

# W walce z agentami

W polskich ubezpieczeniach najważniejszą rolę odgrywają pośrednicy ubezpieczeniowi. Wydaje się, że oni też przyłożyli rękę do wyhamowania wzrostu Link4. — **MARCIN JAWORSKI**

Pojawienie się ubezpieczyciela direct było przejawem dotarcia do nas nowych trendów w sprzedaży ubezpieczeń. Wszyscy poszukują taniego kanału dystrybucji, jak np. bancassurance czy właśnie direct. O ile sprzedaż przez banki rozwija się (w 2003 roku przyniosły one ponad 6% składki w ubezpieczeniach na życie), to wydaje się, że direct niespecjalnie się przyjął, mimo że ma swoje zalety, docenione przez pewną grupę klientów.

## JAK TO DZIAŁA?

Umowę ubezpieczenia można zawrzeć za pośrednictwem call center. Przed rozpoczęciem działalności firma rozważała wprowadzenie bezpłatnego numeru telefonu, ostatecznie zdecydowano się na płatne połączenia. Operatorzy nie podpowiadają, że można im podać numer telefonu i oddzwonią, ale jeśli tak zrobimy, to z pewnością to zrobią. Dzięki temu można obniżyć koszty zawarcia umowy, a połączenie może trwać 15-30 minut, jeśli klient będzie dociekliwy, więc rozmowa w godzinach szczytu oznacza już pewien wydatek. Składkę można opłacić kartą lub na pocztę, w momencie odbioru polisy. Od niedawna można też zapłacić w siedzibie firmy, ale o tym w dalszej części. Ochrona ubezpieczeniowa zarówno w OC, jak i AC jest udzielana po opłaceniu składki. Ponieważ przesyłka „idzie” dzień czy dwa, a towarzystwo nie może dać gwarancji, że nie potrwa to dłużej, zadzwonić należy przynajmniej na tydzień przed wygaśnięciem poprzedniej umowy. W przypadku AC klient może spodziewać się, że pracownik firmy pojawi się u niego na oględziny samochodu, przy czym nie jest określone, w jakim terminie to się stanie.

Szkodę zgłasza się telefonicznie, a po najważniejszym wypadku na miejsce przyjeżdża holownik z firmy assistance, który spisze raport i zrobi fotografie z miejsca zdarzenia. Rzeczoznawcę do klienta kieruje operator call center, co uniemożliwia przekazywanie sobie informacji

## Jak rósł Link4? (przypis składki brutto w poszczególnych kwartałach w mln zł)

	I kw. 2003	II kw. 2003	III kw. 2003	IV kw. 2003	I kw. 2004	II kw. 2004
składka w danym kwartale	7,7	13,6	11,6	11,7	14,6	17,5
nowy przypis składki	7,7	13,6	11,6	11,7	9,4	10,0

o „życzliwym” rzeczoznawcy i wybieranie przez klienta określonej osoby. Poza tym firma współpracuje z kilkoma grupami rzeczoznawców, które nawzajem będą się kontrolowały. Oszustwa na dłuższą metę też nie są możliwe, gdyż system informatyczny w Link4 wychwytuje wszelkie odstępstwa od średniej, np. wzrost szkodowości w danym regionie, co powoduje, że firma dokładniej przygląda się działalności rzeczoznawcy na danym terenie.

## SYSTEM

Władze firmy na każdym kroku podkreślają zalety wspomnianego systemu informatycznego, który daje ogromne możliwości monitoringu działalności. Wszelkie statystyki dotyczące przedstawionych ofert, zawartych umów, likwidowanych szkód i wszystkich innych potrzebnych elementów, firma może mieć w ciągu 24 godzin, w różnych konfiguracjach. Jeśli analizy wykazą, że w danym regionie kierownicy powodują mniej wypadków, niż wynikało z pierwotnych badań, to w ciągu kilku godzin firma jest w stanie zmienić taryfę dla osób mieszkających lub używających samochodu w tej okolicy. Można też zrobić ruch w drugą stronę, jeśli szkodowość będzie zbyt wysoka. Nie trzeba przy tym drukować nowych tabel z taryfami, pokazywać agentom, co zostało zmienione i potem kontrolować, czy aby się nie pomylili. Taryfą Link4 nie można posługiwać się w formie wydruku, nie jest też do opanowania przez człowieka. W wypadku OC liczy ona około 2700 możliwych kombinacji (dodatkowo razy 13 kombinacji z tytułu zniżek-zwyżek za bezszkodowość, tzw. bonus/malus), a w AC 60 tys. kombinacji razy 13 bonus/malus. Nie można w związku z tym

powiedzieć np. ile zwykły będzie miał kierowca poniżej 24 roku życia, bo jest to tylko jedna zmienna, na którą wpływają pozostałe czynniki.

## GDZIE WZROST?

Wygląda na to, że system i pomysł jest świetny, tylko – nie wiedzieć czemu – nie działa. Po niezłym początku (patrz statystyka: Jak rósł Link4?) wzrost firmy został przyhamowany i to w czasie, gdy inni „rosną na komunikacji” jak na drożdżach. Dane za pierwsze sześć miesięcy 2004 roku pokazują, że w grupach 3 i 10 (AC i OC komunikacyjne) przypis wzrósł o prawie 230 mln zł. Z tego dla Link4 przypadło tylko około 10 mln zł. Dla porównania Allianz i Compensa zwiększyły swój przypis o odpowiednio 77 mln zł i 72 mln zł, a Generali, PTU i Sampomoc zanotowały wzrost od 35 mln zł do niemal 40 mln zł. Widać więc, że agenci bardziej sprawdzili się w akwizycji. Tymczasem Link4, planując swoją kampanię reklamową, świadomie zdecydował się na wywołanie kontrowersji.

## REWANŻ AGENTÓW

Uderzył w agentów, przypominając klientom, że w płaconej przez nich składce zawarta jest prowizja pośrednika i właśnie o nią mniejsza może być cena za ubezpieczenia samochodu. Agenci oburzyli się i wydaje się, że pokazali swoją siłę, zniechęcając klientów do Link4. O ich nastawieniu do Link4 można się przekonać, prosząc kogośkolwiek o przedstawienie oferty na ubezpieczenie samochodu, a po jej otrzymaniu stwierdzając, że „w Link4 jest taniej”. Co ciekawe, może się wtedy okazać, że agent ma jeszcze w odwodzie jakąś zniżkę marketingową. Jeśli nadal twierdzimy, że w Link4

jest taniej, zaczynają się argumenty mniej lub bardziej merytoryczne. Jeden z agentów zwracał mi uwagę na fakt, że Link4 obniża wypłatę odszkodowania o 25%, jeśli wypadek będzie wynikał z przekroczenia prędkości o 30 km/h ponad dozwoloną w danym miejscu, wymuszenia pierwszeństwa czy przekroczenia linii ciąglej. Jak wiadomo, wypadek może wynikać z tych trzech elementów, co dało agentowi podstawę do stwierdzenia, że odszkodowanie zostanie pomniejszone o 75%. Gdyby przeczytał OWU, wiedziałby, że firma obniża wypłatę o 30%, jeśli stwierdzi przynajmniej jeden z pięciu rodzajów naruszeń (oprócz wymienionych dodatkowo: rozmowa przez „komórkę” bez zestawu głośnomówiącego i niezastosowanie się do znaku „stop” lub zakazu wjazdu), ale obniżki nie sumują się w przypadku stwierdzenia, że kierujący złamał wszystkie z wymienionych zasad.

Gdy nadal prowokowałem „mojego” agenta, twierdząc, że ubezpieczę się chyba w direct ze względu na cenę, już nie nalegał, żebym zawarł umowę z jego firmą, ale

## Kto tam rządzi?

Link4 jest jedyną firmą na naszym rynku, którą rządzą wyłącznie kobiety. Od połowy września firmie szefuje **Zofia Dzik**. Wcześniej znana na rynku jako konsultant pomagający towarzystwom w opracowaniu modeli biznesowych, poprawie efektywności procesów operacyjnych oraz wdrożeniach call center czy systemów CRM. Od 1995 do 2003 roku pracowała w Arthur Andersen, potem w Andersen Business Consulting. Karierę zawodową rozpoczęła w Agencji Reklamowej Lintas Polska. Jest absolwentką Akademii Ekonomicznej w Krakowie, University of Illinois w Chicago oraz South Thames College w Londynie.

Od początku nad projektem direct od strony ubezpieczeniowej czuwa **Zdzisława Cwalińska-Weychert**. Doświadczenie zdobyła w Warcie, w latach 1996-2001 prowadząc departamenty: organizacji sprzedaży i nadzoru nad oddziałami czy ubezpieczeń indywidualnych i samochodowych. Od 1992 roku pracowała w Banku Inicjatyw Gospodarczych BIG, gdzie odpowiadała za opracowanie i wdrożenie szeregu systemów szkoleń, wynagrodzeń oraz rozwoju kadry pracowników banku. Zanim trafiła do biznesu pracowała m.in. w Departamencie Wychowania Ministerstwa Edukacji Narodowej, była dyrektorem zarządzającym Ośrodka Badań Społecznych. W latach 1980-1989 była pracownikiem naukowym w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego. Jest absolwentką Wydziału Resocjalizacji Wyższej Szkoły Pedagogiki Specjalnej w Warszawie. Ukończyła także podyplomowe Studium Bankowości na Uniwersytecie Warszawskim.

Za sprzedaż i marketing od początku działania firmy odpowiada **Elżbieta Wójcik**. Do towarzystwa trafiła z Elektrimu, w którym w latach 2000-2001 była odpowiedzialna za marketing. Wcześniej pracowała w Tenneco Automotive Europe N. V, gdzie przygotowywała m.in. biznesplan, strategię sprzedaży i marketingu w działalności firmy na terenie Polski, Rosji, Ukrainy i Krajów Bałtyckich. Jako New Business Manager w Raisio Polska Foods odpowiadała m.in. za wdrażanie produktu w Rumunii i na Ukrainie. Absolwentka Wydziału Historii Sztuki Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego oraz Lubelskiej Szkoły Biznesu, gdzie ukończyła studia MBA i uzyskała dyplom Uniwersytetu Central Lancashire Preston. Podyplomowe studia na SGH poświęcone były „Zarządzaniu wartością firmy”. □

## Link4 w kolejnych okresach rozliczeniowych

	I - VI 2003	2003	I - VI 2004
1 Składka brutto (w mln zł)	21,3	44,5	32,1
2 Odszkodowania brutto (w mln zł)	2,5	12,2	16,7
3 Kapitały własne (w mln zł)	19,2	29,5	35,2
4 Wynik techniczny (w mln zł)	- 25,8	- 47,1	- 28,1
5 Wynik finansowy netto (w mln zł)	- 18,8	- 37,5	- 25,5
6 Wskaźnik pokr. RTU aktywami	103%	102%	113%
7 Wskaźnik pokr. marginesu wypł.	69%	219%	266%
8 Combined ratio	b.d.	342%	b.d.
9 Liczba pracowników	168	211	238

„dowolną inną, nawet w PZU, byle nie z Link4.” Przeszedł też, że taki direct, który ma tylko centralę, łatwo może się zwinąć, co jest wielce prawdopodobne, „bo wiadomo, jak kończą firmy, które biorą małą składkę”.

Widać nie byłem jedynym, który został poddany takiemu praniu mózgu, skoro coraz więcej osób chciało się przekonać, że firma

istnieje, ma biuro. Mało tego, chcieli wpłacać pieniądze w firmie, a nie np. na poczcie. Zasadniczo, towarzystwo nie powinno się na to zgodzić. Po pierwsze, jest to odstępstwo od zasady, że sprzedajemy direct, czyli klient nie musi do nas przychodzić. Po drugie, trzeba było zmieniać procedury, niektóre polisy trzeba było odkładać na bok, a nie na kupkę „do wysyłki”, wprowadzić zmianę w systemie. Mimo to, już dobrze ponad rok temu uruchomiono w siedzibie Link4 kasę. To wydaje się istotny sygnał, że w firmie zaczęto liczyć się z każdym klientem. Do tej pory ci, którzy nie chcieliby zapłacić na poczcie, zostaliby odesłani z kwitkiem.

### JAKIE BŁĘDY?

Kiedy Link4 ruszał, rozmawiałem na jego temat ze znajomym, który pracował w towarzystwie direct po drugiej stronie Atlantyki. Jedno z pierwszych pytań, jakie mi zadał, dotyczyło siedziby. Informację o lokalizacji w centrum Warszawy, w nowoczesnym biurówku skwitował krótko: „skończą w barakach w Ożarówie”. Przytoczył tu porównanie swojej firmy działającej w dużym mieście i ubezpieczyciela, który ulokował się w „sześćdziesięciotysięcznej mieścinie”. Dzięki temu konkurenci mogli płacić swoim operatorom call center około 30% mniej i przez to proponować tańsze polisy. Choć trzeba rozważyć, czy ktokolwiek ubezpieczyłby się w firmie bez „porządnej” siedziby?

Innym dyskusyjnym pomysłem było rozpoczęcie kampanii w telewizji. Z jednej strony, nowa firma i nowy sposób sprzedaży wymagał promocji, gdyż nie wiadomo czy klienci przysliby do firmy, o której nie słyszeli. Kampania reklamowa sprawiła, że – jak podawała firma w po I kwartale 2003 r.

– 22% badanych wymieniło ją w sposób niewspomagany, a 48% wskazało ją, mając listę firm. Po III kwartale te wskaźniki wynosiły odpowiednio 50% i 79%. Takie wyniki słono jednak kosztowały Link4. Jak podliczyła firma monitorująca rynek reklamy, AGB Polska, według stanu na koniec września 2003 r. ubezpieczyciele wydali na ogłoszenia w prasie, radiu i telewizji 75,9 mln zł. Z tej kwoty 27,1 mln zł stanowiły wydatki Link4. Dla porównania Grupa PZU wydała w tym samym czasie 14,8 mln zł.

#### KLUCZOWE ODNOWIENIA

Mimo takich wydatków, władze Link4 pełne emocji czekały na pierwsze odnowienia. Prezes Sarnowski chwalił się, że jako jedyny na rynku będzie miał dane pozwalające wyliczyć wskaźnik odnowień. Przyznawał też, że będzie on kluczowy dla firmy. Wiadomo przecież, że koszt pozyskania klienta jest dużo wyższy niż koszt jego utrzymania. Dlatego też Link4 zachęcał klientów zmieniających samochód do ponownego zawarcia umowy ciekawym bonusem. Praktyka firm ubezpieczeniowych jest taka, że klient sprzedający samochód i rozwiązujący umowę ma zwracaną składkę za niewykorzystany okres ubezpieczenia z potrąceniem około 20% kosztów manipulacyjnych. W przypadku Link4, jeśli polisa nowego samochodu będzie opłacana składką z poprzedniej polisy, ta cała „niewykorzystana” składka, bez żadnych potrąceń, będzie zaliczona na poczet nowej umowy.

Niestety, mimo że firma dysponuje danymi na temat odnowień, to konferencja prasowa przed ich rozpoczęciem była ostatnią, na której poruszano ten temat. Potem wszystkie pytania o tę kwestię kończyły się stwierdzeniem, że wskaźnik jest „zgodny z planem”. Jak widać z zestawienia pokazującego przypis składki z nowych umów i liczbę polis, obydwie wartości są po pierwszym półroczu 2004 r. niższe niż rok wcześniej. Poza tym, jeśli weźmiemy pod uwagę liczbę polis aktywnych, to z dodawania wartości na koniec 2003 roku i nowych umów z sześciu miesięcy 2004 r. wyjdzie nam, że powinno być ponad 181 tys. umów. Tymczasem w ostatnim okresie rozliczeniowym było ich niespełna 140 tys. Liczby polis nie można utożsamiać z liczbą klientów, ale w każdym razie oznacza to istotny odpływ dotychczasowych i mniejszy niż

#### Umowy w Link4

	I - VI 2003	2003	I - VI 2004
Liczba aktywnych polis na koniec okresu	35 100	152 052	138 700
Liczba nowych umów	35 100	152 052	29 200
Przypis składki z nowych umów (w mln zł)	21,3	44,5	19,4

w pierwszym okresie działalności firmy napływ nowych klientów.

#### KRECIA ROBOTA CZY KONSERWATYZM?

Skąd taki wynik? Założymy, że średnio statystycznie szkody zdarzają się 4% klientów. Zgodnie z badaniami Accenture, które prezentowaliśmy w marcowym numerze „Miesięcznika”, niezadowolony z likwidacji jest co czwarty klient. Oznacza to, że nawet jeśli Link4 źle likwidowałby szkody, to niezadowolonych byłoby zaledwie 1% klientów. To zbyt mało, żeby obwiniać niezadowolonych klientów o rezygnację.

Spójrzmy teraz na strukturę portfela. Na początku przewaga przypisu z polis OC była niewielka, ale w kolejnych okresach rozliczeniowych zdecydowanie rosła. Wiadomo, że Polacy rządzą się w swoich wyborach ubezpieczeniowych zasadą „OC – byle taniej, AC – tam gdzie nie ma obaw o wypłatę”. Widać więc, że wśród

#### Struktura portfela Link4

	I - VI 2003	2003	I - VI 2004
Wypadkowe	2%	2%	2%
AC	42%	37%	32%
OC	55%	60%	64%
Assistance	1%	2%	2%

klientów rozeszły się informacje powodujące niepewność. Jak duży mieli na to wpływ agenci, którzy „urabiali” klientów, tak jak to przedstawiono wyżej? Na ile zaszkoziły opinie prezentowane na różnych forach internetowych? Oba elementy mogły być istotne, ale ten pierwszy, jak się wydaje, odgrywa większą rolę. Jak pokazują badania Pentora, 52% Polaków czerpie wiedzę o ubezpieczeniach ze spotkań z agentami, 27% z informacji udzielonych w placówkach towarzystw. Czyżby Polacy byli zbyt konserwatywni na kupowanie polis przez telefon? □

#### Spółka

#### Link4 Towarzystwo Ubezpieczeń SA

Strona:	www.link4.pl
Kapitał podstawowy:	55 mln zł
Akcjonariusze:	GDI – Global Direct Insurance Investment B.V. Direct Insurance-Financial Investments Ltd.
Wydanie zezwolenia:	28 listopada 2002 r.
Zakres działalności:	grupy 1-3, 8-10, 13, 17, 18 działu II
<b>ZARZĄD</b>	
Prezes zarządu:	Zofia Dzik
Członkowie zarządu:	Elżbieta Wójcik, dyrektor ds. marketingu, odpowiedzialna za całościową politykę marketingową i sprzedażową. Zdzisława Cwalińska-Weychert, dyrektor ds. ubezpieczeń
<b>RADA NADZORCZA</b>	
Przewodniczący:	Doron Schneidman
Wiceprzewodniczący:	Moshe Schneidman
Członkowie:	Andrzej Geisler, Zipora Karpel, Krzysztof Kokot
Rzecznik prasowy:	Sławomir Żurek