

Miesięcznik

Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 16 | NUMER 11 | LISTOPAD 2019 • 4 LISTOPADA 2019



© sushaaa/stock.adobe.com

W N U M E R Z E :

Dystrybucja:

IDD w praktyce czy tylko w teorii/Perspektywy dla pośrednictwa

Rien Brus o rynku/Szkody w D&O/Cyfryzacja/Z wizytą w Nationale-Nederlanden

Internetowi agregatorzy

Internetowi agregatorzy podbijają rynek sprzedaży ubezpieczeń direct. Jaką strategię powinni obrać tradycyjni ubezpieczyciele?

– DAWID RYCHLIK, RAFAŁ DOMAŃSKI, MACIEJ OBUCHOWICZ, KATARZYNA DUDYCZ

Cyfryzacja zmienia branżę ubezpieczeniową. Własne sieci dystrybucyjne, które dotychczas zapewniały dostęp do klienta, zaczynają tracić na znaczeniu, a skomplikowane środowisko regulacyjne w usługach finansowych otwiera się na podmioty spoza branży. Duża skala działalności ubezpieczycieli, będąca jeszcze niedawno źródłem ich przewagi konkurencyjnej, coraz częściej utrudnia szybkie dostosowanie się do zmieniających się potrzeb klienta.

AGREGATORZY I ICH MODELE BIZNESOWE

Klienci coraz częściej poszukują oferty ubezpieczenia w pierwszej kolejności przez internet. Powoduje to, że tradycyjne firmy wchodzą z ofertą w kanały direct, pojawiają się nowi, agresywni i całkowicie cyfrowi gracze (tzw. *direct attackers*), a także rośnie znaczenie internetowych „agregatorów”, którzy w niektórych krajach Europy skutecznie podbili rynek.

Agregatorzy często zaczynają jako specjaliści w jednym obszarze, by ostatecznie poszerzyć zasięg i zwiększyć liczbę produktów i branż w portfolio. Na przykład niemieckie portale Check24 i Verivox



Dawid Rychlik, partner w warszawskim biurze McKinsey, lider sektora usług finansowych w Polsce.



Rafał Domański, menedżer projektu w warszawskim biurze McKinsey, wspiera klientów z sektora ubezpieczeń.



Maciej Obuchowicz, starszy menedżer ds. wdrożeń w warszawskim biurze McKinsey z wieloletnim doświadczeniem w obszarze sprzedaży ubezpieczeń.



Katarzyna Dudycz, starszy konsultant w warszawskim biurze McKinsey, wspiera głównie klientów z sektora ubezpieczeń.

zaczynały odpowiednio od pośrednictwa w sprzedaży ubezpieczeń i energii elektrycznej, brytyjski MoneySuperMarket od kredytów hipotecznych. Dziś wszyscy są aktywni w finansach, ubezpieczeniach, podróżach i energetyce. Większy portfel branż umożliwia agregatorom transfer

umiejętności pomiędzy obszarami, rozszerzenie zasięgu i zwiększenie konwersji użytkowników. **Polisy ubezpieczeniowe były jednym z pierwszych produktów, które zostały z powodzeniem zaoferowane przez agregatorów i to one na wielu rynkach europejskich stanowią ponad 75% ich łącznych przychodów** (za: Admiral; wywiady z ekspertami; MoneySuperMarket).

Składka przypisana brutto z ubezpieczeń komunikacyjnych w sprzedaży bezpośredniej (2017)

Agregatorzy stali się podstawowym kanałem dystrybucji ubezpieczeń komunikacyjnych w sprzedaży bezpośredniej

Lata 2007-2017 to dekada dwucyfrowego wzrostu sprzedaży w kanale direct

	Agregatorzy	Inne kanały	Składka mln euro	Dynamika ¹ %
Wielka Brytania	53	47	3,646	15
Włochy	48	52	793	51
Niemcy	36	64	1,179	15
Francja	30	70	275	11
Hiszpania	22	78	518	30
Holandia	10	90	152	8

¹ Średnioroczna stopa wzrostu za okres 2007-2017
Źródło: Analiza McKinsey.

Najsukuteczniejsi agregatorzy współpracują z dużą liczbą dostawców produktów w wielu obszarach, aby zapewnić konsumentom odpowiedni przegląd ofert rynkowych. Zazwyczaj wolą także, aby to dostawca, a nie klient, płacił za usługę, umożliwiając tym ostatnim postrzeganie ich usługi jako bezpłatnej. Modele biznesowe europejskich agregatorów funkcjonują na czterech poziomach dojrzałości:

➔ **Porównywarka cen** – podstawowy poziom, na którym agregatorzy oferują prostą usługę porównywania cen produktów o podobnych zakresach. Monetyzacja wygenerowanego ruchu przychodzącego następuje w modelu CPM (*cost per mille*), czyli przez opłaty za wyświetlanie ofert użytkownikom, lub CPC (*cost per click*), czyli opłaty za prze-

kierowanie na stronę zakładu ubezpieczeń. Bardziej niż faktyczna cena może liczyć się pozycjonowanie w wynikach, które wiąże się z wyższymi kosztami dla firmy ubezpieczeniowej i powinno być optymalizowane w zależności od konwersji i grup docelowych.

➔ **Generator leadów** – w tym modelu agregatorzy prowadzą użytkownika serwisu przez proces zakupowy: od podania danych kontaktowych, przez podanie informacji niezbędnych do sprofilowania (wyceny) oferty, po udzielenie zgody na przekazanie danych do agenta lub firmy ubezpieczeniowej. Pobierają za to opłatę w modelu CPL (*cost per lead*). Inwestycje w technologię dla tego modelu są niewielkie, liczy się tu głównie marketing. Duże znaczenie ma ergonomia serwisu z punktu widzenia użytkownika, a także zaufanie, jakie wzbudza agregator. Z perspektywy firmy ubezpieczeniowej kluczowa jest szybkość „podjęcia” otrzymanych leadów.

➔ **Pośrednik** – niektórzy agregatorzy działają jako agenci lub brokerzy, a w ramach pośrednictwa udzielają również cyfrowych porad. To jednak zwiększa ryzyko po stronie agregatora w związku z odpowiedzialnością za doradztwo. Dodatkowo agregator ponosi ryzyko związane ze skutecznością konwersji: od wzbudzenia zainteresowania produktem do finalizacji sprzedaży. Z drugiej strony potencjalne korzyści dzięki rozliczeniu w modelu CPS (*cost per sale*), czyli de facto prowizji za sprzedaż, są dużo wyższe niż w przypadku dwóch poprzednich modeli. Proces jest jednocześnie bardziej złożony i wymaga integracji z dostawcami produktów, co znacząco zwiększa koszty technologii. Tutaj cały proces sprzedaży odbywa się poza kontrolą zakładu ubezpieczeń, zatem liczy się jakość współpracy między nim a pośrednikiem.

➔ **Dostawca produktu** – w najbardziej zaawansowanym scenariuszu agregator zaczyna wypełniać luki w rynkowej ofercie produktowej. Produkty takie są często oferowane w formie tzw. *white label*, czyli pod marką agregatora, ale faktycznie są to produkty instytucji współpracującej z agregatorem. Zwykle różnią się zakresem i ceną od tych sprzedawanych pod marką dostawcy produktu.

Jednostkowe przychody w modelu opartym na leadzie (CPL) są niższe niż w modelu prowizyjnym (CPS). Na przykład w Niemczech przeciętny koszt leadu (CPL) prywatnego ubezpieczenia zdrowotnego daje agregatorowi od 60 do 120 euro przychodu w zależności od jakości, podczas gdy przychód z prowizji odpowiada kilku miesięcznym składkom, czyli średnio 2,5 tys. euro.

AGREGATORZY – CZYNNIKI SUKCESU NA RYNKU

W miarę pojawiania się coraz większej liczby graczy w sprzedaży direct o sukcesie rynkowym zadecydują cztery czynniki: siła marki, ścisła kontrola kluczowych technologii, lojalność klientów i obustronnie optymalne umowy między agregatorami a dostawcami produktów.

➔ **Siła marki.** Najsukuczniejsi gracze mają silne marki, które zazwyczaj ponoszą mniejsze koszty wyszukiwania. Klienci łatwiej je odnajdują, wpisując adres strony internetowej firmy bezpośrednio w przeglądarce lub szukając w wyszukiwarce samej marki. Ponadto, im silniejsza marka, tym bardziej prawdopodobne, że klienci wrócą po inne produkty lub po ponowny zakup. Dotyczy to zarówno ubezpieczycieli, jak i agregatorów – przykładem może być tu rynek brytyjski, gdzie, według rankingu Brand Index z 2018 r., lider rynku agregatorów ma nawet trzy-, czterokrotnie lepsze postrzeżenie marki przez internautów niż liderzy rynku ubezpieczeń (za: Brand Index „2017– Buzz Rankings: UK online services” oraz „2017–Buzz Rankings: UK Finance: Insurance and Investments”, YouGov BrandIndex, 6.06.2018, brandindex.com).

➔ Ścisła kontrola kluczowych technologii.

Najsukuczniejsi gracze wśród agregatorów w pełni kontrolują kluczowe elementy swoich platform technologicznych, a dzięki temu nieustannie optymalizują konwersję wzdłuż ścieżek zakupowych. Agregatorzy zwykle lepiej niż firmy ubezpieczeniowe radzą sobie z konwersją przychodzącego ruchu na zapytania i transakcje zakupu. Najsukuczniejsi gracze budują własne technologie, co pozwala im znacznie szybciej reagować na zmiany zachowań klientów czy algorytmów wyszukiwarek takich jak Google. Optymalizacja konwersji wymaga eksperymen-

towania, częstych, szybkich testów A/B i głębokiej analizy danych, która staje źródłem przewag konkurencyjnych. W rezultacie zacierają się granice między najbardziej zaawansowanymi agregatorami a ubezpieczycielami. Agregatorzy coraz lepiej identyfikują luki w rynkowej ofercie ubezpieczeniowej, przez co przesuwać się w górę ubezpieczeniowego łańcucha wartości, wykraczając poza sprzedaż i dystrybucję w kierunku rozwoju produktu.

➔ **Lojalność klientów.** Relacja z klientem to pole, na którym firmy ubezpieczeniowe nieustannie konkurują z agregatorami. Ubezpieczyciele dążą do utrzymania klienta, upraszczając proces odnowienia polisy, oraz wzmacniają relacje z klientami, oferując dodatkowe produkty. Skuteczni agregatorzy mogą zaproponować szeroką gamę produktów, które pomagają im związać klientów z platformą. W rezultacie każdy klient generuje dla agregatora wartość wielokrotnie, w zależności od liczby produktów, z których korzysta. Wiodący gracze zdobywają lojalność klientów poprzez takie techniki jak elektroniczna teczką na umowy klienta czy przypomnienie użytkownikom o konieczności terminowego anulowania umów w celu uniknięcia dodatkowych opłat. Dzięki temu agregatorzy otrzymują pełny obraz swoich klientów – nawet w zakresie umów zawartych bez ich pośrednictwa. Oferując intuicyjny panel internetowy do zarządzania umowami, agregator może zająć trwałą pozycję między dostawcą produktu a klientem. Dodatkowo, informacje na temat istniejących umów stanowią podstawę do projektowania skutecznych działań związanych ze sprzedażą dodatkowych produktów i rozbudową relacji z klientem.

➔ **Obustronnie optymalne umowy między agregatorami a dostawcami produktów.** Ubezpieczyciele przez wiele lat podchodzili do współpracy z agregatorami nieufnie, a oferta dostępna w tym kanale była względnie uboga. Stopniowo jednak dla wielu ubezpieczycieli, w szczególności tych, którzy nie zbudowali własnych kanałów direct, agregatorzy stali się podstawowym kanałem dystrybucji. Ta zmiana doprowadziła do efektu „kuli śnieżnej” – rosnąca liczba użytkowników powoduje, że coraz więcej dostawców pro-

duktów nawiązuje współpracę z agregatorami jako kanałem sprzedaży, a zwiększenie zakresu oferty przyciąga kolejnych użytkowników. Szerzy zakres oferty prowadzi również do lepszych współczynników konwersji, skutecznie obniżając koszty akwizycji dla agregatora. W konsekwencji model biznesowy agregatorów osiąga bardzo dobre wyniki – zgodnie z analizą McKinsey, marże zysku przed uwzględnieniem odsetek, podatków i amortyzacji (EBITDA) osiągnięte przez agregatorów wynosić mogą nawet 30–40%.

AGREGATORZY W POLSCE I STRATEGIE DLA POLSKICH UBEZPIECZYCIELI

Na polskim rynku sprzedaż ubezpieczeń w internecie kojarzy się głównie z produktami komunikacyjnymi i podróznymi. Nasz rynek jest w dalszym ciągu na początkowym etapie rozwoju, a sprzedaż bezpośrednia wynosi 9% w całości składki przypisanej brutto (za: KNF, sprzedaż bezpośrednia z wykluczeniem sprzedaży przez pracowników). Statystyki są mało precyzyjne, gdyż podstawową ścieżką zakupową jest model mieszany (ROPO – *research online, purchase offline*), czyli poszukiwanie oferty w internecie i finalizacja w tradycyjnych kanałach, często w multiagencjach stanowiących w Polsce fizyczny odpowiednik agregatorów. Z analiz McKinsey wynika, że **dominującym modelem biznesowym, zarówno wśród agregatorów, jak i ubezpieczycieli oferujących produkty online, jest model**

wielokanałowy, przy udziale czystej sprzedaży internetowej na poziomie ok. 15% i znaczącym wsparciu kanału multiagencyjnego. Wyraźnie widać również inwestycje w kanał bezpośredni ze strony największych multiagencji, które stopniowo dołączają do grona agregatorów, wraz ze swoimi rozbudowanymi tradycyjnymi sieciami dystrybucji. Marki polskich ubezpieczycieli utrzymują jeszcze przewagę nad markami agregatorów, jednakże kampanie reklamowe prowadzone od niedawna przez agregatorów w telewizji będą sprzyjały dalszemu wzmocnieniu ich pozycji.

Patrząc na rynki Europy Zachodniej, możemy spodziewać się, że także w Polsce rola agregatorów w sprzedaży ubezpieczeń będzie rosnąć. Potencjalnie agregatorzy staną się stałym punktem kontaktu dla klientów poszukujących produktów finansowych. Planując swój następny ruch w obszarze dystrybucji, ubezpieczyciele powinni brać pod uwagę tę dynamikę i zastosować jedną z trzech strategii wymienionych poniżej.

1. Niezależność

Niektórzy ubezpieczyciele odmawiają współpracy z agregatorami. Ci, którzy z powodzeniem podążą tą ścieżką, potrzebują silnej marki oraz rozległej sieci powiązań z multiagentami lub bardzo silnej pozycji w internecie. Takie firmy mogą czerpać zyski, unikając bezpośrednich porównań z konkurencją, ale muszą dużo inwestować w swoje kanały

sprzedaży oraz wizerunek, aby zabezpieczyć i poszerzyć bazę klientów. Ponieważ kupujący coraz częściej porównują ceny usług, ubezpieczyciele muszą udoskonalać marketing. Jest to dobra strategia dla lidera kosztów, który oferuje produkt w podstawowej wersji (ang. *no frills*) i mimo rezygnacji z wygody procesu zakupu i tak przyciąga klienta poszukującego najtańszego produktu na rynku.

2. Współpraca

Agregatorzy mają wgląd zarówno w dane klientów, jak i produktów, dzięki czemu są w stanie odkryć niedocenione segmenty kupujących, reagować na trendy i testować nowe produkty szybciej niż ich dostawcy. Optymalizacja produktu dla kanału agregatorów to jedna ze strategii, którą z powodzeniem stosują zakłady ubezpieczeń, chcąc skrócić „dystans” do klienta i otrzymać dostęp do szerokiej wiedzy o zachowaniu użytkownika w internecie – zarówno na stronie agregatora, jak i poza nią (np. zrozumieć źródła ruchu, przeanalizować konwersje dla różnych grup klientów, przetestować komunikaty i pozycjonowanie). Łącząc dane z zachowania w sieci z danymi ubezpieczycieli, można wykorzystać rozwiązania zaawansowanej analityki do lepszego sprofilowania ryzyka, zrozumienia potrzeb klienta i jego motywacji zakupowych, sprzedaży dodatkowych produktów lub usług czy też optymalizacji ceny.

3. Przejęcie

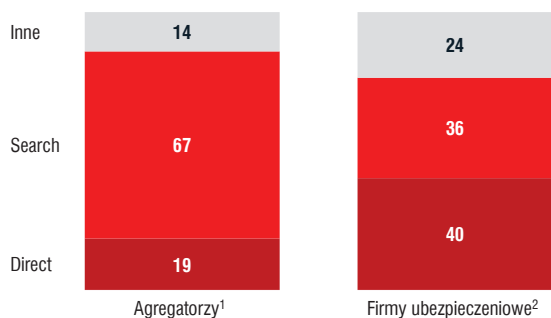
Dla ubezpieczyciela nabycie agregatora gwarantuje posiadanie kanału sprzedaży i dostęp do potencjalnych klientów. Przykładem może być portal Confused.com, jeden z największych agregatorów w Wielkiej Brytanii, który jest własnością ubezpieczyciela Admiral. W takim układzie konieczne jest zarządzanie nieuniknionym konfliktem interesów i utrzymanie tzw. chińskich murów, aby nie utracić zainteresowania korzystaniem przez konkurencyjnych ubezpieczycieli z agregatora przejętego przez inną firmę ubezpieczeniową. Firmy ubezpieczeniowe mogą również pozyskać agregatora jako sposób na zatrudnienie w pełni działającego zespołu ds. marketingu i sprzedaży online, rozwoju technologii i optymalizacji konwersji.

Niezależnie od przyjętej dziś strategii, polskie firmy ubezpieczeniowe powinny uważnie monitorować wzrost aktywności agregatorów i analizować opcje współpracy z nimi, aby określić, jaką pozycję przyjąć podczas kolejnej fazy ewolucji kanałów sprzedaży. □

Źródła ruchu przychodzącego polskich agregatorów oraz firm ubezpieczeniowych

Marki firm ubezpieczeniowych w Polsce są silniejsze niż marki agregatorów, korzystają z tańszego i mniej wrażliwego cenowo ruchu typu „direct search”

Bezpośrednie wyszukanie marki jest w przypadku agregatorów 2 razy rzadsze niż ubezpieczycieli



Procent, kwiecień – wrzesień 2019

¹ rankomat.pl, mfind.pl, mubi.pl, comperia.pl, ubezpieczeniaonline.pl, ubea.pl, superpolisa.pl

² pzu.pl, link4.pl, axadirect.pl, generali.pl, aviva.pl, proama.pl, mtu24.pl, allianzonline.pl

Źródło: Similarweb, analiza McKinsey.