

# Agent, skarbnica wiedzy

Artysta może tworzyć dla siebie bez oglądania się na innych. Producent jest mniej niezależny. Tworząc produkt, musi słuchać wnikliwie głosu potencjalnego nabywcy.

– ROBERT SZYWAŁSKI

Oceniając z perspektywy wielu lat funkcjonowania w biznesie ubezpieczeniowym, mógłbym podać dziesiątki przykładów produktów, które budziły zachwyty centrali, pracowników w terenie, a nawet otrzymywały wiele nagród i pozytywnych recenzji w mediach, a ich sprzedaż była dużo poniżej oczekiwanej lub zakończyła się całkowitą klęską. Żadna ze stron tworzących produkt nie ma monopolu na wiedzę, jak stworzyć ten najlepszy. Zaangażowanie wielu osób w procesie kreacji daje projektowi potrzebną różnorodność. Standardem przy tworzeniu lub modyfikacji produktów ubezpieczeniowych jest współpraca różnych departamentów centrali zakładu ubezpieczeń: produktowego, sprzedażowego, marketingu i innych. Przy czym wszyscy są świadomi, że trzeba do tego procesu włączyć odbiorcę danego produktu. Tu pojawia się pierwsze, a zarazem kluczowe pytanie – kto jest odbiorcą produktu?

## ODBIORCA PRODUKTU

Moje doświadczenia w pracy w ramach ubezpieczeń działu II każą mi wprowadzić podział na odbiorcę produktu, czyli podmiot, który będzie oceniał i decydował o faktycznej sprzedaży, oraz konsumenta, którego zakupiona polisa będzie chronić. Na naszym rynku konsument traktuje ubezpieczenia jako zło konieczne albo – w najlepszym wypadku – jako coś ważnego lecz skomplikowanego. Dla branży marketingu ubezpieczenia należą do kategorii negatywnej, czyli tej, o której, konsumenci nie chcą słuchać.

Częstokroć na łamach „Miesięcznika Ubezpieczeniowego”, wielu autorów podkreślało znaną w naszej branży prawdę, że **to agent decyduje, gdzie klient kupuje polisę**. Różnicę stanowią sposoby zakładów ubezpieczeń, jakimi przekonuje się agenta do własnej oferty.



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

Istotnym elementem jest włączenie agenta w pracę nad nowym produktem, co może być jednocześnie jednym z najbardziej efektywnych działań przy implementacji produktu do sprzedaży. **Co wie tylko agent?**

1. Zna produkty konkurencji i wie komu je sprzedaje.
2. Wie, czego potrzebuje jego klient.
3. Zna klienta, który kupuje nasze ubezpieczenie.
4. Wie, co przeszkadzało mu w sprzedaży naszego dotychczasowego produktu.
5. Pamięta, jakie pomysły produktowe nie sprawdziły się na rynku i wie dlaczego.
6. Oczekuje określonego wsparcia i – co ważne – mówi o tym.

Poza wymienionymi, nie do przecenienia jest fakt, że **agent zaangażowany w proces tworzenia będzie mógł powiedzieć: to jest mój produkt**. Potwierdza to eksperyment przeprowadzony w latach 40. XX wieku. Jego przedmiotem była zmiana nawyków żywieniowych przeciętnej amerykańskiej rodziny. Przed zmianą stosowali monodietę mięsną. Badacze podzielili gospodynie domowe na dwie grupy, gdzie: 1. grupa udała się na wykład z profesorem, największym ówczesnym autorytetem

PRODUKTY

► w dziedzinie żywienia, który omawiał szkodliwość monodiety mięsnej; 2. grupa spotkała się z psychologiem (przedstawionym jako urzędnik komisji żywienia), który poprosił grupę o pomoc przy stworzeniu argumentacji dla innych gospodyń (*jak byście przekonały inne gospodynie?*). W wyniku eksperymentu, zmiana nawyków żywieniowych dla 1. grupy nie przekroczyła 20%, a dla 2. grupy osiągnęła wynik zbliżony do 90%. Wniosek potwierdza regułę, iż **człowiek skuteczniej przekonuje się sam, niż ulegnie czyjejs argumentacji.**

Większość zakładów może z czystym sumieniem powiedzieć: *pytamy dział sprzedaży o zdanie i oczekujemy od niego pomysłów, nad którymi dodatkowo każdorazowo się pochylamy.* Nie chcę oceniać, jak to wygląda w praktyce, lecz opisać jedną z możliwych metod, pamiętając, że jedna nie wyklucza pozostałych, a celem ostatecznym jest zwiększenie efektywności.

Badania fokusowe są metodą, którą chcę tu przybliżyć, a jednocześnie zaproponować jej dostosowanie do celu, jakim jest włączenie agenta do tworzenia rozwiązań produktowych. Profil charakterologiczny agentów ubezpieczeniowych sprawia, że wybór ogniskowanych wywiadów grupowych (ang. *focus group interviews* – FGI), wykorzystujących dynamikę grupy, zwanych fokusami jest optymalny. Trudno jest znaleźć drugą tak różnorodną pod względem wieku, wykształcenia, doświadczeń życiowych grupę, która z drugiej strony ma tak spójne dominujące cechy – otwartość i relacyjność. Te cechy sprawiają, że badania są niezwykle dynamiczne i owocują wielością cennych informacji.

**JAK WYGLĄDA BADANIE? JAK TO SIĘ ROBI?**

Grupa od 6 do 10 osób zostaje zaproszona do sali zapewniającej komfort dla prowadzących dyskusję (powinien znajdować się w niej stół, gdzie wszyscy uczestnicy widzą się wzajemnie). Miejsce, gdzie organizowane jest badanie, oprócz sali dla uczestników, powinno mieć dodatkowe pomieszczenie dla obserwatorów, którzy przyglądając się dyskusji przez lustro weneckie mogą dynamicznie wpływać na rozwój sytuacji – przekazywać moderatorowi swoje uwagi i wskazywać obszary „do pogłębienia”. Za zgodą respondentów badanie jest rejestrowane na dwóch niezależnych nośnikach – audio i video. Respondenci otrzymują wynagrodzenie za poniesiony czas np. 200 zł. Badanie

prowadzone jest przez moderatora wedle scenariusza i trwa do 2 godzin.

**Fokusy należą do grupy badań jakościowych, gdzie uczestnik może swobodnie wyrazić swoje opinie, doświadczenia i emocje oraz konfrontować je poprzez interakcję z pozostałymi uczestnikami.** Bardzo istotny jest świadomy wybór osób zapraszanych. Mogą one odpowiadać wielu profilom np. właściciele agencji dużych, agenci sprzedający stacjonarnie, OFWCA, małe miejscowości, ilość reprezentowanych zakładów ubezpieczeń itp. Dzięki tej dywersyfikacji mogą oni wnieść różnorodną wiedzę. Drugim istotnym elementem badania jest moderator, który prowadząc dyskusję specjalistyczną musi znać się na przedmiocie, by być równorzędnym partnerem. Może on również dyna-

na specyfikę – zakład ubezpieczeń lub jego pracownicy terenowi mają dostęp do bazy agentów (również multiagentów), agencja nie zna tego rynku, a moderator powinien znać branżę. Jeśli zakład nie posiada doświadczonego pracownika, może wynająć na rynku odpowiednią osobę, która przygotuje i przeprowadzi badanie.

Innym tematem (szerzej – już w odrębnym artykule) jest scenariusz badania i jego skuteczność w realizacji celów danego fokusu. Na potrzeby niniejszego rozważania przyjmijmy, że badanie organizowane jest na grupie multiagentów, posiadających w portfolio klientów indywidualnych oraz MSP. Agenci, przychodząc na badanie, nie wiedzą, kto jest zamawiającym. Otrzymują tylko informację, że jest to zakład ubezpieczeń,



micznie pogłębiać wypowiedzi, bądź wyciszać tematy mało istotne. Dodać należy, że badani agenci zazwyczaj znają się z różnych szkoleń lub mieli okazję współpracować ze sobą w różnych konfiguracjach. Ten element umożliwia szybkie „ocieplenie” atmosfery; kluczowym staje się wejście do grupy moderatora i odpowiednie „sprzedanie” przez niego metody badania (w tym nagrania).

Ważnym elementem jest budżet, który trzeba przeznaczyć na badanie. Oczywiście kluczową sprawą staje się, czy realizujemy je sami, czy korzystamy z zewnętrznej specjalistycznej firmy badawczej. Osobiście sugerowałbym wybór pierwszego rozwiązania, nie tylko ze względów kosztowych, ale i ze względu

a o jego tożsamości dowiedzą się na końcu badania. Taka praktyka pozwala skupić się na produkcie bez odniesień do starego produktu oraz ewentualnych obiekcji względem danego zakładu.

Co i jak możemy badać metodą fokusową wykorzystując wymienione powyżej wartości agenta?

**POSZUKIWANIE NOWYCH ROZWIĄZAŃ PRODUKTOWYCH DLA DANEGO PROFILU KLIENTA**

Stawiając pytanie otwarte „czego wam brakuje?” otwieramy dyskusję. Jednak, by osiągnąć zamierzony cel – pozyskania pomysłów na stworzenie produktu – musimy skierować grupę na dwa obszary. Pierwszy, to wybór spośród produktów

istniejących na rynku (ewentualnie ich modyfikacji); drugi – nowe, kreatywne rozwiązania. Podczas jednego z przeprowadzonych badań, zrodziła się zażarta dyskusja dlaczego firmie X nie wyszła sprzedaż opcji do produktu mieszkaniowego. Ku zdziwieniu prowadzącego, wszyscy uczestnicy wyrażali pozytywne opinie o samym ubezpieczeniu, a za porażkę obarczyli wadliwą ścieżkę sprzedaży – *jeśli mam wyciągać dodatkowy papier i wystawiać drugie potwierdzenie wpłaty to mi się nie chce, a do tego tłumaczyć klientowi...* Przekaz jest jasny – często dobry pomysł jest unicestwiany przez nieumiejętne jego wprowadzenie, więc warto jest wrócić do dobrego pomysłu i umiejętnie go wprowadzić. Pracując w zakładzie ubezpieczeń kierujemy się czasem, jak każda branża, określonymi stereotypami, uogólnieniami. Agent mówiący o dołączeniu ryzyka X do pakietu Y przełamuje stereotyp – (...) *ja moim klientom zawsze wystawiam również polisę Z za składkę Q ponieważ uważam, że...* Taki przypadek może zginąć w analizach ogólnych prowadzonych w bazie centralnej i dobry pomysł na łączenie produktów może nie ujrzeć światła dziennego. Dodatkowo agent podpowiada nam za i przeciw konkretnemu rozwiązaniu. Otrzymujemy gotową argumentację sprzedażową. Drugim, trudniejszym obszarem jest otrzymanie nowego pomysłu, który mógłby być początkiem nowego produktu. W praktyce nie spotkałem się z takim zdarzeniem, choć kilkakrotnie otrzymywaliśmy informację będącą impulsem to dalszej pracy i analiz np. *byłem za granicą i szwagier mówił mi o ubezpieczeniu...; klient dzwonił z pytaniem, czy mamy takie ubezpieczenie...*

#### KOMU AGENT OFERUJE UBEZPIECZENIE KONKRETNEJ FIRMY?

Założenia marketingu produktowego pozostają teorią, co pokazuje przykład autocasco, dla którego 8 na 10 product managerów wskaże podobny profil klienta: samochód osobowy do użytku własnego w wieku 3-6 lat, klient w wieku 35-50 lat zamieszkały poza dużymi aglomeracjami, marka pojazdu popularna. Realia są inne. Agent wie, komu sprzedaje dane ubezpieczenie i założenia product managerów nie leżą w jego polu widzenia. W ramach jednego z badań rozdano profile klientów, prosząc o oznaczenie na liście, ofertę którego zakładu by przedstawił (każdy uczestnik miał swoją listę). Wyniki były ciekawe, ponieważ agenci okazali się niezwykle zgodni w doborze, wskazując w dyskusji wybory rzadko odnoszące się

do samego produktu. Najczęściej zakreślali oni kombinacje taryfowe, które odczytywane są jako wskazanie „co chce ubezpieczyciel”, ale jednocześnie agenci mówili o doświadczeniach własnych (lub zasłyszanych od klientów) z likwidacją szkód, jakością serwisu i wynagrodzeniem z danej firmy. Przy tej okazji zachęcam też do rozważenia przeprowadzenia innego badania – *mystery shopping* (tajemniczy klient). Prowadzone w formie wizyt u agentów w odpowiednio dużej skali może odpowiedzieć na ważne pytania, czy nasz produkt jest przedstawiany klientowi (posiadanie umowy z danym zakładem nie oznacza każdorazowego ofertowania jego produktu); także – oraz jeśli jesteśmy ofertowani to w jakim „towarzystwie” i – najważniejsze – kogo i dlaczego rekomenduje pośrednik?

#### JAK MA WYGLĄDAĆ PRODUKT IDEALNY?

Nie jest rolą agenta tworzenie zapisów OWU, lecz wskazanie, co mają zawierać i w jakiej formie mają być przekazane. Wszystkie badania, w których uczestniczyłem, przynosiły **powtarzające się dwa wnioski w przedmiocie produktu: „ma być możliwie prosto i zrozumiale” oraz „zbyt duża liczba opcji zabija...”**. Jeśli mamy już koncepcję produktu, możemy przedstawić dwa lub trzy warianty do grupowej oceny. Przyjmowanie oceny grupy jest trudnym elementem – zwłaszcza dla autora, który z tego powodu powinien wstrzymać się od obecności bezpośredniej, by zachować obiektywną formę i nie bronić jakiegoś rozwiązania (czasem podświadomie). Bez względu na to, czy ocena jest pozytywna czy negatywna, każdy wypowiadający ją musi uzasadnić. Uzasadnienie to jest olbrzymią wartością w sytuacji, gdy podejmujemy decyzję o wprowadzeniu „negatywnie” ocenionego elementu do sprzedaży, a wiedza o nim pozwala nam przygotować adekwatną argumentację lub inny sposób zarządzenia problemem.

W jednym z prowadzonych przeze mnie badań, mogłem pozwolić badanym na stworzenie całego pakietu zawierającego różne ubezpieczenia w różnych zakresach. W tym celu przygotowałem blisko 50 kartek z cechami (w części trzeba było wpisać wartości np. franszyza integralna...), z których jak z puzzli agenci mieli stworzyć produkt, jaki chcieliby oferować swoim klientom. Praca trwała ponad 25 minut bez uczestnictwa moderatora, który przyglądał się pracy zza lustra weneckiego, i związana była z bardzo

dynamiczną wymianą zdań. Zapis samej dyskusji oraz prezentacja produktu przez uczestników stanowiły znaczący wkład w tworzenie rozwiązania produktowego firmy X oraz pozwoliło zoptymalizować implementację w sprzedaży, dając argumentację sprzedażową słowami samych sprzedawców.

#### CZEGO AGENT NIE SPRZEDA?

To pytanie dość ogólne i może wydawać się, że otrzymanie konkretnej odpowiedzi na nie nie jest możliwe. Odpowiedź jest prosta, a najlepiej oddaje to cytat wypowiedzi właściciela dużej lokalnej multia-gencji: *Nigdy w życiu nie zaproponuję czegoś klientowi, do czego sam nie jestem przekonany*. Idąc dalej, możemy usłyszeć o „głupich wariantach” – i w tej kategorii usłyszałem o ubezpieczeniu NNW ucznia dającym dodatkowo możliwość skorzystania z asysty – wprowadzenie zwierzęcia domowego np. kota (osobiście nie sprawdzałem podanych OWU), tudzież o ubezpieczeniu dodatkowym, które powodowało zwwyżkę 200 zł do ubezpieczenia za 300 zł, a nie dawało zupełnie nic czytając ze zrozumieniem OWU. Agent potrzebuje wsparcia (szkolenia, manager sprzedaży, help-desk merytoryczny), ale również pewności, że klient otrzyma po szkodzie to, co ON SAM mu powiedział przy sprzedaży. Bardzo istotnym elementem może być opinia o ubezpieczycielu, która w skrajnych wypadkach może prowadzić do pomijania jego oferty w określonym ryzyku. Jednym z zadań, które przeprowadzałem z grupą, była ich ocena kilku zakładów ubezpieczeń. Dostali oni logotypy oraz zestawienia cech pozytywnych i negatywnych oraz czas na grupową dyskusję bez moderatora – właśnie podczas takiej dyskusji padło: *źle likwidują szkody, dlatego póki nie usłyszę od klientów, że jest lepiej, nie sprzedam dla nich żadnego casco (...)*.

**Niewykorzystanie cech charakteryzujących agenta ubezpieczeniowego, takich jak otwartość, łatwość wyrażania własnego zdania oraz relacyjność, jest w mojej ocenie marnotrawstwem.**

Obecnie uwzględnianie wypowiedzi agentów to potencjał. Agent postrzega swoje uczestnictwo w badaniu jako wyróżnienie. Kiedyś podobnie traktowano szkolenia czy wyjazdy integracyjne, które obecnie, przy rosnących kosztach, mają coraz mniejszą efektywność. Pamiętajmy, że agent chce być partnerem w relacji z zakładem w możliwie szerokim spektrum działań, a współtworzenie produktów jest tym obszarem, gdzie jego wkład może i powinien być duży. □