

Zarządzanie relacjami z klientami w procesie kształtowania wartości zakładów ubezpieczeń

<https://doi.org/10.33141/po.2011.10.09>

Przeгляд Organizacji, Nr 10 (861), 2011, ss. 32-35

www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Andrzej Grzebieniak

Wprowadzenie

Zarządzanie przez wartość jest koncepcją funkcjonowania przedsiębiorstwa, która wyróżnia czynniki wartościotwórcze przedsiębiorstwa oraz wszelkie podejmowane przez niego przedsięwzięcia poprzez pryzmat ich wpływu na te czynniki, pod kątem zarówno ich pozytywnego, jak i negatywnego oddziaływania.

Niniejszy artykuł ma na celu prezentację empirycznie zbadanych niektórych związków jednego z takich czynników, czyli metody zarządzania relacjami z klientami, z kształtowaniem się wartości zakładów ubezpieczeń. Badania były prowadzone w roku 2010 oraz w pierwszej połowie roku 2011 i objęły wszystkie zakłady ubezpieczeń działające na rynku polskim w tym czasie. Przygotowana w tym celu ankieta badawcza została skierowana do zakładów ubezpieczeń oraz największych oddziałów terenowych tych zakładów. Ankiety były wypełniane najczęściej przez dyrektorów (kierowników) działów marketingu lub działów sprzedaży. Przedstawione wyniki badań dotyczą pierwszej grupy badanych zakładów ubezpieczeń, tj. dziesięciu zakładów świadczących ubezpieczenia życiowe i dziesięciu zakładów świadczących ubezpieczenia majątkowe.

Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa

Idea kreowania wartości przedsiębiorstwa dla jego właścicieli nabrała znaczenia w XX wieku – od końca lat 80. w Stanach Zjednoczonych i od połowy lat 90. w Europie. Odnosi się ona do długofalowej strategii organizacji i oparta jest na dążeniu do równowagi pomiędzy zadowoleniem klientów, pracowników oraz na efektywności przepływów finansowych. Szczególną rolę przypisuje się klientom, gdyż „cel biznesu możemy określić tylko w jeden poprawny sposób: przedsiębiorstwo istnieje, aby przysparzać sobie klientów”¹⁾. Obecnie dla firmy klienci stanowią najcenniejszy zasób oraz główne źródło wartości, tylko klienci generują bowiem zyski, które są warunkiem egzystencji i rozwoju firmy oraz umożliwiają realizację celów wszystkich interesariuszy firmy (właścicieli, pracowników, dostawców, pożyczkodawców, budżetu państwa itd.). Obecnie strategia firmy musi koncentrować się na powiększaniu kapitału i wartości klienta oraz podporządkowaniu marketingu zarządzaniu relacjami z klientami. Klienci firmy stanowią kluczowe aktywa finansowe i zarządzanie nimi jest nie mniej ważne od zarządzania finansami. System, który daje podstawy budowania

przedsiębiorstwa poprzez najbardziej efektywną kontynuację jego misji, jest nazywany zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa (*value based management* – VBM). Uważa się, że jest to filozofia prowadzenia działalności gospodarczej i system zarządzania, który umożliwia skuteczne konkurowanie na globalnych rynkach²⁾.

Zarządzanie wartością zakładów ubezpieczeń

Koncepcją zarządzania wartością firmy zainteresowały się również zakłady ubezpieczeń, a do głównych powodów tego zainteresowania można zaliczyć wzrost znaczenia rynków kapitałowych dla branży ubezpieczeniowej oraz brak realizacji odpowiednich przychodów dla akcjonariuszy zakładów ubezpieczeń³⁾. W Polsce decydujące znaczenie ma na razie ten drugi czynnik, gdyż tylko dwa zakłady ubezpieczeń bezpośrednio uczestniczą w rynku kapitałowym (są notowane na giełdzie), tj. Towarzystwo Ubezpieczeń Europa SA oraz Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA⁴⁾. Nie można jednak w zupełności pomijać czynnika pierwszego w przypadku zakładów ubezpieczeń nieuczestniczących w rynku kapitałowym ze względu na często prowadzone szacunki wartości niektórych spółek ubezpieczeniowych działających w Polsce (np. Allianz, StuErgoHestia, Compensa, Europa, Generali, Warta) dla całkowitej wyceny danej grupy ubezpieczeniowej na rynkach międzynarodowych.

Znajomość czynników wpływających na wzrost wartości zakładów ubezpieczeń pozwala ocenić każdą ich działalność pod kątem wpływu na kształtowanie się tej wartości na podstawie wzrostów lub spadków wielkości tych czynników. Ta zasada dotyczy m.in. wpływu zarządzania relacjami z klientami na proces kształtowania wartości zakładów ubezpieczeń, a dokładniej wpływu kilku wybranych wskaźników tego zarządzania. Dlatego ważne jest do oceny znaczenia tej kategorii działalności wyodrębnienie w zakładach ubezpieczeń czynników wartościujących. Wartość zakładu ubezpieczeń składa się z trzech poziomów⁵⁾. Pierwszy poziom tworzy aktualna wartość księgowa firmy (*adjusted net asset value*), czyli różnica między aktywami a zobowiązaniami (nie licząc wartości niematerialnych i prawnych). Drugi poziom dotyczy wartości spodziewanych przyszłych dochodów netto z obecnych interesów, czyli polis czynnych w chwili obecnej (*embedded value*) i obejmuje głównie ubezpieczenia na życie z uwagi na ich długoterminowość. Trzeci poziom związany jest z wartością spodziewanych przyszłych dochodów netto z planowanych interesów, czyli polis zawartych w przyszłości dzięki renomie

danego zakładu (*goodwill*). Wartość zakładu ubezpieczeń wynikająca ze wszystkich trzech składników nosi angielską nazwę *appraisal value* (wycena wartości).

Stosując z kolei metodę zarządzania wartością przedsiębiorstwa VBM w odniesieniu do zakładów ubezpieczeń, można zidentyfikować główne czynniki decydujące o wzroście wartości, na które powinien mieć wpływ zarząd zakładu ubezpieczeń. Do jednych z najważniejszych elementów koncepcji VBM należy ustalanie celów na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej⁶⁾, która jest jednym z ogniw łańcucha wartości ubezpieczyciela, gdzie funkcja marketingowa nabiera szczególnego znaczenia i ma zdecydowanie szerszy zasięg niż jej tradycyjne ujęcie⁷⁾. Przede wszystkim odnosi się to do traktowania usługi nie tylko jako produktu, który skupia w sobie wszystko to, co może być zaoferowane na rynku do zaspokojenia potrzeb czy chęci konsumentów⁸⁾, ale również do korzyści kreowanych przez określonego rodzaju działania czy wykonywane pewne czynności.

Jeśli świadczenie ochrony ubezpieczeniowej jest rozumiane jako pozostawianie w gotowości przejścia przez zakład ubezpieczeń materialnych skutków zdarzeń losowych⁹⁾, to kluczowym produktem ubezpieczeniowym jest sama gotowość zakładu ubezpieczeń do spełnienia świadczenia w razie realizacji zdarzenia losowego będącego przedmiotem ubezpieczenia. Można jednak wskazać też na dwie kolejne warstwy produktu ubezpieczeniowego, czyli na świadczenie podstawowe i świadczenie rozszerzone¹⁰⁾. Świadczenie podstawowe obejmuje w szczególności doradztwo w rozwiązywaniu problemów potencjalnego lub aktualnego klienta w związku z jego chęcią zabezpieczenia się lub rozszerzenia ubezpieczenia na wypadek strat losowych, natomiast świadczenie rozszerzone jest uznawane za kluczowe w warunkach konkurencji w celu utrzymania pozycji ubezpieczyciela na rynku i obejmuje różne powiązania usługi ubezpieczeniowej z innymi usługami finansowymi. Polegać one mogą na ofercie dodatkowej w ramach pogłębiania usługi ubezpieczeniowej, która obejmuje np. świadczenia zdrowotne, szpitalne, emerytalne, ale również na ofercie dodatkowej w ramach poziomego rozszerzania produktu ubezpieczeniowego, np. możliwości nabywania jednostek ubezpieczeniowych funduszy inwestycyjnych, otwartych funduszy emerytalnych itd. Wymaga to od zakładu ubezpieczeń pozyskania dostępności takich świadczeń poprzez nawiązanie kontaktu z odpowiednimi świadczeniodawcami lub osiągnięcia specjalizacji własnych jednostek zależnych w świadczeniu tego rodzaju usług. Wszystkie te działania zwiększają także nacisk na zakład ubezpieczeń, aby ten nawiązywał ściślej współpracę z samymi klientami, gdyż przede wszystkim długofalowość takiej współpracy gwarantuje sukces i utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku. Kluczowymi elementami tej współpracy stają się m.in. następujące czynniki:

- innowacyjne produkty,
- innowacyjne wartości dla klientów,
- systemy motywacyjne zakładów ubezpieczeń, w których dużą rolę przypisuje się właściwemu kształtowaniu relacji z klientami,
- nowe zasady zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management* – CRM).

Specyficzną cechą sektora ubezpieczeniowego jako świadczeniodawcy określonej usługi jest to, że łączy on w czasie (w pewnym okresie) produkcję usługi z jej konsumpcją. Ze strony ubezpieczonego powstają wówczas określone oczekiwania, którym musi sprostać ubezpieczyciel. Dotyczy to m.in. administrowania zawartymi

umowami ubezpieczenia, utrzymywania stanu gotowości finansowej do wypłaty ewentualnego świadczenia. Administrowanie zawartymi umowami ubezpieczenia oznacza przede wszystkim utrzymywanie kontaktu z ubezpieczonym w celu rozpoznawania jego dalszych oczekiwań wobec ubezpieczyciela (poza typowymi procedurami związanymi np. z indeksacją składek i świadczeń, monitorowaniem ubezpieczonego ryzyka z punktu widzenia wysokości składki ubezpieczeniowej itd.), klient powinien bowiem być traktowany jak inwestycja, która jest źródłem długofalowych korzyści dla przedsiębiorstwa¹¹⁾ i która jest jedną z podstawowych funkcji ubezpieczeniowych¹²⁾.

Do wyceny wartości zakładów ubezpieczeń można też przyjąć tzw. mieszane metody wyceny, które opierają się m.in. na aktywach i kapitale¹³⁾, tj. na zwrocie na aktywach i zwrocie na kapitale (rentowność aktywów i kapitałów), na stopniu pokrycia rezerw aktywami, stopniu pokrycia marginesu wypłacalności środkami własnymi oraz na nominalnym wzroście przypisu składki. Kształtowanie się wartości tych wskaźników przyjęto w artykule za kryterium kształtowania się wartości badanych zakładów ubezpieczeń.

Wyniki badania empirycznego

Zaprezentowane w niniejszym artykule wyniki badań dotyczą:

- poziomu orientacji menedżerów na potrzebę kształcenia się w zakresie zarządzania relacjami z klientami,
- poziomu orientacji zakładów ubezpieczeń w trzech następujących zakresach związanych z zarządzaniem relacjami z klientami w procesie kształtowania wartości zakładów ubezpieczeń:
 - ✓ poziomu orientacji w zakresie pozyskiwania danych i informacji rynkowych dotyczących sposobów zarządzania relacjami z klientami,
 - ✓ poziomu orientacji na tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechniania w zakładzie ubezpieczeń w zakresie zarządzania relacjami z klientami,
 - ✓ poziomu orientacji w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza zakład ubezpieczeń w procesie zarządzania relacjami z klientami.

Zidentyfikowanie orientacji kierownictwa zakładów ubezpieczeń na potrzebę kształcenia się w zakresie zarządzania relacjami z klientami wymagało zebrania deklaracji respondentów wobec stwierdzeń odnoszących się do:

- znaczenia kształtowania relacji z klientami w osiągnięciu sukcesu w biznesie ubezpieczeniowym,
- roli kierownictwa i innych pracowników w procesach związanych z kształtowaniem relacji z klientami w zakładach ubezpieczeń,
- wpływu procesu kształtowania relacji z klientami na działania operacyjne i strategiczne w zakładach ubezpieczeń,
- warunków niezbędnych do rozwijania procesów związanych z kształtowaniem relacji z klientami w zakładach ubezpieczeń (np. kultura organizacyjna, infrastruktura techniczna).

Wnioski

Częściowe wyniki badań zostały zaprezentowane na rysunkach 1–3. Przedstawione zależności dotyczą tylko kilku stwierdzonych uwarunkowań i nie wyczerpują znacznie szerszego zbadanego

spektrum czynników wpływających na kształtowanie się wartości zakładów ubezpieczeń. Pozwalają jednak zaobserwować pewne prawidłowości wynikające ze sposobów zarządzania relacjami z klientami w zakresie orientacji menedżerów zakładów ubezpieczeń, jak i zakładów jako całości z punktu widzenia realizowanych działań operacyjnych i strategicznych.

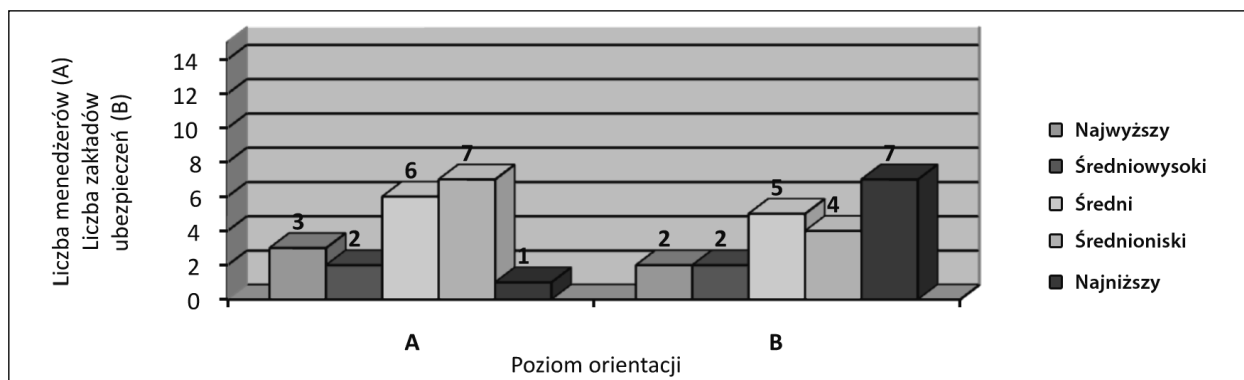
Zaprezentowane na rysunkach wyniki badań wskazują na następujące prawidłowości w kształtowaniu się poziomu orientacji menedżerów i zakładów ubezpieczeń w zarządzaniu relacjami z klientami w procesie kształtowania wartości zakładów ubezpieczeń:

■ Najwyższy poziom orientacji menedżerów na potrzebę kształcenia się w zakresie zarządzania relacjami z klientami wystąpił tylko w trzech zakładach ubezpieczeń, średniowysoki i średni łącznie w ośmiu, średnioniski w siedmiu i najniższy w jednym; dokładniejsze badania pozwoliły ustalić, że menedżerowie o najwyższym poziomie orientacji wskazywali na bardzo duży wpływ ich procesu kształcenia w tym zakresie na bieżące działania operacyjne i długofalowe działania strategiczne. W pozostałych przypadkach nie było już takiej jednoznaczności, np. menedżerowie o średniowysokim poziomie orientacji podkreślali wpływ ich kształcenia w danym zakresie przede wszystkim na działania operacyjne i bardzo mały wpływ na działania strategiczne,

menedżerowie o średnio średnim poziomie orientacji wskazywali głównie na działania bardziej strategiczne niż operacyjne, z kolei menedżer o najniższym poziomie orientacji podkreślał niski wpływ zarówno na działania operacyjne, jak i strategiczne (rysunek 1 „A”).

■ Najwyższy poziom orientacji w zakresie pozyskiwania danych i informacji rynkowych dotyczących sposobów zarządzania relacjami z klientami w procesie kształtowania wartości zakładów ubezpieczeń wystąpił tylko w dwóch zakładach ubezpieczeń, średniowysoki też tylko w dwóch, średni w pięciu oraz średnioniski i najniższy łącznie w jedenastu zakładach ubezpieczeń. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że zakłady ubezpieczeń uznają za lepsze jednak własne sposoby zarządzania relacjami z klientami niż uczenie się od konkurentów rynkowych czy też korzystanie z nowych teoretycznych koncepcji w tym zakresie ukazujących się na rynku (rysunek 1 „B”).

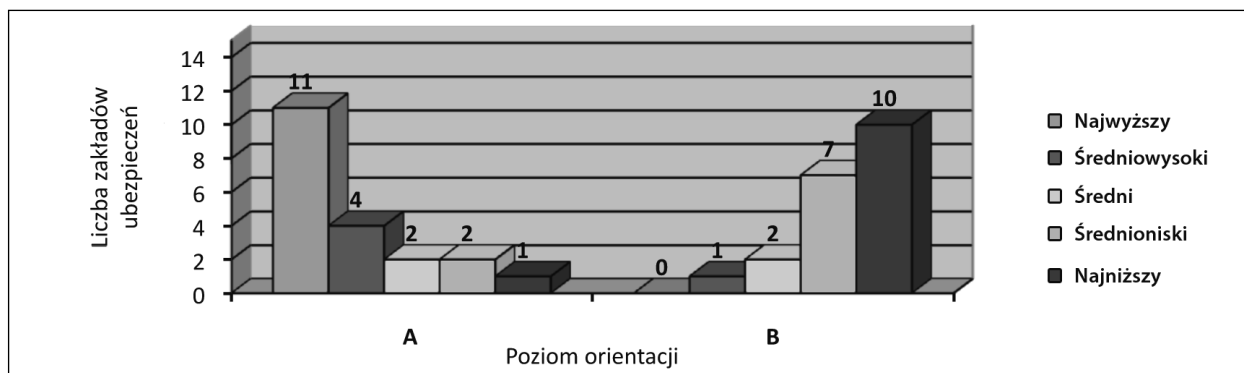
■ Najwyższy poziom orientacji zakładów ubezpieczeń na tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie w zakładzie wystąpił w jedenastu przypadkach, średniowysoki w czterech, średni i średnioniski łącznie również w czterech oraz najniższy w jednym zakładzie. Uzyskane wyniki świadczą o wyraźnie zarysowanej polityce organizacyjnej skierowanej na tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie w większości zakładów (łącznie



Rys. 1. Poziom orientacji w wybranych zakładach ubezpieczeń w zakresie zarządzania relacjami z klientami i pozyskiwania informacji rynkowych

Legenda: A – poziom orientacji menedżerów na potrzebę kształcenia się w zakresie zarządzania relacjami z klientami w wybranych zakładach ubezpieczeń, B – poziom orientacji w zakresie pozyskiwania danych i informacji rynkowych dotyczących sposobów zarządzania relacjami z klientami w procesie kształtowania wartości zakładów ubezpieczeń

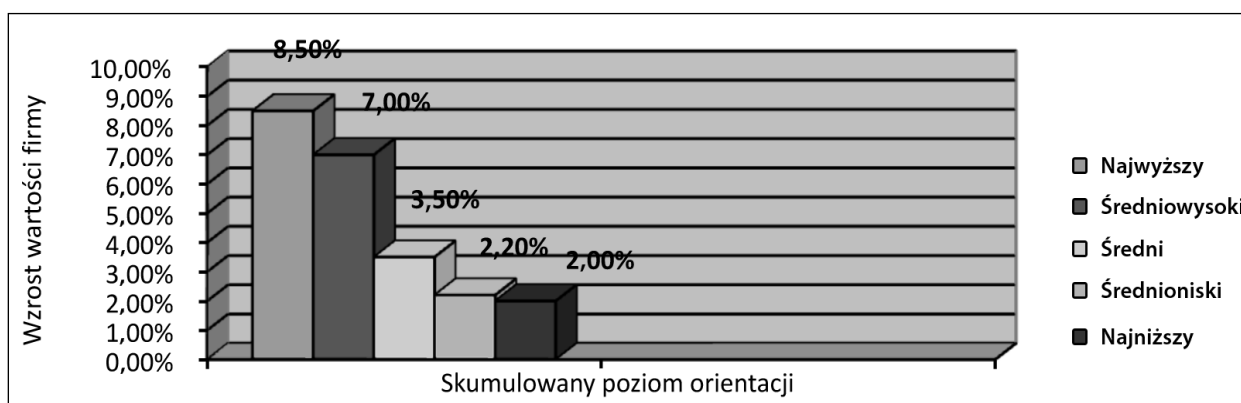
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 2. Poziom orientacji w wybranych zakładach ubezpieczeń w zakresie tworzenia nowej wiedzy i jej wykorzystania

Legenda: A – poziom orientacji w wybranych zakładach ubezpieczeń na tworzenie nowej wiedzy i jej upowszechnianie w zakładach w zakresie zarządzania relacjami z klientami, B – poziom orientacji w wybranych zakładach ubezpieczeń w zakresie wykorzystania i transferu wiedzy poza zakład ubezpieczeń w procesie zarządzania relacjami z klientami

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.



Rys. 3. Wzrost wartości zakładów ubezpieczeń w funkcji skumulowanego poziomu orientacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

piętnastu), w pozostałych pięciu zakładach stwierdzono średni, średnioniski i najniższy poziom orientacji, co należy uznać za wyraz braku w tych zakładach odpowiedniej strategii w tym zakresie (rysunek 2 „A”).

■ Najniższy poziom orientacji na wykorzystanie i transfer wiedzy poza zakład ubezpieczeń w procesie zarządzania relacjami z klientami wystąpił aż w dziesięciu zakładach ubezpieczeń, średnioniski w siedmiu, średni w dwóch i średniowysoki w jednym, w żadnym zakładzie nie wystąpił najwyższy poziom orientacji. Uzyskane wyniki świadczą o tym, że zakłady ubezpieczeń mają własne doświadczenia i sposoby z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi i bardzo niechętnie gotowe są transferować je na zewnątrz (rysunek 2 „B”).

■ Wzrost wartości firmy, oceniany na podstawie skumulowanego wskaźnika obejmującego cztery wskaźniki (zwrot na aktywach i zwrot na kapitale, stopień pokrycia rezerw aktywami, stopień pokrycia marginesu wypłacalności środkami własnymi, nominalny wzrost przypisu składki), wskazuje na wyraźnie większy wzrost wartości firmy w przypadku zakładów ubezpieczeń o najwyższym i średniowysokim skumulowanym stopniu orientacji na zarządzanie relacjami z klientami. W przypadku natomiast średniego, średnioniskiego i najniższego stopnia orientacji wzrost wartości zakładów ubezpieczeń był ponaddwukrotnie niższy (rysunek 3).

Uzyskane wyniki badań jednoznacznie wskazują, że wzrost wartości zakładów ubezpieczeń mierzony przyjętymi wskaźnikami jest znacznie większy w tych zakładach, gdzie orientacja menedżerów zakładów i orientacja organizacyjna zakładów na zarządzanie relacjami z klientami jest najwyższa i średniowysoka. Przy orientacji najniższej, średnioniskiej i średniej wzrost wartości zakładów był niski. Decydujące znaczenie – jak się wydaje – ma poziom orientacji menedżerów, gdyż jeśli jest odpowiednio wysoki, to zwykle przekłada się na bardziej zaawansowane zachowania organizacyjne, które znajdują swoje odzwierciedlenie w działaniach operacyjnych i strategicznych zakładów w zakresie zarządzania relacjami z klientami i dość wyraźnie zwiększają tempo wzrostu wartości tych zakładów ubezpieczeń. Odwrotne relacje mogą, ale wcale nie muszą podobnie wpływać na wzrosty wartości tych zakładów.

dr Andrzej Grzebieniak
Katedra Ubezpieczeń
Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego
w Olsztynie

PRZYPISY

- ¹⁾ P.F.DRUCKER, *Mysli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2002, s. 40.
- ²⁾ T. DUDYCZ, *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 37.
- ³⁾ J. LISOWSKI, *Znaczenie koncepcji zarządzania wartością firmy i zakładów ubezpieczeń na rynku międzynarodowym i w Polsce*, w: J. HANDSCHKE (red.), *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, Katedra Ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2006, s. 55–56.
- ⁴⁾ Gielda Papierów Wartościowych, [www.gpw.pl/lista spółek](http://www.gpw.pl/lista_spolek) (dostęp: 15.07.2011).
- ⁵⁾ E. STROIŃSKI, *Organizacja i zarządzanie zakładem ubezpieczeń*, w: J. MONKIEWICZ (red.), *Podstawy ubezpieczeń*, t. 3: *Przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa 2003, s. 90.
- ⁶⁾ D.N. BECKER, *Option Adjusted Value of the Firm*, w: *The Fair Value of Insurance Liabilities*, Kluwer Academic Publishers, London 1998, s. 215–216.
- ⁷⁾ CH. LOVELOCK, J. WIRTZ, *Services Marketing. People, Technology, Strategy*, Pearson Prentice Hall 2004, s. 8.
- ⁸⁾ P. KOTLER, *Marketing*, Wydawnictwo Felberg SJA, Poznań 2005, s. 409.
- ⁹⁾ J. HANDSCHKE, *Gospodarcze i społeczne znaczenie ubezpieczeń gospodarczych*, w: T. SANGOWSKI (red.), *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, Saga Printing 1999, s. 49.
- ¹⁰⁾ M. HALLER, *Produkt- und Sortimentgestaltung*, in: D. FARNY, E. HELTEN, P. KOCH, R. SCHMIDT (Hrsg.), *Handwörterbuch der Versicherung*, Karlsruhe 1998, s. 562–563.
- ¹¹⁾ E. RUDAWSKA, *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa 2005, s. 14.
- ¹²⁾ G.E. REJDA, *Principles of Risk Management and Insurance*, Addison Wesley 1998, s. 510.
- ¹³⁾ I. JĘDRZEJCZYK, *Kształtowanie wartości zakładu ubezpieczeń*, w: T. SANGOWSKI (red.), *Finansowe narzędzia zarządzania zakładem ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa 2005, s. 252.

Summary

The goal of this article is to assess customer relationship management in the process of shaping the value of twenty chosen insurance agencies, from half of which provide property insurances, and the second half life insurances. To assess the management the results of own research were used. As a criterion of value of insurance agencies the chosen mixed valuation method indexes were assumed. Received results indicate that the higher is the level of managers' orientation and organizational structures for customer relationship management, the bigger is the growth of the value of insurance agencies. At the lowest and averagely low level of orientation the growth of the value of insurance agencies is small and at similarly low extent.