

E-rewolucja w dystrybucji ubezpieczeń

Klient sektora ubezpieczeniowego to dziś dojrzały konsument o wysokich wymaganiach, którego wspierają technologie cyfrowe. Odpowiedzią na jego oczekiwania jest model sprzedaży multiaccess. – **DAWID RYCHLIK, OSKAR SOKOLIŃSKI, ZUZANNA KRASZEWSKA, PIOTR PAŚNIK**

Jeszcze kilka lat temu wydawało się, że przyszłość rynku ubezpieczeń detalicznych rozstrzygnie się pomiędzy graczami działającymi w jednym z dwóch modeli biznesowych. Pierwszy, oparty na kanałach bezpośrednich, obejmował sprzedaż poprzez własną witrynę internetową i call center. W drugim, tradycyjnym modelu, ubezpieczenia dystrybuowane były przez pośredników. Na polskim rynku swój udział zwiększali ubezpieczyciele directowi, oferujący zniżki na polisy sprzedawane online, a zakłady oparte na sieciach agencyjnych dopiero przygotowywały odpowiedź na nową sytuację.

Od tego czasu rynek ubezpieczeń i oczekiwania klientów zmieniły się znacząco. Gracze directowi nigdy nie osiągnęli planowanej skali działalności, a ich marki nadal mają niski udział w rynku. Dychotomię wyparł więc model hybrydowy, a tradycyjne ścieżki sprzedaży przechodzą transformację w kierunku modeli cyfrowych. Wynikiem zachodzących zmian będzie model multiaccess, w którym interakcje z klientem zachodzą w kilku kanałach w ramach jednego procesu sprzedaży. Obecnie mamy jednak do czynienia z rywalizacją o tego samego klienta za pomocą różnych kanałów, co prowadzi do wielu niepożądanych zjawisk, takich jak wzrost kosztów pozyskania polisy i niespójna komunikacja w zakresie oferty ochrony ubezpieczeniowej. Utrudnia to budowę pozytywnego doświadczenia klienta w procesie sprzedaży, powoduje utratę zaufania i zmniejsza lojalność wobec marki. Wszystkie negatywne konsekwencje przekładają się na wynik finansowy graczy. Potrzebne jest więc wypracowanie kompleksowego podejścia do transformacji modelu dystrybucji.

OCZEKIWANIA KONSUMENTÓW

Zachodzące obecnie przemiany w modelu dystrybucji ubezpieczeń wynikają z dwóch trendów rynkowych: nowych oczekiwań konsumentów oraz powszechnej cyfryzacji dystrybucji. Pierwszy trend prowadzi do



Dawid Rychlik
jest partnerem
McKinsey & Company.
Wspiera klientów
z sektora finansowego
i ubezpieczeniowego.



Zuzanna Kraszewska
jest starszą konsultantką
w warszawskim biurze
McKinsey. Wspiera
klientów z sektora
ubezpieczeniowego.



Oskar Sokoliński
jest starszym
menedżerem projektów
w warszawskim biurze
McKinsey. Wspiera
klientów z sektora
ubezpieczeniowego.



Piotr Paśnik
jest ekspertem
ds. ubezpieczeń
w warszawskim biurze
McKinsey.

zmiany oferty produktowej, a także sposobu komunikacji z klientem. Ubezpieczenia sprzedaje się teraz inaczej niż jeszcze kilka lat temu, a dostosowanie oferty do zmieniających się wymagań jest jednym z warunków udanej transformacji.

Zmianę zachowań konsumentów można krótko podsumować stwierdzeniem „klient dojrzał wraz z rynkiem”. Coraz częściej oczekuje on ochrony dopasowanej do swoich potrzeb i jest świadomy warunków ubezpieczenia w poszczególnych produktach. Segmenty ubezpieczeń detalicznych, w których oferta jest przejrzysta, a komunikacja jasna i spójna, charakteryzują się najwyższym wzrostem sprzedaży. Przykładem są ryzyka dodatkowe w ubezpieczeniach życiowych, gdzie w ostatnich latach wprowadzono proste produkty skoncentrowane wokół jednego ryzyka, jak np. ubezpieczenie na wypadek nowotworu. Udział segmentu w składce przypisanej brutto rynku ubezpieczeń na życie wzrósł z 14 do 22% w latach 2007–2017 (według danych KNF).

Na wzrost świadomości ubezpieczeniowej klientów istotny wpływ miały doniesienia prasowe o postępowaniach sądowych w sprawie opłat likwidacyjnych w polisach inwestycyjnych. Opłaty te pochłaniały dużą część wpłaconego kapitału, tworząc barierę wyjścia z polisy. Coraz więcej wyroków w tej sprawie zapada na korzyść ubezpieczonych. Sytuacja z jednej strony zwiększyła wiedzę klientów o warunkach ubezpieczenia, z drugiej podważyła ich zaufanie do rynku. Jasna komunikacja w zakresie oferty ubezpieczeniowej jest teraz jednym z warunków budowy trwałej relacji z klientem i wpływa na pozytywne doświadczenie w procesie sprzedaży.

Na powyższe zmiany w oczekiwaniach konsumentów częściowo odpowiada dyrektywa w sprawie dystrybucji ubezpieczeń (IDD), która nakłada większe wymogi informacyjne względem klientów, a także obowiązek dopasowania produktu do ich indywidualnych potrzeb. Klienci mogą też korzystać z ochrony na jednakowym poziomie, niezależnie od

DYSTRYBUCJA W NOWEJ ODSŁONIE

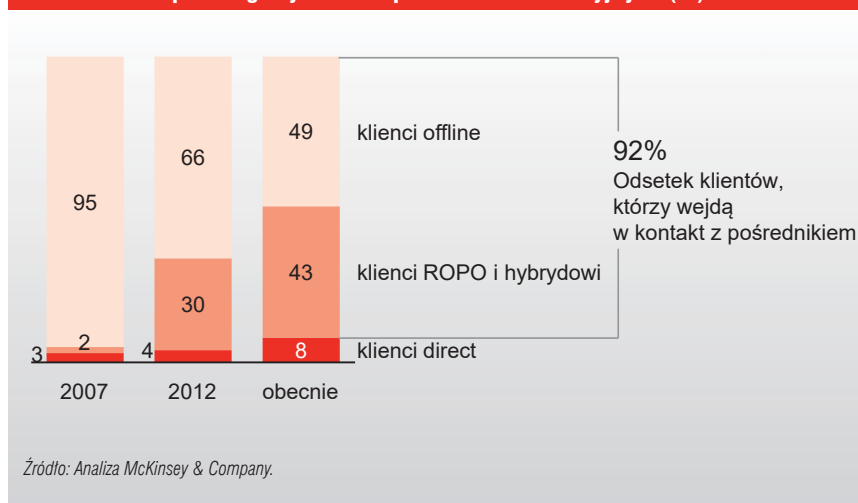
kanalu, w którym zakupili ubezpieczenie. Nowe zasady są obwarowane surowymi karami. Dodatkowe obowiązki nałożone na agentów spowodowały wydłużenie średniego czasu obsługi klienta, co w przyszłości skutkować może wzrostem stopy prowizji w ubezpieczeniach detalicznych.

Mimo rozwoju kanałów sprzedaży **direct** wciąż istnieją produkty detaliczne, przy zakupie których klienci potrzebują bezpośredniego kontaktu z agentem. Wyzwaniem dla ubezpieczycieli jest stworzenie modelu, w którym proces sprzedaży **wspomagany jest cyfrowo**. Przykładem są ubezpieczenia życiowe. Agent odgrywa tu wciąż decydującą rolę, ponieważ tworzy potrzebę ubezpieczenia u klienta. Także ze względu na liczbę ryzyk i stopień skomplikowania procesu sprzedaży ubezpieczenia te są rzadko dystrybuowane w kanale online, choć i tu ubezpieczyciele stopniowo wprowadzają możliwość zakupu. Przykładem są dodatkowe ubezpieczenia pogrzebowe i ubezpieczenia na życie z niską sumą ubezpieczenia – do ich sprzedaży nie są wymagane dodatkowe informacje co do stanu zdrowia klienta.

CYFRYZACJA PROCESU DYSTRYBUCJI

W ostatnich 5 latach liczba gospodarstw domowych z dostępem do szerokopasmowego internetu wzrosła w Polsce o 7 p.p. – do 78% (według danych GUS). Odsetek ten jest jednak wciąż niższy od średniej dla Unii Europejskiej, która wynosi 85% (według danych Eurostatu). Inaczej sytuacja wygląda w przypadku dostępu do sieci na urządzeniach mobilnych. Współczynnik ten wynosi odpowiednio 115% i 84% dla Polski i Unii Europejskiej, co oznacza, że statystyczny Polak dysponuje więcej niż jednym urządzeniem z kartą

Klienci ROPO, hybrydowi i offline stanowią około 92% klientów polskiego rynku ubezpieczeń komunikacyjnych (%)



SIM zapewniającym dostęp do internetu. (Michał Koch, *Internet szerokopasmowy i mobilny w Polsce. Podsumowanie i prognozy*, 2017).

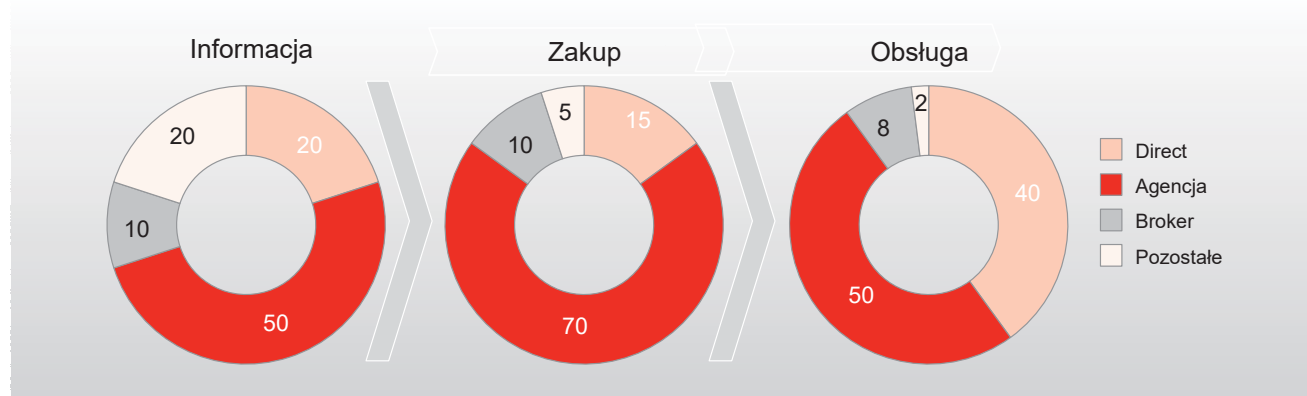
Wzrost dostępu do platform cyfrowych ma odzwierciedlenie w modelu sprzedaży ubezpieczeń. Szacuje się, że rynek ubezpieczeń **direct** w Polsce stanowi ponad 4% sprzedaży sektora majątkowego (analiza McKinsey & Company), jednak na przestrzeni ostatnich lat uległ on istotnym przeobrażeniom. **Spółki directowe, które pojawiły się na rynku około 10 lat temu, szybko nawiązały współpracę z multiagencjami, co pozwoliło im dotrzeć do bardziej tradycyjnych klientów. Klienci szybko przyzwyczaili się do możliwości porównywania cen, dlatego dużym sukcesem okazały się porównywarki, których udział w kanale direct stanowi już około 50% (analiza McKinsey & Company).** Następnie doszło do konsolidacji rynku

i przejmowania spółek directowych przez graczy tradycyjnych (np. zakup Link4 przez PZU).

Innym zjawiskiem widocznym dziś na rynku jest standaryzacja produktów sprzedawanych w różnych kanałach. Integracja produktów jest pierwszym krokiem do stworzenia kanału multiaccess, w którym klienci przechodzą przez proces sprzedaży, korzystając równocześnie z kanałów online i agencyjnego. Taki kanał będzie charakteryzować się następującymi cechami:

- ➔ Stały dostęp do doradcy ubezpieczeniowego na każdym etapie sprzedaży, a także w trakcie trwania ochrony ubezpieczeniowej. Rozwiązanie to w ograniczonym zakresie funkcjonuje już na polskim rynku, gdzie można zgłaszać szkody poprzez platformę Facebook Messenger, także

Podstawowe wykorzystanie kanałów sprzedaży ubezpieczeń detalicznych przez klientów w Polsce (%)



DYSTRYBUCJA W NOWEJ ODSŁONIE

► poza godzinami pracy konsultantów – dzięki komunikacji z chatbotem. Na świecie pojawiają się rozwiązania, w których agenci są obsługiwani przez chatbota. Zaletą takiego modelu jest zmniejszenie ruchu na call center i możliwość efektywniejszego wykorzystania pracy konsultantów.

► **Możliwość zebrania informacji o kliencie w każdym punkcie kontaktu i przechowywania jej w jednej bazie danych.** Pozwala to efektywniej odpowiadać na oczekiwania klientów, a także dokładniej oceniać ryzyko i prognozę zachowań ubezpieczonego w trakcie trwania polisy. Przykładem jest tu amerykański start-up CoverHound, który oferuje właścicielom stron internetowych sprzedaż miejsca pod mini-kalkulator w formie reklamy. Klienci wpisują kilka podstawowych danych, po czym otrzymują przybliżoną cenę u kilku ubezpieczycieli i ofertę kontaktu z agentem. Zebrane dane służą nie tylko kwotacji, ale także wstępnej segmentacji, dzięki czemu przedstawiona cena i zakres ryzyk są z dużym prawdopodobieństwem dopasowane do potrzeb klienta.

► **Większa liczba miejsc, w których można rozpocząć sprzedaż.** Standardem jest już możliwość zakupu polisy u dealera samochodowego lub w banku w trakcie zawierania umowy kredytu hipotecznego. W przyszłości kanał multiaccess zostanie mocniej zintegrowany z internetowymi platformami zakupowymi i dostawcami usług, co pozwoli na przedstawienie oferty ubezpieczenia jako dodatku do produktu podstawowego.

► **Kompleksowa oferta łącząca różne produkty.** Dzięki dokładnej segmentacji klientów będzie można zaoferować zestaw produktów spełniający wymagania klienta, a także rozszerzać lub zmieniać ofertę w trakcie każdego kontaktu z klientem. Przykładem takiego rozwiązania jest oferowane na amerykańskim rynku przez MetLife elastyczne ubezpieczenie GrandProtect. Łączy ono wiele produktów wybranych przez klienta, rozliczenia następują w ramach jednego pakietu, a udział własny w szkocie jest wspólny dla wszystkich ryzyk. Takie podejście przyczynia się do budowy trwałej relacji z klientem, a sam produkt bliski jest modelowi subskrypcji, gdzie poszczególne



©Fotolia

ryzyka mogą być włączane i wyłączane w zależności od potrzeb.

KONKURENCJA MIĘDZY KANAŁAMI

Kolejnym trendem na rynku jest zmiana sposobu korzystania przez konsumentów z kanałów sprzedaży. W dobie powszechnej cyfryzacji procesów dystrybucji pojawili się klienci, którzy na różnych etapach sprzedaży korzystają z różnych kanałów sprzedaży. Dzieli się oni na dwie grupy:

► **klienci hybrydowi**, którzy na etapie kwotacji i poznania zakresu oferty wspomagają się kanałem tradycyjnym, ale zakup finalizują w kanale direct,

► **klienci ROPo** (ang. *research online – purchase offline*), którzy proces zakupowy rozpoczynają w kanale online, ale do transakcji dochodzi w kanale tradycyjnym.

Grupy te, łącznie z klientami, którzy przez cały proces przechodzą offline, stanowią zdecydowaną większość konsumentów. Według szacunków McKinsey w Polsce to obecnie 92% klientów. Ich oczekiwania spełnia kanał agencyjny. Obecnie stosowane modele sprzedaży zakładają jednak konkurencję między kanałami, co prowadzi do wzrostu wydatków marketingowych w celu pozyskania klienta. Często również dla danego zakładu ubezpieczeń przedstawiane są istotnie różne ceny w zależności od kanału sprzedaży. Zakłóca to komunikację z klientem i powoduje spadek zaufania do agenta.

Optymalne zarządzanie takim portfelem klientów wymaga transformacji kanałów sprzedaży i stworzenia ścieżek zakupu polisy pomiędzy kanałami tradycyjnymi i directem. Zmiana musi zostać przeprowadzona poprzez trzy działania.

► **Ustrukturyzowanie zarządzania leadami**, co pozwala na identyfikację klienta w każdym kanale i przedstawienie spójnej oferty na każdym etapie procesu. Znacząc podstawowe dane klienta i moni-

torując jego dotychczasowe decyzje zakupowe, można np. wytypować dodatkowe produkty, które zostaną zaoferowane w kanale agencyjnym.

► **Stworzenie mapy procesów sieci agencyjnej i kanału online**, a następnie ich harmonizacja. Kanały powinny korzystać ze wspólnych baz danych, w których widoczne będą raz zebrane informacje. Wiąże się to także z synchronizacją wykorzystywanych w obu kanałach narzędzi cyfrowych – często były one wdrażane osobno i uniemożliwiały wprowadzenie spójnego i zintegrowanego procesu sprzedaży.

► **Wykorzystanie wspomaganie online w sieci agencyjnej.** Agenci często wymagają konsultacji z działami back office podczas wizyty klienta, co istotnie wydłuża proces sprzedaży. W niektórych przypadkach może oznaczać to utratę klienta, dlatego ważne jest, aby cały proces zakończyć podczas jednej wizyty. Agent powinien mieć możliwość szybkiego kontaktu z centralą na każdym etapie sprzedaży, co wymaga wcześniejszego przygotowania scenariuszy takiej komunikacji i możliwie dużej automatyzacji odpowiedzi.

Zmiany zachodzące w świadomości konsumentów, a także możliwości, jakie dają nowe technologie, wymagają przeprowadzenia transformacji modelu dystrybucji w sektorze ubezpieczeń detalicznych. Dużym wyzwaniem w perspektywie kilku najbliższych lat jest stworzenie modelu multiaccess, który nie został jeszcze wprowadzony przez żadnego z graczy na polskim rynku.

Cyfryzacja oznacza więc nie tylko wzrost udziału kanałów directowych, ale także wykorzystanie wspomaganie cyfrowego w kanałach tradycyjnych, a przede wszystkim większą integrację kanałów. Istotnym aspektem cyfryzacji jest poprawa doświadczenia klienta w procesie sprzedaży ochrony ubezpieczeniowej. Komunikacja musi stać się jasna i spójna, ponieważ jest to wymagane dzisiejszych konsumentów. Klient, a coraz częściej także agent, będzie wspomagany w trakcie procesu sprzedażowego przez call center lub wirtualnego doradcę. Dla zakładu ubezpieczeń jest to okazja do stworzenia kompleksowej oferty i dosprzedaży dodatkowych produktów. Doprowadzi to do obniżki kosztów pozyskania klienta i będzie właściwą odpowiedzią na zmieniające się oczekiwania konsumentów. □