

Eliza Grębowicz
Jarosław W. Przybytniowski

WIEDZA JAKO JEDEN Z CZYNNIKÓW, KTÓRE ZWIĘKSZAJĄ JAKOŚĆ USŁUG UBEZPIECZENIOWYCH

[słowa kluczowe: konkurencyjność, konkurencyjność na rynku, wiedza, ubezpieczenie, jakość usługi]

Streszczenie

Wzrost konkurencji na rynku ubezpieczeń oznaczało, że wiedza jako czynnik jakości usług stała się ważnym czynnikiem decydującym o przewadze konkurencyjnej. Wynika to z systematycznych badań rynku usług, a co za tym idzie – systematycznego aktualizowania i wzbogacania oferty ubezpieczycieli. Celem badań prowadzonych przez autorów była odpowiedź na pytanie, czy istnieje możliwość opracowania jednego, najbardziej optymalnego modelu dla procesu świadczenia usług ubezpieczeniowych, biorąc pod uwagę czynnik wiedzy.

* * *

WISSEN ALS QUALITÄTSFAKTOR DER VERSICHERUNGSDIENSTLEITUNGEN

[schlüsselworte: Wettbewerbsfähigkeit, Marktwettbewerbsfähigkeit, Wissen, Versicherung, Dienstleistungsqualität]

Zusammenfassung

Der Anstieg des Wettbewerbs auf dem Versicherungsmarkt hat zur Folge, dass das Wissen als ein der Faktoren der Dienstleistungsqualität zu einem der wesentlichen Maßstäbe zur Erreichung des Wettbewerbsvorsprungs geworden ist. Das hängt mit der systematischen Ergründung des Dienstleistungsmarktes zusammen und demzufolge – mit der systematischen Aktualisierung und

Erweiterung des Angebotes der Versicherer. Das Ziel der durchgeführten Untersuchungen war es herauszufinden, ob eine Möglichkeit besteht ein einziges, optimales Leistungsmodell für den Prozess der Versicherungsdienstleistung unter der Berücksichtigung des Faktors Wissen zu schaffen.

* * *

Einführung

Ergründen und Befriedigen von Kundenbedürfnissen hängt eng mit der Erhöhung der Qualität der angebotenen Dienstleistung – nicht nur durch die Versicherer selbst, sondern auch durch ihre Vermittler. Ferner, zu den wesentlichen Qualitätskomponenten gehört neben dem Wissen auch das Versicherungsbewusstsein der Kunden der Versicherungsgesellschaften. Das Bewusstsein und das bewusste Handeln sind wesentliche Komponenten, die eine Person bezeichnen. Dieser Artikel erklärt, dass das Bedürfnis sich zu versichern, das zum Versicherungsbewusstsein führt, in einer Wechselbeziehung mit dem Grundbedürfnis der Sicherheit steht. Ist aber mit diesem nicht gleich, sondern stellt eine Alternative der Verwirklichung einiger Aspekte des Sicherheitsbedürfnisses verbunden mit finanziellem Ausgleich der Verluste dar. Die Bewusstwerdung des Sicherheitsbedürfnisses durch ein Individuum oder eine Gruppe ist eine Fähigkeit die Bedrohungen ihrer Existenz in ihrer Gesamtheit zu reflektieren, im Zusammenhang mit Mitteln zum Ausschluss oder Begrenzung dieses Zustandes. Dies ist nicht gleich mit Versicherungsbewusstsein¹.

Nach J. Łańcucki² ist eine Versicherungsausbildung eine Ergänzung zum Sicherheitssystem und ein Schutz der Kunden, sowie eine Gewährleistung des richtigen Gebarens der Versicherungslieferanten. Der Mehrwert aus ihrem Fortschritt vermindert die Asymmetrie der Information, erhöht das Wissensniveau der Kunden, bei gleichzeitiger Reduktion der Forderungen, Beschwerden und Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit der Höhe oder Umfang der Versicherungsleistung.

Haupt – und gleichzeitig übergeordnetes -Ziel der von J.W. Przybytniowski durchgeführten Untersuchungen, die auf Basis des Projektes Nr. 614585 vorge-

¹ W. Przybytniowski, *Edukacja ubezpieczeniowa i jej wpływ na świadomość ubezpieczeniową (wybrane problemy)*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe”, Nr 1(2) Warszawa 2007, s. 111-112.

² J. Łańcucki, *Rola edukacji w rozwoju rynku ubezpieczeniowego*, „Prawo Asekuracyjne” Nr 2(59)/2009., s. 9

nommen wurden, ist es herauszufinden, ob eine Möglichkeit besteht ein einziges, meist angebrachtes Leistungsmodell für den Prozess der Versicherungsdienstleistung unter der Berücksichtigung des Faktors Wissen zu schaffen. Dies wird erst nach gründlicher Erforschung der Kenntnisse der Versicherungsvertreter (Versicherungsagenten und -Brooker) sowie der Versicherungsnehmer betreffend der Funktionsweise der Versicherungsbranche gewährleistet.

Die Untersuchungen werden seit 2003 auf dem Versicherungsmarkt geführt – innerhalb der Zielgruppe der Versicherungsvertreter, wie auch Versicherungsnehmer. Wie sie zeigen unter Berücksichtigung der Konkurrenzfähigkeit der Versicherungsvertreter (Versicherungsagent und -Brooker), ist die Bewertung des Wissens bezüglich des Versicherungsmarktes – und folglich der Qualität der Versicherungsdienstleistung – relativ niedrig. Was eine beunruhigende Tatsache darstellt. Folgende Abhandlung stellt die Ergebnisse der Untersuchung in Anlehnung an statistische Daten vorgelegt durch Versicherungsaufsicht Behörde (PL: Komisja Nadzoru Ubezpieczeń).

1. Versicherungswissen

Der Prozess der der Versicherungsleistung unterstützt den Wissenstransfer. Das Versicherungswissen (Engl. *insurance knowledge*), das den Versicherungsvertretern, den Versicherer-Mitarbeitern, sowie den Dritten zugänglich ist, kann als Wirtschaftsgröße zusammengefasst werden, mit Hilfe derer ein Marktteilnehmer, der Versicherungsdienstleistung anbietet, einen Wettbewerbsvorsprung erlangen kann^{3 4 5}.

Das Versicherungswissen kann auch im Kontext des Volkslernens betrachtet werden. Die Praxis und Erfahrung verifizieren das theoretische Wissen im Bereich der Versicherungen manchmal in einer sehr kurzen Zeit. In der sozialen Dimension stellt es verbalisierte Übermittlung der Erfahrung und der Gefahren im Zusammenhang mit der alltäglichen Existenz. Somit kann es als ein Bestandteil der breit angelegten Ausbildung gefasst werden⁶.

³ S. Leminen, M. Westerlund, A. Nystrom, *Living Labs as Open – Innovation Networks*, [w:] *Technology Innovation Management Review*, Carleton University, Canada, 2012, p. 6-11.

⁴ J. Czekaj, *Próba klasyfikacji metod zarządzania informacją*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, Nr 564, Kraków 2001, s. 5-23

⁵ J. W. Przybytniowski, *Konkurencyjność...*, *op. cit.*, s. 111-112.

⁶ J. W. Przybytniowski, *Edukacja...*, *op. cit.* s. 111-112.

Nach J. Łańcucki⁷ ist die Versicherungsausbildung eine Ergänzung zum Sicherheitssystem und dient dem Schutz der Kunden, sowie ist eine Garantie des richtigen Gebarens der Versicherungslieferanten. Der Mehrwert aus ihrem Fortschritt vermindert die Asymmetrie der Information, erhöht das Wissensniveau der Kunden, bei gleichzeitiger Reduktion der Forderungen, Beschwerden und Gerichtsverfahren im Zusammenhang mit der Höhe oder Umfang der Versicherungsleistung.

Nach Meinung der Autoren die Ausbildung auf dem Gebiet der Versicherungen, die das Ziel der Anhebung der Versicherungsbewusstheit verfolgt, findet in folgenden Bereichen statt⁸:

1. Als allgemeine Aus-/Fortbildung im Versicherungswesen außerhalb des Versicherungsmarktes, aber unzertrennlich mit ihm verbunden. Sie wird als ein Bestandteil der breit angelegten Ausbildung innerhalb der Veranstaltungen zu Grundsätzen der Unternehmenskunde in den Oberschulen, wie auch zu Grundsätzen der Wirtschaftsversicherungen im Wirtschaft-, Jura – und Verwaltungs-Studiengängen praktiziert,
2. Als Aus-/Fortbildung durch Marktteilnehmer (Unternehmen) auf dem Versicherungsmarkt,
3. Versicherungs-Ausbildung durch Versicherungsvertreter und Mitarbeiter des breit verstandenen Finanzmarktes (Banken, Versicherungsgesellschaften, Maklerbüros, etc.), die auf die Erklärung der Problematik des Risikos und des Risikoschutzes ausgelegt ist

Die Autoren vertreten die Ansicht, dass das Ziel der durch die Versicherungsvertreter und durch Versicherermitarbeiter getätigter Versicherung-Fortbildung ist die Aufklärung in Risiko und seinen Folgen^{9 10}.

Die durch „Gazeta Ubezpieczeniowa“ (Versicherungsblatt) durchgeführten und veröffentlichten Forschungen „Co wiedzą agenci“¹¹ (Was wissen Versicherungsagenten) im Zusammenhang mit der beruflichen Fortbildung der Versicherungsvermittler, die eine subjektive Beurteilung des zur Berufsausübung notwendigen Bildungsniveau, wie auch der Hindernisse in seiner Erlangung

⁷ J. Łańcucki, *Rola...*, *op. cit.*, s. 5

⁸ J. W. Przybytniowski, *Konkurencyjność...*, *op. cit.*, s.113

⁹ I. Brinkley, R. Fauth, M. Mahdon, S. Theodoropoulou, *Knowledge Workers and Knowledge Work. A Knowledge Economy Programme Report*, The Work Foundation, London 2009, s. 5.

¹⁰ por.) *Ibidem*, s.112.

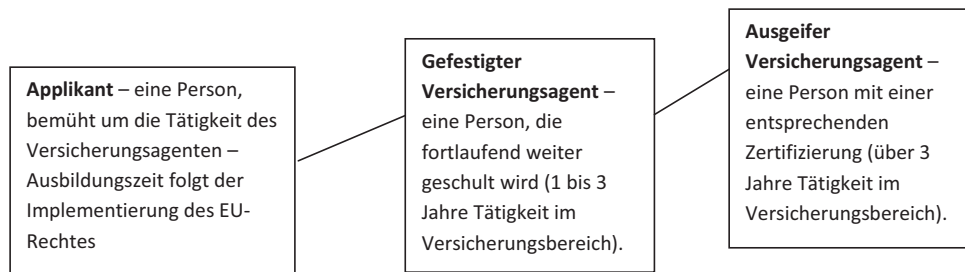
¹¹ J. Rodzinka, J. Hady, E. Hospod, *Co wiedzą agenci*, *Gazeta Ubezpieczeniowa*, nr 47 (502) listopad, 2008

Wiedza jako jeden z czynników, które zwiększają jakość usług...

liefern sollen, lassen schlussfolgern, dass die Einführung von Schulungen dieser Art für diese Berufsgruppe unverzichtbar ist.

Forderungen an die meisten Versicherungsagenten beschränken sich auf die Kenntnisse von bestimmten Produkten wie auch auf die Fähigkeit den Kunden zum Kauf zu bewegen (Bild 1). Jedoch ein guter Versicherungsagent sollte nachhaltige und nicht nur kurzfristige Marketingziele verfolgen. Dies setzt jedoch hohe Standards im Versicherungsbasiswissen voraus.

Bild 1: Der Fortbildungsprozess für Kandidaten für die Tätigkeit der Versicherungsagenten



Quellenangabe: eigener Entwurf

M. Bratnicki¹² behauptet, dass in heutiger Geschäftswirklichkeit über Wettbewerbsvorsprung folgende Faktoren entscheiden:

1. Schlüsselkompetenzen, die auf der einen Seite die Entwicklung von sich aus der Masse abgrenzenden Möglichkeiten, Prozesse wie auch Ressourcen bestimmen und unterstützen, wie auch gleichzeitig auf der anderen Seite den Rang der Tätigkeiten, die keinen Mehrwert erzeugen schwächen,
2. Zeitkompression, Verkürzung des Produkt-Entwicklungszyklus, sowie der Ausführungszeit, wie auch der Zeit der Reaktionszeit auf Marktveränderungen,
3. Ständige Fortbildung, Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern (u.a. Lieferanten und Kunden) und Ergänzung der eigenen Kompetenzen über die des Geschäftspartners.

Wiederum Forschungen von A. Grzebieniak zum Engagement und Verhalten der Versicherer-Mitarbeiter zum Erzeugen vom neuen Wissen im Bereich der Herstellung der Kundenrelation ergeben, dass diese Mitarbeiter auf ver-

¹² M. Bratnicki, *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 156

schiedene Weisen versuchen dieses Wissen zu bereichern. Zu diesem Zweck nutzen sie die eigene Zusammenarbeit mit anderen Unternehmenskollegen, wie auch die Erfahrungen der Mitarbeiter aus anderen Wirtschaftszweigen¹³.

Die Verwirklichung von Geschäftsvorhaben auf Basis oben genannter Quellen des Wettbewerbsvorsprungs verlangt die Aufmerksamkeit auf nicht materielle Ressourcen, insbesondere auf Wissen, zu fokussieren. Solches Vorgehen ist sehr oft mit radikalen Veränderungen in der Führungsart eines Unternehmens verbunden. Eine Herausforderung für die Führungskräfte ist das Erarbeiten einer Auswahl an einzigartigen Kompetenzen und Ressourcen, welche eine Quelle des Vorsprungs vor dem Wettbewerb sein können.

Immer größere Rolle im Wettbewerb um den Kunden spielt nicht nur das Dienstleistungs-Angebot, sondern das Niveau und Qualität der geleisteten Services. Nach J. Garczarczyka¹⁴ der Anstieg des Wettbewerbes auf dem Versicherungsmarkt führt dazu, dass Qualität zum Grundfaktor der Erlangung des Wettbewerbsvorsprungs eines Versicherers geworden ist, der seine Marktposition bestimmt. Dieses benötigt eine dauerhafte Ergründung und Erfüllung von Kunden-Bedürfnissen und -Erwartungen und dadurch die Erhöhung der Qualität der angebotenen Dienstleistung.

Die Bewertung der durch Versicherer angebotenen Dienstleistungsqualität beinhaltet die Kundenerwartungen betreffend die Qualität sowie ihrer Wahrnehmung. Drei Level der Kundenerwartungen können unterschieden werden¹⁵:

1. Erwünschte Dienstleistung, welche die Bedürfnisse des Kunden widerspiegelt,
2. Angemessene Dienstleistung, die der Kunde im Stande ist zu akzeptieren,
3. Geahnte Dienstleistung, die die Kunden meinen bekommen zu sollen.

¹³ A. Grzebieniak, *Zaangażowanie pracowników zakładów ubezpieczeń w tworzenie nowej wiedzy o kreowaniu relacji z klientami*, [w:] A. Organiściak-Krzykowska, S. Pieńkowska-Kamieniecka (red.), *Współczesne problemy rynku ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UWM w Olsztynie, Olsztyn 2014, s. 17.

¹⁴ J. Garczarczyk, *Jakość usług jako przesłanka zarządzania zakładem ubezpieczeń*, [w:] Sangowski T., (red.), *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Poznań 2002, s. 291.

¹⁵ V. Zeithaml, M.J., Bitner, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY, 2003; S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a new dominant logic of marketing*, *Journal of Marketing*, Vol. 68, January, 2004, p. 1-17; B. Edvardsson, A. Gustafsson, I. Roos, *Service portraits in service research: a critical review*, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 Iss: 1, 2005, p. 107 – 12

Jeder dieser obigen Level Spielt eine andere Rolle für den Kunden im Zusammenhang mit der Gestaltung seiner Erwartungen gegenüber der Dienstleistungs-Qualität (aus dem Englischen „*quality of service*“). Gleich dem Serviceanbieter gestaltet der Kunde die Attribute der Versicherungsdienstleistung (aus dem Englischen „*quality insurance of service*“) mit. Deshalb ist die Identifizierung dieser Attribute, wie auch die Bestimmung ihrer Gewichtung gegenüber der Dienstleistungs-Nehmer und -Geber von hoher Wichtigkeit¹⁶.

2. Wissen in Versicherungsdienstleistung

In Anlehnung an die durchgeführten Untersuchungen zu den Grundmaßstäben in Bezug auf das Versicherungsbewusstsein des Einzelnen kann Folgendes gezählt werden:

1. Das Wahrnehmen der Alltagsgefahren,
2. Kenntnisse der Güter und Dienstleistungen zum Befriedigen des Sicherheitsbedürfnisses,
3. Kenntnisse der Versicherungsbegriffe und – Prozesse,
4. Kenntnisse über den Versicherer,
5. Historie der Nutzung der Versicherungsdienstleistung,
6. Bewertung der Ergebnisse der Befriedigung des Sicherheitsbedürfnisses.

Eine wesentliche Rolle im Prozess der Erzeugung des Versicherungsbewusstseins spielen Mitarbeiter der Versicherer, insbesondere diese, die am Akquisitionsprozess direkt beteiligt sind, sowie Versicherungsvermittler (Versicherungsagenten, -Brooker). Wie man merken kann, beginnen Versicherer sich unterschiedlicher Methoden im Wettbewerb um den Kunden zu bedienen. Dabei rückt die Tatsache in den Vordergrund, dass der Preis als Marktmittel, das bis jetzt hauptsächlich verwendet wurde, nicht mehr so große Rolle im Gewinnen und Festigen von Wettbewerbsvorsprung spielt. Dies folgt der Tatsache, dass es eine natürliche Neigung zum Ausgleich der Preise in der Marktwirtschaft gibt. Ferner kann an dieser Stelle schlussfolgert werden, dass ein Wettbewerbsvorteil, der aus einem Preiskampf erfolgt, schwer längerfristig zu halten ist,

¹⁶ K. Perechuda, *Interakcyjne łańcuchy transferu wiedzy*, [w:] K. Perechuda., V. Galant. (red.), *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, PN AE we Wrocławiu, Nr 1086, Wrocław 2005, s. 200-205.

sowie die Bedeutung der Marke ebenso an Wichtigkeit bei Kundengewinnung auf dem modernen, unbeständigen und globalen Markt verliert.

Somit wird behauptet, dass diejenigen, die der Meinung sind, dass die Qualität DAS Merkmal schlechthin ist, liegen falsch. Und wie der Markt, insbesondere der Dienstleistungsmarkt zeigt – Qualität ist nicht alles. Andererseits sollte man im Hinterkopf behalten, dass ohne hohe Qualität der Dienstleistungssektor unbrauchbar wird. Unternehmer, die um die Qualität ihrer Dienstleistung bemüht sind, sollen zum einen unter Berücksichtigung der Marktanalysen, -Planung sowie -Kontrolle ihre Führungsstrategie ausarbeiten, zum anderen bedenken, dass Qualität das Bindeglied ist, das alle Elemente der unternehmerischen Aktivitäten zusammenhält. Die beste IT-Technologie, die geschicktesten Vorsichtsmaßnahmen oder das größte Kapital werden keine Bedeutung haben, wenn das Dienstleistungsunternehmen nicht mit dem Ansatz der Qualität arbeitet und keine Strategie der hohen Qualitätsstandards verfolgt¹⁷. Diese hohen Qualitätsstandards werden u.a. durch die Kompetenzen und Verhalten der Manager des Versicherers geschaffen, was in seinen Untersuchungen auch A. Grzebieniak bestätigt hat. Ferner hat er auch aufgezeigt, dass Einfluss auf die Qualität der Versicherungsdienstleistung das Involvieren der Mitarbeiter und Agenten der Versicherer im ganzen Prozess der Kundenbetreuung hat¹⁸.

3. Untersuchungsergebnisse

Eine dynamische Entwicklung, insb. im Zweig I des Versicherungssektors ist nicht nur das Resultat eines guten Produktes, sondern vor allem der Bemühung um den Kunden, sowie der Professionalität wie auch der entsprechenden Vorbereitung der Versicherungsvermittler. Seit der gesellschaftlich-politisch-ökonomischer Transformation des Versicherungsmarktes in Polen, hat der bis dahin größte Versicherer im Bereich der Lebensversicherungen (Zweig I) über 70% der Marktanteile verloren. Gleichzeitig verfestigten ihre Position auf dem polnischen Markt die Versicherer mit den westeuropäischen Wurzeln. Diese haben einen unbestrittenen Vorteil in hoher Professionalität, sowie hoher Be-

¹⁷ K. Opolski, *Zarządzanie przez jakość w usługach finansowych*, [w:] Garczarczyk J., (red.), *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, AE w Poznaniu, Poznań 2000, s. 19.

¹⁸ A. Grzebieniak, *Kompetencje menedżerów zakładów ubezpieczeń w relacjach z klientami*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2014, Nr 6 (773), s. 53.

mühung um den Kunden, wie auch hohe Dienstleistungsstandards. Ähnliche Tendenzen sehen wir in den anderen Zweigen der privaten Versicherungen wie auch der Vermögensversicherungen (Zweig II) – hier wurde ein Marktanteil von 60% zum Gunsten der Versicherer mit Fremdkapital verloren. An dieser Stelle soll man betonen, dass die angebotenen Produkte wie auch ihre Preise bei allen Versicherer vergleichbar sind. Deshalb kann man schlussfolgern, dass Bemühung um den Kunden auf der Ebene des Mehrwertes entschieden werden, im Sinne der Professionalität und Vermittlerkompetenz, sowie der Bewusstheit über die Kundenbedürfnisse und -erwartungen.

Die höchste Dynamik wird innerhalb der Produkte beobachtet, deren Vertrieb auf Spezialwissen des Versicherungsvermittler sowie Versicherungsbewusstsein des Kunden basiert (Vermögensversicherungen, allgemeine Haftpflichtversicherung). Die Dynamik der KFZ-Versicherungen (Haftpflicht, Kasko) und Vermögensversicherungen (Gruppe 8+9) spiegelt die Möglichkeiten des Marktes der Privatversicherungen, die von den Regulierungsmechanismen des Nachfragemarktes beeinflusst werden: die Anzahl der Neuzulassungen, Kaufkraft, die Anzahl der Ein- und Mehrfamilienhäuser, Finanzpolitik im Bereich der Kreditvergabe, etc. Vermögensversicherungen wie auch Versicherungsgarantien, die für einige Versicherer ein Marktexpansionsfeld darstellen, sind die am schnellsten fortschreitende Versicherungsgruppe des Zweigs II. Trotz eines nicht so hohen Risikos im Vergleich zu den anderen Risiko- und Versicherungsgruppen mit einem Anteil von 5,5% an Versicherungsbeiträgen des gesamten Zweigs II, sind sie ein wesentlicher Element der Marktentwicklung. Am besten zeigt das das kontinuierliche Wachstum des Versicherungsbeitrages dieser Versicherungen (ununterbrochen seit 10 Jahren) trotz der Tatsache, dass der Scheitelwert der Entwicklung des Polnischen Volkswirtschaft in dieser Zeit von großen Unterschieden gekennzeichnet wurde. Die im Zweig II durchgeführte Analyse der Strukturveränderungen zeigt, dass Vermögensversicherungen, die meist dynamisch sich verändernde Versicherungsgruppe sind. Die in eigener Abhandlung „Wettbewerb des Versicherungsmarktes in Polen“¹⁹ (Poln. „*Konkurencyjność rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*“) vorgestellten Dynamik-Indikatoren bestätigen das Wachstum der Wichtigkeit dieser Versicherungen in der gegenwärtigen Wirtschaft. Dafür im Zweig I die größte Dynamik des Versicherungsbeitrages zeichnen die Versicherungen im Zusammenhang mit Investitionsfonds. Diese Versicherungsart verlangt dem Versicherungsvermittler ein professionelles und zuverlässiges Wissen auf hohem Niveau

¹⁹ J. W. Przybytniowski, op. cit., s.148-197.

wie auch hohe Kompetenz in Bezug auf die Fähigkeit der Weitergabe dieses Wissens an den Kunden oder Interessenten ab. Diese Versicherungen setzen auch bessere Vorbereitung des Kunden auf unvorhersehbare Lebensumstände wie auch bessere Definition der eigenen Bedürfnisse und Erwartungen.

Fazit:

Wie man aus der durchgeführten Analyse folgern kann, das Versicherungswissen und demzufolge die Qualität der geleisteten Dienstleistung ist das beste Garant zum Erzielen und Behalten des Wettbewerbsvorsprungs auf dem Versicherungsmarkt. Somit die Grundforderungen an die Verantwortlichen, die für die Führungsstrategie sowie für die Zielerreichung eines Versicherers zuständig sind, sind die folgenden:

1. das Erzielen von neuen Absatzmärkten,
2. das langfristige Behalten der loyalen Kunden,
3. das Vorantreiben der Fortentwicklung der Forschungs- & Entwicklungs-Infrastruktur, insbesondere der der Hochtechnologien²⁰.

Die durchgeführte Analyse beweist, dass im Versicherungssektor eine Periode der Nachfrage nach stark individualisiertem Versicherungsschutz aufgetreten ist, was mit dem Wachstum der Gewichtung des professionellen Versicherungswissen beim Abschluss von Versicherungstransaktionen zusammenhängt – sowohl auf der Seite des Versicherungsvermittlers als auch des Versicherungsnehmers.

Bibliografie:

1. Bratnicki M., *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
2. Brinkley I., Fauth R., Mahdon M., Theodoropoulou S., *Knowledge Workers and Knowledge Work. A Knowledge Economy Programme Report*, The Work Foundation, London 2009.
3. Czekał J., *Próba klasyfikacji metod zarządzania informacją*, AE w Krakowie, Nr 564, Kraków 2001.

²⁰ A. Stahlbrost, *A living Lab as a Service: Creating Value for Micro – enterprises through Collaboration and Innovation*, Carleton University, Canada, 2013, s. 30-35.

4. Edvardsson B., Gustafsson A., Roos I., *Service portraits in service research: a critical review*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 16 Iss: 1, 2005.
5. Garczarczyk J., *Jakość usług jako przesłanka zarządzania zakładem ubezpieczeń*, [w:] Sangowski T., (red.), *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Poznań 2002.
6. Grzebieniak A., *Zaangażowanie pracowników zakładów ubezpieczeń w tworzenie nowej wiedzy o kreowaniu relacji z klientami*, [w:] A. Organiściak-Krzykowska, S. Pieńkowska-Kamieniecka (red.), *Współczesne problemy rynku ubezpieczeniowego*, Wydawnictwo UWM w Olsztynie, Olsztyn 2014.
7. Grzebieniak A., *Kompetencje menedżerów zakładów ubezpieczeń w relacjach z klientami*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2014, Nr 6 (773).
8. Leminen S., Westerlund M., Nystrom A., *Living Labs as Open – Innovation Networks*, [w:] *Technology Innovation Management Review*, Carleton University, Canada, 2012.
9. Łańcucki J., *Rola edukacji w rozwoju rynku ubezpieczeniowego*, „Prawo Asekuracyjne” Nr 2(59)/2009.
10. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2000.
11. Opolski K., *Zarządzanie przez jakość w usługach finansowych*, [w:] Garczarczyk J., (red.), *Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń*, AE w Poznaniu, Poznań 2000.
12. Perechuda K., *Interakcyjne łańcuchy transferu wiedzy*, [w:] Perechuda K., Galant V. (red.), *Modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, AE we Wrocławiu, Nr 1086, Wrocław 2005.
13. Przybytniowski J.W., *Edukacja ubezpieczeniowa i jej wpływ na świadomość ubezpieczeniową (wybrane problemy)*, „Rozprawy Ubezpieczeniowe”, Nr 1(2) Warszawa 2007.
14. Przybytniowski J.W., *Konkurencyjność rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie P'TM, Warszawa 2013.
15. Rodzinka J., Hady J., Hospod E., *Co wiedzą agenci*, Gazeta Ubezpieczeniowa, nr 47 (502) listopad, 2008.
16. Stahlbrost A., *A living Lab as a Service: Creating Value for Micro – enterprises through Collaboration and Innovation*, Carleton University, Canada, 2013.
17. Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a new dominant logic of marketing*, Journal of Marketing, Vol. 68, January, 2004.
18. Zeithaml V., Bitner M.J., *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY, 2003.