

Zdzisław Obstawski

Akademia Rolnicza w Szczecinie

DYSTRYBUCJA PRODUKTÓW UBEZPIECZENIOWYCH PRZEZ ORGANIZACJE SIECIOWE

1. Kanały dystrybucji ubezpieczeń

Specyfika produktu ubezpieczeniowego powoduje narzucenie towarzystwom ubezpieczeń określonych zachowań związanych z dystrybucją ochrony ubezpieczeniowej. Z tego względu większość towarzystw korzysta raczej z usług tradycyjnie działających agentów, czy to pracujących na wyłączność, czy to na rzecz kilku zakładów. Jednocześnie prowadzone są próby wprowadzenia innowacyjnych kanałów dystrybucji.

Tabela 1. Kanały dystrybucji ubezpieczeń

Kanały dystrybucji i ich cechy			
Cecha	bezpośredni, zależny od ZU	pośredni zależny od ZU	pośredni niezależny
Przynależność organizacyjna	komórki sprzedażowe: – wewnętrzne – zewnętrzne	agent, przedstawiciel zakładu ubezpieczeń	– broker ubezpieczeniowy – inni sprzedawcy niezależni – multiagencje
Stosunek prawny	umowa o pracę	umowa o pracę lub agencyjna (działalność gospodarcza)	samodzielna działalność gospodarcza
Reprezentant	podaż	podaż	popyt
Zapłata	pensja	prowizja	kurtaż
Organizacje sprzedażowe			
Przynależność	zakład ubezpieczeń	grupa konsumentów	obce
Formy szczególne: Organizacja sieciowa – budowa hierarchiczna, system motywacyjny			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Individualversicherung, Versicherungslehre 1*, red. P. Koch, Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2002.

Dotyczą one zmniejszenia kosztu samej dystrybucji (tańsze kanały dystrybucji, takie jak: banki, *call center*, Internet) lub zwiększenia efektywności działania. Osiągnięcie powyższych celów może się wiązać z przebudową lub równoległym utrzymywaniem kilku kanałów. Wszelkie nowe pomysły na sprzedaż ubezpieczeń wiążą się z wieloma dylematami, nierozłącznie związanymi z każdą formą dystrybucji. Przegląd podstawowych kanałów dystrybucji przedstawiono w tab. 1.

Celem artykułu jest próba analizy dystrybucji ubezpieczeń przez tradycyjne formy organizacyjne i ich konfrontacja ze wskazaniem możliwości wykorzystania organizacji sieciowych.

2. Wady i zalety agencyjnego systemu dystrybucji ubezpieczeń

Z obserwacji rozwoju rynku ubezpieczeniowego wynika, że następuje rozwój alternatywnych kanałów dystrybucji, mający wpływ na organizację sprzedaży przez agentów. Jednakże analizując wyniki sprzedaży ubezpieczeń przedstawione w tab. 2, stwierdzić należy, że nadal agencyjny kanał zbytu produktów ubezpieczeniowych odgrywa najważniejszą rolę w Polsce.

Tabela 2. Kanały sprzedaży ubezpieczeń w Polsce

Kanał dystrybucji		Udział w przypisie składki (%)	
		dział I	dział II
Sprzedaż bezpośrednia		40	28
Agenci	osoby fizyczne	29	39
	pozostałe osoby prawne	17	9
	banki	6	0
	podmioty bez osobowości prawnej	1	4
	podmioty mające zwolnienia organu nadzoru	1	3
Broker	razem osoby fizyczne i prawne	3	15
Inne kanały dystrybucji		1	2

Źródło: Komisja Nadzoru Ubezpieczeń i Funduszy Emerytalnych, Raport 2003.

Do zalet tradycyjnej sprzedaży ubezpieczeń przez agentów należą:

- bezpośredni kontakt z klientem,
- możliwość sprzedaży bardziej złożonych produktów,
- możliwość ukształtowania sieci profesjonalnych pośredników ubezpieczeniowych,
- prowadzenie oprócz sprzedaży swego produktu dodatkowego (wartość dodanej) w postaci doradztwa – spersonalizowania usługi.

Wśród wad (ograniczeń) dystrybucji ochrony ubezpieczeniowej przez kanały agencyjne wymieniane są:

- częsty brak zaufania do pośredników reprezentujących jednego ubezpieczyciela,
- niedostateczna jakość sprzedaży i niewielka możliwość zarządzania relacjami z klientami,
- wysoka kosztochłonność, na którą składają się koszty prowizji, obsługi wewnętrznej i polisowej, szkoleń, księgowości,
- problem własności portfela, związany z „przenoszeniem” dotychczasowych klientów przez agentów zmieniających zakład ubezpieczeń (uzależnienie polityki cenowej od satysfakcji agentów, obniżanie ceny i z tym związanej prowizji, może spowodować odpływ agentów – a za nimi klientów¹),
- problemy ze standaryzacją obsługi klientów, związane z trudnością kontroli spotkań agentów i klientów (sam poziom obsługi często jest uzależniony od rzetelności agenta),
- trudności w egzekwowaniu terminowości kontaktów z towarzyszami.

Pomimo wielu zmian kanał agencyjny nadal jest najważniejszy dla wielu tradycyjnych ubezpieczycieli, a sądzić należy, że nie zostaną oni szybko wyparci przez inne kanały dystrybucji². Jednocześnie wielu ubezpieczycieli wprowadza nowe, złożone produkty ubezpieczeniowe, umożliwiające indywidualne podejście do klienta. Wraz z tym muszą się zwiększać kwalifikacje osób zajmujących się dystrybucją. Dodatkowo wzrastająca konkurencja spowodowała podjęcie przez zakłady ubezpieczeń prób obniżenia kosztów i znajdowania nowych sposobów zmierzających do polepszenia wyników.

3. Metody niwelowania wad związanych z własnymi sieciami sprzedaży

Wśród branych przez towarzystwa ubezpieczeń zmian w sieciach dystrybucji jest budowanie zewnętrznych sieci agencyjnych formalnie podporządkowanych ubezpieczycielowi. Zauważa się, że współpraca ze spółkami sieciowymi może wiązać się z określonymi korzyściami. Twierdzi się, że z punktu widzenia ekonomiki dystrybucji i zarządzania siecią jest to ekonomiczna konieczność. Obniżenie kosztów obsługi może nastąpić przez³:

¹ Zazwyczaj zmiany warunków pracy agentów, a szczególnie zasad wynagradzania, powodują *exodus* klientów i agentów. Ostatni przykład dotyczy firmy PZU, w której nastąpił spadek przypisu w ubezpieczeniach OC, a beneficjentem została Samopomoc („Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2004 nr 9).

² Szybki rozwój alternatywnych kanałów dystrybucji ubezpieczeń, np. bankowego, może spowodować różnicę w cenie ubezpieczenia (np. na życie) kosztem akwizycji. Obecnie ze względów strategicznej chęci unikania konfliktów między sieciami dystrybucyjnymi rozwiązanie to raczej nie jest stosowane.

³ Coraz częściej tworzone są odrębne spółki, przejmujące zarządzanie dystrybucją produktów całej grupy finansowej (E. Kosicka). Według B. Zduńczyk-Skup, rzecznika prasowego ING NN, celem powołania spółki była poprawa obsługi klientów zewnętrznych i wewnętrznych oraz ograniczenia kosztów. Według U. Jargiela, rzecznika Generali, powstanie spółki przyspieszyło i usprawniło procesy obsługi klienta oraz podniosło poziom obsługi agentów współpracujących z grupą. Cytowane wypowiedzi zamieszczono w „Miesięczniku Ubezpieczeniowym” 2004 nr 9.

- zmniejszenie liczby pośredników kontaktujących się bezpośrednio z ubezpieczycielem,
- radykalne zmniejszenie koordynatorów sprzedaży i rozliczeń,
- wprowadzanie przez sieci zewnętrzne instrumentów wspomagających sprzedaż (np. komputerów, systemów informatycznych), nie obciążających kosztami ubezpieczyciela,
- terminowe, sprawniejsze i szybsze rozliczanie składek i prowizji przeprowadzanych przez spółkę zewnętrzną.

4. Zasady funkcjonowania spółki sieciowej

Przykładem tworzenia nowoczesnej sieci dystrybucji produktów ubezpieczeniowych jest przykład funkcjonowania sieci dystrybucji ubezpieczenia emerytalnego Eventus⁴. Podstawą klasyfikacji agenta są wyniki działalności uzyskiwane przez agenta działającego w sieci lub też podległą mu strukturę według przedstawionego przezeń rozliczenia. Przykładowe zasady klasyfikacji przedstawiono w tab. 3.

Wartość pieniężna na jednostkę obowiązująca w roku 2004 dotyczy miesięcy, w których kwota storno nie przewyższa średniej kwoty storno w organizacji dys-

Tabela 3. Klasyfikacja i taryfikacja wynagrodzenia agenta sieci HMP

Pozycja/poziom	Wynik netto – produkcja własna	Łącznie	Wartość pieniężna jednostki – 1 pkt*	Wartość pieniężna na jednostkę w roku 2004 – 1 pkt	
					różnica
A kandydat na reprezentanta			20,00 zł	20,00 zł	
1. reprezentant	100	200 NG	27,30 zł	31,00 zł	11
2. reprezentant kier.	200	1.000 NG	33,80 zł	40,00 zł	9
3. reprezentant kier.	...	2.500 NG	40,30 zł	48,00 zł	8
4. szef reprezentant**		6.000 NG	46,20 zł	54,00 zł	6
5. reprezentant dyr.		15.000 NG	50,70 zł	59,00 zł	5
6. reprezentant – dyr.		39.000 NG	54,00 zł	63,00 zł	4
* Składka roczna w wysokości 100 zł jest wyceniona na 12,7 punktu.					
** Bariera 50% – przy awansie do grupy 4 i wyższa uwzględnia się w punktacji łącznej maks. 50% punktów z jednej gałęzi.					

Źródło: opracowanie własne na podstawie ustaleń dla przedstawicieli HMP Polska sp. z o.o.

⁴ Produkt jest oferowany przez Sopockie Towarzystwo Ubezpieczeń na Życie Ergo Hestia SA. Specyfiką tego ubezpieczenia rentowego jest wypisana na polisie gwarantowana kwota renty, wyliczona w momencie zawierania umowy. W odróżnieniu od innych produktów sprzedawanych klasycznymi i nowoczesnymi kanałami dystrybucji produkt ten dystrybuowany jest przez mającą wyłączność firmę zależną HMI, która z kolei działa za pomocą spółki HM Polska Spółka Grupy Ubezpieczeniowej Ergo. Spółka HMP Polska współpracuje z wybranymi, tworzącymi sieć sprzedaży agencjami działającymi w różnych regionach Polski.

trybucyjnej HMP więcej niż o 40% i wynosi nie więcej niż 20% produkcji. **Udział storno wylicza się na czas działalności, najdłużej jednak na 18-miesięczny okres rozliczeniowy, w stosunku do danego miesiąca; jest on tworzony z jednostek UG w stosunku do jednostek wszystkich zawartych nowych umów (BG)** (por. tab. 3). Podstawą do obliczenia wyników netto struktury podległej jest za każdym razem półrocze produkcyjne. Uzyskana przez agenta produkcja własna (bez produkcji struktury podległej) netto (NG) naliczana jest od początku umowy.

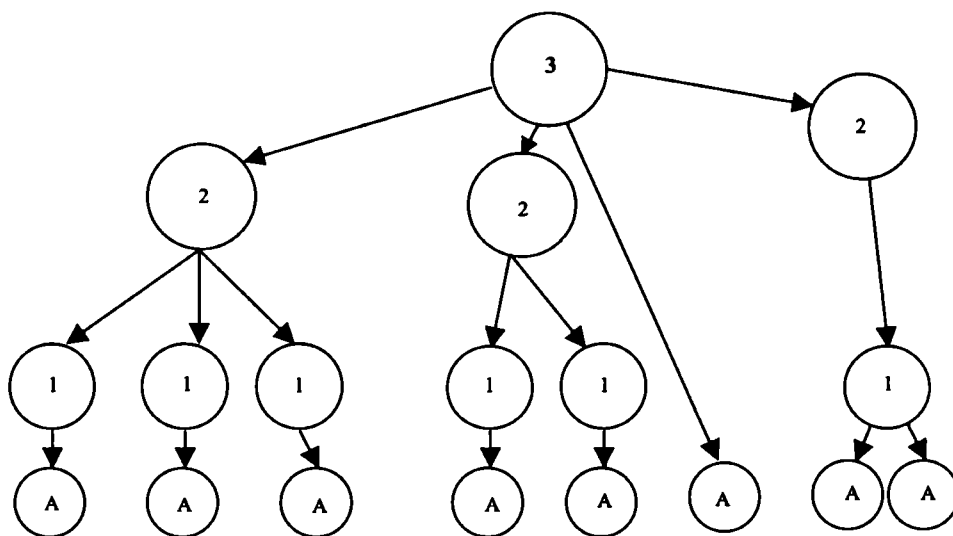
Wynagrodzenie agenta składa się z trzech składników:

1. prowizji za produkcję własną,
2. międzyprowizji,
3. prowizji za prowadzenie grupy (na utrzymanie biura).

Prowizja za produkcję własną wyliczana jest według schematu:

składka np. $300 \text{ zł} \times 12,7 \text{ pkt} = 38,1 \times \text{obowiązująca wartość pieniężna na jednostkę}$.

Międzyprowizja zależy od różnicy między poszczególnymi klasami przynależności sieciowej. Przykładowy schemat sieci determinujący wynagrodzenie w sieci agencji pokazano na rys. 1. Wskazane zależności powodują, że za 1 pkt wypracowany przez podległego agenta wypłacanych jest 11 zł agentowi na pozycji 1, 9 zł na pozycji 2, 8 zł na pozycji 3 itd.



Rys. 1. Przykładowy schemat sieci agencyjnej

Źródło: opracowanie własne.

Oplata za prowadzenie grupy (na utrzymanie biura) zależy od wydajności punktowej grupy podległej przedstawicielowi określonego szczebla i kształtuje się na poziomie: 300 pkt – 900 zł, 1500 pkt – 7000 zł itd. Od poziomu 4 opłata ta może

wynieść 45 tys. zł. W sprzedaży sieciowej dodatkowymi bodźcami wyzwalającymi efektywność mogą być szkolenia w atrakcyjnych turystycznie miejscach za granicą oraz nagrody rzeczowe.

Agent zwerbowany na pozycję A przed zarejestrowaniem w KNUiFE ma obowiązek odbycia 150-godzinnego szkolenia. Adept szkoli się wraz z wprowadzającym go liderem na obowiązkowych, płatnych dwudniowych szkoleniach. W trakcie szkolenia agent tworzy listy potencjalnych klientów, uczy się technik sprzedaży oraz wypełnia ankiety i wniosków u klientów. Jego wynagrodzenie formalnie zależy od liczby wypełnionych ankiet.

Aby wejść z pozycji A na pozycję 1 adept musi wykonać sprzedaż wycenioną – zgodnie z podanymi w tab. 1 regułami – na 200 punktów. Na etapie tym następuje też pogłębione szkolenie produktowe oraz szkolenie z rekrutacji (klientów i współpracowników).

Aby osiągnąć pozycję 2, należy mieć 1000 punktów własnych oraz wypracowanych przez własną sieć.

Przykładowe wyliczenie prowizji dla agenta zajmującego pozycję 3,

produkcja własna, np. przypis – 300 zł ($38,1 \text{ pkt} \times 48 \text{ zł} = 1828,80 \text{ zł}$), mającego w sieci własnej trzech agentów na pozycji 2 ($48 - 40 = 8 \text{ zł}$ za 1 pkt $\times 38,1 \text{ pkt} = 304,80$);

jednego bezpośrednio podległego na pozycji A ($48 - 20 = 28 \text{ zł}$ za 1 pkt) $\times 38,1 = 1066,80 \text{ zł}$).

Jeśli przypis miesięczny przypadający na 1 podległego agenta jest na poziomie 300 zł, to wynagrodzenie wyniesie łącznie 3200,40 zł.

Zasady podległości sieciowej powodują, że nawet osoba na pozycji A po zwerbowaniu dwóch osób (status-pozycja A) pobiera międzyprovizję za ich produkcję.

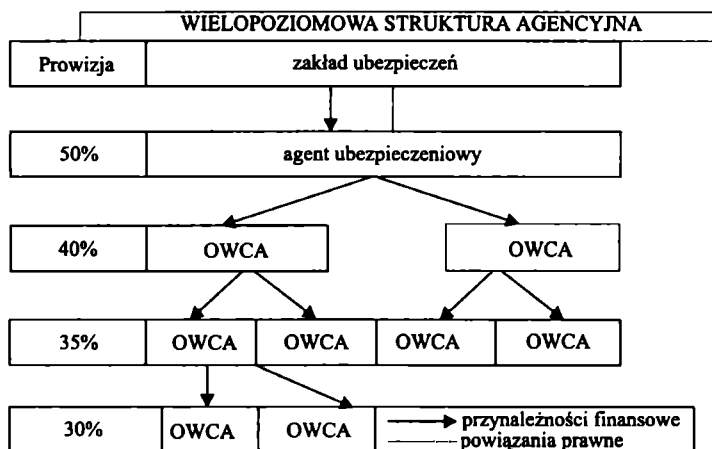
W strukturach sprzedaży sieciowej odpadają głównie osoby mające trudności z utrzymaniem wysokiego stopnia automotywacji, ale także pozostawione bez wsparcia liderów organizacji.

Do błędów zalicza się wyszukiwanie klientów w wąskim kręgu znajomych oraz brak otrzymywania poleceń od klientów. Struktury sieciowe mogą wykorzystywać teoretyczną **dwustopniową strukturę**, opartą na **agencie-przedsiębiorcy**, który zawarł z zakładem ubezpieczeń umowę agencyjną, oraz osobie wykonującej czynności agencyjne (OWCA) na rzecz agenta. Schemat takiej współpracy przedstawiono na rys. 1.

Podstawowe zasady działania organizacji sieciowych znajdują się w regulaminach i umowach zawieranych z pracownikami⁵. Zgodnie z brzmieniem porozumień tworzone zespoły sprzedaży⁶ są formą organizacji pośredników ubezpieczeniowych w celu pośrednictwa ubezpieczeniowego i finansowego oraz obsługi zawartych umów

⁵ Źródło: zasady działania organizacji zespołów sprzedaży Polskiej Kampanii Ubezpieczeń i Finansów sp. z o.o., Szczecin 28/10/2002; zasady funkcjonowania sieci dystrybucyjnej spółki HMP Polska Spółka Grupy Ubezpieczeniowej Ergo.

⁶ Według organizacji Zespołów Sprzedaży Polskiej Kampanii Ubezpieczeń i Finansów sp. z o.o.



Rys. 1. Schemat powiązań zakład ubezpieczeń – agent – OWCA

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Nowe prawo ubezpieczeniowe*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2004 nr 1, s. 13-15.

ubezpieczeń na rzecz partnerów kontraktowych oraz kreowania rozwoju osobistego i doskonalenia zawodowego pośredników.

W umowach podkreśla się działanie na zasadzie systemu hierarchiczno-wielopoziomowego. Umowy pozwalają na budowę przez współpracowników własnych zespołów sprzedaży. Umowy rygorystycznie regulują podległość funkcyjną i związane z tym dorobek punktowy, decydujący o karierze i zarobkach. Warunkiem podjęcia współpracy przez osobę fizyczną jest:

- a) spełnianie wymogów prawnych wykonywania czynności agenta ubezpieczeniowego,
- b) wypełnienie wniosku o zawarcie umowy uczestnictwa,
- c) zaliczenie szkolenia produktowego.

Każdy współpracownik prowadzi pośrednictwo ubezpieczeniowe w ramach działalności gospodarczej w rozumieniu Ustawy z dnia 23.12.1988 roku o działalności gospodarczej (z późn. zm.).

5. Szanse dla budowania nowej strategii sprzedaży sieciowej

Dotychczasowe doświadczenia na rynku polskim ze sprzedażą sieciową są generalnie negatywne. Głównie dotyczy to sprzedaży ubezpieczeń na życie. Ich dystrybucja po pobjętnym kursie⁷ często polegała tylko na wprowadzeniu dodatkowego produktu

⁷ Werbunek do sieci dotyczył osób chcących dodatkowo dorobić na pośrednictwie ubezpieczeniowym. Po dwu- lub trzydniowych szkoleniach prowadzonych przez przedstawicieli towarzystw ubezpieczeniowych osoby te, pomimo niedostatecznej wiedzy, otrzymały prawo wykonywania zajęcia agenta ubezpieczeniowego. Ten styl dystrybucji w konsekwencji był jedną z przyczyn załamania się sprzedaży ubezpieczeń, głównie na życie, w latach 1999-2003.

do sprzedawanych artykułów, np. drogeryjnych. Prawdą jest, że na tym etapie rozwoju rynku, i ze względu na specyfikę produktu ubezpieczeniowego najskuteczniejszym kanałem dystrybucji są agenci ubezpieczeniowi. Oczywiście ważnym czynnikiem jest sterowanie motywacją finansową agentów. Potwierdzeniem wysokiej roli motywacji finansowych jest badanie przeprowadzone wśród agentów jednego z największych zakładów ubezpieczeń na życie; blisko 50% z nich za najważniejszy element motywujący do pracy uznało wysokie zarobki. Tylko 12% przyznało, że do pracy motywuje ich wizja jej utraty⁸.

Tabela 4. Czynniki motywujące najlepszych agentów

Pieniądze	Nowe wyzwanie	Rozwój osobisty	Utrata pracy
50%	20%	18%	12%

Źródło: A. Janowski, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2004 nr 9.

Przy obecnym poziomie możliwości elektronicznego przetwarzania danych spółki dystrybucji sieciowej mogą się zajmować:

- koordynacją sprzedaży produktów ubezpieczyciela lub całej grupy finansowej,
- obsługą klientów, doradztwem, pomocą w likwidacji szkód drobnych, informacją,
- rozliczeniami finansowymi z pośrednikami,
- usługami administracyjnymi i usługami informatycznymi.

Poprzez odpowiednie oprzyrządowanie większość obsługi wewnętrznej i wewnętrznej może się odbywać drogą elektroniczną, poprzez Internet lub SMS. W kontaktach z ubezpieczycielem i bankiem może to dotyczyć m.in.:

- wypełniania i akceptacji wniosków ubezpieczeniowych,
- zgłoszeń nowych pracowników,
- sprawozdawczości,
- szkoleń, edycji materiałów.

Warunkami powodzenia nowej strategii budowania sieci dystrybucji produktów ubezpieczeniowych są m.in.:

- poważne traktowanie strategii rozwoju i partnerstwa, zapisywanego w umowach,
- unikanie manipulacji psychiką agentów, powodującej ich wypalenie się, depresję,
- dobra jakość dystrybuowanego produktu (produktów), odróżniająca go od oferty konkurencji,
- nacisk na profesjonalizację sprzedaży (pośrednik ma się stać doradcą klienta),
- umożliwienie dzięki sprzedaży godziwego zarobku agentowi oraz jednoczesnej realizacji planu sprzedaży produktów,
- rezygnacja ze strategii odrzucania niepotrzebnych umów i podziału portfela, uzasadniona koniecznością dotrzymywania umów (zapłaty prowizyjnej za klienta zgodnie z harmonogramami).

⁸ A. Janowski, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2004 nr 9.

6. Dystrybucja produktów ubezpieczeniowych przez organizacje sieciowe

W referacie przedstawiono zasady budowania nowoczesnych sieci dystrybucji produktów ubezpieczeniowych z uwzględnieniem aktualnych możliwości prawnych. Jednocześnie zwrócono uwagę na najważniejsze elementy strategii rozwoju strategii dystrybucji poprzez sieć. Na podstawie przedstawionej analizy uznano, że zalety sieciowej dystrybucji ubezpieczeń mogą skłonić niektóre zakłady ubezpieczeń do całkowitej zmiany tradycyjnych strategii dystrybucji ubezpieczeń. Zdaniem autora, część ubezpieczycieli powinna rozważyć możliwość skorzystania z sieciowych spółek dystrybucyjnych uzupełniających posiadane i wykorzystywane kanały dystrybucji ochrony ubezpieczeniowej.

Literatura

- [1] Biuletyn KNUiFE 2003.
- [2] *Individualversicherung, Versicherungslehre 1*, red. P. Koch, Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 2002.
- [3] Janowski A., „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2004 nr 9.
- [4] Materiały szkoleniowe HMP Polska Spółka z o.o.
- [5] Materiały dotyczące zasady działania organizacji zespołów sprzedaży polskiej.
- [6] Monkiewicz J., *Podstawy ubezpieczeń*, t. 1, Poltext, Warszawa 2000.
- [7] Kampania Ubezpieczeń i Finansów sp. z o.o., Szczecin 28.10.2002.
- [8] *Nowe prawo ubezpieczeniowe*, „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2004 nr 1.
- [9] „Prawo Ubezpieczenia, Reasekuracja” 2004 nr 5

NETWORK DISTRIBUTION OF INSURANCE PRODUCTS

Summary

The article presents the principles of forming modern networks of insurance products distribution, including relating current legal possibilities. Moreover, the most important elements in the development of distribution strategies were shown. The analysis of the presented facts lead the author to the conclusion that advantages of network distribution of insurance may make some insurance companies completely change traditional distribution strategies of their products. According to the author, some insurers should consider the possibility to use network distribution companies completing their channels of insurance coverage.