradzieżą, przez zarządzanie przez osoby do tego przygotowane, aż po zabezpieczenie finansowe klientów w razie zdarzenia losowego, np. takiego jak nieszczęśliwy wypadek.

Obecnie gospodarstwa domowe, funkcjonujące w gospodarce rynkowej i znajdujące się powyżej granicy ubóstwa, wykazują pięć podstawowych potrzeb finansowych [Strategor. *Zarządzanie...* 1999]:

- płacenie,
- pożyczanie,
- oszczędzanie,
- inwestowanie,
- zabezpieczenie/ubezpieczenie.

W przeszłości potrzeby te sprowadzały się do trzech pierwszych. Z całą pewnością funkcjonowanie gospodarstw domowych na rynkach finansowych jest ściśle związane z określonym poziomem zamożności. Dla wszystkich segmentów rynku finansowego, a zwłaszcza bankowego, ubezpieczeniowego, jak i kapitałowego, istotne są zmiany w strukturze gospodarstw domowych. Zgodnie z teorią cyklu życia, oszczędności są ściśle związane z wiekiem. Gromadzenie oszczędności w ujęciu mikroekonomicznym jest funkcją uzyskiwanych dochodów i długości życia jednostki. Dla zagregowanych oszczędności ważne stają się zmiany w strukturze wieku populacji, wynikające z [*Konglomeraty...* 2007]:

- przyrostu naturalnego,
- migracji ludności,
- wydłużenia się okresu życia jednostki,
- starzenia się populacji.

Starzenie się społeczeństwa tak w Polsce, jak i w Europie Zachodniej budzi niepokój zarówno o zmniejszanie się poziomu oszczędności, jak i konieczność wypłaty świadczeń emerytalnych. Estymacje tych drugich skłaniają rządzących do zmian w systemach emerytalnych kraju i jednocześnie do promowania wszelkich rozwiązań, które przyczynią się do zmniejszenia luki pomiędzy obecnymi zarobkami a stopą zastąpienia. Według obliczeń Komisji Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych z 2002 r. będzie ona na poziomie 40%.

4. Kluczowe strategie towarzystw ubezpieczeniowych na życie

W wieku XXI towarzystwa ubezpieczeń na życie (TUnŻ) działające na rynku polskim w celu utrzymania lub powiększenia przewagi konkurencyjnej kon-

centrują się na realizacji szeroko pojętej strategii marketingowej, w której można wyodrębnić:

- strategię produktową,
- strategię promocji i reklamy,
- strategię kosztową,
- strategię obsługi klienta,
- strategię dystrybucji.

Obserwując ten rynek, można z całą pewnością stwierdzić, iż sukces w postaci osiągnięcia dobrych wyników finansowych oraz znaczących udziałów w rynku towarzystwa zawdzięczają zaangażowaniu we wszystkie pięć strategii.

W realizacji strategii promocji i reklamy TUnŻ koncentrują się głównie na dwóch elementach: rozpoznawalności marki oraz budowaniu dobrego wizerunku. Sposoby działania na tym polu niczym się nie różnią od innych przedsiębiorstw. Oddziałuje się tu poprzez reklamę oraz działania *public relations*. W realizacji tej strategii dużego znaczenia nabrała wielkość grupy kapitałowej, konglomeratu finansowego. Spółki należące do takiej grupy, używając tego samego członu nazwy (np. ING, PZU, AIG czy Hestia) i reklamując się, zarówno budują wizerunek, jak i podwyższają rozpoznawalność marki wszystkich spółek. To zdecydowanie obniża koszty reklamy, a wykorzystanie efektu skali zwiększa możliwości w tym zakresie. Towarzystwa stosunkowo rzadko reklamują swój konkretny produkt z kilku względów. Po pierwsze do rzadkości należy zainicjowanie rozmowy handlowej przez klienta – wynika to ze specyfiki produktu, a dokładnie z niskiego poziomu świadomości ubezpieczeniowej statystycznego klienta. Drugą przyczyną jest to, iż (zwłaszcza w ostatnich latach) firmy wprowadzają wiele nowych produktów, podążając za ewoluującymi potrzebami klientów oraz w kierunkach wyznaczonych przez konkurencję. Nowe produkty często wypierają stare. Kolejnym powodem jest posiadanie bardzo wielu produktów, a tym samym niemożliwe byłoby reklamowanie wszystkich. Pewnym rozwiązaniem tego problemu jest stosowane już na rynku używanie przez towarzystwa konkretnej nazwy dla całej grupy produktów jednego rodzaju lub tworzenie pakietów modułowych, promujących nazwę takiego pakietu.

W Polsce w latach dziewięćdziesiątych – kiedy to możemy mówić o początkach rynków finansowych – TUnŻ dysponowały zaledwie kilkoma produktami. Produkty te, zwane polisami na życie i dożycie oraz posagowe, można by było zakwalifikować jako wysokomarżowe. Zdecydowana większość firm posługiwała się tymi produktami aż do końca lat dziewięćdziesiątych. W tym okresie trudno było mówić o konkurencji w walce o klienta. Produkty – ich jakość i cena również nie były przedmiotem rywalizacji. Głównym obszarem, w którym towarzystwa konkurowały ze sobą, było pozyskanie agentów, firm pośrednictwa ubezpieczeniowego oraz budowanie wizerunku firmy. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych i początkiem XXI w. na polski rynek weszło wiele nowych firm, które, zmuszone

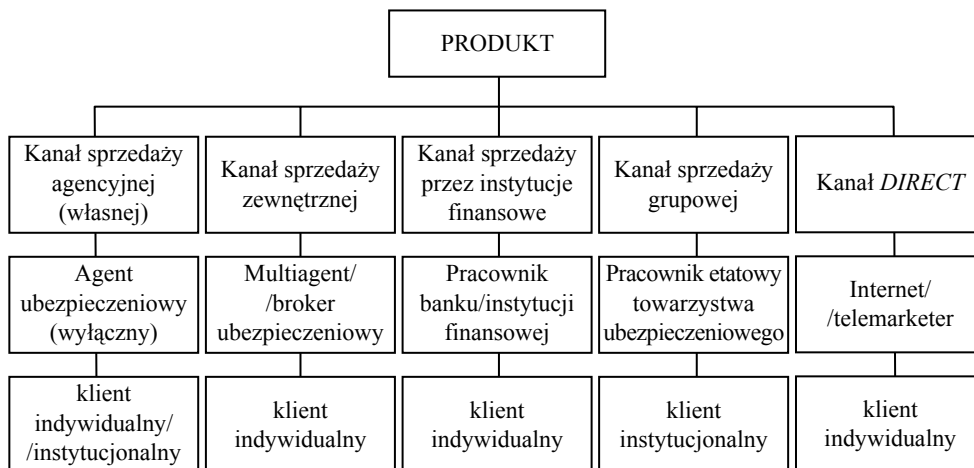
konkurować z towarzystwami o ugruntowanej pozycji rynkowej oraz rozpoznawalnej marce, rozpoczęły wprowadzanie nowych produktów, opartych na jednostkach uczestnictwa, oferowały niższe koszty oraz większą transparentność swojej oferty. Od tego czasu na rynku pojawia się bardzo wiele nowatorskich ofert tworzonych z myślą o aktualnych potrzebach klientów oraz dostosowanych do potrzeb firm pośredniczących. W reakcji na potrzeby rynku powstają takie produkty, jak tzw. polisolokaty, przewidziane do dystrybucji w bankach, a mające na celu zafinansowanie klientom rozwiązania, które zwolnią ich z konieczności zapłaty podatku od zysków kapitałowych.

Towarzystwem, które bardzo aktywnie próbuje prowadzić strategię przywództwa produktowego, jest AEGON. Oferuje on klientom coraz to nowsze rozwiązania, wyznaczając nowe trendy na rynku. Towarzystwo zdecydowało się na sprzedaż wyłącznie produktów inwestycyjnych i oszczędnościowo-inwestycyjnych opartych na całej gamie funduszy zewnętrznych – zarządzanych przez towarzystwa funduszy inwestycyjnych. Ta strategia, obok niewątpliwego wpływu na konsumentów, ma, jak się okazało, dużą siłę oddziaływania na konkurencyjność ich oferty dla pośredników zewnętrznych, takich jak banki, multiagencje i inne. Przykładem szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby, ale i nastroje potencjalnych klientów, może być wprowadzenie w końcu 2007 r. funduszu, którego celem jest zarabianie na spadkach giełdowych. Realizując strategię przywództwa produktowego, AEGON przyjął zupełnie nową, nieznaną wcześniej rolę na rynku polskim, którą można by porównać do hurtownika, tyle że w zakresie produktów inwestycyjnych.

Strategię optymalizacji kosztów skutecznie realizują firmy wykorzystujące efekt synergii i skali wynikający ze współpracy w konglomeratach finansowych. Tworzenie wspólnych działów personalnych, marketingowych i administracyjnych to zaledwie część dzisiejszych trendów dużych korporacji. Wykorzystanie istniejących – własnych – sieci dystrybucji do sprzedaży wielu produktów oraz sprzedaż poprzez zewnętrzne instytucje to sposób nie tylko na zwiększenie sprzedaży, ale także na redukcję kosztów stałych. Niektóre instytucje przekazują pewne funkcje poboczne innym firmom w formie outsourcingu.

Wraz z postępem technologii teleinformatycznych, chcąc odpowiedzieć na oczekiwania klientów, obok zindywidualizowanej obsługi przez agenta towarzystwa, muszą poczynić duże inwestycje w tę infrastrukturę. Klienci chcą dziś mieć dostęp do zakupionych przez siebie produktów finansowych przez Internet, czego do niedawna nie oferowały towarzystwa ubezpieczeniowe. W dobie bardzo dużej konkurencji, a jednocześnie szybko rozwijającego i zmieniającego się rynku TUŃ muszą przygotować wysokiej klasy oprogramowanie umożliwiające klientowi swobodny, bezpieczny i wygodny dostęp do swoich produktów. Kolejnym etapem będzie konieczność scalania systemów w ramach korporacji, tak aby klient jednym hasłem mógł uzyskać dostęp do wszystkich usług finansowych oferowanych przez korporację.

Jedną z najistotniejszych strategii, która ma kluczowe znaczenie dla pozycji towarzystwa ubezpieczeniowego na rynku, jest strategia dystrybucji. Jak pokazują doświadczenia firm, które osiągnęły największe udziały w rynku, właściwą drogą jest równoległe rozwijanie wielu kanałów dystrybucji. Ich rodzaje i drogę sprzedaży produktu przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Rodzaje kanałów dystrybucji towarzystw ubezpieczeń na życie

Źródło: opracowanie własne.

Obecny rozwój rynku finansowego i usług pośrednictwa ubezpieczeniowego sprawia, że dotychczasowy podział ich uczestników na agentów ubezpieczeniowych oraz brokerów ubezpieczeniowych coraz bardziej nie przystaje do dzisiejszych warunków. I tu warto odnieść się do konstrukcji definicji pośrednictwa ubezpieczeniowego, przyjętej w dyrektywie Unii Europejskiej 02/92/EC – *Directive of December 09.2002 on insurance mediation* (O.J. nr L 9 z 15.01.2003 r.); odchodzi ona od reguły podmiotowej na rzecz regulacji przedmiotowej.

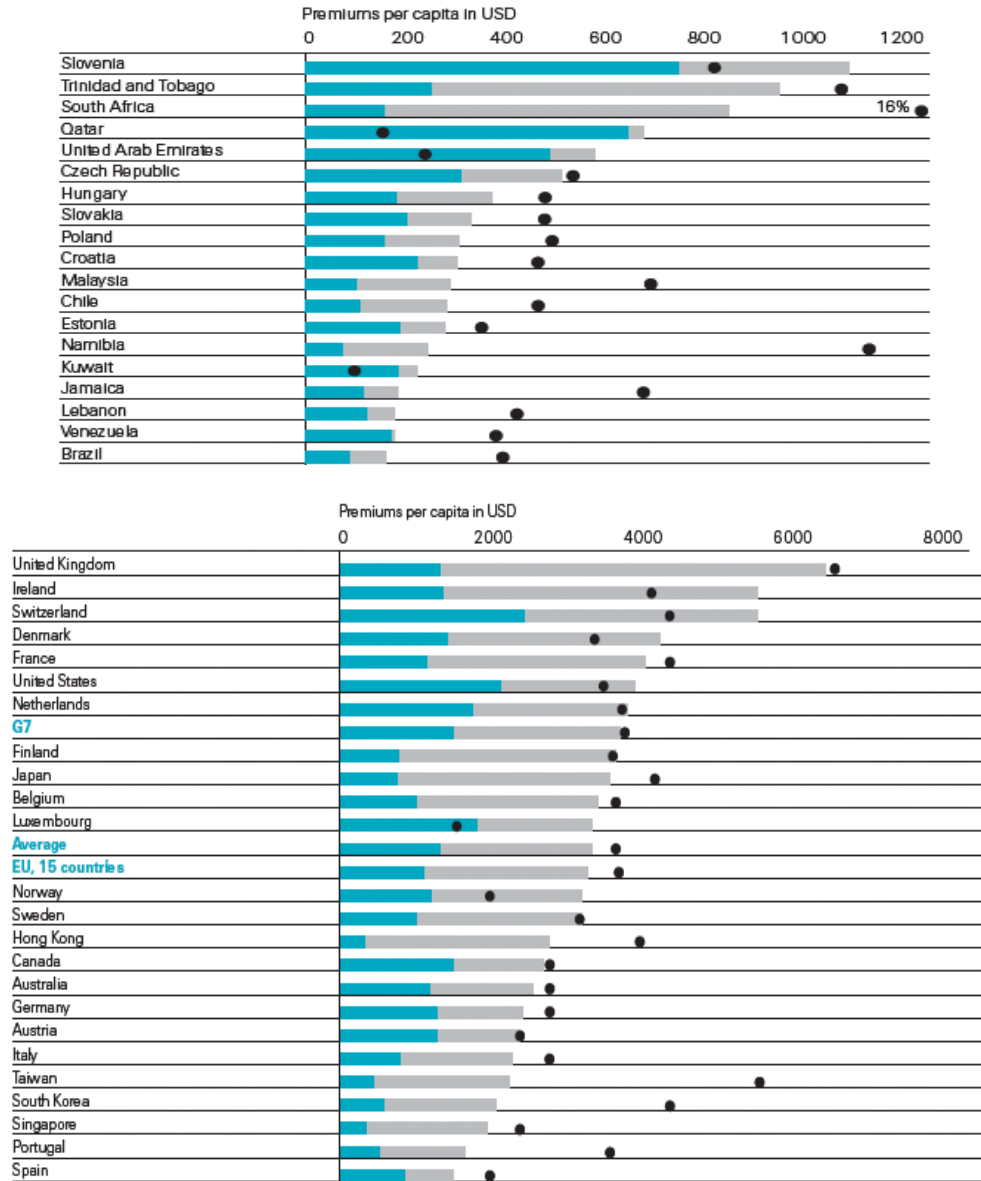
Podstawowym kanałem dystrybucji większości TUnŻ jest dział sprzedaży agencji zwany również własnym. Jak widać na rysunku, podstawowym ogniwem tego pionu jest agent ubezpieczeniowy wyłączny, co oznacza, że działa on jedynie na rzecz jednego zleceniodawcy. Ze względu na dużą liczebność (według danych Komisji Nadzoru Finansowego na dzień 01.01.2007 r. było ich zarejestrowanych ok. 30 000) jest to kanał najmniej podatny na zmiany rynkowe. W wielu firmach stanowi on główne źródło pozyskiwania nowych klientów. Do zalet należy również dołączyć dużą możliwość wpływania przez towarzystwo na jakość przygotowania tych osób do pracy z klientem. Pewnym zagrożeniem dla tego kanału będzie polepszający się rynek pracy w Polsce z dwóch powodów: po pierwsze

zmniejsza się liczba osób poszukujących zatrudnienia, co sprawia, że coraz trudniej będzie pozyskać nowych współpracowników, a po drugie konkurencja na rynku pracy spowoduje, że część agentów może zechcieć odejść, kuszona wyższymi zarobkami w innych branżach, w których również mogliby odpowiadać za sprzedaż. Niewątpliwie słabą stroną tego kanału są wysokie koszty utrzymania. Należy się spodziewać, że w najbliższych latach towarzystwa będą rozwijały tę gałąź sprzedaży, lecz ze względu na ograniczenia rozwój ten będzie umiarkowany.

Kolejnym kanałem dystrybucji pokazanym na rys. 1 jest sprzedaż zewnętrzna poprzez multiagentów oraz brokerów ubezpieczeniowych. Ze względu na brak wiążących uregulowań prawnych w tej materii wiele firm reklamuje się i działa jako doradcy finansowi (pierwszym sygnałem porządkowania się tego obszaru jest powstawanie w Polsce stowarzyszeń doradców finansowych). Wyraźnym kierunkiem tego segmentu jest koncentracja. Wiele małych firm łączy się ze sobą lub przyłącza się do dużych dystrybutorów. Wynika to m.in. z tego, że duże podmioty negocjują z towarzystwami znacznie wyższe stawki prowizyjne oraz są w stanie w początkowej fazie działalności inwestować, oczekując zwrotu po kilku latach. Firmy te, korzystając z efektów skali, przeznaczają stosunkowo duże środki na reklamę. W tym kanale dystrybucji należy się spodziewać dalszej koncentracji podmiotów, co z pewnością przyniesie im przewagę negocjacyjną w rozmowach z towarzystwami. Na towarzystwach wymusi to obniżenie marży na rzecz pośredników. Proces ten towarzystwa powinny równoważyć poprzez rozwój własnych kanałów dystrybucji oraz zwiększenie skali działalności.

Najdynamiczniej rozwijającą się gałęzią sprzedaży jest współpraca z innymi instytucjami finansowymi, takimi jak banki czy przedsiębiorstwa udzielające małych pożyczek. Od kilku lat dzięki takiej współpracy dynamicznie rośnie przypis składki. Poszerza się także wspólna oferta bankowo-ubezpieczeniowa.

Dynamiczny rozwój rynku *bankassurance*, który rozpoczął się od 2001 r., miał związek z dużą konkurencją na rynku bankowym, gdzie w wyniku spadku marż zaczęły one szukać dodatkowych źródeł finansowania. Jednocześnie był to okres dużego zainteresowania kredytami hipotecznymi, których zabezpieczenie w postaci ubezpieczenia na życie kredytobiorcy przynosi bankom podwójne korzyści – finansowe oraz zwiększenia bezpieczeństwa udzielonego kredytu. Kolejnym, najważniejszym elementem było wprowadzenie tzw. podatku Belki oraz regulacje „antylichwiarskie”. Przewiduje się, że struktura oszczędności Polaków ok. 2010 r. będzie podobna do tej, którą zanotowano w Hiszpanii pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Obecnie banki w Hiszpanii dystrybuują ok. 80% ubezpieczeń na życie, w Polsce – ok. 25%. Ten kanał dystrybucji stał się niezbędny do utrzymania udziału w rynku. Najbezpieczniejszą sytuację mają firmy, które w ramach swojego konglomeratu finansowego skupiają inne instytucje finansowe. Pozostałe będą walczyły o pozyskanie takich partnerów strategicznych kosztem zmniejszenia marż.



- Składka z wyłączeniem ubezpieczenia na życie *per capita*
- Składka na ubezpieczenie na życie *per capita*
- Składki w % do PKB

Rys. 2. Składka na ubezpieczenia na życie *per capita* w 2007 roku

Źródło: www.swissre.com (Swiss Re Economic Research & Consulting).

Zagrożeniem dynamiki wzrostu znaczenia tego kanału dystrybucji mogą być uwarunkowania prawne, a zwłaszcza zmiany w zakresie podatku od zysków kapitałowych. Niemniej jednak ta gałąź sprzedaży, poprzez codzienny kontakt z klientem i korzystanie z cross-sellingu oraz z korzyści podatkowo-prawnych, jakie daje polisa ubezpieczeniowa, będzie jedną z najdynamiczniej rozwijających się.

Kanał sprzedaży grupowej również jest i będzie istotnym elementem realizacji strategii rozwoju. Tu istotna staje się zdolność docierania do małych firm, których rozwój w Polsce jest bardzo dynamiczny. W tym obszarze stale spadają udziały firmy PZU Życie SA, o które konkurują pozostałe podmioty.

Stosunkowo najnowszym kanałem dystrybucji staje się Internet. Sprawdza się on doskonale w zakresie sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych, lecz dotychczas w zakresie ubezpieczeń na życie jego udział jest marginalny. Nie należy się tu spodziewać znacznej zmiany tego stanu rzeczy w najbliższej przyszłości. Wynika to z największego problemu tej branży – wciąż niskiej świadomości ubezpieczeniowej obywateli.

W najbliższych latach polskie TUnŻ będą jednak mogły skorzystać z wielu możliwości. Jeśli założyć wystąpienie efektu konwergencji, obserwowanej na innych rynkach, można stwierdzić, że nasz rynek ubezpieczeniowy ma duże szanse rozwoju. Wysokość składki na ubezpieczenie na życie *per capita* w wybranych krajach świata zaprezentowano na rys. 2. Jak widać na rys. 2 w Polsce wysokość składki *per capita* wynosi 250 USD, natomiast w krajach wysoko rozwiniętych wydatki te są dziesięciokrotnie większe. W miarę bogacenia się społeczeństwa liczba osób korzystających z ubezpieczeń będzie wzrastała, a jednocześnie wzrośnie wartość środków wydawanych na ten cel. Kolejną możliwością będzie ekspansja na kraje mniej rozwinięte, zwłaszcza wschodnie, i szansa na wykorzystanie doświadczenia zdobytego na naszych rynkach. Historia pokazała, że najczęściej zyskują ci, którzy decydują się na wejście na rynek jako jedni z pierwszych. To pozwala na sprzedaż produktów o wysokich marżach oraz na zbudowanie przewagi w zakresie sieci dystrybucji. Tu w sposób szczególny należy się koncentrować na dwóch kanałach dystrybucji – sprzedaży agencyjnej oraz sieciach zewnętrznych, ze szczególnym uwzględnieniem budowania wizerunku marki. Sprawnie zarządzane towarzystwa będą mogły utrzymać tę przewagę przez wiele lat.

Literatura

- Konglomeraty finansowe*, red. M. Iwanowicz-Drozdzowska, PWE, Warszawa 2007.
Kotler P., *Marketing*, Felberg SJA, Warszawa 1999.
Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie – struktury – decyzje – tożsamość*, PWE, Warszawa 1999.
Suszyński C., *Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2003.
Violino M., Collie S.C., *Techniki bankowości detalicznej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996.
www.knf.gov.pl.
www.swissre.com.

COMPETITIVE STRATEGIES ON THE LIFE INSURANCE MARKET

Summary

In this part of the article there is presented the tendency and directions of changes on financial market. Then it is presented law regulations in finance group and it is described households needs. In the second part of the article the strategies of competitive on life insurance market are presented. There is included distribution, product, marketing, costs and customer service strategies. It is presented actual tendency and it is described its future development possibilities. In the last part of the article the possibilities of development of Polish life insurance market and abroad markets are presented. The most effective strategy which provides competitive advantage is showed.