

Miesięcznik

Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 18 I NUMER 1 | STYCZEŃ 2021 • 4 STYCZNIA 2021



© Surapol Usanakul/stock.adobe.com

W N U M E R Z E :

Samochody:

produkcja, elektromobilność, leasingi, ubezpieczenia flot

Polish Brokers Group od kuchni/Ubezpieczenia OC/Podatki/Likwidacja szkód

Klient będzie bardziej cyfrowy

W ostatnim roku ubezpieczyciele na całym świecie starali się przetrwać nagłe zakłócenia wywołane przez pandemię. Jednak szczególnie w obszarze digitalizacji, pandemia jedynie przyspieszyła trendy widoczne przed kryzysem. – **RAFAŁ DOMAŃSKI, DARIUSZ**

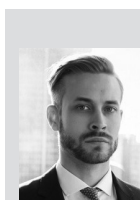
SMOLEŃ, OSKAR SOKOLIŃSKI, KAMIL WIERZBICKI

W sprzedaży ubezpieczeń komunikacyjnych, rynek direct w Polsce stanowi mniej niż 10% (Źródło: Analiza McKinsey, dane za 2018 rok). Jest to niewielka część rynku w porównaniu do Wielkiej Brytanii, z udziałem ponad 60%, czy Holandii, z ponad 30% (Źródło: Analiza McKinsey, dane za 2019 rok). Pod uwagę trzeba także brać fakt, że duża część sprzedaży internetowych w Polsce jest realizowana za pośrednictwem agregatorów. Jednak wraz z pandemią, interakcje z klientami przeniosły się do sieci, a w nowej, trwającej od ponad 9 miesięcy rzeczywistości konieczność skorzystania ze zdalnego zakupu polisy dotknęła już większość posiadaczy aut. Dotychczasowa konieczność może stać się początkiem stałych zmian w preferencjach klientów, gdzie e-sprzedaż i obsługa klienta online stają się normą.

PRZESTRZEŃ DLA NOWYCH CYFROWYCH GRACZY

W Europie i USA zmiany przyspieszone przez pandemię pokazały przewagę nowych graczy cyfrowych nad tradycyjnymi ubezpieczycielami. Zdolność do szybkiego skalowania, elastycznego wprowadzania produktów na rynek i zatrudniania najlepszych talentów technologicznych, okazały się być kluczowe, zachęcając rynek do jeszcze większych inwestycji w nowe podmioty ubezpieczeniowe.

Jak wskazują eksperci McKinsey, w tej sytuacji dla tradycyjnych ubezpieczycieli skuteczną strategią może być stworzenie nowej marki cyfrowej (Źródło: McKinsey, *Future of insurance: Unleashing growth through new business building*, grudzień 2020). Mimo tego, że przedsięwzięcia cyfrowe działają inaczej niż tradycyjne firmy ubezpieczeniowe, kilku globalnych ubezpieczycieli zbudowało lub jest w trakcie uruchamiania nowych, cyfrowych działalności. Co więcej, inwestycje w nowych graczy cyfrowych



Rafał Domański, partner lokalny w warszawskim biurze McKinsey. Wspiera klientów z sektora ubezpieczeniowego.



Oskar Sokoliński, partner w warszawskim biurze McKinsey. Wspiera klientów z sektora ubezpieczeniowego.



Dr Dariusz Smoleń, starszy konsultant w warszawskim biurze McKinsey. Wspiera klientów z sektora ubezpieczeniowego.



Kamil Wierzbicki, konsultant w warszawskim biurze McKinsey. Wspiera klientów z sektora ubezpieczeniowego.

nie zwalniają, mimo ogólnego spadku finansowania przez fundusze wysokiego ryzyka (*venture capital*) w I kwartale 2020 r. Przykładowo, Lemonade zebrał 480 mln USD przed IPO i 319 mln USD podczas pierwszej oferty publicznej w 2020 r., a amerykański Root Insurance zebrał ponad 500 mln USD w ciągu 5 lat od debiutu w 2015 r. Również berlińska grupa Wefox od 2015 r. przyciągnęła ponad 260 mln USD (Źródło: McKinsey, *Future of insurance: Unleashing growth through new business building*, grudzień 2020). Ten stosunkowo stały strumień inwestycji kapitałowych umożliwia rynkowi insurtech projektowanie architektury IT od podstaw, co daje im znaczącą przewagę technologiczną nad obecnymi graczami, z których wielu ograniczonych jest funkcjonalnościami starszych systemów IT, które nie zostały zmodernizowane lub zastąpione nowymi platformami. Ponadto, duże dofinansowanie zapewnia insurtechom przyspieszenie ekspansji i wzrostów, podczas gdy tradycyjni ubezpieczyciele stawiają zazwyczaj na wolniejszy wzrost i stabilniejsze zyski.

Co sprawia, że oczekiwania względem cyfrowych graczy na rynku są tak duże? Stoi za nimi kilka przewag pozwalających na bycie zwinnym w opracowywaniu nowych produktów i dostosowywaniu się do potrzeb klienta. Ich siłą jest inne podejście do technologii, sposobu pracy oraz zrozumienie profilu klienta.

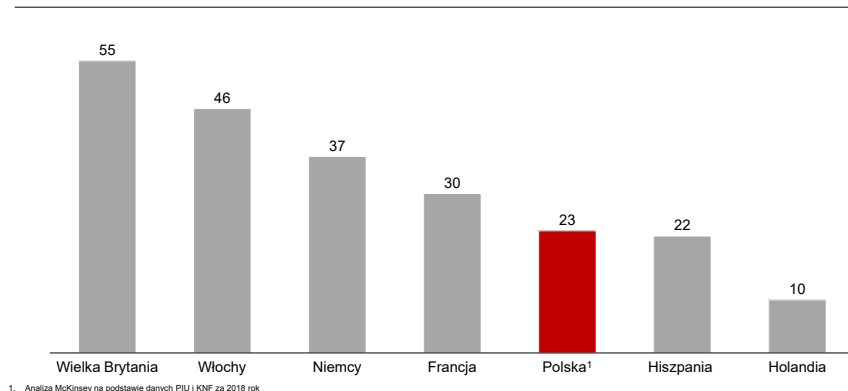
W obszarze technologii, tradycyjni ubezpieczyciele często ulegają pokusie wykorzystania istniejącego już oprogramowania w budowanym kanale cyfrowym. Jednak w wielu przypadkach systemy te obciążają nowe przedsięwzięcie, wymuszając tworzenie nieelastycznych procesów i modeli danych, dlatego wielu nowych graczy wybiera bardziej nowoczesne, otwarte rozwiązania. Cyfrowi ubezpieczyciele często uruchamiają część lub całość swojej infrastruktury w chmurze. Na przykład w 2019 r. niemiecka firma ubezpieczeniowa uruchomiła własny cyfrowy podmiot z całą infrastrukturą i podstawowym ubezpieczeniem zbudowanym i przechowywanym w chmurze. Zamiast kupować i uruchamiać jedną dużą, monolityczną platformę oprogramowania, połączyła

► wiele platform, dostawców i zewnętrzne bazy za pomocą bardziej elastycznych połączeń, takich jak architektura mikroserwisów (Źródło: McKinsey, *Future of insurance: Unleashing growth through new business building*, grudzień 2020). Aby szybko dostosować się do zmian na rynku i zapewnić sobie w pełni dostosowaną do potrzeb ścieżkę obsługi klienta, większość nowych graczy w pełni rozwija i posiada jedynie własny interfejs, po którym porusza się klient. Natomiast podstawowy system operacyjny zapewniający funkcjonowanie firmy zwykle pochodzi od uznanego dostawcy w formie tzw. COTS (ang. *Commercial Off-The-Shelf*). Podobnie jest też z dodatkowymi funkcjami, takimi jak czat lub oprogramowanie do obsługi klienta, które dostarczane są w formie usługi zewnętrznego podmiotu.

Cyfrowi ubezpieczyciele tworzą także inne struktury pracy, które wymagają również nowego profilu pracowników. Zamiast dyrektorów ubezpieczeniowych pojawiają się specjaliści od cyfrowych biznesów. Firmy cyfrowe mają zazwyczaj bardziej płaskie hierarchie, które zapewniają większą przejrzystość wyników pracy, sprzyjają otwartej dyskusji między współpracownikami i zachęcają do kwestionowania *status quo* i przyjmowania nowych pomysłów, podobnie jak w przypadku start-upów z Doliny Krzemowej. Wiele z nich tworzy również elastyczne modele pracy, które obsługują metody szybkiego testowania i uczenia się, a podejście *agile* umożliwia efektywną współpracę w celu wspierania rozwoju złożonego produktu, nawet w niepewnych warunkach. Taka struk-

Rys. 1. Udział agregatorów w rynku direct ubezpieczeń komunikacyjnych

Procentowy udział agregatorów w składce przypisanej rynku direct ubezpieczeń komunikacyjnych, 2019, wybrane kraje UE



Źródło: Analiza McKinsey.

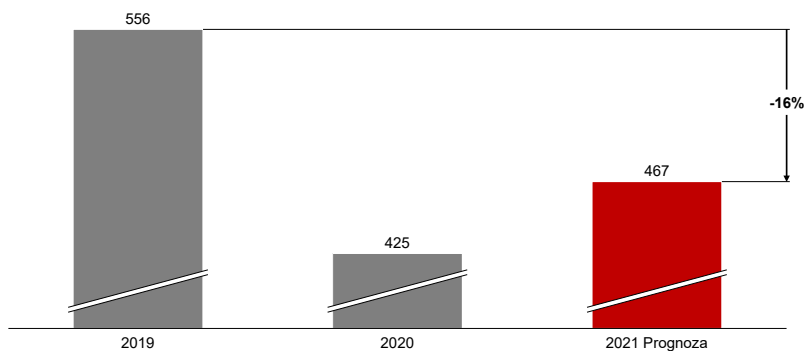
tura pracy przyciąga najlepsze talenty, których umiejętności mogą być w pełni wykorzystywane.

Głębokie zrozumienie profilu klienta jest kolejnym filarem przewagi nad tradycyjnymi ubezpieczycielami. Poziom kosztów akwizycji w przypadku ubezpieczycieli tradycyjnych i cyfrowych, kształtuje się podobnie, są to jednak zupełnie innego rodzaju koszty. **Sprzedaż internetowa wymaga inwestycji w cyfrowy marketing oraz cyfrowe kanały sprzedaży, takich jak koszty płatnego marketingu w wyszukiwarkach czy reklam w mediach społecznościowych, zamiast kosztów prowizji od sprzedaży.** Skuteczność tych wydatków zależy od zrozumienia potrzeb i sytuacji klienta. W tym obszarze cyfrowi ubezpieczyciele korzystają z zaawansowanej analityki danych, opracowując kompleksowy model danych

klientów jeszcze przed uruchomieniem działalności. Modele te mogą bazować na zewnętrznych bazach danych, uzupełnianych o własne dane ubezpieczycieli tak, aby opracować najlepszy algorytm skoncentrowany na dokładnych, dynamicznych i odpowiednio dostosowanych cenach. Dostęp do danych dotyczących zachowań klientów, np. podczas wypełniania formularzy ofertowych czy informacji o używanych przez nich urządzeniach i lokalizacji, może pomóc w dostosowaniu indywidualnych ścieżek klientów. Cyfrowi gracze mogą również wykorzystywać dane do dynamicznego ustalania ceny w celu optymalizacji konwersji lub rentowności w czasie rzeczywistym. Wreszcie wykorzystanie sztucznej inteligencji może pomóc zautomatyzować gromadzenie danych i likwidację szkód, ulepszyć przewidywanie retencji, a nawet zoptymalizować budżety marketingowe w wielu kanałach. Zastosowanie tych elementów buduje istotną przewagę konkurencyjną nad tradycyjnymi firmami, wymaga jednak odpowiedniej technologii oraz wiedzy pracowników.

Rys. 2. Prognoza sprzedaży nowych aut osobowych w Polsce

Sprzedaży aut osobowych w Polsce, tys. sztuk



Źródło: Samar.

WIĘKSZA ROLA AGREGATORÓW I PLATFORM SPRZEDAŻY

Pandemia zwiększyła nie tylko tempo rozwoju graczy cyfrowych. Wzmocniła także pozycję agregatorów na rynku oraz przyspieszyła rozwój ekosystemów, gdzie ubezpieczenie jest „dodatkiem” w trakcie interakcji z klientem.

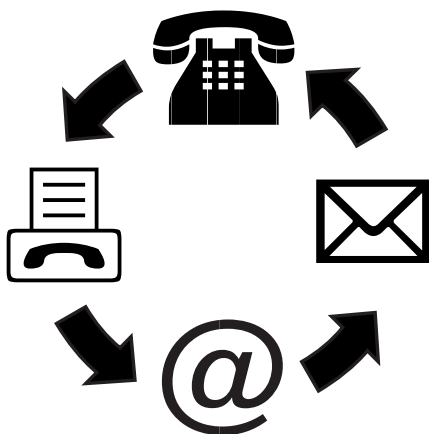
Duże platformy i ekosystemy zaczynają oferować klientom ubezpieczenia dokładnie w chwili, gdy ich potrzebują, co jest kluczową przewagą względem tradycyjnej sprzedaży. Przykładowo glo-

balny gigant meblowy nawiązał współpracę z cyfrowym ubezpieczycielem, aby oferować swoim klientom ubezpieczenie domu przy okazji zakupu wyposażenia. Inne przykłady ekosystemów obejmują ubezpieczycieli turystycznych, współpracujących z internetowymi biurami podróży, producentów elektroniki oferujących ubezpieczenie sprzętu i przedłużone gwarancje czy producentów samochodów łączących ubezpieczenia komunikacyjne ze sprzedażą aut. **Wciąganie ubezpieczeń w ekosystemy interakcji z klientem jest przykładem trendu długofalowego, przyspieszonego jednak znacznie w ostatnich miesiącach przez skutki pandemii.**

Z kolei umacniająca się rola agregatorów w sprzedaży ubezpieczeń była wyraźnym trendem widocznym jeszcze przed pandemią. Agregatorzy ubezpieczeniowi sukcesywnie zwiększają udział w rynku w prawie wszystkich regionach, zwłaszcza na głównych rynkach europejskich, takich jak Wielka Brytania, Włochy i Niemcy. Szczególnie sprzedaż ubezpieczeń komunikacyjnych jest pod silną presją porównywarek internetowych. Historycznie w latach 2012–2019, udział agregatorów w europejskim rynku komunikacyjnych ubezpieczeń detalicznych rósł w tempie 8% rocznie. W wielu krajach agregatorzy stali się głównym kanałem direct sprzedaży ubezpieczeń, jak np. w Wielkiej Brytanii, gdzie w 2019 r. mieli oni 55% udziału w rynku (Źródło: McKinsey, *Future of insurance: Unleashing growth through new business building*, grudzień 2020). W Polsce rynek direct wciąż jest niewielki – agregatorzy stanowią 23% sprzedaży ubezpieczeń (Źródło: Analiza McKinsey na podstawie danych PIU i KNF za 2018 rok), brakując im także silnej konkurencji ze strony nowych cyfrowych ubezpieczycieli.

W ostatnich latach, europejscy agregatorzy coraz częściej z roli prostej porównywarki cen stają się platformą doradczą z zaawansowanymi funkcjami chatbotów, które pomagają konsumentom wybierać spośród szerokiej gamy produktów: od umów ubezpieczenia po samochody do wynajęcia. Klienci coraz częściej korzystają z agregatorów nie tylko na początku swojej ścieżki zakupowej, aby uzyskać przegląd rynku, ale także dokonując zakupów bezpośrednio od agregatora, a nie właściwego od dostawcy produktu. Rosnąca rola tych platform oznacza dla ubezpieczycieli jeszcze większą presję cenową – w większości przypadków

zakupu ubezpieczenia OC komunikacyjnego, wygrywa najtańsza lub prawie najtańsza oferta – a także konieczność dopasowania swojego produktu i polityki cenowej pod modele biznesowe i mechanizmy działania agregatorów.



© Fotolia

RYNEK MOTORYZACYJNY NIE UŁATWI SPRZEDAŻY UBEZPIECZEŃ

Oprócz wyzwań cyfryzacji, nowych graczy cyfrowych czy wzrostu siły agregatorów, w 2021 r. ubezpieczyciele będą mierzyć się również z wyzwaniami rynku motoryzacyjnego. Dynamicznie zmieniający się handel detaliczny samochodów, napędzany jest zmieniającymi się oczekiwaniami klientów, nowymi ofertami mobilności i zmianami technologicznymi, takimi jak cyfryzacja, podłączenie samochodów do internetu i samochody elektryczne. Pandemia z jednej strony spowodowała znaczący spadek sprzedaży aut, z drugiej zaś jeszcze bardziej przyspieszyła transformację sprzedaży detalicznej, zwiększając świadomość kosztową producentów i dealerów oraz zachęcając ich do szukania alternatywnych modeli sprzedaży.

W wyniku pandemii oraz lockdownu, europejscy konsumenci dużo rzadziej decydowali się na zakup nowych pojazdów. Na początku pandemii sprzedaż aut w Wielkiej Brytanii, Hiszpanii czy Włoszech była o ponad 95% niższa niż w poprzednim roku. Pomimo silnego ożywienia w kolejnych miesiącach, sprzedaż nowych pojazdów w tych krajach od października 2019 r. do października 2020 r. spadła o 28% (Źródło: McKinsey, *The second*

COVID-19 lockdown in Europe: Implications for automotive retail, grudzień 2020). Z kolei w Polsce sprzedaż nowych aut osobowych w 2020 r. spadła o 25% w porównaniu do 2019 r. (Źródło: Analiza McKinsey na podstawie danych PZPM).

Nie widać również szans na szybki powrót do poziomów sprzedaży sprzed pandemii. W Polsce, jak prognozują Instytut Samar, sprzedaż nowych aut osobowych w 2021 r. spadnie o 16% względem 2019 r., z poziomu 556 tys. w 2019 r. do prognozowanych 467 tys. w 2021 r.

Zmieniać będzie się także sposób finansowania zakupu samochodu. W krajach UE, rynek leasingu samochodowego może odzyskać równowagę w II połowie 2021 r., z kolei rynek kredytów samochodowych, może ożywić się dopiero w latach 2023–2024 (Źródło: McKinsey, *Subscribed to future auto finance yet?*, listopad 2020). Jednocześnie coraz większą rolę będzie odgrywać zakup auta w formie abonamentu czy tzw. leasingu niskich rat. Zmiana konsumentów w kierunku elastyczności napędza ekspansję rynku subskrypcji, co częściowo wyjaśnia, dlaczego leasing odnotowuje wyższy wzrost niż kredyty samochodowe. Firmy koncentrują się głównie na segmencie B2C z ofertami abonamentowymi, ponieważ wiedzą, że wielu konsumentów chce większej elastyczności, która wiąże się z krótszymi umowami i modelem płatności zgodnym z rzeczywistym użyciem. Konsumenti mogą również docenić fakt, że niektóre abonamenty obejmują usługi, takie jak serwis pojazdów i ubezpieczenie.

W nowej rzeczywistości, rynek ubezpieczeń komunikacyjnych czeka wiele wyzwań. 2021 rok dla ubezpieczycieli może oznaczać mniejsze wpływy z ubezpieczeń nowych aut i przesunięcie wysiłków w stronę utrzymania obecnych klientów. Z kolei zmiany w sieciach dealerskich oraz wzrost udziału finansowania za pomocą leasingów może wymuszać zmiany w produktach i renowacji umów z dealerami, a rosnąca rola agregatorów zwiększać będzie presję cenową. Patrząc jednak z innej perspektywy, rok 2021 może być przełomowym momentem na krajowym rynku ubezpieczeń, gdzie po latach walki o klienta cena pojawi się nowa jakość obsługi klienta ze strony cyfrowych graczy. □