Andrzej Grzebieniak

ORIENTACJA NA WARTOŚĆ W ZARZĄDZANIU ZAKŁADEM UBEZPIECZEŃ – ASPEKT PROGRAMÓW LOJALNOŚCIOWYCH

[**słowa kluczowe**: wartość ubezpieczyciela, zarządzanie zakładem ubezpieczeń, wartość ubezpieczeniobiorcy, programy lojalnościowe]

Streszczenie

Artykuł przedstawia ocenę wpływu wybranego aspektu programu lojalnościowego, stosowanego przez zakłady ubezpieczeń, na orientację na wartość w zarządzaniu zakładem ubezpieczeń. Przyjmując założenie, że ekonomicznym efektem lojalności klientów jest tworzenie wartości zakładu ubezpieczeń, a miernikiem efektywności jest wartość ubezpieczeniobiorcy, zbadanie wpływu wybranego aspektu programu lojalnościowego stosowanego przez zakłady ubezpieczeń na korzyści dostarczane klientom, pozwoliło wskazać te czynniki, które wykazują istotną zależność w kształtowaniu się wartości dla ubezpieczeniobiorcy, a tym samym wartości zakładu ubezpieczeń.

***

1. Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce polskiej od lat dziewięćdziesiątych XX wieku wyeksponowały kategorię właściciela przedsiębiorstwa, czyli osoby inwestującej własne zasoby kapitałowe oraz czerpiącej określone korzyści z pomnażania kapitału. Jest ona zainteresowana bieżącą oraz perspektywiczną efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z punktu widzenia spółki akcyjnej, wartość dla akcjonariuszy staje się globalnym standardem pomiaru wyników spółki. Ważnym czynnikiem zmiany sposobu widzenia w firmie nie tylko funkcji wytwórczych, ale również dostrzeganie szczególnej formy inwestycji, było powstanie w Polsce rynku kapitałowego oraz szybki jego rozwój. Fakt ten miał decydujący wpływ na istotny aspekt firmy działającej w warunkach gospodarki rynkowej, czyli uznanie maksymalizacji wartości rynkowej za podstawowy stra-

tegiczny cel jej działalności [4]. Głównym więc celem kierownictwa firmy stało się dbanie o wzrost wartości firmy. Pogląd ten uzyskał szeroką akceptację już na początku lat osiemdziesiątych XX wieku w USA, potem w Europie (połowa lat dziewięćdziesiątych XX wieku), następnie w Australii i Japonii [7]. Obecnie większość znaczących firm na świecie deklaruje, że nadrzędnym celem ich działalności jest maksymalizacja wartości firmy dla właścicieli [3]. Prognozuje się, że w następnych latach koncepcja ta stanie się globalnym standardem oceny wyników wszystkich przedsiębiorstw, nie tylko akcyjnych.

Rosnące zainteresowanie zarządzaniem wartością firmy wykazują także zakłady ubezpieczeń, a głównymi powodami tego zainteresowania są wzrost znaczenia rynków kapitałowych dla branży ubezpieczeniowej oraz brak odpowiednich przychodów dla akcjonariuszy zakładów ubezpieczeń [6]. Rosnące znaczenie wartości przedsiębiorstwa dla akcjonariuszy (ang. *shareholder value – SV*) i systemów zarządzania wartością fundamentalną (ang. *value based management – VBM)* wynika z wszechstronnego ich zastosowania, m.in. w przypadku zawierania transakcji na rynku kapitałowym (choć aktualnie tylko dwa zakłady ubezpieczeń bezpośrednio uczestniczą w rynku kapitałowym (są notowane na giełdzie), tj. Towarzystwo Ubezpieczeń EUROPA S.A. oraz Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A. [10]), ocenie historycznych wyników zakładów ubezpieczeń, prognozowaniu wyników ich działalności, ocenie strategii i analizie trendów branży ubezpieczeniowej. Uważa się, że VBM jest filozofią prowadzenia działalności gospodarczej i jednocześnie systemem zarządzania, który umożliwia skuteczne konkurowanie na globalnych rynkach [1]. Obecnie bardzo ważne znaczenie ma układ właściwych relacji z klientami (ang. *customer relationship management* – CRM) [5]. Uzasadnione jest więc oparcie wyceny wartości zakładu ubezpieczeń na koncepcji wartości klienta z wykorzystaniem metod właściwych tej wycenie.

W artykule zaprezentowano wyniki badań własnych, których podmiotem były zakłady ubezpieczeń działające na rynku polskim w ostatnich trzech latach. Przedmiot badań – ustawianie relacji z klientami w procesie formowania wartości zakładu ubezpieczeń – dotyczył m.in. orientacji menedżerów i pracowników zakładów ubezpieczeń na kształtowanie wartości zakładów ubezpieczeń. Spośród metod porządkowania i przetwarzania informacji zastosowano metodę statystyczną, a dokładniej opis statystyczny.

2. Programy lojalnościowe jako narzędzie kształtowania optymalnej wartości zakładu ubezpieczeń

Programy lojalnościowe uważa się za jedne z najbardziej zaawansowanych narzędzi kształtowania relacji z klientami. Utrzymanie lojalności klientów to najważniejsze zadanie nie tylko agentów ubezpieczeniowych jako głównego kanału sprzedaży ubezpieczeń w Polsce, ale również menedżerów zakładów ubezpieczeń, którzy w największym stopniu odpowiadają za wdrażanie i rozwój narzędzi kształtowania relacjami z klientami w swoich zakładach. Ekonomicznym efektem lojalności klientów jest tworzenie wartości ubezpieczyciela, a miernikiem efektywności tego procesu jest wartość klienta (ang. *customer livetime value* – CLV), która jest definiowana jako „wartość wszystkich aktualnych i przyszłych dochodów wygenerowanych od klienta do firmy za cały okres wzajemnej współpracy biznesowej" [2]. W przypadku zakładu ubezpieczeń wartość klienta nosi nazwę wartości ubezpieczeniobiorcy (ang. *policeholder livetime value* – PLV) [8].

W ramach programów lojalnościowych definiuje się zakres działań zmierzających do premiowania określonych transakcji handlowych i zachowań klientów. Docenianie klientów pozwala zwykle budować związek emocjonalny i utrwalać pozytywne relacje głównie z agentami i brokerami ubezpieczeniowymi jako jedynymi formalnymi pośrednikami ubezpieczeniowymi [9], a także z innymi podmiotami – choć w mniejszym stopniu, ale z roku na rok nabierającymi większego znaczenia – wykonującymi częściowo z czynności pośredników ubezpieczeniowych i działającymi w alternatywnych kanałach sprzedaży ubezpieczeń, np. bankami (w ramach procesu nazywanego „*bancassurance*" [11]). Często programy lojalnościowe ubezpieczycieli przybierają formę promocyjnej sprzedaży produktów ubezpieczeniowych nie tylko klientom (ubezpieczonym), ale również udziałowcom ubezpieczycieli (akcjonariuszom w przypadku spółek akcyjnych). Wychodzą bowiem ubezpieczyciele z założenia, że sukces ich jest w podobnej mierze wynikiem lojalności ubezpieczeniobiorców, jak i udziałowców, a nawet samych pracowników i kadry zarządzającej. Udziałowcy, zwłaszcza drobni udziałowcy (czy akcjonariusze, których może być dziesiątki tysięcy), preferują zwykle produkty tych firm, których udziały (akcje) posiadają, co oznacza, że zakupując te produkty ubezpieczeniowe zwiększają przychody ubezpieczyciela. Z kolei menedżerowie w wielu ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych otrzymują opcje na akcje, co wiąże bezpośrednio wysokość ich wynagrodzenia z wartością firmy, a to stanowi zachętę do jej zwiększenia, czyli stałego ponoszenia wysiłku organizacyjnego, m.in. w inwestowanie nawet w ryzykowne projekty (działania), które mają szanse transferu bogactwa od wierzycieli, czyli ubezpieczeniobiorców, do udziałowców (akcjona-

riuszy). Gdy ryzykowne działania przynoszą pozytywny skutek, to korzyści przypadają nie tylko udziałowcom, ale również ubezpieczeniobiorcom w postaci np. niższej składki ubezpieczeniowej przy zakupie ubezpieczenia w kolejnym roku. Tak więc wartość ubezpieczyciela może być określana zarówno z perspektywy udziałowca/ akcjonariusza (właściciela), jak i z perspektywy ubezpieczeniobiorcy.. W artykule poddano analizie wpływ programów lojalnościowych na kształtowanie wartości dla klienta, czyli przyjęto punkt widzenia klienta, w którym im wyższa wartość dla klienta, tym wyższa wartość ubezpieczyciela.

3. Wyniki badań własnych

Wyniki badań zostały przedstawione również przy poziomie istotności równym 0,10 (oznacza to, że zależności występują z prawdopodobieństwem popełnienia błędu równym 0,10), a nie tylko najczęściej przyjmowanym poziomie istotności równym 0,05 (prawdopodobieństwo błędu równe 0,05) ze względu na statystycznie małą próbkę (57 ubezpieczycieli, w tym zakłady ubezpieczeń i towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych), jednak stanowią oni aż 95% liczby wszystkich ubezpieczycieli działających na rynku polskim w czasie wykonywania badania, co w pełni uzasadnia przyjęcie poziomu istotności w wysokości 0,10. Uzyskane wyniki badań przedstawiają się następująco:

1. Na pytanie – „Czy w Pani/Pana firmie ubezpieczeniowej jest realizowany program lojalnościowy ?" – uzyskano z ogółu firm ubezpieczeniowych odpowiedzi:
   - tak – 25 (co stanowi 43,86%);
   - nie – 32 (56,14%).
2. Na pytanie – „W jakim stopniu następujące korzyści finansowe dostarczane są dla klienta w Pani/Pana firmie ubezpieczeniowej ?" – uzyskano odpowiedzi:
   - nagrody i prezenty w postaci produktów ubezpieczeniowych:
     tak – 24 firmy ubezpieczeniowe (42,1%),
     nie – 33 firmy ubezpieczeniowe (57,9%);
   - rabaty, opusty, premie w zamian za wybranie kolejnego produktu ubezpieczeniowego – odpowiednio 37 (64,9%), 20 (35,1%);
   - promocyjnie dedykowane produkty ubezpieczeniowe – odpowiednio 22 (38,6%), 35 (61,4%);
   - specjalne opcje zakupu produktów ubezpieczeniowych – odpowiednio 32 (56,1%), 25 (43,9%);

- dodatkowe produkty ubezpieczeniowe w dotychczasowej cenie ubezpieczenia – odpowiednio 36 (63,2%), 21 (36,8%);
- czasowe promocje – odpowiednio 30 (52,6%), 27 (41,4%).

Szukając zależności między pytaniem 1 i 2 uzyskano wyniki przedstawione w tabeli pierwszej.

Tabela 1. Zależności między realizowanym programem lojalnościowym ubezpieczyciela, a korzyściami finansowymi dostarczanymi dla klienta przez firmę ubezpieczeniową.

Pytanie 2 W jakim stopniu następujące korzyści finansowe dostarczane są dla klienta w Pani/Pana firmie ubezpieczeniowej ?	**Pytanie 1** Czy w Pani/Pana firmie ubezpieczeniowej jest realizowany program lojalnościowy ?		
	X^2 Pearsona (chi kwadrat)	P (prawdopodobieństwo)	**Zależność istotna, czy nie ?**
nagrody i prezenty w postaci produktów ubezpieczeniowych	3,52688	0,060384	**Nie** (na poziomie istotności α=0,05) **Tak** (α=0,10)
rabaty, opusty, premie w zamian za wybranie kolejnego produktu ubezpieczeniowego	7,12346	0,007609	**Tak** (na poziomie istotności α=0,05)
promocyjnie dedykowane produkty ubezpieczeniowe	12,1258	0,000497	**Tak** (na poziomie istotności α=0,05
specjalne opcje zakupu produktów ubezpieczeniowych	10,2955	0,001334	**Tak** (na poziomie istotności α=0,05
dodatkowe produkty ubezpieczeniowe w dotychczasowej cenie ubezpieczenia	0,448705	0,502952	Nie występuje zależność
czasowe promocje	0,007125	0,932731	Nie występuje zależność

Źródło: opracowanie na podstawie wyników badań własnych.

4. Podsumowanie

Zaprezentowany w niniejszym artykule wpływu tylko jednego, wąskiego aspektu programów lojalnościowych w zarządzaniu zorientowanym na wartość firmy ubezpieczeniowej, czyli zależność wartości firmy ubezpieczeniowej od korzyści finansowych dostarczanych przez firmę ubezpieczeniową dla swego klienta, pozwala już sformułować kilka wniosków. Program lojalnościowy realizowany przez ubezpieczycieli:

1. wykazuje zależność w stopniu istotnym na korzyści dostarczane klientom ubezpieczycieli tylko wtedy, gdy dotyczy:
   - rabatów, opustów, premii w zamian za wybranie kolejnego produktu ubezpieczeniowego (na poziomie istotności $\alpha=0{,}05$);
   - promocyjnie dedykowanych produktów ubezpieczeniowych ($\alpha=0{,}05$);
   - specjalnych opcji zakupu produktów ubezpieczeniowych ($\alpha=0{,}05$);
   - nagród i prezentów w postaci produktów ubezpieczeniowych (tylko dla $\alpha=0{,}10$, brak natomiast zależności dla $\alpha=0{,}05$).
2. nie wykazuje zależności na korzyści dostarczane klientom ubezpieczycieli w zakresie dodatkowych produktów ubezpieczeniowych w dotychczasowej cenie ubezpieczenia oraz czasowych promocji.

Przedstawione wnioski wskazują, że klienci cenią te produkty dostarczane przez firmy ubezpieczeniowe, które zawsze łączą się z możliwościami uzyskania określonych zysków, a nie tylko z korzyściami uzyskiwanymi w okresie czasowych promocji. Ponadto oczekują, że skorzystanie z dodatkowych produktów ubezpieczeniowych będzie zawsze oznaczało dodatkowy dla nich pożytek już na samym początku ubezpieczenia, czyli korzyści z tytułu zapłacenia niższej składki ubezpieczeniowej. Klienci cenią też sobie promocyjnie dedykowane produkty ubezpieczeniowe, specjalne opcje zakupu oraz nagrody i prezenty w postaci produktów ubezpieczeniowych, za które nie muszą płacić. Jest to dla nich jeden z wyrazów ważności traktowania ich przez ubezpieczyciela.

Wartość ubezpieczeniobiorcy, jako miernika efektywności ekonomicznego efektu lojalności klientów w procesie tworzenia wartości ubezpieczyciela, może być rozpatrywana jeszcze z wielu innych punktów widzenia. W przypadku programów lojalnościowych może to dotyczyć na przykład specjalnych linii telefonicznych, indywidualnych serwisów internetowych, pierwszeństwa w realizowaniu zleceń, czasopism i biuletynów dla specjalnych klientów, itd. Tak przeprowadzona analiza z pewnością poszerzyłaby zakres badania czynników wpływających na zachowania klientów, lecz nie było to celem niniejszego artykułu.

Bibliografia

[1] Dudycz T. (2002); *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu. Wrocław, s. 37.
[2] Gupta S., Lehmann D.R. (2005); *Managing Customers as Investments. The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing. New Jersey, s. 15.
[3] Herman A., Szablewski A. [red.] (1999); *Zarządzanie wartością firmy*. Poltext. Warszawa, s. 25.
[4] Jaki A. (2004); *Wycena przedsiębiorstwa. Przesłanki, procedury, metody*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków, s. 12.
[5] Jędrzejczyk I. (2005); *Kształtowanie wartości zakładu ubezpieczeń*. W: Sangowski T. [red.] *Finansowe narzędzia zarządzania zakładem ubezpieczeń*. Poltext. Warszawa, s. 252.
[6] Jaworski W., Lisowski J. (2005); *Zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*. W: Sangowski T. [red.] *Finansowe narzędzia zarządzania zakładem ubezpieczeń*. Poltext. Warszawa, s. 268.
[7] Rappaport A. (1999); *Wartość dla akcjonariuszy*. WIG-Press. Warszawa, s. 1.
[8] Reichheld F.F. (1997); *Der loyalitaets – effect: die verbogene Kraft hinter Wachstum, Gewinnen und Unternehmenswert*, (u.a): Campus Verlag, Frankfurt/Main, s. 127.

Wykaz aktów prawnych
[9] Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. 2003, Nr 124, poz. 1154 z późn. zm.)

Źródła internetowe
[10] Giełda Papierów Wartościowych, www.gpw.pl, 21.10.2011.
[11] Rzecznik Ubezpieczonych, www.rzu.gov.pl, 21.10.2011