

Komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem

– wyniki badań

Filip PRZYDRÓŻNY¹

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Ekonomii

Streszczenie. Głównym celem opracowania jest sprawdzenie hipotezy badawczej, jakoby istniała luka komunikacyjna wynikająca z ubytku w sposobie zarządzania komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Analiza odpowiedzi respondentów pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy. Do najważniejszych determinantów przemawiających za zweryfikowaniem hipotezy o istnieniu ubytków w zarządzaniu komunikacją ubezpieczeniową należą: brak jakiegokolwiek reakcji zakładów ubezpieczeń na przesłaną ankietę oraz list intencyjny (58% zakładów ubezpieczeń), struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń (60% zakładów ubezpieczeń nie posiada w swojej strukturze departamentów ze słowem „komunikacja” w nazwie), rozkład zasobów na komunikację – respondenci wykazali niedobór zasobów (czas, pieniądze) przeznaczanych na komunikację z otoczeniem, podejście do współpracy z otoczeniem, brak stosowania narzędzi wyceny korzyści z prowadzenia kompleksowego zarządzania komunikacją (75% zakładów ubezpieczeń), sposób zarządzania komunikacją, podejście ubezpieczycieli do barier rozwoju komunikacji, brak systemowych procedur komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń oraz niewłaściwy monitoring mediów.

Słowa kluczowe: komunikacja, ubezpieczenia, interesariusze, usługi finansowe, system komunikacyjny.

Kody JEL: G22, M30.

1. Wprowadzenie

Rynek ubezpieczeniowy w Polsce i na świecie staje się dla jego strony podażowej coraz bardziej wymagający. Nie wystarczy – jak jeszcze kilka lat temu – stworzyć pakietu ubezpieczeń, odpowiednio wynagrodzić agenta i wprowadzić produkt na rynek. W ostatnich latach zakłady ubezpieczeń w Polsce w najpopularniejszych produktach ubezpieczeniowych (ubezpieczenia komunikacyjne, ubezpieczenia majątkowe, ubezpieczenia inwestycyjne) raczej obniżały jakość rynku, konkurując tylko i wyłącznie ceną oraz wypłacaną pośrednikom prowizją. Nie jest to jednak rozwiązanie dobre na

¹ Kontakt z autorem: Filip Przydróżny, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Aleja Niepodległości 10, Poznań, Polska, e-mail: filip.przydrozny@gmail.com. Artykuł stanowi syntezę części pracy dyplomowej autora, dotyczącej badania komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.

dłuższą metę i dlatego należy poszukiwać źródeł sukcesu na innych polach działalności ubezpieczeniowej. Jednym z kluczowych elementów długookresowej strategii zakładów ubezpieczeń powinna stać się komunikacja z otoczeniem. Każdy zakład ubezpieczeń poprzez swoich pracowników, pośredników, procedury i produkty wysyła codziennie tysiące komunikatów. Rzecz w tym, że nie zawsze są one w pełni kontrolowane oraz zgodne z długofalowymi celami wizerunkowymi i strategicznymi. W literaturze krajowej i światowej brakuje opracowań łączących naukę o ubezpieczeniach z komunikacją biznesową. A przecież powstała potrzeba połączenia tych dwóch do tej pory odrębnych bytów. Komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem stanowi ogromną szansę, a zarazem może być potężnym zagrożeniem dla długoterminowego, stabilnego rozwoju. W opisywanej branży jest ona jeszcze ważniejsza niż w przypadku innych gałęzi gospodarki, ponieważ świat ubezpieczeń oparty jest na zaufaniu i reputacji. Bez nich zakład ubezpieczeń nie może funkcjonować.

Współczesne wyzwania stojące przed interesariuszami rynku usług finansowych wskazują, iż dialog i budowanie długoletnich relacji to kluczowy katalizator dalszego postępu. Jak wskazuje J. Przyłuska², warunkiem niezbędnym funkcjonowania rynku ubezpieczeń jest świadomość ubezpieczeniowa determinowana przez wiedzę, doświadczenie i cele, które posiada każdy z podmiotów obecnych na rynku. Jednocześnie bardzo istotne jest, by każdy z uczestników rynku prawidłowo rozumiał swoją na nim obecność oraz rolę i strategiczny cel³. Nie jest możliwy wzrost szeroko rozumianej świadomości ubezpieczeniowej, a także zrozumienia ról, jakie odgrywają składowe elementy rynku, bez rozwoju komunikacji. Szczególnie przy subiektywizmie postrzegania przez konsumentów stopnia realizacji ryzyka ubezpieczeniowego⁴.

W konsekwencji po zaakceptowaniu poglądu, że komunikacja z otoczeniem stała się dla rynku usług finansowych jednym z głównych czynników stabilności oraz rozwoju, należałoby rozpocząć studia nad tym zagadnieniem, aby sprawdzić, w jaki sposób zakłady ubezpieczeń aktualnie zarządzają tym obszarem w swoich organizacjach. Stąd decyzja autora niniejszego opracowania o przeprowadzeniu badań przedmiotowego zagadnienia wśród podażowej części polskiego rynku ubezpieczeniowego.

2. Badania komunikacji zakładów ubezpieczeń z otoczeniem – uwagi wstępne

Ankiety przygotowano dla wszystkich zakładów ubezpieczeń działających w Polsce, z wyłączeniem tych funkcjonujących jako główny oddział lub oddział spółek zagranicznych. Przeznaczona była dla osób odpowiedzialnych w zakładzie ubezpieczeń za

² J. Przyłuska, *Rozwój lokalnego rynku ubezpieczeń na życie w świetle czynników społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013, s. 75.

³ Autorka, z racji tematyki swojego opracowania odnosi się do ubezpieczeń na życie (dział I załącznika do ustawy o działalności ubezpieczeniowej), jednak z całą odpowiedzialnością można tę opinię odnieść do pozostałych ubezpieczeń osobowych i majątkowych (dział II).

⁴ A. Słowiński, *Przestrzenne zróżnicowanie ryzyka ubezpieczeniowego a efektywność ubezpieczeń na życie*. *Ryzyko-Popyt-Zysk*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012, s. 163.

komunikację z otoczeniem. Jest to na przykład dyrektor do spraw komunikacji w biurze komunikacji i promocji.

Kluczowym zagadnieniem był wybór odpowiedniej techniki i metody zbierania danych. Z uwagi na optymalizację kilku istotnych czynników (były to m.in. koszt badania, dostęp do jednostek badawczych, eliminacja błędu ankietera oraz opór respondentów przed udzielaniem bezpośrednich informacji), zdecydowano się na przesłanie ankiety pocztą oraz, w dalszej kolejności (w odniesieniu do ubezpieczycieli, którzy nie odpowiedzieli na ankietę), kontakt mailowy i telefoniczny. Dodatkowo – w celu maksymalnej skuteczności w uzyskiwaniu odpowiedzi – zdecydowano również o załączeniu pisma przewodniego. Podkreślono w nim m.in. cel i anonimowość ankiety oraz planowane wyłącznie zbiorcze przedstawienie wyników w publikowanych opracowaniach. Cały proces, od tworzenia zarysów ankiety aż po zebranie i analizę danych zwrotnych, został przeprowadzony zgodnie z zasadami rzetelnych opracowań⁵.

Proces zbierania danych był żmudny i bardzo utrudniony. Niestety, środowisko zakładów ubezpieczeń jest niezwykle hermetyczne. Z tego powodu proces gromadzenia informacji zwrotnych zajął prawie dwa lata⁶ i składał się z kilku powtarzających się etapów, obfitując w rozmaite formy i sposoby docierania do respondentów⁷. Ostatecznie jednak udało się uzyskać informacje zwrotne od tylu ubezpieczycieli, by móc stwierdzić, iż pozyskano dane z ponad połowy rynku ubezpieczeniowego – liczonego zarówno w dziale I, jak i w dziale II. Oznacza to, że zawarte w artykule wyniki skumulowane reprezentują badane zjawisko w odniesieniu do kilkudziesięciu zakładów ubezpieczeń, generujących kilkadziesiąt miliardów złotych składki przypisanej brutto, co niewątpliwie podnosi wiarygodność oraz prestiż przeprowadzonych badań⁸. Sprawdzenie hipotezy badawczej odbyło się poprzez analizę materiału źródłowego uzyskanego od respondentów, pozwalającego na ocenę wszystkich niezbędnych elementów i narzędzi skutecznego zarządzania. Jeżeli bowiem luka w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem

⁵ Por. przykładowo źródła informacji i sposób analizy uzyskanych informacji: W. Dryl, *Audyt marketingowy*, CeDeWu, Warszawa 2010; uproszczona klasyfikacja metod zbierania danych: S. Kaczmarczyk, *Zastosowanie badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007; procesy i instrumenty pomiarowe, przedmiot pomiaru, skale i poziomy pomiaru, procedura wiarygodności pomiaru, miejsce kwestionariusza w procesie badawczym, a także ogólna klasyfikacja rodzajów pytań kwestionariuszowych: *idem*, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2011, s. 109, 114–117, 132, 138, 140; analiza stanu wyjściowego, zastosowanie badań ankietowych w ocenie wyników: K. Wojcik *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 295–316; system badań marketingowych: P. Kotler, *Marketing*, Rebis, Poznań 2005, s. 128–141.

⁶ Pierwsze ankiety zostały wysłane do respondentów w październiku 2012 r., a ostatnią wypełnioną ankietę autor otrzymał w czerwcu 2014 r.

⁷ Skomplikowany i wymagający był również proces dojścia do ostatecznego kształtu ankiety. Ze względu na interdyscyplinarność zagadnienia i aspekt łączenia działalności ubezpieczeniowej z marketingową oraz publicystyczną należało uwzględnić kilka źródeł opiniotwórczych. Dlatego ankietę budowano w oparciu o poglądy i wiedzę pracowników jednostek reprezentujących Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu (były to: Katedra Ubezpieczeń, Katedra Badań Rynku i Usług oraz Katedra Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations), jak i praktyków rynkowych (badania pilotażowe).

⁸ Przy ocenie wiarygodności uzyskanego materiału źródłowego wykorzystano cztery, znane z literatury statystycznej kryteria: reprezentatywność, jednorodność, zupełność oraz wiarygodność, por. S. Borowski, *Kryteria oceny źródeł statystycznych*, „Studia Źródłoznawcze” t. X (1965), s. 16.

istnieje, to uwidacznia się w co najmniej jednym z atrybutów zarządzania: definicji obszaru, który ma być zarządzany, wyznaczeniu osób i departamentów odpowiedzialnych za zarządzanie, przygotowaniu niezbędnych zasobów oraz posiadaniu narzędzi realizacji każdego z elementów właściwego zarządzania. Analiza cząstkowych, poszczególnych elementów zarządzania pozwala na osiągnięcie podstawowego celu opracowania, tj. sprawdzenie hipotezy badawczej. Jeżeli którekolwiek z powyższych kryteriów nie jest spełnione, to istnieje zjawisko ubytku w zarządzaniu opisywanym zjawiskiem.

3. Badania komunikacji zakładów ubezpieczeń z otoczeniem – weryfikacja

Liczba zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę, oraz ich udział w rynku, choć dalekie od potencjału, jednak stanowią o wiarygodności uzyskanych wyników. Decydują o tym dwa czynniki. Po pierwsze, udział zakładów w rynku przekroczył 50% i w związku z tym przeanalizowano sposób prowadzenia komunikacji większości polskiego rynku ubezpieczeniowego⁹. Bardzo istotny jest także drugi czynnik. Można bowiem zinterpretować brak reakcji zakładów ubezpieczeń (58% zakładów ubezpieczeń z udziałem w rynku na poziomie 35%) jako lukę komunikacyjną. Jeżeli bowiem otoczeniem zakładu ubezpieczeń jest również otoczenie lokalne – w tym szkolnictwo i uczelnie wyższe – to brak odpowiedzi na oficjalne zapytanie¹⁰ należy uznać za pewnego rodzaju ubytek w prowadzeniu komunikacji ze swoimi interesariuszami, co z kolei stanowi podstawę do pozytywnej weryfikacji głównej hipotezy, że istnieje ubytek w sposobie zarządzania komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Paradoksalnie zatem, przedmiot badania (komunikacja ubezpieczeniowa) i hipoteza opracowania pozwalają w tym aspekcie na realizację założonego celu nawet wobec tych badanych jednostek, które nie wykazały jakiegokolwiek aktywności komunikacyjnej. Z tego powodu zakłady ubezpieczeń, które nie odpowiedziały na ankietę, stanowią również źródło poznawcze¹¹. Nie może to być jednak źródło jedyne, a prawdziwą wartość stanowi rozkład odpowiedzi zakładów ubezpieczeń. Można założyć, iż warunek konieczny braku ubytku komunikacyjnego został spełniony (odpowiedź na ankietę została wysłana), ale weryfikacji pozostałych warunków dokonać należy poprzez analizę zebranych danych, co następuje w dalszej części artykułu.

Warto podkreślić, iż na ankietę komunikacyjną odpowiedziało 26 zakładów ubezpieczeń reprezentujących 65% udziału w rynku, mierzonego składką przypisaną brutto. Dzięki materiałowi źródłowemu uzyskanemu w ramach badania sposobu komunikowania się zakładów ubezpieczeń z otoczeniem dokonano zweryfikowania hipotezy. Oznacza to, że istnieje luka komunikacyjna wynikająca z ubytku w sposobie zarządzania komunikacją zakładów ubezpieczeń z otoczeniem. Jako punkt wyjścia do oceny

⁹ Warto podkreślić, iż zakłady ubezpieczeń objęte badaniem generowały w 2013 r. ponad 37 mld zł składki przypisanej brutto (<http://www.knf.gov.pl>). Te dane pokazują skalę badań, nawet mimo niepełnego udziału w rynku przeanalizowanych systemów komunikacyjnych (dostęp: 01.06.2014).

¹⁰ Te spośród zakładów ubezpieczeń, które nie zdecydowały się na odpowiedź, nie skomunikowały się ani z Katedrą Ubezpieczeń Gospodarczych, ani z autorem badania w celu przekazania informacji o braku możliwości współpracy w przedmiotowym zakresie.

¹¹ Jednocześnie powyższy pogląd może budzić pewne kontrowersje. Z tego powodu nie będzie traktowany jako samodzielne źródło weryfikacji hipotezy o ubytkach komunikacyjnych w zakładach ubezpieczeń.

hipotezy założono, iż w procesie skutecznego zarządzania jakimkolwiek procesem czy obszarem muszą zostać spełnione łącznie cztery warunki:

- obszar, który ma być zarządzany, jest zdefiniowany,
- osoby odpowiedzialne za zarządzanie danym obszarem są wyznaczone,
- odpowiednie zasoby są przygotowane i pozostają do dyspozycji,
- narzędzia realizacji każdego elementu właściwego zarządzania (w tym weryfikacji realizacji celów) są dostępne.

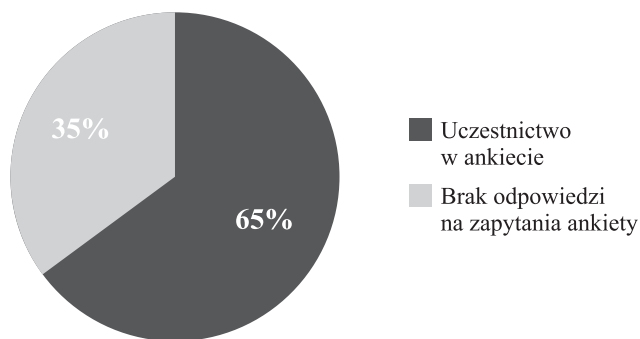
Jeżeli zatem którekolwiek z powyższych kryteriów nie jest spełnione, to można powiedzieć, iż występuje ubytek w procesie zarządzania badanym obszarem. Analiza wyników odpowiedzi respondentów wykazała, że praktycznie w każdym z tych elementów istnieje pewnego rodzaju deficyt.

Do najważniejszych determinantów przemawiających za zweryfikowaniem hipotezy o istnieniu ubytków w zarządzaniu komunikacją ubezpieczeniową należą:

3.1. Brak jakiegokolwiek reakcji zakładów ubezpieczeń

Na przesłaną ankietę oraz list intencyjny nie odpowiedziało 35 zakładów ubezpieczeń z udziałem w rynku wynoszącym 35% (wykres nr 1).

Wykres nr 1. Udział w rynku zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę komunikacyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

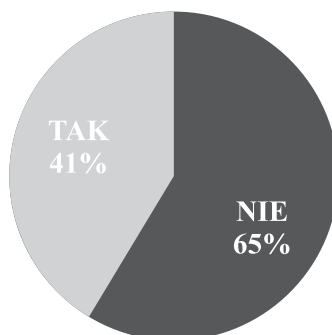
3.2. Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń

50%¹² zakładów ubezpieczeń nie posiada w swojej strukturze stanowiska ze słowem „komunikacja” w nazwie. Jeżeli chodzi o departament (biuro) ze słowem „komunika-

¹² Ilekroć autor w dalszej części opracowania, omawiając wyniki, będzie podawał określone wartości procentowe, będą się one odnosiły do zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę. Oznacza to przykładowo, że 50% zakładów ubezpieczeń (spośród tych, które odpowiedziały na ankietę) nie posiada w swojej strukturze stanowiska ze słowem „komunikacja” w nazwie. Nie jest bowiem możliwe odniesienie się w badanych kwestiach do części rynku reprezentowanej przez zakłady ubezpieczeń, które na ankietę nie odpowiedziały.

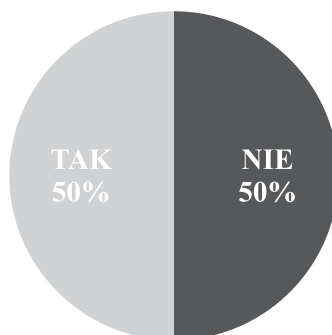
cja” w nazwie, to tylko w 41% zakładów ubezpieczeń takie występują (wykres nr 2 i nr 3). Z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że bardzo utrudnione jest optymalne prowadzenie komunikacji, jeżeli w ramach struktur organizacyjnych nie występują komórki i osoby odpowiedzialne za to zagadnienie.

Wykres nr 2. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń występuje/a dział/biuro/a, które mają w nazwie słowo „komunikacja”?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

Wykres nr 3. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń występuje/a stanowisko/a, które mają w nazwie słowo „komunikacja”?



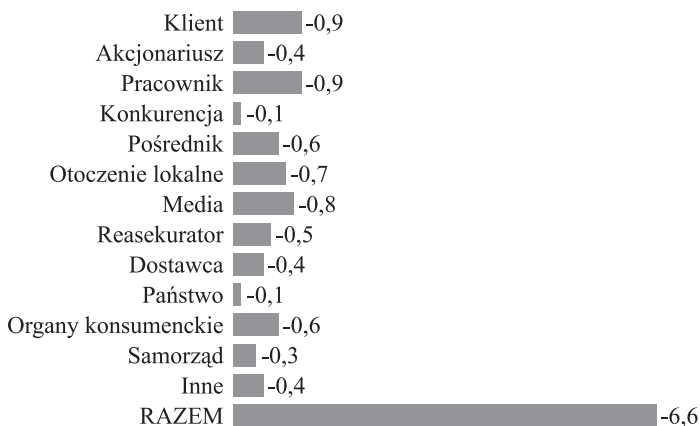
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

3.3. Rozkład zasobów na komunikację

Respondenci wykazali niedobór zasobów (czas, pieniądze) przeznaczanych na komunikację z otoczeniem. Ubytek, który uwidaczniał się w różnicy pomiędzy rzeczywistym rozkładem zasobów a rozkładem pożądanym (takim, jaki w opinii menedżerów powinien w ich miejscu pracy występować), został stwierdzony w stosunku do każdej grupy interesariuszy. Respondenci wskazywali – w skali od 1 do 5 – ile czasu i pieniędzy ubezpieczycieli poświęca realnie na komunikację z poszczególnymi grupami

interesariuszy, a ile powinien przeznaczać. Różnica łączna (ubytek) w rozkładzie pomiędzy wartościami pożądanymi i rzeczywistymi wyceniona została na 6,6 pkt. O tyle więcej środków zakłady ubezpieczeń chciałyby przeznaczyć na komunikację. Beneficjentami tej zmiany byłiby głównie pracownicy i klienci (zwiększenie o 0,9 pkt.¹³) oraz media (zwiększenie o 0,8 pkt.). Po drugiej stronie krzywej zróżnicowania pomiędzy stanem faktycznym a pożądanym są grupy otoczenia, które po uwzględnieniu opinii respondentów zyskałyby najmniej dodatkowych zasobów komunikacyjnych (instytucje państwowe oraz konkurencja – wzrost o 0,1 pkt.)¹⁴. Pożądany rozkład nakładów komunikacyjnych został przedstawiony na wykresie nr 4.

Wykres nr 4. Pożądany rozkład nakładów komunikacyjnych na grupy otoczenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

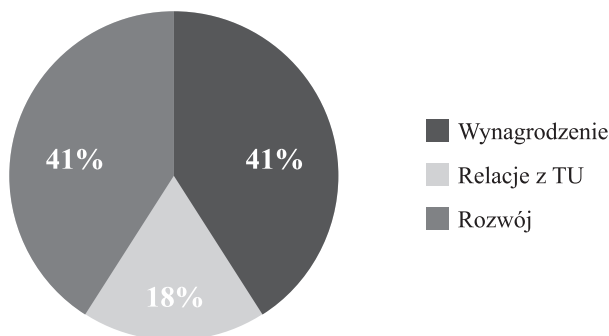
3.4. Kluczowe determinanty współpracy z otoczeniem

Zdaniem respondentów odpowiedzialnych za komunikację w zakładzie ubezpieczeń najważniejsze dla otoczenia są kwestie finansowe. Natomiast budowanie relacji tylko dla jednej grupy otoczenia (pośredników) stanowiło istotną zmienną i wyniosło 35%. W przypadku pozostałych interesariuszy w większości wskazywane były kwestie finansowe oraz jakość oferty, a budowanie relacji rzadko było wskazywane jako najważniejsze zdaniem respondentów (odpowiednio w przypadku pracowników 18% głosów, natomiast dla klientów, akcjonariuszy i konkurentów było to 12%). Nie jest możliwe budowanie długotrwałych więzi z otoczeniem, opartych na właściwych modelach zarządzania komunikacją, jeżeli osoby odpowiedzialne za te więzi nie wierzą w istotną rolę tej aktywności. Determinanty współpracy z otoczeniem przedstawiono na wykresach nr 5–9.

¹³ Inaczej ubytek – luka pomiędzy stanem pożądanym a faktycznym wynosząca 0,9 pkt.

¹⁴ Nieznaczne różnice pomiędzy poszczególnymi wynikami są rezultatem zastosowanych zaokrągleń.

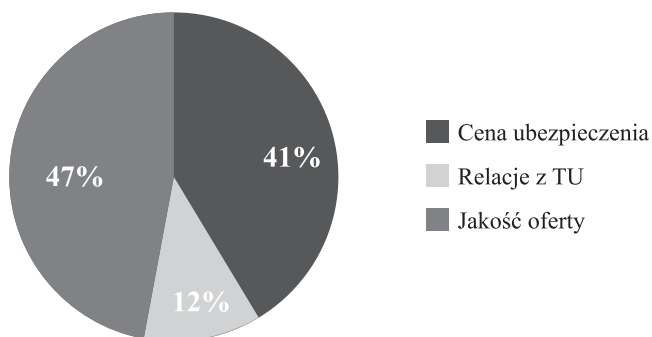
Wykres nr 5. Determinanty współpracy z otoczeniem – pracownicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

W przypadku pracowników (wykres nr 5) respondenci wskazywali głównie na rozwój (41%) i wynagrodzenie (41%). Niski wynik osiągnęły natomiast relacje z pracodawcą (18%). Jak się zdaje, rozkład ten mógłby być rozłożony bardziej proporcjonalnie. Pozytywny natomiast z pewnością jest fakt, że na pierwszym miejscu nie znalazło się wynagrodzenie. W odniesieniu do budowania ścieżki kariery (rozwój) i dobrej atmosfery w miejscu pracy (relacje z zakładem ubezpieczeń) komunikacja ma bowiem dużo więcej do zaoferowania.

Wykres nr 6. Determinanty współpracy z otoczeniem – klienci

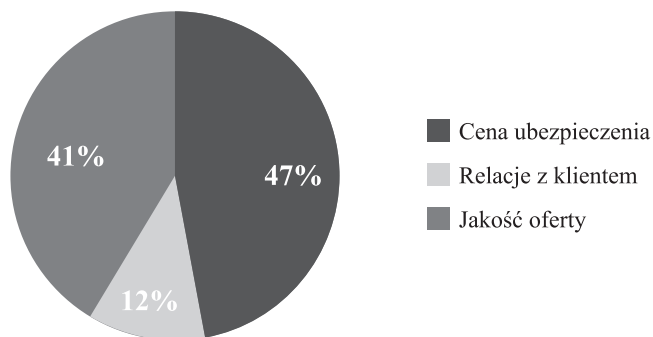


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

W odniesieniu do kolejnej badanej grupy otoczenia – klientów – rozkład był zbliżony do zaobserwowanego dla pracowników (wykres nr 6). Dwie kategorie zebrały łącznie 88% głosów: jakość oferty (47%) oraz cena ubezpieczenia (41%). Tylko dla 12% respondentów najważniejsze są relacje. Wynik ten jest niepokojący. Osoby odpowiedzialne za kształtowanie komunikacji powinny pozytywnie zapatrywać się na budowanie – dzięki procesom, którymi zarządzają – długotrwałych więzi i relacji z klientami. Bardzo trudno jest budować wysokospecjalistyczne i jakościowe progra-

my komunikacyjne, jeżeli strategia funkcjonowania na rynku bazuje tylko na cenie za usługę. Nie ma co jednak ukrywać, iż wynik uzyskany w badaniu jest zbieżny z sytuacją rynkową. W ubezpieczeniowej rzeczywistości biznesowej być może jest nawet gorzej. Optymistyczne byłoby bowiem założenie, że argument ceny odpowiada jakości oferty. Bez wątpienia jednak tak niski wynik kategorii relacji może być źródłem potencjalnych ubytków komunikacyjnych, z którymi zmagają się współcześnie zakłady ubezpieczeń.

Wykres nr 7. Determinanty współpracy z otoczeniem – konkurenci



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

Dominacja kategorii finansowych została potwierdzona dla konkurentów (wykres nr 7). Respondenci przeznaczili prawie połowę głosów na wysokość składek ubezpieczeniowych (47%). Niewiele mniej (41%) przydzielono jakości oferty. Ponownie zdecydowanie najgorzej wypadły relacje (12%) – co akurat dla tego elementu otoczenia zakładu ubezpieczeń jest zrozumiałe. W oderwaniu od celów i przedmiotu zainteresowań artykułu można wspomnieć o wysokim rezultacie jakości oferty (poziom zbliżony do klientów). Jeśli zestawimy wszystkie grupy otoczenia, które w tym aspekcie były przedmiotem badań, dostrzec można lukę w istotności kategorii jakości oferty pomiędzy konkurencją i klientami (dla których jakość jest istotna) a pośrednikami (brak zainteresowania jakością ubezpieczenia). Jest to konkluzja interesująca, która wymagałaby pogłębionych analiz.

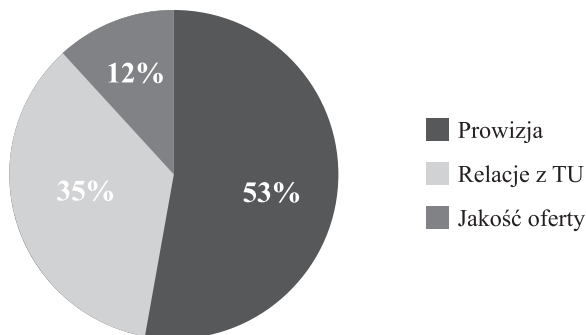
W opinii respondentów pośrednicy są odmiennym rodzajem otoczenia w porównaniu z klientami i pracownikami (wykres nr 8). Z jednej strony wzrasta w tej grupie rola prowizji¹⁵ (53%), z drugiej rośnie również udział tak pożądaney z punktu widzenia przedmiotu opracowania, relacji z zakładem ubezpieczeń (35%). Ofiarą tych wzrostów jest jakość produktów oferowanych przez zakład ubezpieczeń (12%). Silna wiara w prowizję, żywiona przez menedżerów odpowiedzialnych przede wszystkim za relacje¹⁶,

¹⁵ Pojęcie prowizji jest w tym aspekcie traktowane umownie. W przypadku np. brokerów chodzi oczywiście o kurtaż.

¹⁶ Należy jednak zauważyć, że komunikacja nie może wyłącznie być traktowana jako funkcja budowania dobrych relacji w otoczeniu. Ma ona znacznie szersze pole aktywności. Wszak również cenę czy prowizję należy zakomunikować otoczeniu.

budzi obawy. Pozytywnym bodźcem jest stosunkowo dobry wynik kategorii relacji, natomiast zastanawia niski wynik jakości oferty. Zaskakujące jest bowiem przekonanie, że dla osób sprzedających czy oferujących usługi ubezpieczeniowe nie ma znaczenia ich jakość. Wydaje się, że dla optymalizacji rynkowej lepsze byłoby równomierne rozłożenie poszczególnych kategorii.

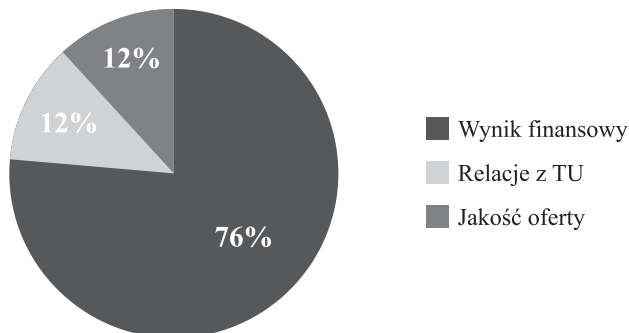
Wykres nr 8. Determinanty współpracy z otoczeniem – pośrednicy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

W przypadku akcjonariuszy diagnoza jest bezkompromisowa (wykres nr 9). 76% respondentów uznało za najważniejszy czynnik finansowy. Na pozostałe dwie kategorie przypadła jedna czwarta głosów (12% jakość oferty i 12% relacje). Wynik kategorii relacji jest niepokojąco niski – ponownie uwidacznia się pewnego rodzaju luka komunikacyjna w tym obszarze. Bez relacji trudno jest rozmawiać o długookresowych planach. Myślenie wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych stwarza trudności w budowaniu projektów o dłuższym horyzoncie czasowym, które w krótkim okresie generują wyłącznie koszty. Zastanawia także niski wynik jakości oferty, podobnie jak to miało miejsce w przypadku pośredników.

Wykres nr 9. Determinanty współpracy z otoczeniem – akcjonariusz

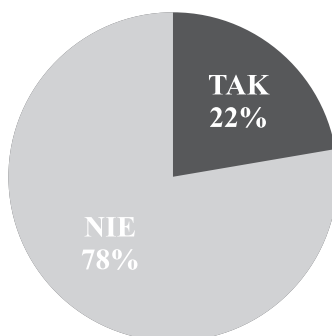


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

3.5. Stosowanie narzędzi wyceny korzyści z prowadzenia kompleksowego zarządzania komunikacją

Tylko 22% zakładów ubezpieczeń (spośród tych, które odpowiedziały na ankietę) stosuje jakiegokolwiek narzędzia wyceny korzyści z komunikacji. Jednocześnie żaden z zakładów nie posiada kompleksowego sposobu tejże wyceny. Jest to jeden z najbardziej istotnych elementów pozwalających na dostrzeżenie luki komunikacyjnej. Nie można bowiem w pełni zarządzać czymś, czego nie da się zweryfikować pod kątem wpływu na funkcjonowanie całej organizacji. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące oceny wpływu komunikacji z otoczeniem na wyniki finansowe zakładu zaprezentowano na wykresie nr 10.

Wykres nr 10. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń dokonuje się oceny wpływu komunikacji z otoczeniem na wyniki finansowe?

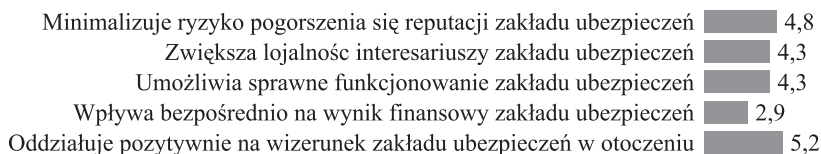


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

3.6. Determinanty zarządzania komunikacją

Dla większości respondentów nie ma bezpośredniego przełożenia zarządzania komunikacją w badanym obszarze na wyniki finansowe (takiej odpowiedzi przydzielono tylko 2,9 pkt. na 5 możliwych, co było najgorszym wynikiem ze wszystkich zaproponowanych korzyści z zarządzania komunikacją w zakładzie ubezpieczeń).

Wykres nr 11. Jaka jest Pana/Pani opinia na temat zarządzania komunikacją?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

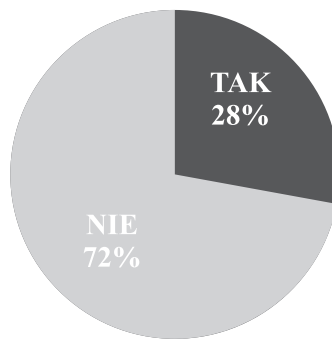
Jeżeli osoby zarządzające w zakładzie ubezpieczeń budową systemów komunikacyjnych nie widzą bezpośredniego związku pomiędzy tym, co robią, a wynikami finansowymi pracodawcy, to można mówić o ubytku komunikacyjnym i w konsekwencji pewnej marginalizacji tego zagadnienie w całości organizacji. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na wykresie nr 11.

3.7. Bariery rozwoju komunikacji

Paradoksalnie opinia większości menedżerów (72%), że nie występuje bariera rozwoju komunikacji, będąca wynikiem braku departamentów i stanowisk odpowiedzialnych w zakładzie ubezpieczeń za komunikację (posiadających w swoich nazwach słowo „komunikacja”), pozwala na zweryfikowanie hipotezy o istnieniu ubytków komunikacyjnych w tym aspekcie. Jeżeli bowiem nie powstaną w ramach zakładów ubezpieczeń komórki odpowiedzialne wyłącznie za komunikację – i to z każdą grupą otoczenia, a nie jedną wybraną – trudno będzie mówić o kompleksowej komunikacji ubezpieczeniowej. Będzie ona raczej składową komunikacji poszczególnych działów z wybranymi grupami otoczenia, bez wspólnej wizji, a często nawet ze sprzeczną polityką. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące barier rozwoju komunikacji prezentuje wykres nr 12.

Wykres nr 12. Które z podanych niżej barier rozwoju komunikacji występują w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń?

Brak departamentów odpowiedzialnych tylko za komunikację



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

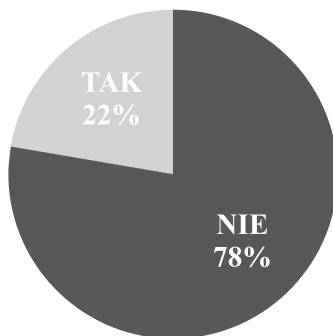
3.8. Procedury komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń

Mimo iż 78% zakładów ubezpieczeń (spośród tych, które odpowiedziały na ankietę) stosuje procedury komunikacyjne, praktycznie żaden z nich nie wskazał na kompleksową procedurę (strategię) komunikacyjną z otoczeniem. Stąd wniossek, że żaden nie stworzył pełnego systemu komunikacji bazowej¹⁷, który stanowiłby pew-

¹⁷ Autor rozwija to pojęcie w swojej dysertacji dotyczącej komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.

nego rodzaju rdzeń kontaktu z otoczeniem. Rozkład odpowiedzi na pytanie o stosowane w zakładzie ubezpieczeń procedury komunikacyjne zaprezentowano na wykresie nr 13.

Wykres nr 13. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń stosowane są unormowane i formalne procedury, które wpływają na proces komunikacji z otoczeniem?

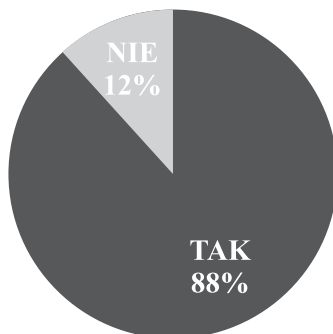


Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

3.9. Monitoring mediów

Mniej istotnym elementem umożliwiającym sprawdzenie hipotezy może być kwestia podejścia ubezpieczycieli do monitoringu mediów. Cały czas nie wszystkie zakłady ubezpieczeń stosują takie narzędzia (12% zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę, nie prowadzi monitoringu mediów). Te, które nie monitorują informacji w mediach o sobie czy o konkurencji, z pewnością posiadają – świadomie lub nie – lukę komunikacyjną w kontakcie z otoczeniem. Rozkład odpowiedzi na pytanie o monitoring mediów zaprezentowano na wykresie nr 14.

Wykres nr 14. Czy Pani/Pana zakład ubezpieczeń prowadzi kompleksowy i cykliczny monitoring mediów?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań przeprowadzonych przez autora w latach 2012–2014.

Dla zachowania obiektywizmu oceny należy również podkreślić te elementy odpowiedzi, które wskazywałyby na pełne zrozumienie potrzeb i korzyści wynikających z zarządzania komunikacją. Należą do nich: prawidłowa diagnoza możliwości wynikających z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem, świadomość kluczowych cech procesu komunikacyjnego w kontekście budowania korzyści dla inicjatora kontaktu, posiadanie procedur i kanałów komunikacyjnych dla wybranych grup otoczenia (np. pracowników czy pośredników ubezpieczeniowych).

Warto podkreślić, iż weryfikacja hipotezy dokonana była na zagregowanych wartościach uzyskanych od wszystkich ubezpieczycieli, którzy odpowiedzieli na ankietę. Natomiast w poszczególnych indywidualnych przypadkach ubytek komunikacyjny był mniejszy bądź większy od średniej rynkowej. Nie było jednak respondenta, u którego nie stwierdzono by co najmniej jednej ze wskazanych wcześniej przyczyn istnienia luki w zarządzaniu komunikacją. Stąd weryfikacja hipotezy może zostać rozszerzona w większym lub mniejszym stopniu na każdy zakład ubezpieczeń.

4. Podsumowanie

W okresie kryzysu zaufania do szeroko rozumianych instytucji finansowych zarządzanie komunikacją z otoczeniem staje się determinantą kreowania wartości dodanych dla interesariuszy organizacji. Przyszłość całego rynku i jego poszczególnych elementów w sytuacji, gdy liczba potencjalnych scenariuszy rozwoju sytuacji w otoczeniu zaczyna się mnożyć¹⁸, w znacznym stopniu jest nierozpoznana. Z kolei prowadzenie dobrej komunikacji pozwala na budowanie otoczenia, które będzie niewrażliwe na negatywne zmiany. Dzięki wypracowaniu dobrych relacji zakład ubezpieczeń przejdzie przez perturbacje wewnętrzne i zewnętrzne bez szwanku. Należy bowiem pamiętać, iż złe relacje są możliwe do utrzymania jedynie wówczas, gdy na rynku panuje koniunktura i brak jest istotnych problemów. Natomiast jakkolwiek kryzys czy wyzwanie rynkowe dla ubezpieczyciela, który nie dba o swoje relacje z każdym elementem otoczenia, może stać się przyczyną porażki i uniemożliwić realizację celów statutowych.

Od kilku lat rynek usług finansowych boryka się z kryzysem. W nauce i mediach trwa spór o to, czym jest kryzys finansowy i czy aktualnie rzeczywiście występuje on w gospodarkach na całym świecie lub jego części. Bez względu na sposób kategoryzowania dekonunktury i destabilizacji rynku usług finansowych należy podkreślić, iż jest on bardzo wrażliwy wizerunkowo. Oznacza to, że instytucje finansowe, jako podmioty najwyższego zaufania publicznego, żyją z tego, że są wiarygodne, a każda próba podważenia tego zaufania i wiarygodności jest dużym zagrożeniem nie tylko dla danej instytucji, ale także całej branży. Komunikacyjny system naczyń połączonych w ubezpieczeniach, będących przykładem usługi finansowej, jest odczuwalny. Zła opinia o jednym towarzystwie ubezpieczeniowym jest negatywną wiadomością również dla konkurencji. Społeczeństwo bowiem rzadko zapamiętuje nazwę ubezpieczyciela, zawsze jednak pamięta o złych impulsach, jakie dotarły na temat ubezpieczeń

¹⁸ Por. A. Lubowski, *Świat 2040. Czy Zachód musi przegrać?*, Znak, Kraków 2013, s. 234.

jako takich. Bez względu na to, jak zostanie zdefiniowana bieżąca sytuacja na rynkach wewnętrznych (krajowych) i międzynarodowych (globalnych), należy zauważyć, iż z jednej strony przyczyn kryzysu, a z drugiej – jego skutków, można szukać w ekonomii behawioralnej¹⁹, biorąc pod uwagę czynniki psychologiczne²⁰. Jeżeli współczesne zakłócenia funkcjonowania gospodarek konkurencyjnych rozpoczęte w Stanach Zjednoczonych są ściśle związane z behawioralnym podejściem do podejmowania decyzji biznesowych i konsumenckich, to jednym ze skutków destabilizacji musi być również powszechna utrata zaufania do podmiotów i instytucji prowadzących działalność gospodarczą i nastawionych na osiągnięcie zysku. Jeżeli z kolei ubezpieczyciele działający w takim otoczeniu chcą wygrać z konkurencją i zdobyć zaufanie otoczenia, muszą prowadzić aktywną i prawidłowo zarządzaną politykę komunikacyjną.

Przedsiębiorstwa, które nie poświęcają wystarczającej uwagi budowaniu relacji z otoczeniem, często nie zdają sobie sprawy, że w ten sposób tracą to, co jest głównym celem dla ich akcjonariuszy i władz – możliwość zwiększania wartości całej organizacji²¹.

Poruszanie problematyki, która nie uzyskała istotnej reprezentacji w opracowaniach z dziedzin pokrewnych (ubezpieczenia, marketing, *public relations*, zarządzanie przedsiębiorstwem) ma swoje bezwzględne zalety, jest jednak również obciążone pewnego rodzaju mankamentami. Należy do nich m.in. brak możliwości – przy pierwszym opisie badanych zagadnień – kompletnego wyczerpania tematu. Z tego powodu zweryfikowanie hipotezy, jakoby istniał ubytek w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem zakładu ubezpieczeń, wymaga z pewnością dalszych analiz, z jednej strony na całości próby (pytania szczegółowe i eliminacja czynników nieistotnych), z drugiej przy udziale poszczególnych ubezpieczycieli i weryfikacji ich indywidualnego stanu komunikacji wykazanego w badaniach.

W podsumowaniu należy zauważyć, że kończący się właśnie wywód na temat komunikacji ubezpieczeniowej, poza przyczynieniem się do wzrostu zainteresowania tym zagadnieniem, może również stanowić okazję do propagowania sparafrazowanego stwierdzenia badacza historii pieniądza N. Fergusona, że trudno sobie wyobrazić świat bez komunikacji²² na każdym etapie tak życia człowieka, jak i działalności przedsiębiorstwa.

¹⁹ Takie przyczyny kryzysu są niewątpliwie uzupełnieniem przyczyn źródłowych, tj. wysokiego poziomu płynności oraz niskich stóp procentowych (por. J. Lisowski, J. Stępień, *Zarządzanie płynnością zakładu ubezpieczeń w warunkach perturbacji na rynkach finansowych*, Poltext, Warszawa 2013, s. 87), których konsekwencje były dodatkowo wzmocnione i przyspieszone przez nieprawidłowe komunikację i relację.

²⁰ Por. A. Wojtyna A. (red.), *Kryzys finansowy i jego skutki dla krajów na średnim poziomie rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 14.

²¹ Por. C. Bradford, *Corporate Valuation. Tools for Effective Appraisal and Decision Making*, The McGraw-Hill Companies, 1993, s. 1.

²² Por. N. Ferguson, *Potęga pieniądza. Finansowa historia świata*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2011, s. 20.

Bibliografia

- Borowski S., *Kryteria oceny źródeł statystycznych*, „Studia Źródłoznawcze” t. X (1965).
- Bradford C., *Corporate Valuation. Tools for Effective Appraisal and Decision Making*, The McGraw-Hill Companies, 1993.
- Dryl W., *Audyt marketingowy*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Ferguson N., *Potęga pieniądza. Finansowa historia świata*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2010.
- Kaczmarczyk S., *Zastosowanie badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- Kaczmarczyk S., *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, PWE, Warszawa 2011.
- Kotler P., *Marketing*, Rebis, Poznań 2005.
- Lisowski J., Stepień J., *Zarządzanie płynnością zakładu ubezpieczeń w warunkach perturbacji na rynkach finansowych*, Poltext, Warszawa 2013.
- Lubowski A., *Świat 2040. Czy Zachód musi przegrać?*, Znak, Kraków 2013.
- Przyłuska J., *Rozwój lokalnego rynku ubezpieczeń na życie w świetle czynników społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin 2013.
- Śliwiński A., *Przestrzenne zróżnicowanie ryzyka ubezpieczeniowego a efektywność ubezpieczeń na życie. Ryzyko-Popyt-Zysk*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Wojcik K., *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.
- Wojtyna A. (red.), *Kryzys finansowy i jego skutki dla krajów na średnim poziomie rozwoju*, PWE, Warszawa 2011.

Research on communication of insurance companies with the environment

Abstract. The key objective of the article is verification of the research hypothesis which indicates that there is a gap of unused benefits resulting from defects in the manner the insurance companies' manage their communication with the environment. Thanks to the source material gathered for this research regarding the way of communication of insurers with the environment, the hypothesis has been positively verified.. This means that there is a communication gap resulting from the defect in the way of communicating of the insurance companies with the environment.

The analysis of responders' answers shows that a kind of defect with regard to various elements can be observed. The basic elements of the research analysis supporting the positive verification of the research hypothesis include: the lack of any response to the research survey (57% insurance companies), organization structure of the insurance companies (60% of the companies do not have departments with the 'communication' in the name), distribution of sources for the communication (shortage of dedicated sources indicated by responders), the key determinants of cooperation with the environment, lack of use, by 75% of the insurers, any tools of benefits estimation from proper management of communication, determinants of the communication management pointed by the responders, the insurers approach to the barriers of the communication development, the lack of a basic communication system and not sufficient media monitoring.

Keywords: communication, insurance, stakeholders, financial services, communication system.

JEL Codes: G22, M30.