

Dylematy brokera

Walka konkurencyjna we wszystkich segmentach, konieczność inwestowania w rozwój i wizerunek, postępujące zrównanie funkcji pośredników niezależnych u klienta masowego i w MSP powodują, że niebawem brokerzy staną przed koniecznością wyboru drogi rozwoju i zmiany w postrzeganiu własnej roli rynkowej. – **ANDRZEJ KAMIŃSKI**

Przeglądając oferty polskich pośredników ubezpieczeniowych, nietrudno zauważyć, że brokerzy, chcąc zbudować przewagę nad coraz liczniejszą konkurencją, podkreślają w nich swoje atuty. Jedni chwalać się dużą liczbą klientów, inni zapewniają szerokie spektrum usług, kolejni gwarantują obsługę na najwyższym poziomie.

MODELE DZIAŁALNOŚCI

Życie pokazuje, że w obliczu ograniczeń czasowych i organizacyjnych niezmiernie trudno jest cieszyć się długą listą wiernych klientów, a jednocześnie być uniwersalnym, z serwisem na poziomie *excellence*. W efekcie powstaje dla brokera swoisty trylemat, w którym może on jednocześnie realizować najwyżej dwa z trzech możliwych celów biznesowych. Rys. 1 obrazuje wzajemnie uzupełniające się i wykluczające zależności pomiędzy trzema najczęściej realizowanymi modelami działania brokerów.

Skoro więc nie jesteśmy w stanie osiągnąć naraz wszystkich celów biznesowych, musimy zdecydować, na których zależy nam najbardziej, co z kolei determinuje model funkcjonowania naszej firmy. W związku z tym możemy wyróżnić trzy różne „typy” działalności brokerskiej:

- ➔ Brokerzy nastawieni na zdobycie dużej liczby klientów premium, którym będą oferować szeroki zakres obsługiwanych ubezpieczeń oraz usług dodatkowych.



Andrzej Wojciech Kamiński

jest prezesem zarządu Kancelarii Brokerów Ubezpieczeniowych Advisor oraz doktorantem Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jako broker ubezpieczeniowy działa od 1998 r.

Brokerzy ci są przygotowani do aranżowania nietypowych rozwiązań. Kompleksowość i uniwersalność związana jest z dużymi nakładami na rozbudowę struktury organizacji, specjalistyczny personel i IT. Taki model realizują dziś w praktyce wiodące na rynku krajowym firmy brokerskie, które opierają obsługę na cyklicznych procedurach, a z klientami kontaktują się głównie na odległość (telefon, e-mail). Dla uproszczenia nazwijmy taki model „broker konsultant”.

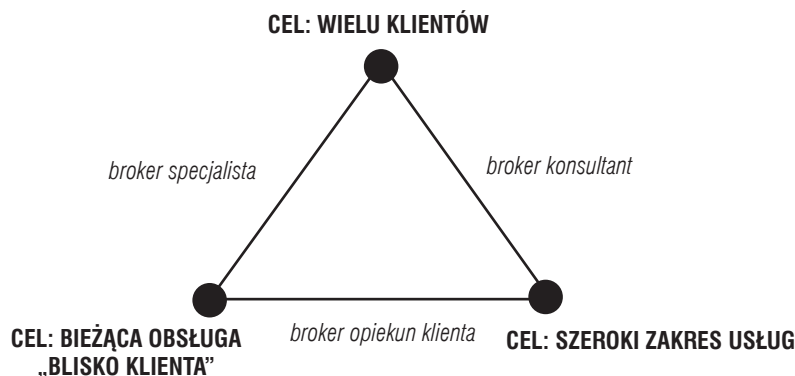
- ➔ Wyspecjalizowani brokerzy, obsługujący klientów z konkretnych branż (np. samorzady, gospodarka odpadami, szpitale, nowe technologie) lub operujący w niszach rynkowych (np. OC zawodowe, grupy otwarte). Dysponując wiedzą ekspercką w wąskiej dziedzinie, kierują swoją ofertę do sprecyzowanej, dużej grupy jednorodnych klientów bez

względu na ich wielkość. Obsługę opierają na szybkim, zdalnym kontakcie na życzenie. Hasłowo określimy ten model jako „broker specjalista”.

- ➔ Brokerzy zorientowani na zapewnienie zindywidualizowanego serwisu wysokiej jakości w zakresie standardowych ryzyk, w oparciu o stałe wieloletnie relacje i bezpośrednie kontakty z klientami. Klienci (zwykle średniej wielkości i operujący w różnych branżach) nie posiadają najczęściej własnych komórek ds. ubezpieczeń i wymagają od brokera wszechstronnej obsługi całego portfela ubezpieczeń, a także jego szybkiej reakcji w razie wystąpienia problemów, dlatego też ten typ brokera jest najczęściej spotykany wśród brokerów regionalnych i lokalnych. Jednakże duża czasochłonność obsługi pojedynczego rachunku ogranicza możliwości pozyskiwania kolejnych klientów bez inwestycji w rozwój organizacyjny i kadrowy. Ten rodzaj działania nazwijmy „broker opiekun klienta”.

Niemniej jednak na decyzję, jaki model działania przyjąć, mają wpływ nie tylko obrane cele, lecz także konkurencyjność rynków, na których chcemy operować. Obserwując rynek usług brokerskich z punktu widzenia spółki brokerskiej z siedzibą w mieście średniej wielkości, nasuwa mi się kilka uwag na temat konkurencji na rynku regionalnym i lokalnym.

Rys. 1. Trylemat brokera



Źródło: Opracowanie własne.

SZUKANIE RYNKU

Od pewnego czasu zauważalny stał się wzrost liczby podmiotów oferujących usługi brokerskie. Jako przyczynę można wskazać uwolnienie zawodu, lecz nasze obserwacje wskazują, że na wzmocnienie konkurencji bardziej wpływa zwiększenie zainteresowania rynkiem mniejszych klientów ze strony firm brokerskich skupionych jak dotąd na dużym biznesie. Przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym obsługiwane są zwykle przez krajowe biura lub oddziały brokerów międzynarodowych. Koncerny, holdingi i duże grupy kapitałowe, mające swe siedziby w stolicy lub w większych miastach, są pod opieką kilkunastu największych firm brokerskich rodzimego pochodzenia. W tej

BROKERZY

grupie klientów tort jest od dawna podzielony, a przedłużający się regres – w szczególności w segmencie korporacyjnym – powoduje, że brokerzy, obsługując te same rachunki, zarabiają znacząco mniej. Szukając nowych klientów, wkraczają w obszar, w którym dominowali dotychczas inni brokerzy – kilkaset osób fizycznych oraz spółek brokerskich o zasięgu regionalnym, których naturalnym środowiskiem pracy były średnie firmy poszukujące ochrony w szerokim zakresie standardowych ryzyk. **Wypychani z rynku brokerzy regionalni, uzupełniając topniejący portfel, sięgają z kolei po klienta lokalnego z sektora małych i średnich przedsiębiorstw.**

MSP – WCHODZIĆ CZY NIE

W tym miejscu wracamy do idei trylamentu brokera, gdyż zaostrenie konkurencji i kurczenie się miejscowego rynku wymaga decyzji o wyborze modelu działania. Z jednej strony na rynek wchodzi duża podmioty brokerskie, posiadające wyspecjalizowane działy, szczycące się renomowanymi przedsiębiorstwami na swoich listach referencyjnych. Z drugiej strony – zadowolona rzesza dobrze wyszkolonych multiagentów, którzy umiejętnie wykorzystując swoje zwiększające się możliwości kreowania ofert, w zadowalający sposób potrafią stworzyć pakiet ubezpieczeń dopasowany do potrzeb standardowej firmy z sektora MSP. Przewaga konkurencyjna brokera wcale nie musi być dla tego typu klientów oczywista i wtedy jedynie renoma, nieposzlakowana opinia, wieloletnie, zbudowane na zaufaniu relacje pozwalają brokerowi utrzymać portfel. Trzeba również zaznaczyć, że samo wkroczenie przez brokerów w sektor MSP niesie dla nich nowe wyzwania przy pozyskiwaniu i obsłudze klientów.

Zacznijmy od kwestii wizerunkowych. Nie ulega wątpliwości, że przez 25 lat nie zdołaliśmy zbudować prestiżu zawodu brokera w oczach społeczeństwa. Skupiając się na menedżerach, nadzorze, legislacji, nie zaistnieliśmy w świadomości przeciętnego obywatela prowadzącego jakąkolwiek działalność na własne ryzyko. Karmiąc się mitem założycielskim o elitarności naszego zawodu, pomijaliśmy drobnych przedsiębiorców, nierzadko lekceważąc tę grupę klientów. Nie udało nam się wykorzystać społecznego mechanizmu tzw. pozytywnego snobizmu czy też wykreować „mody” na korzystanie z usług brokerskich. Zabrakło nam wystarczającego zaangażowania w sprawy współpracy ponad podziałami w budowaniu wize-

runku naszego zawodu oraz w edukacji ubezpieczeniowej. Bliższemu obserwatorowi jawi się niestety obraz skłóconego środowiska, skupionego na bezpardonowej walce o klienta, bez dalekowzrocznej wizji na przyszłość.

Po drugie, praca z klientem MSP wymaga odmiennego podejścia. Przyzwyczajeni do współpracy ze świadomym swych potrzeb, wymagającym menedżerem, zapominamy, że spotykamy się nierzadko z przedsiębiorcą traktującym ubezpieczenie jako przykry obowiązek, a pośrednika jako kolejnego kontrahenta, z którym należy negocjować cenę, a nie zakres ubezpieczenia. Nierzadko trzeba zaczynać od „pracy u podstaw”, bez gwarancji, że taka czasochłonna inwestycja w klienta zostanie przez niego doceniona.

Brokera pragnącego odnieść sukces w tym segmencie, oprócz odmiennej komunikacji z klientem, czekają również zmiany warsztatowe. Broker nie zawsze dysponuje tu możliwością uzyskania od ubezpieczyciela indywidualnie negocjowanej oferty. **Ubezpieczyciele zauważyli już tendencję brokerów do pochylania się nad coraz mniejszymi klientami. Niektórzy skwapliwie wykorzystują ją dla obniżenia kosztów własnych i w swoich modelach dystrybucyjnych traktują brokerów jako jeden z kanałów sprzedaży.** Podkreślają nieopłacalność indywidualnego ofertowania w wypadku klientów generujących składkę poniżej określonego poziomu. Tworzą dla brokerów platformy internetowe, portale, systemy transakcyjne itp. – często identyczne z tymi, z których korzystają własne sieci sprzedaży. Zachęcają brokerów, aby sami przygotowywali zestandaryzowane co do zakresu i ceny oferty dla klientów. Z brokerami sięgającymi do klienta masowego budują programy oparte na umowach adhezyjnych, obsługiwanych w oparciu o technologie IT. Coraz mniej tu miejsca na klasyczną pracę brokera – od opracowania programu do indywidualnie negocjowanej umowy ubezpieczenia.

Z punktu widzenia klienta MSP odmiennie zasady funkcjonowania obu rodzajów pośredników niezależnych, jakimi są brokerzy i multiagenci, są nieistotne, a ich rola podobna, gdyż różnica pomiędzy ofertami z obu źródeł zaciera się. Nawet autorskie programy opracowane przez brokerów, a firmowane przez danego ubezpieczyciela, są dystrybuowane jako gotowy produkt ubezpieczeniowy, stąd pośrednictwo bardziej mieści się w formule agencji niż brokerskiej. Nie dziwnym więc, że klient nie dostrzega tej subtelnej różnicy. Brokerowi trudniej wtedy pokazać klientowi wartość dodaną,

jaką wnosi jego usługa, tymczasem koszty działalności brokera są wyższe.

Wreszcie, warto zdać sobie sprawę z tego, że to swoiste brokerskie pospolite ruszenie w dół nie może trwać w nieskończoność, gdyż przy wkraczaniu w segment klientów MSP obsługiwanych dotychczas z powodzeniem przez sieci własne ubezpieczycieli lub multiagentów dochodzi do zawężenia rynku potencjalnych klientów brokerów. Zatem decyzja o wejściu w segment klienta MSP wymaga od brokera zmiany sposobu postrzegania swojej funkcji, zmian w relacjach z klientami, odmiennego warsztatu i borykania się z konkurencją nie tylko ze strony innych brokerów, ale również innych pośredników. Dla odpowiednio przygotowanych brokerów, podejmujących tę decyzję świadomie, operowanie na tym rynku będzie jak poznawanie nowego ładu. Dla tych, którzy zostaną w niego zepchnięci, może być stąpieniem po polu minowym.

W GÓRĘ CZY W DÓŁ

Zawężenie rynku, konkurencja ze strony silniejszych marek i bardziej wyspecjalizowanych z jednej strony, a innymi pośrednikami niezależnymi z drugiej powoduje, że dzisiejszy broker, nawet dobrze sobie radzący na rynku, dostrzega w perspektywie zagrożenia dla stabilności swojego biznesu.

Wydaje się zatem, że wielu z nas stanie wkrótce przed decyzją co do strategii na przyszłość. Przed nami dylematy. Ci pragnący realizować ambitne plany zwiększenia swoich portfeli będą zmuszeni zastosować manewr „ucieczki do przodu” – zainwestować w rozwój i walczyć o rynek. Wzrost organiczny czy nowi inwestorzy, fuzje albo przejęcia – życie podpowiada wiele rozwiązań. Przed stawiającymi na zachowanie portfela być może decyzja o podjęciu współpracy lub połączeniu z innymi podmiotami rynku brokerskiego w ramach grupowych inicjatyw czy konsorcjów albo rozszerzenie oferty o inne usługi pokrewne, np. likwidację szkód, dochodzenie roszczeń itp. Dla chcących zachować prym w danej branży – nieuchronna dalsza specjalizacja. **Brak decyzji i wynikających z nich konsekwentnych działań grozi prędzej czy później zepchnięciem do narożnika.** Trzeba by wtedy spuścić trochę powietrza z balonu z napisem „etos brokera”, zająć się *de facto* pośrednictwem na zasadach multiagencji i walczyć o klienta składką. A wtedy być może część z nas po analizie kosztów zdecyduje się na formalny powrót do agencyjnych korzeni. ■