

# Człowiek na styku

Rzecz o osobach, które reprezentują ubezpieczyciela wobec agenta w terenie. To właśnie relacje interpersonalne pomiędzy agentem a przedstawicielem ubezpieczyciela decydują o sukcesie sprzedażowym. – ROBERT SZYWAŃSKI

Pisząc ten artykuł, odnoszę się do rynku indywidualnych ubezpieczeń majątkowych, którego głównym kanałem dystrybucji pozostają multiagenci. Każdy ubezpieczyciel z pierwszej dziesiątki sprzedaży tych ryzyk reprezentowany jest przez kilka tysięcy agentów i jeszcze większą rzeszę osób wykonujących czynności agencyjne. Sprzedaż polis komunikacyjnych indywidualnych i mieszkaniowych jest podstawą działania większości obecnych na rynku towarzystw, a walka o realizację planów sprzedaży jest pracą wielu osób pracujących na styku agenta (sprzedawcy) i ubezpieczyciela (producenta). Tematem tego artykułu jest pracownik „styku” tych dwóch stron biznesu, który reprezentuje ubezpieczyciela w terenie.

## STRONY RELACJI

W okresie mojej kariery w ubezpieczeniach pracowałem w różnych rolach: agenta, menedżera sprzedaży, underwritera, trenera, oraz w różnych miejscach: w oddziale, centrali oraz jako partner zewnętrzny. Własne doświadczenia i obserwacje zachęciły mnie do zajęcia się tematem sposobu komunikacji pomiędzy stronami, rozważanych na wielu płaszczyznach. Stronami tej relacji są: agent, pracownik operacyjny ubezpieczyciela w terenie oraz centrala ubezpieczyciela. Definicje robocze tych ról:

1. Agent – pośrednik sprzedający ofertę wielu zakładów ubezpieczeń, który oczekuje poza prowizją, produktem, również kontaktu ze swoim partnerem. Dla klienta to on jest ubezpieczycielem! Wielokrotnie przy szkodzie na pytanie „kto jest Pana ubezpieczycielem?” pada odpowiedź „Kowalski (nazwa agencji ubezpieczeniowej)...”.
2. Pracownik „styku” ubezpieczyciela – osoba mająca bieżący kontakt zarówno z agentem, jak i z centralą. Jest to zazwyczaj menedżer sprzedaży (bez względu na nazewnictwo i formę zatrudnienia), zarządzający grupą agentów współpracujących z danym ubezpieczycielem, ale również dyrektor regionalny, trener, i inni.



**Robert Szywański** jest prokurentem i dyrektorem handlowym Coris Lex Services, od 16 lat w branży ubezpieczeń.

3. Centrala – departamenty (produkt, taryfa, IT, back office), których działania przekładają się bezpośrednio na możliwość i jakość pracy agenta i pracownika terenowego.

Ostatnie lata to upowszechnienie stanowiska menedżera sprzedaży, który stał się kluczem do sukcesu na bardzo konkurencyjnym rynku. Ewolucja współpracy z agentem sprawiła, że obecnie jedna osoba łączy w sobie kilka dotychczasowych funkcji. Do niedawna agent był rekrutowany przez dyrektora oddziału, który często miał pozycję lokalnego „prezesa”, trzymającego w rękę m.in. zniżki, prowizje i likwidację. W oddziale agenta obsługiwały: rozliczenia (przyjęcie produkcji), kasa (rozliczenie zainkasowanej składki), specjalista produktowy (dający serwis merytoryczny, uzyskujący zgodę z centralą na niestandardowe ryzyko), pracownik akwizycji (bieżąca komunikacja), trener odwiedzający oddział, wsparcie IT oraz sekretariat dyrektora. **Z kilku osób mających swoje biurka, pomiędzy którymi przemieszczał się agent, teraz mamy jednego mobilnego menedżera zajmującego się ok. 30 agentami.** Rynek zweryfikował ten model i wystawił pozytywną ocenę.

## TWARZ FIRMY

Faktem jest, że menedżer odwiedzający agenta w jego siedzibie, odbierający zaawansze telefon i mający wiedzę merytoryczną, stał się skutecznym ambasadorem firmy. Badania jakościowe na multiagentach, opisywane w moim poprzednim artykule, nie pozostawiają złudzeń – to człowiek w największym stopniu decyduje o chęci współpracy z danym ubezpieczycielem. Oczywiście pozostałe dwa elementy (produkt w tym cena oraz prowizje) są ważne,

ale przy małych różnicach możliwe do zatarcia w przeciwieństwie do jakości obsługi, która potrafi zabić sprzedaż nawet dobrego produktu. Według szacunków, liczba osób działających jako szeroko rozumiani menedżerowie sprzedaży w Polsce wynosi minimum 900. Nie jest to grupa jednorodna i w swojej liczbie zawiera gwiazdy, rzemieślników, nowych oraz osoby z przypadku. Jedynie ok. 10% agentów, którzy wygrywają konkursy sprzedażowe i dzięki temu mają szansę uczestniczyć w spotkaniach, wycieczkach lub szkoleniach z osobami decyzyjnymi w centrali, mają tą drogą możliwość przekazywać swoje uwagi czy uzyskać odpowiedź na pytania.

**Dla większości agentów jedyny bezpośredni kontakt z ubezpieczycielem to opiekun odwiedzający ich w miejscu pracy.** Kontakt z centralą został ograniczony do ogólnych skrzynek mailowych lub infolinii. Taka sytuacja sprawia, że tak w telefonie agenta, jak i jego świadomości nazwa zakładu ubezpieczeń ma numer telefonu i twarz konkretnego człowieka.

## RZECZNIK PRASOWY

Zaufanie niektórych pracowników centrali, do tego, że każdy mail skierowany do agenta będzie odczytany jest założeniem błędnym. Jeśli agent współpracuje z 10 firmami, to otrzymuje tygodniowo dziesiątki maili, a przeczytanie ich zabrałoby zbyt dużo czasu, więc zazwyczaj są usuwane bez przeczytania. Dodatkowo sama forma tych wiadomości przypomina korespondencję spam albo poprzez załączone urzędnicze pisma jest niezrozumiała dla odbiorcy. Co więc sprawia, że informacje docierają do agenta? Zapamiętałem wypowiedź agentki, która powiedziała wprost – *pisze do mnie maila albo SMS mój menedżer, że wpadnie na kawę i w trakcie spotkania przekazuje mi informacje.* Aktualny proces komunikacji poprzez wysłanie maila ogólnego poza niską skutecznością jest ponadto jednostronny i bezosobowy. Menedżer sprzedaży, odwiedzając agenta, prowadzi z nim dialog, słuchając jego opinii, pomysłów, oczekiwań, a często też i krytyki skierowanej do reprezentowa-

nego przez niego ubezpieczyciela. Rola, w jaką wchodzi menedżer, przypomina niekomfortową pozycję rzecznika prasowego, który musi w imieniu swojego mocodawcy przedstawiać i tłumaczyć decyzje, czyny lub ich brak. Dla centrali sytuacja wydaje się klarowna – informacja dotarła do agenta. Ostatnio jeden z zakładów ubezpieczeń zmienił drobny, ale istotny dla agenta element procesu rozliczeń, a menedżerowie poza oficjalnym mailem otrzymali krótki lakoniczny komunikat, który przypominał mi dobrze znany z polityki rozsyłany codziennie „przekaz dnia” (choć obserwując polityków czasem spełnia on swoją rolę, pod warunkiem, że mówiący ma choćby mgliste pojęcie o przedmiocie).

### LOJALNY PRACOWNIK „STYKU”

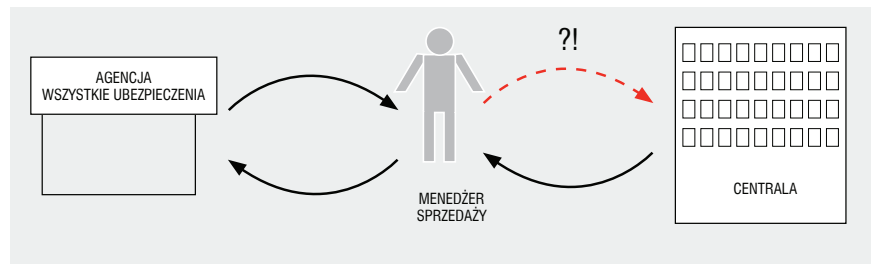
Agent i centrala ubezpieczyciela oczekują osoby kompetentnej, na którą mogą liczyć w każdej chwili. Ważnym elementem pracy jest umiętność nawiązania i utrzymania relacji.

Pracując na styku dwóch podmiotów, menedżer powinien zachować lojalność zarówno wobec swojego pracodawcy, jak i agenta, dzięki któremu osiąga dochody. Niestety zdarza się, że ta obustronna lojalność jest wystawiana na próbę w codziennej współpracy, gdy musi tłumaczyć działania pracodawcy wobec agenta przy jednoczesnym braku realnych możliwości przekazania informacji zwrotnej. Sytuacje zapalnie:

- Zakład ubezpieczeń wprowadza kolejną zmianę taryf w tym roku.
- Narzędzie do wystawiania polis nie działa poprawnie.
- Procedura zawarcia ubezpieczenia zawiera dodatkowe pytania niebędące standardem rynkowym.
- Agent nie otrzymuje oferty dla ryzyka niemieszczącego się w pełnomocnictwie.
- Różna oferta dla różnych kanałów dystrybucji.
- Zła obsługa posprzedazowa dla klientów.

### CO ROBIĆ?

Najważniejszym krokiem jest odpowiednio przygotowanie menedżerów do udzielenia wyjaśnień i przekazanie im wyczerpującej informacji, by czuli, że są rzeczywistą częścią firmy. Oczywiście jest, że każdy z nas czuje się pewniej, mówiąc o tym, na czym się zna, niż o tym, o czym tylko słyszał. **Rozwój merytoryczny osób ze sprzedaży jest w interesie zarządzających produktami czy taryfami, którzy powinni nauczyć podstaw działania mechanizmów rządzących ich decyzjami.** Menedżer, mówiący świadomo-



mie o mechanizmie prac nad taryfą jest nie tylko przekonywający dla agenta, ale równolegle buduje swój autorytet u niego. Drugim ważnym elementem jest wypracowanie mechanizmów przekazania informacji zwrotnej od agenta do właściwej osoby w centrali. Jeszcze ważniejsze będzie, by przekazujący czuli sens tego działania i widzieli efekty tej pracy. Wielkie wrażenie robi, gdy na spotkaniu szkoleniowym agent mówi ...zgłosiłem to swojemu menedżerowi, on przekazał do Warszawy i zmieniło to dla wszystkich... **Jeśli możemy uzyskać informację (nie pociąga to za sobą żadnych kosztów!), to zaniechanie tego jest stratą dla firmy.** Firma, komunikując decyzję, która prawdopodobnie będzie negatywnie odebrana przez agentów, musi przekonać do niej swoich przedstawicieli i nauczyć ich zarządzania podobną sytuacją kryzysową. Należy pamiętać, że menedżer sprzedaży łączy niezadowolony agent z współpracą z ubezpieczycielem z ryzykiem zmniejszenia generowanego przypisu. Najlepszym przykładem jest powszechnie obecna wielokanałowość, łącząca się z różną ofertą jednej firmy dla jednej kategorii klienta w zależności od kanału dystrybucji, co szczególnie dla agentów pozostaje elementem niezrozumiałym. W sytuacji gdy ubezpieczyciel wie, że jakiś element procesu usługowego działa wadliwie lub podejmuje działania mogące mieć negatywny odbiór, np. szeroka akcja windykacyjna, musi informować o tym swoich ludzi w terenie. Pracownik w terenie również jest członkiem zespołu firmy i sytuacja, kiedy źródłem wiedzy o tej firmie staje się zewnętrzny podmiot, np. agent, jest sytuacją złą, powodującą zachwianie koniecznego zaufania. Relacja menedżera z agentem oparta jest na zaufaniu i centrala nie może go wystawiać na próbę poprzez swoje działania. Zasada, że „problem pozostaje w rodzinie”, jest korzystna i możliwa do stosowania jedynie, gdy wszyscy członkowie mają przekonanie, że są szanowani.

### RYZYKO TEGO MODELU

Na dowód znaczenia właściwej osoby na tym stanowisku stykowym przytoczę

przykład z jednego z badań: Agent, który w trakcie oceny towarzystwa X stanowczo zadeklarował – **dawałem im kilka szans teraz już jest za późno.**

W rozmowie o dobrym MS agent mówi o Małgosi z TUY. Pada pytanie moderatora: *założmy, że ta Małgosia rozpoczyna pracę w X i dzwoni do Ciebie – Rysiek, jestem w X i widzę tutaj szansę, będziesz ze mną rozmawiał?*

*Ti mnie masz, TAK* – odpowiedział moderatorowi agent z wieloletnim stażem. Odejście dobrze ocenianego menedżera sprzedaży do konkurencji jest dużym ryzykiem dla ubezpieczyciela, ponieważ wielce prawdopodobne jest przeniesienie portfela współpracujących agentów do nowego jego pracodawcy. Obowiązujący model może spowodować (w ostatnich latach nie jest to rzadkość), że firma obecna na lokalnym rynku po odejściu dobrego menedżera traci w perspektywie roku 90% ubezpieczeń na danym terenie.

### ODWIECZNE NIEZROZUMIENIE NA LINII SPRZEDAŻ – PRODUKT

Niezależnie od zmian w procesie sprzedaży w terenie ubezpieczyciele zmieniają swoje struktury w centralach, powołując departamenty product management, które mają koordynować prace nad rozwiązaniami produktowymi pomiędzy produktem a sprzedażą. Wielu ubezpieczycieli musiało się zmierzyć z problemem „różnych częstotliwości nadawania i odbioru” obu obszarów, co często doprowadzało do wzajemnego unicestwiania się i budowy wewnętrznych antagonistycznych bloków, które komunikowały wokół – „bo oni..., dlatego my nie...”.

Jestem przekonany, że kolejnym koniecznym działaniem jest minimalizowanie antagonizmów na linii teren – centrala, a kluczem do tego jest gra drużynowa z terenowymi przedstawicielami, by ci czuli możliwie duże wsparcie i zaufanie ze strony centrali. Prawdą naszej branży jest, że tylko dobrze działające i współpracujące ogniwa sprzedaż – centrala (produkt, back office) – likwidacja dają możliwość budowy solidnej i efektywnej firmy ubezpieczeniowej. □