

UNIWERSYTET GDAŃSKI – WYDZIAŁ EKONOMICZNY

mgr Wojciech Wężyk

**Percepcja marki towarzystw ubezpieczeniowych w segmencie
małych i średnich przedsiębiorstw i jej rola w budowaniu
zaufania klienta**

Rozprawa doktorska napisana
w Katedrze Transportu i Handlu Morskiego
pod kierunkiem
dr hab. Anety Oniszczyk – Jastrzębek prof. UG
promotor pomocniczy dr Tomasz Czuba

Sopot 2025

SPIS TREŚCI

STRESZCZENIE	4
SUMMARY.....	8
Lista publikacji.....	12
WSTĘP	13
ROZDZIAŁ 1. TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK PRODUKTÓW I USŁUG NA RYNKU	18
1.1. Tożsamość a wizerunek współczesnego przedsiębiorstwa	18
1.2. Funkcje wizerunku w przedsiębiorstwie	25
1.3. Etapy procesu budowania wizerunku.....	29
1.4. Wizerunek a reputacja - podstawowe podobieństwa i różnice	33
ROZDZIAŁ 2. WIZERUNEK, A DYSTRYBUCJA PRODUKTÓW UBEZPIECZENIOWYCH.....	37
2.1. Wpływ wizerunku na sprzedaż i kluczowe aktywności przedsiębiorstwa.....	37
2.2. Wizerunek przedsiębiorstwa w kontekście cyfryzacji kanałów komunikacji.....	41
2.3. Znaczenie działań społecznych przedsiębiorstwa (CSR) w kształtowaniu wizerunku.	45
2.4. Wizerunek, a dystrybucja produktu ubezpieczeniowego	52
2.5. Czynniki wpływające na rolę agenta w procesie dystrybucji	54
ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA MŚP W POLSCE	57
3.1. Rynek MŚP w Polsce	57
3.2. Finansowanie MŚP w Polsce a bariery ich rozwoju	59
3.3. Wkład MŚP w Polsce w gospodarkę	62
3.4. Czynniki wpływające na wizerunek.....	70
RODZIAŁ 4. RYNEK USŁUG UBEZPIECZENIOWYCH W POLSCE W SEKTORZE MŚP	79
4.1. Podmioty ubezpieczeniowe na rynku i ich charakter	79
4.2. Rynek brokerski w Polsce	83
4.3. Składka przypisana i zarobiona na rynku.....	88
ROZDZIAŁ 5. SERWISY SPOŁECZNOŚCIOWE A AGENCI UBEZPIECZENIOWI – WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO.....	94
5.1. Metodyka badania	94
5.2. Elementy wpływające na wizerunek	98
5.3. Agenci ubezpieczeniowi a wizerunek	107

5.4. Relacje osobiste a wizerunek	124
Zakończenie	153
Bibliografia	163
Spis tabel	171
Spis rysunków.....	172
Załącznik 1 – Kwestionariusz badania ankietowego.....	176

STRESZCZENIE

Percepcja marki towarzystw ubezpieczeniowych w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw MSP i jej rola w budowaniu zaufania klienta

Celem pracy jest zbadanie wpływu wizerunku marki towarzystwa ubezpieczeń na decyzje pośredników w procesie sprzedaży polis klientom z sektora MSP. Autor stawia pytanie, jak pośrednicy rozumieją wizerunek ubezpieczycieli i czy jego percepcja wpływa na ich rekomendacje. W dobie globalizacji i cyfryzacji, tożsamość, wizerunek i reputacja stają się kluczowymi elementami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a ich znaczenie w kontekście budowania zaufania klienta jest nie do przecenienia. Zarówno w relacjach B2C, jak i B2B, budowanie pozytywnego wizerunku staje się strategicznym elementem długofalowego sukcesu.

W pierwszym rozdziale pracy autor skupia się na definiowaniu i analizowaniu pojęć tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw w kontekście dynamicznie zmieniającego się otoczenia rynkowego. Tożsamość to zbiór atrybutów, które definiują istotę, rolę i charakter przedsiębiorstwa, jego misję, wartości i wizję. Jest ona budowana zarówno w kontekście wewnętrznym, opierając się na potencjale ludzi tworzących przedsiębiorstwo, jak i w kontekście zewnętrznym, w odniesieniu do konkurencji. Natomiast wizerunek to subiektywna percepcja tej tożsamości przez odbiorców zewnętrznych, kształtowana przez ich indywidualne doświadczenia i oczekiwania. Na tożsamość wpływają zarówno uwarunkowania zewnętrzne, takie jak trendy rynkowe, regulacje prawne, oczekiwania społeczne, jak i wewnętrzne zmiany w przedsiębiorstwie, takie jak zmiany w strukturze organizacyjnej, strategii biznesowej czy kulturze organizacyjnej. Wizerunek zaś jest kształtowany przez działania przedsiębiorstwa, jej komunikację, produkty i usługi, ale także przez opinie i doświadczenia odbiorców, recenzje, komentarze w mediach społecznościowych.

Autor podkreśla zmienność wizerunku, wskazując, że jest on podatny na fluktuacje, tak jak zmieniają się odbiorcy i ich oczekiwania. Wizerunek przedsiębiorstwa może się zmieniać w czasie, w zależności od jej działań, sytuacji rynkowej i opinii odbiorców. W tym kontekście autor omawia również funkcje wizerunku w przedsiębiorstwie, podkreślając jego wpływ na rozpowszechnianie opinii o przedsiębiorstwie. Dobry wizerunek sprzyja pozytywnym opiniom i rekomendacjom, co z kolei przekłada się na wzrost zainteresowania ofertą przedsiębiorstwa i zwiększenie sprzedaży. Wizerunek wpływa na lojalność klientów, którzy chętniej wracają do

przedsiębiorstwie, które dobrze postrzegają i którym ufają. Lojalni klienci stanowią fundament stabilnego rozwoju przedsiębiorstwa. Kolejną funkcją wizerunku jest budowanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo o silnym wizerunku jest postrzegana jako bardziej wartościowa, co ma wpływ na jej wycenę rynkową i atrakcyjność dla inwestorów.

W dobie cyfryzacji kształtowanie spójnego wizerunku staje się coraz trudniejsze ze względu na ogrom informacji i bodźców, z którymi styka się współczesny konsument. W natłoku informacji trudno jest się wyróżnić i dotrzeć do odbiorców z jasnym i spójnym przekazem. Dodatkowym utrudnieniem jest zjawisko hejtu, który może mieć destrukcyjny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa. Negatywne komentarze i opinie w Internecie mogą szybko rozprzestrzeniać się i wpływać na postrzeganie przedsiębiorstwa przez szerokie grono odbiorców. Autor podkreśla także rosnącą rolę mediów społecznościowych, które stały się ważnym kanałem komunikacji i kształtowania opinii. Przedsiębiorstwa muszą być obecne w mediach społecznościowych i aktywnie zarządzać swoim wizerunkiem w tym środowisku.

W dalszej części rozdziału autor porównuje wizerunek z reputacją, wskazując, że wizerunek to postrzeganie przedsiębiorstwa w danym momencie, które może ulegać zmianom, natomiast reputacja to długofalowa ocena przedsiębiorstwa, oparta na jego historii i wiarygodności. Reputacja jest budowana latami, trudniejsza do zmiany, ale i bardziej odporna na chwilowe kryzysy.

Drugi rozdział pracy koncentruje się na wpływie wizerunku na dystrybucję produktów ubezpieczeniowych, w szczególności w odniesieniu do produktów trudnych w odbiorze, takich jak usługi finansowe. Wizerunek TU ma kluczowe znaczenie dla budowania zaufania, które jest fundamentem relacji z klientem w sektorze finansowym. Klienci chętniej powierzają swoje finanse instytucjom, które postrzegają jako wiarygodne, stabilne i etyczne. Autor podkreśla, że pozytywny wizerunek przekłada się na większy popyt na ofertę przedsiębiorstwa, co w konsekwencji wpływa na jej sytuację finansową, a także zwiększa jej odporność na kryzysy. Dodatkowo, dobry wizerunek może minimalizować negatywne skutki ewentualnych kryzysów, a nawet stanowić okazję do ich wykorzystania i umocnienia pozycji rynkowej.

Rozdział ten omawia również wpływ cyfryzacji na budowanie wizerunku, wskazując na rosnącą rolę klienta. W dobie Internetu klienci mają większy dostęp do informacji i większy wpływ na kształtowanie opinii o przedsiębiorstwie. Pojawia się trend personalizacji doświadczeń. Klienci oczekują spersonalizowanej oferty i komunikacji, dostosowanej do ich indywidualnych potrzeb i preferencji. Autor zaznacza również znaczenie content marketingu, czyli tworzenia wartościowych treści, które angażują odbiorców i budują wizerunek przedsiębiorstwa jako eksperta w danej dziedzinie.

Autor podkreśla także znaczenie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) dla budowania pozytywnego wizerunku. Działania te pomagają stworzyć płaszczyznę sprzyjającą budowaniu więzi między marką a konsumentem. Budują wizerunek przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnej społecznie, wzmacniają lojalność klientów i przyciągają nowych klientów, którzy identyfikują się z wartościami przedsiębiorstwa.

W rozdziale trzecim autor charakteryzuje rynek małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki sektora ubezpieczeń. Omawia definicje i klasyfikację przedsiębiorstw, a także specyfikę rynku B2B. Podkreśla, że w Polsce dominują mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa, które stanowią fundament gospodarki i generują ponad 30% polskiego PKB.

Autor analizuje również rynek ubezpieczeń w kontekście MSP, omawiając wyzwania i trendy, takie jak wpływ cyfryzacji, znaczenie zarządzania doświadczeniem klienta oraz rosnącą konkurencję ze strony przedsiębiorstw technologicznych (InsurTech), które oferują innowacyjne rozwiązania ubezpieczeniowe. Autor podkreśla silną rolę pośrednika w procesie zakupu polis majątkowych przez MSP, pomimo przewidywań, że cyfryzacja osłabi ich pozycję. W przypadku MSP, ze względu na złożoność produktów ubezpieczeniowych, kluczowa jest rola pośrednika, który pomaga klientom zrozumieć ofertę i wybrać odpowiednie dla ich potrzeb rozwiązanie.

Rozdział czwarty poświęcony jest analizie rynku usług ubezpieczeniowych w Polsce w segmencie MSP, ze szczególnym uwzględnieniem wpływu pandemii na ten sektor. Autor omawia strukturę rynku, zróżnicowanie podmiotów działających na rynku – od dużych korporacji po małe, rodzinne przedsiębiorstwa. Wskazuje na główne podmioty, takie jak towarzystwa ubezpieczeń, agenci, brokerzy, multiagenci, przedsiębiorstwa InsurTech. Prezentuje dane dotyczące składki przypisanej i zebranej, analizując dynamikę rynku, trendy wzrostowe i spadkowe. Omawia trendy i perspektywy rozwoju, m.in. wpływ cyfryzacji, rosnącą rolę ubezpieczeń online, personalizację oferty, rozwój ubezpieczeń opartych o nowe technologie. Analizuje szkodowość, omawiając wskaźniki szkodowości w różnych segmentach rynku ubezpieczeń oraz wyniki finansowe sektora, omawiając rentowność sektora ubezpieczeń, zysk netto, wskaźniki efektywności. Wskazuje na pozycję rynkową poszczególnych towarzystw ubezpieczeń, analizując udziały w rynku, dynamikę wzrostu, strategię rozwoju. Autor przytacza dane statystyczne dotyczące rynku brokerskiego, w tym liczbę wydanych zezwoleń na prowadzenie działalności brokerskiej i strukturę przychodów brokerów.

W ostatnim, piątym rozdziale autor prezentuje wyniki przeprowadzonego badania empirycznego, którego celem było zbadanie, jak agenci postrzegają wizerunek poszczególnych

TU i jak ten wizerunek wpływa na ich rekomendacje produktów dla MSP. Badanie wykazało, że wizerunek TU ma istotny wpływ na decyzje agentów, a także na rekomendacje, jakich udzielają oni klientom. Respondenci zwracali uwagę na takie aspekty wizerunku jak jakość obsługi, w tym skuteczna likwidacja szkód, szybkość wypłaty odszkodowań, sprawny proces likwidacji szkód. Istotne są: szybka komunikacja z TU, dobre relacje z TU, partnerskie relacje oparte na zaufaniu, regularne spotkania i konsultacje, stabilność kadry zarządzającej oraz budowanie długofalowych relacji z menedżerami TU. Respondenci zwracali uwagę na: stosunek produktu do ceny, optymalny zakres ochrony, elastyczność w ustalaniu prowizji, innowacyjność, nowoczesne narzędzia i platformy online, innowacyjne produkty ubezpieczeniowe oraz pochodzenie kapitału.

Autor analizuje również działania podejmowane przez TU w celu budowania pozytywnego wizerunku, identyfikuje kluczowe kanały komunikacji: bezpośredni kontakt z menedżerem (osobiste spotkania, wizyty w agencjach, telefony), witrynę internetową (profesjonalna strona internetowa, łatwa w nawigacji, z aktualnymi informacjami o produktach i usługach), media społecznościowe (aktywne profile w mediach społecznościowych, angażujące treści, szybkie reagowanie na komentarze i zapytania), artykuły eksperckie (publikacje w mediach branżowych, blog firmowy, pozycjonowanie ekspertów przedsiębiorstwa jako liderów opinii), reklamy (kampanie reklamowe w mediach tradycyjnych i online, dostosowane do grupy docelowej) oraz konferencje i szkolenia dla agentów (wysoka jakość merytoryczna, praktyczne warsztaty, możliwość networkingu). Autor bada również zależność między wizerunkiem a efektywnością sprzedaży.

Główne wnioski z pracy wskazują na to, że wizerunek marki TU ma istotny wpływ na decyzje pośredników w procesie sprzedaży polis klientom z sektora MSP. Agenci zwracają uwagę na wiele aspektów wizerunku – nie tylko na cenę i jakość produktu, ale także na jakość obsługi, stabilność przedsiębiorstwa, innowacyjność, relacje z TU i działania CSR. Ważne jest, aby TU dbały o budowanie silnych relacji z agentami, stosowały spersonalizowane strategie komunikacji i zapewniały transparentne procesy. Inwestycje w budowanie pozytywnego wizerunku przynoszą wymierne korzyści w postaci zwiększenia sprzedaży i lojalności klientów.

Słowa kluczowe: wizerunek, tożsamość, reputacja przedsiębiorstwa, dystrybucja ubezpieczeń, CSR, likwidacja szkód, sieć agentów ubezpieczeniowych, multiagencje, towarzystwa ubezpieczeń,

SUMMARY

Brand perception of insurance companies in the SME segment and its role in building customer confidence

The purpose of this paper is to study the impact of an insurance company's brand image on the decisions of intermediaries in the process of selling policies to SME customers. The author poses the question of how intermediaries understand the image of insurers and whether its perception affects their recommendations. In the era of globalization and digitalization, identity, image and reputation are becoming key elements of a company's competitive advantage, and their importance in terms of building customer trust cannot be overestimated. In both B2C and B2B relationships, building a positive image is becoming a strategic element of long-term success.

In the first chapter of his work, the author focuses on defining and analyzing the concepts of identity and corporate image in the context of a dynamically changing market environment. Identity is a set of attributes that define the essence, role and character of a company, its mission, values and vision. It is built both in the internal context, based on the potential of the people who make up the company, and in the external context, in relation to the competition. Image, on the other hand, is the subjective perception of this identity by external audiences, shaped by their individual experiences and expectations. Identity is influenced both by external conditions, such as market trends, legal regulations, social expectations, and internal changes within the company, such as changes in organizational structure, business strategy or organizational culture. The image, on the other hand, is shaped by the company's activities, communications, products and services, but also by the audience's opinions and experiences, reviews, social media comments.

The author emphasizes the volatility of image, pointing out that it is prone to fluctuation, just as audiences and their expectations change. A company's image can change over time, depending on its activities, the market situation and the opinions of its audience. In this context, the author also discusses the functions of image in a company, emphasizing its impact on the spread of opinions about the company. A good image promotes positive reviews and recommendations, which in turn translates into increased interest in the company's offerings and increased sales. Image affects the loyalty of customers, who are more likely to return to companies they perceive well and trust. Loyal customers are the foundation of a company's

stable growth. Another function of image is to build a company's market value. A company with a strong image is perceived as more valuable, which affects its market valuation and attractiveness to investors.

In the digital age, shaping a consistent image is becoming increasingly difficult due to the sheer volume of information and stimuli faced by the modern consumer. In the plethora of information, it is difficult to stand out and reach the audience with a clear and consistent message. An additional complication is the phenomenon of hate speech, which can have a devastating effect on a company's image. Negative comments and opinions on the Internet can spread quickly and affect the perception of a company among a wide audience. The author also highlights the growing role of social media, which has become an important channel for communication and opinion formation. Companies need to be present in social media and actively manage their image in this environment.

In the following section, the author compares image with reputation, pointing out that image is the perception of a company at a given moment, which can change, while reputation is a long-term assessment of a company, based on its history and credibility. Reputation is built up over years, more difficult to change, but also more resistant to temporary crises.

The second chapter of the thesis focuses on the impact of image on the distribution of insurance products, particularly with regard to products that are difficult to perceive, such as financial services. The image of a TU is crucial to building trust, which is the foundation of customer relationships in the financial sector. Customers are more likely to entrust their finances to institutions they perceive as reliable, stable and ethical. The author stresses that a positive image translates into greater demand for a company's offerings, which consequently affects the company's financial situation, and increases its resilience to crises. In addition, a good image can minimize the negative effects of possible crises, and even provide an opportunity to take advantage of them and strengthen market position.

The chapter also discusses the impact of digitization on image building, pointing to the growing role of the customer. In the age of the Internet, customers have greater access to information and more influence in forming opinions about a company. The trend of personalizing experiences is emerging. Customers expect personalized offers and communications, tailored to their individual needs and preferences. The author also points out the importance of content marketing, i.e. creating valuable content that engages the audience and builds the company's image as an expert in a particular field.

The author also emphasizes the importance of corporate social responsibility (CSR) activities for building a positive image. These activities help create a platform to foster a bond between

the brand and the consumer. They build the company's image as socially responsible, strengthen customer loyalty and attract new customers who identify with the company's values.

In the third chapter, the author characterizes the market for small and medium-sized enterprises (SMEs) in Poland, with particular emphasis on the specifics of the insurance sector. He discusses the definition and classification of enterprises, as well as the specifics of the B2B market. He stresses that Poland is dominated by micro, small and medium-sized enterprises, which are the foundation of the economy and generate more than 30% of Poland's GDP.

The author also analyzes the insurance market in the context of SMEs, discussing challenges and trends such as the impact of digitization, the importance of customer experience management and the growing competition from technology companies (InsurTech) that offer innovative insurance solutions. The author highlights the strong role of the intermediary in the process of buying property policies by SMEs, despite predictions that digitization will weaken their position. For SMEs, due to the complexity of insurance products, the role of intermediary, who helps customers understand the offer and choose the right solution for their needs, is crucial.

The fourth chapter is devoted to the analysis of the insurance services market in Poland in the SME segment, with a special focus on the impact of the pandemic on this sector. The author discusses the structure of the market, the diversity of entities operating in the market - from large corporations to small, family-run companies. He points out the main players, such as insurance companies, agents, brokers, multiagents, InsurTech companies. Presents data on written and collected premiums, analyzing market dynamics, upward and downward trends. Discusses trends and growth prospects, including the impact of digitization, the growing role of online insurance, personalization of offerings, and the development of insurance based on new technologies. Analyzes claims, discussing claims ratios in various segments of the insurance market, and the financial performance of the sector, discussing insurance sector profitability, net profit, efficiency ratios. He points out the market position of individual insurance companies, analyzing market shares, growth dynamics, development strategies. The author cites statistics on the brokerage market, including the number of brokerage licenses issued and the revenue structure of brokers.

In the final, fifth chapter, the author presents the results of an empirical study conducted to investigate how agents perceive the image of individual TUs and how this image affects their product recommendations to SMEs. The study showed that the image of TUs has a significant impact on agents' decisions, as well as on the recommendations they make to customers. Respondents paid attention to such aspects of image as the quality of service, including effective

claims settlement, speed of claims payment, efficient claims process. Prompt communication with TUs, good relationships with TUs, partnerships based on trust, regular meetings and consultations, stability of managers, and building long-term relationships with TU managers are important. Respondents paid attention to: product-price ratio, optimal coverage, flexibility in setting commissions, innovation, modern online tools and platforms, innovative insurance products, and origin of capital.

The author also analyzes TU's efforts to build a positive image, and identifies key communication channels: direct contact with the manager (personal meetings, visits to agencies, phone calls), website (professional website, easy to navigate, with up-to-date information about products and services), social media (active social media profiles, engaging content, quick response to comments and inquiries), expert articles (publications in trade media, a company blog, positioning the company's experts as opinion leaders), advertising (advertising campaigns in traditional and online media, tailored to the target audience), and conferences and training for agents (high quality content, practical workshops, networking opportunities). The author also explores the relationship between image and sales effectiveness.

The main findings of the paper indicate that TU's brand image has a significant impact on agents' decisions in the process of selling policies to SME customers. Agents pay attention to many aspects of the image - not only price and product quality, but also service quality, company stability, innovation, relations with TUs and CSR activities. It is important that TUs take care to build strong relationships with agents, use personalized communication strategies and ensure transparent processes. Investments in building a positive image bring tangible benefits in the form of increased sales and customer loyalty.

Keywords: image, identity, corporate reputation, insurance distribution, CSR, claims settlement, insurance agent network, multi-agencies, insurance companies,

Lista publikacji

1. Wężyk W., Wpływ cyfryzacji na wyzwania wizerunkowe rynku ubezpieczeń, „Studia i Materiały Instytutu Transportu i Handlu Morskiego”, Nr 15 (2018), ISSN 2080-6302
2. Wężyk W., Marka osobista agenta ubezpieczeniowego na przykładzie „Ubezpieczenia-Puls Piotr Adamkiewicz”, Współczesna Gospodarka, Nr 17 (2023), e-ISSN 2082-677X
3. Wężyk W., Trendy w komunikacji ubezpieczeń na rok 2020, „Gazeta Ubezpieczeniowa” 2020 nr 1
4. Wężyk W., Agent to przedsiębiorca, „Gazeta Ubezpieczeniowa” 2022 nr 44.
5. Wężyk W., Co decyduje o wizerunku, „Gazeta Ubezpieczeniowa”, 2022 nr 38
6. Wężyk W., Dlaczego opłaca się budować wizerunek, „Gazeta Ubezpieczeniowa”, 2022 nr 27-28
7. Wężyk W., Habasiński P., Covid 21, czyli PR i marketing w nowym roku”, „Gazeta Ubezpieczeniowa”, 2021 nr 3
8. Wężyk W., Sprawdziłem, co myślą agenci o wizerunku TU, Gazeta Ubezpieczeniowa", 2024 nr 2
9. Wężyk W., Wizerunek ubezpieczony. Twórzcie własną opowieść”, „Dziennik Ubezpieczeniowy”, 2011 nr 2792
10. Wężyk W., Wizerunek ubezpieczony. Bądźcie jak agencja prasowa”, Dziennik Ubezpieczeniowy, 2011 nr 2798
11. Wężyk W., Wizerunek ubezpieczony. Pięć kroków do wzmocnienia wizerunku piarowca w organizacji”, „Dziennik Ubezpieczeniowy”, 2011 nr 2868

WSTĘP

Tożsamość, wizerunek i reputacja zawsze odgrywały istotną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, stanowiąc niematerialny składnik ich zasobów. Składnik czasami nieuświadomiony, traktowany z należytą powagą, wynikającą raczej z intuicyjnego przeczucia przedsiębiorcy lub zarządzającego o fundamentalnej wartości tych pojęć, niż z pogłębionej analizy.

Niniejsza rozprawa ma charakter teoretyczno-empiryczno-analityczny i dotyczy uwarunkowań oraz zakresu kształtowania wizerunku towarzystw ubezpieczeniowych na rynku małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), a także wpływu postrzeganego wizerunku na rekomendacje sprzedażowe podejmowane przez agentów ubezpieczeniowych. Praca koncentruje się na analizie czynników kształtujących postrzeganie marki TU oraz ich roli w budowaniu zaufania klientów.

Część teoretyczna rozprawy powstała w wyniku analizy danych pochodzących ze źródeł wtórnych, tj. literatury przedmiotu (w tym publikacji zwartych i ciągłych), raportów branżowych, danych statystycznych, raportów organizacji rządowych i branżowych, opracowań firm konsultingowych, dokumentów korporacyjnych towarzystw ubezpieczeniowych, analiz rynku MŚP, a także materiałów konferencyjnych dotyczących marketingu i budowania wizerunku marki. Analizie poddano publikacje w języku polskim i angielskim. Wnioski oraz ustalenia płynące z analizy literatury i danych wtórnych stanowiły podstawę do zaprojektowania i realizacji badań empirycznych.

Definicje, które autor omawia w pierwszym rozdziale pracy w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa, są w istocie bardzo pojemne, znajdują się w kręgu zainteresowania wielu dziedzin nauki: socjologii, ekonomii, psychologii zarządzania, filozofii. Każda z tych dziedzin, nadaje im ramy wynikające z kontekstów, które są ważne w perspektywie badawczej, reprezentowanej przez te różne gałęzie nauki. Uchwycenie sensu pojęć, których istotą jest wielowymiarowość oraz interdyscyplinarność jest wyzwaniem niezwykle trudnym.

Barierą w próbie zdefiniowania tożsamości, wizerunku i reputacji jest równocześnie ich powszechna obecność w języku codziennym. Wszak każdy z nas, zna stare przysłowie: „jak Cię widzą, tak Cię piszą”, które jest kolokwialnym ujęciem znaczenia *image'u*, zarówno w odniesieniu do jednostek, jak i organizacji. Potwierdzeniem, że każdy człowiek, każdy naukowiec czy też każdy przedsiębiorca, styka się w sposób mniej lub bardziej świadomy

z potrzebą zdefiniowania własnej tożsamości, odpowiedzi na pytanie „kim jestem?”, nie tylko w wymiarze egzystencjonalnym, ale również funkcjonalnym, pozwalającym na budowanie relacji w społeczności i podejmowanie działań ukierunkowanych na sukces.

Ta powszechność wspomnianych pojęć rodzi naturalną skłonność do uproszczeń oraz używania ich zamiennie, co jest oczywistym błędem z perspektywy nauki¹.

Warto też zauważyć, że dyskusjom i badaniom prowadzonym od kilku dekad towarzyszy gruntowna zmiana otoczenia społecznego, ekonomicznego i politycznego, wynikająca z kilku procesów, wśród których przede wszystkim należy wymienić: globalizację i towarzyszącą jej wielokulturowość oraz cyfryzację, której znaczenie wzrosło niepomniernie, zwłaszcza od czasów wybuchu pandemii Covid-19 w 2020 roku, a która nadaje kształt większości relacji zachodzących w świecie biznesu.

W tej nowej rzeczywistości, która dzięki globalnemu przepływowi informacji i zasobów ułatwia przedsiębiorstwom kopiowanie produktów, procesów czy polityki cenowej konkurenta, to właśnie tożsamość, wizerunek i reputacja stają się obszarem realnej przewagi przedsiębiorstwa wobec pozostałych uczestników rynku². Dlatego właśnie, te obszary powinny zajmować w przedsiębiorstwie pozycję strategiczną. Z obserwacji autora, poczynionych w trakcie ponad dwudziestu lat praktyki, wynika, że na polskim rynku ubezpieczeń, wciąż nie jest to zjawiskiem powszechnym, a nierzadko nawet gracze zajmujący poczesne miejsce w strukturze rynku nie dysponują przemyślaną strategią wizerunkową marki, ograniczając się do taktycznych działań komunikacyjnych.

Globalizacja i cyfryzacja wydają się przenikać wszystkie sfery badanego zagadnienia, wpływając nie tylko na kierunki pracy naukowców, ale także na decyzje podejmowane przez przedsiębiorców. Szybkość zmian otoczenia wpływa na aktualność niektórych definicji, tworząc luki badawcze, które powinny być zapełniane pracami naukowymi w nadchodzących latach.

Z uwagi na to, jak szybko zmienia się otoczenie biznesowe, przedsiębiorcy wciąż muszą podejmować próbę strategicznego zarządzania tożsamością, wizerunkiem i reputacją, m.in. przez pozycjonowanie marki, odbywające się na różnych płaszczyznach, takich jak: cena, atrybuty produktu, grupa celowa, wartości organizacji. Jest to zadanie wymagające zarówno nakładów finansowych, jak i zabezpieczenia odpowiednich zasobów intelektualnych

¹ M. Moszkiewicz, *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa- modele i doświadczenia: materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2008, s. 56.

² A. Oniszczyk-Jastrząbek, *Rola wiedzy w procesach innowacyjnych współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 35, s. 196.

w przedsiębiorstwie. Jak uczy praktyka gospodarcza i analiza naukowa, to właśnie odpowiednie pozycjonowanie marki jest szansą na sukces przedsiębiorstwa³.

Celem pracy jest zbadanie wpływu wizerunku marki towarzystwa ubezpieczeń na decyzje pośredników w procesie sprzedaży polis klientom z sektora MSP. Autor stawia pytanie, jak pośrednicy rozumieją wizerunek ubezpieczycieli i czy jego percepcja wpływa na ich rekomendacje. W dobie globalizacji i cyfryzacji, tożsamość, wizerunek i reputacja stają się kluczowymi elementami przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a ich znaczenie w kontekście budowania zaufania klienta jest nie do przecenienia. Zarówno w relacjach B2C, jak i B2B, budowanie pozytywnego wizerunku staje się strategicznym elementem długofalowego sukcesu.

W kontekście powyższych dywagacji szczególnie istotne zdaje się znalezienie odpowiedzi na pytanie, czy wizerunek marki towarzystwa ubezpieczeń wpływa na decyzje, które podejmuje pośrednik w procesie sprzedaży polisy swoim klientom z obszaru małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)? Na ile image dostawcy produktu (polisy ubezpieczeniowej), jest ważny? Jeśli tak, to w jakich kategoriach, elementach procesu? Jak rozumieją wizerunek pośrednicy?

Praca składa się z pięciu rozdziałów.

Rozdział 1. Tożsamość i wizerunek. Definicje i najważniejsze różnice

W rozdziale zaprezentowano definicje tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa, występujące w opracowaniach naukowych oraz wskazano najważniejsze różnice między nimi. Podjęta została również analiza najważniejszych czynników wpływających na tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa. Opisane zostały funkcje, jakie pełni wizerunek w przedsiębiorstwie, podkreślając kluczowe wyzwania, z jakimi należy się mierzyć w procesie jego strategicznego kształtowania. Przeanalizowano poszczególne etapy powstawania wizerunku, w kontekście cyfryzującej się przestrzeni mediów i wiążącymi się z tym zjawiskiem zmianami. Wyszczególniono najważniejsze różnice między wizerunkiem a reputacją.

Rozdział 2. Wizerunek, a dystrybucja produktów ubezpieczeniowych

W rozdziale tym przybliżono wpływ wizerunku na sprzedaż i kluczowe aktywności przedsiębiorstwa. Podkreślono relacje zachodzące pomiędzy wizerunkiem, a popytem na ofertę danego przedsiębiorstwa i w konsekwencji na jego sytuację finansową. Przeanalizowano zależności pomiędzy wizerunkiem przedsiębiorstwa a procesem sprzedażowym. Omówiono

³ P. Marsden, *Brand positioning: Memes the Word, Marketing Intelligence and Planning*, "Marketing Intelligence and Planning" 2002, vol. 20, s. 307-312.

również znaczenie wizerunku dla przedsiębiorstwa w kontekście ewentualnych strat, wynikających z kryzysów wizerunkowych a także potencjalne interakcje zachodzące na styku działań wizerunkowych przedsiębiorstwa i wszystkich potencjalnych grup interesariuszy. Część rozdziału została poświęcona wpływowi cyfryzacji na budowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Opisano w jaki sposób cyfryzacja wpływa na kierunki zarządzania przedsiębiorstwem, poprzez postawienie klienta w centrum zainteresowania organizacji. Zwrócono również uwagę na znaczenie działań społecznych przedsiębiorstwa (CSR) w kształtowaniu wizerunku. W ostatniej części rozdziału przeanalizowano charakter procesu dystrybucji produktów ubezpieczeniowych i szczególną rolę agenta na tym rynku.

Rozdział 3. Charakterystyka MŚP w Polsce

W tym fragmencie rozprawy opisano kształt rynku przedsiębiorstw w Polsce. Porównano definicje przedsiębiorstwa pojawiające się w literaturze naukowej. Przedstawiony został podział przedsiębiorstw ze względu na typ własności, formę prawną, przedmiot prowadzonej działalności (wytworzenie produktów lub świadczenie usług), liczbę jednostek gospodarczych, skalę przychodów, liczbę zatrudnionych w przedsiębiorstwie osób czy wreszcie udział własnościowy kapitału zagranicznego. Wyjaśniono również różnice zachodzące pomiędzy działalnością przedsiębiorstwa, skoncentrowaną na rynku masowym (B2C) a tym, kształtowanym przez relację pomiędzy przedsiębiorstwami (B2B). Przeanalizowane zostały główne motywy decyzyjne B2B, zwracając uwagę na najważniejsze zmiany, wpływające na współczesny rynek B2B w Polsce i na świecie. Przedstawiono także zarys rynku ubezpieczeń, w kontekście charakteru branży, który ma wpływ na jego wyjątkowość wobec innych uczestników segmentu usług finansowych. Opisane zostały główne wyzwania stojące przed towarzystwami ubezpieczeniowymi (TU) oraz multiagencjami w cyfryzującej się rzeczywistości. W dalszej części rozdziału skoncentrowano się na funkcji, jaką pełni zarządzanie doświadczeniem klienta na rynku B2B.

Rozdział 4. Rynek usług ubezpieczeniowych w Polsce w segmencie MŚP

W tym rozdziale opisano kształt rynku przedstawiając działające na nim podmioty ubezpieczeniowe oraz ich charakter z podziałem na główne segmenty (towarzystwa ubezpieczeń, brokerzy, multiagencje, oraz organizacje zrzeszające, a także regulatorów). Zagregowano najważniejsze dane dotyczące składki przypisanej i zebranej na rynku. Wskazano główne praktyki ubezpieczeniowe, analizując zmiany, trendy i perspektywy rynku. Część rozdziału poświęcono analizie szkodowości i wynikom finansowym sektora. W rozdziale

znajdują się również szczegółowe informacje dotyczące pozycji rynkowej zajmowanej przez poszczególne towarzystwa ubezpieczeń.

Rozdział 5. Wyniki badania empirycznego – wizerunek ubezpieczycieli wśród agentów ubezpieczeniowych

W rozdziale przedstawiono wyniki samodzielnie zrealizowanego badania empirycznego na potrzeby dysertacji doktorskiej. Podstawowym celem badania jest ocena postrzegania wizerunku ubezpieczycieli wśród agentów ubezpieczeniowych oraz określenie wpływu wizerunku na rekomendację rozwiązań produktowych poszczególnych ubezpieczycieli dla MŚP. Hipoteza badawcza badania brzmi: Wizerunek ubezpieczyciela wśród agentów ubezpieczeniowych wpływa na rekomendację rozwiązań poszczególnych ubezpieczycieli wśród agentów ubezpieczeniowych dla MŚP.

Poza celem podstawowym sformułowano również cele szczegółowe, dotyczące: czynników decydujących o dobrym/złym wizerunku, dbałości ubezpieczycieli o swój wizerunek, kluczowych działań wizerunkowych realizowanych przez ubezpieczycieli, kluczowych nośników wizerunku oraz wpływu wizerunku na sprzedaż produktów ubezpieczeniowych.

Badanie empiryczne miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane na próbie losowej agentów ubezpieczeniowych. Operatem losowania była baza multiagentów, z której wylosowano bazę podstawową (800 rekordów) oraz bazę rezerwową (220) rekordów. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem metody CAWI. Respondenci zostali poproszeni o udział w badaniu drogą elektroniczną. Badanie trwało 4 tygodnie, a próba badawcza wyniosła 640 respondentów. Przed realizacją badania zostało wykonane badanie pilotażowe na próbie 20 agentów ubezpieczeniowych. Badanie pilotażowe pozwoliło na weryfikację zastosowanego narzędzia badawczego. Badanie zrealizowane na potrzeby dysertacji umożliwiło ocenę percepcji marek towarzystw ubezpieczeniowych oraz analizę czynników wpływających na rekomendacje udzielane klientom sektora MŚP.

ROZDZIAŁ 1. TOŻSAMOŚĆ I WIZERUNEK PRODUKTÓW I USŁUG NA RYNKU

1.1. Tożsamość a wizerunek współczesnego przedsiębiorstwa

Tożsamość łączy indywidualne działania poszczególnych jednostek w całość, tworząc organizację – przeciwieństwo zbioru niezespolonych jednostek⁴. Zdefiniowanie elementów budujących tożsamość przedsiębiorstwa jest jednym z fundamentalnych sposobów na wyróżnienie się na rynku, a w konsekwencji podjęcie walki z konkurencją⁵. Tożsamość, definiująca cechy indywidualne danego przedsiębiorstwa, decyduje o jego sile i atrakcyjności⁶.

Z tak rozumianym pojęciem tożsamości zgadzają się N. Marwick oraz C. Fill, definiując tożsamość, jako prezentację organizacji (przedsiębiorstwa) wobec jego wszystkich interesariuszy, gdzie fundamentalnym celem jest właśnie odróżnienie się od innych uczestników rynku⁷. Zdefiniowanie tożsamości przedsiębiorstwa jest zatem odpowiedzią na wyzwanie, które opisuje się jako konieczność wyodrębnienia właściwości marki, znalezienia jej miejsca na rynku w dłuższej perspektywie, ustalenia rzeczywistych wyróżników przedsiębiorstwa, wspierających realizację jego celów biznesowych. Ma to znaczenie zarówno w kontekście docierania do potencjalnego klienta, jak i w relacjach z innymi grupami interesariuszy, np. inwestorami, zwłaszcza tymi, którzy upatrują realizacji zysku w dłuższej perspektywie, a to mogą zapewnić przedsiębiorstwa dysponujące silną tożsamością⁸.

Tożsamość jest także opisywana jako rezultat zestawienia ze sobą wszystkich atrybutów przedsiębiorstwa, podzielanych i wyznawanych przez jego menedżerów i pracowników, oraz pomagających zdefiniować czym jest przedsiębiorstwo, jaka jest jego rola, czym się zajmuje⁹.

Tak rozumiana tożsamość, z jednej strony jest owocem wspomnianych relacji, z drugiej zaś to właśnie interakcje oparte na fundamencie podzielanych przez wszystkich wartości wciąż tworzą, odświeżają tożsamość, budując unikalność przedsiębiorstwa i jej autentyczność,

⁴ H. Smutek, *Wpływ przywództwa na tożsamość organizacyjną*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2017, nr26, s. 12.

⁵ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 24.

⁶ B. Mróz-Gorgoń, A. Całka, *Kreowanie wizerunku marki offline a online*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr.39, s. 158.

⁷ A. Marwick, C. Fill, *Tożsamość w sieciach organizacyjnych*, miejsce wydania 1997, s.45.

⁸ A. Zarębska, *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa 2008.

⁹ J. Balmer, G. Soenen, *The Acid Test of Corporate Identity Management*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15(1).

czyniąc z niej „żywy organizm”, podlegający korektom i modyfikacjom. Tożsamość bowiem, tak jak wszystkie inne elementy tworzące przedsiębiorstwo, podlega czynnikom wpływającym na jej kształt. Wśród najważniejszych wymienić należy uwarunkowania społeczne, ekonomiczne, a nawet polityczne, występujące w określonym czasie. Czynniki te mogą oddziaływać zarówno od środka przedsiębiorstwa (np. zmiany w managementcie, zmiany właścicielskie), jak i z zewnątrz (np. zmiany pokoleniowe, procesy globalizacyjne i inne).

W literaturze można spotkać się z próbą kategoryzowania pojęcia tożsamości, w zależności od tego, jaką pełni ona funkcję w przedsiębiorstwie. G. Soenen i B. Moingeon wskazują na kilka charakterystycznych płaszczyzn definiujących tożsamość przedsiębiorstwa. Mamy zatem tożsamość fundamentalną (wyznawaną), zdefiniowaną najczęściej przez najwyższy management, której rolą jest strategiczne pozycjonowanie przedsiębiorstwa. Ma ona często charakter aspiracyjny, wykracza w przyszłość. Kolejną płaszczyzną jest tożsamość projektowa (realizacyjna), komunikowana wielokanałowo do zdefiniowanych grup celowych. Wymienia się również tożsamość doświadczeń będącą zestawem atrybutów (uświadomionych lub nieuświadomionych), akceptowanych przez pracowników i doświadczanych w kontekście przedsiębiorstwa czy też tożsamość manifestowaną, gdzie właściwości przedsiębiorstwa stanowią podstawę jego rytuałów i zachowania, tworząc jego historię. Ostatnia wymieniana przez autorów płaszczyzna to tożsamość atrybutów, czyli przypisywana przedsiębiorstwu przez grupy celowe¹⁰.

Część badaczy dzieli tożsamość na korporacyjną i organizacyjną. W przypadku tej pierwszej, mówimy o tożsamości jako fundamencie działań komunikacyjnych skierowanych do zewnątrz przedsiębiorstwa, do rynku i wszystkich interesariuszy. Ta tożsamość będzie źródłem wizerunku, kształtowanego później w procesie zarządzania. Natomiast tożsamość organizacyjna wyrasta z wewnątrz przedsiębiorstwa, jest niejako jednocześnie efektem, jak i fundamentem uznawanych przez zespół wartości i kultury organizacyjnej¹¹.

Na przełomie XX i XXI wieku Ballmer i Gray zdefiniowali 10 istotnych czynników odciskających swoje piętno na tożsamości przedsiębiorstwa. Mimo upływu dwóch dekad, większość z nich wciąż można uznać za aktualne. Są to¹²:

- przyspieszenie cyklu życia produktów (konieczność szybszego reagowania na zmiany otoczenia przedsiębiorstwa),

¹⁰ G. Soenen, B. Moingeon, *Corporate and Organizational Identities*, Routledge, London–New York 2002, s. 27.

¹¹ M. Bielenia-Grajewska, *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 301.

¹² E.R. Grey, John M.T. Balmer, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 31, s. 5.

- deregulacje,
- prywatyzacja,
- wzrastająca konkurencja sektora publicznego i prywatnego,
- wzrastająca konkurencja sektora usług,
- globalizacja,
- fuzje i przejęcia,
- niedobór wykwalifikowanego personelu,
- oczekiwanie konsumentów na prowadzenie przez przedsiębiorstwa działań z zakresu Corporate Social Responsibility (CSR),
- zniwelowanie granic pomiędzy komunikacją wewnętrzną, a zewnętrzną.

Powyższą listę należałoby uzupełnić o czynnik mający znaczenie fundamentalne: rozwój Internetu i proces cyfryzacji całego otoczenia biznesowego. Wpływ tych dwóch wymienionych zjawisk na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym na proces tworzenia ich tożsamości nie podlega żadnej wątpliwości.

Wśród pozostałych elementów wpływających na tożsamość przedsiębiorstwa wyróżnia się m.in. kulturę organizacji oraz obszar jego działalności¹³. Zdaniem autora, jest to szczególnie interesujący czynnik - część przedsiębiorstw, zwłaszcza z branży nowoczesnych technologii, wprost buduje swoją tożsamość w odniesieniu do zestawu cech, charakterystycznych dla całej branży. Nie wydaje się to zresztą być czymś zupełnie nowym: asocjacja z branżą, w której działa przedsiębiorstwo, etos podzielany przez tworzące je podmioty, zawsze wpływały na kod kulturowy współpracujących i jednocześnie konkurujących jednostek oraz organizacji, dzielających zainteresowania, posługujących się tymi samymi definicjami, językiem, oferujących podobne usługi czy produkty. Nie inaczej jest również w przypadku branży ubezpieczeniowej, która w sposób uświadomiony lub nieuświadomiony, wpływa na tożsamość tworzących ją podmiotów.

Proces kształtowania się tożsamości przedsiębiorstwa składa się z ustalenia listy atrybutów i równocześnie poddania ich ocenie, co w efekcie prowadzi do ustalenia tożsamości w odniesieniu do innych uczestników rynku¹⁴. Ustalenie atrybutów tożsamości ma fundamentalne znaczenie dla zbudowania długofalowej przewagi rynkowej¹⁵. Proces ten może

¹³ A. Zarębska, *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4, s. 55.

¹⁴ G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Firma to ja firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999, s. 45.

¹⁵ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego...*, *op. cit.*, s. 75.

mieć charakter spontaniczny będący efektem codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa lub też strategiczny, czyli zaplanowany i budowany zgodnie z określoną metodą¹⁶.

Na tożsamość składają się zdaniem części badaczy trzy podstawowe elementy – propozycja wartości dostarczanej klientom, zdolność organizacji do wytwarzania tej propozycji i wreszcie jej emanacja na poziomie produktów, procesu czy usługi¹⁷.

Tożsamość zbudowana z wyróżników przedsiębiorstwa, może kształtować się na różnych płaszczyznach, do których zaliczyć można m.in. produkty, cenę, obsługę. Jeden z proponowanych podziałów to wyróżnienie czterech wymiarów tożsamości przedsiębiorstwa, do których należą: tożsamość werbalna, wizualna, tożsamość będąca konsekwencją pozycjonowania oraz doświadczenia¹⁸.

Budowanie tożsamości przebiega równolegle w dwóch kierunkach: wewnętrznym i zewnętrznym. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z koncentracją na potencjale tożsamości wywodzącym się wprost z ludzi tworzących przedsiębiorstwo, kształtujących jego tożsamość, definiujących wyróżniki i dzielących ustalone wartości. Równolegle tożsamość budowana jest w kontekście otoczenia zewnętrznego, czyli w kontrze lub w podobieństwie do innych przedsiębiorstw.

Niektórzy badacze podkreślają szczególną rolę stylu zarządzania jako czynnika kształtującego tożsamość¹⁹. Zdaniem A. Zarębskiej, bez stylu zarządzania, opartego na przywództwie nie da się kształtować i budować tożsamości przedsiębiorstwa lub organizacji. Autorka uważa, że można nawet zauważyć synergię, którą charakteryzuje szczególnie relacja pomiędzy silnym przywódcą – liderem a silną tożsamością. W takim ujęciu tożsamość zyskuje wraz z silnym przywództwem świadomego lidera, zaś on sam umacnia się dzięki tożsamości, pod warunkiem ciągłego rozwijania swoich kompetencji zarządczych²⁰. Tak pojmowany lider, staje się punktem odniesienia dla pracowników, którzy chcą naśladować jego styl²¹.

Lider rozumie, że tożsamość funkcjonuje w wielu wymiarach m.in. strategii, misji i wizji, w kulturze organizacji czy w komunikacji z otoczeniem. Wszystko to jednak dzieje się poprzez ludzi i dla ludzi, którzy tworzą przedsiębiorstwo oraz jego otoczenie. To właśnie

¹⁶ P. Kocoń, *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna- definicje i relacje*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, t. 1, nr 1.

¹⁷ P. Leinwand, C. Mainardi, *The three elements of the strong corporate identity*, “Harvard Business Review”, 9 December 2014.

¹⁸ E. Rak, *Podjęcie do organizowania rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 3.

¹⁹ S.Black, *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005, s. 27.

²⁰ A. Zarębska, *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie teoria i praktyka*, DIFIN, Warszawa 2002, s. 67.

²¹ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000, s. 354; M. Armstrong, S. Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 149.

dlatego w definiowaniu tożsamości zwraca się uwagę również na jej pojmowanie przez pracowników w odniesieniu do takich cech, jak trwałość, ciągłość i niezmienność²². Są to cechy, których w naturalny sposób poszukuje większość ludzi tworzących społeczności, w tym organizacje i przedsiębiorstwa.

W literaturze naukowej prezentowano korzyści płynące z posiadania jednorodnej i przejrzystej tożsamości przez przedsiębiorstwo. Oprócz wspomnianego już czynnika o fundamentalnym znaczeniu, czyli możliwości odróżnienia się od konkurencji, wymienia się również potencjał tożsamości przejawiający się w budowaniu unikalnych relacji zachodzących pomiędzy pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa. Pozytywny wpływ zakorzenienia tożsamości wśród osób tworzących przedsiębiorstwo, przynosi korzyści w postaci zwiększonej efektywności wynikającej bezpośrednio z wyższej motywacji pracowników. W opinii części badaczy, precyzyjnie zdefiniowana odpowiedź na pytanie „kim jesteśmy?”, nadaje sens codziennej pracy osobom tworzącym przedsiębiorstwo, określając kierunki działania.

Szczególne znaczenie dla budowy tożsamości przedsiębiorstwa mają konsekwencja i spójność²³. Zdaniem autora, w dzisiejszej rzeczywistości, która niejako narzuca przedsiębiorstwom ciągle poszukiwanie nowości, również w obszarze tożsamości, jest zadaniem trudnym. Konsekwencja musi oznaczać zdolność przedsiębiorstwa do nieulegania pokusie „bycia modnym”, na przekór własnym wyróżnikom, bo w takim przypadku istnieje zagrożenie utraty autentyczności. A spójność jest równocześnie jej gwarantem.

Wielki słownik poprawnej polszczyzny PWN definiuje wizerunek jako podobiznę, wyobrażenie, obraz²⁴. W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa pojęcie wizerunku jest często używane zamiennie z pojęciem tożsamości. Warto jednak podkreślić, że z naukowego punktu widzenia nie są to definicje jednoznaczne, choć zdaniem Pawła Koconia oraz części innych badaczy, współzależne²⁵.

Podstawowa różnica pomiędzy tożsamością przedsiębiorstwa, a jego wizerunkiem polega na tym, że o tożsamości mówimy w kontekście właściciela marki, kierując zainteresowanie badawcze niejako do wewnątrz organizacji. Wizerunek natomiast jest definiowany w odniesieniu do zewnętrznego otoczenia przedsiębiorstwa, obrazu powstającego u odbiorcy²⁶.

²² S. Albert, D.A. Whetten, *Organizational Identity*, “Research in Organizational Behavior” 1985, no. 7.

²³ E. Wood, I. Somerville, *Public Relations Handbook*, Routledge, London–New York 2016, s. 126.

²⁴ L. Drabik, E. Sobol, *Słownik Poprawnej Polszczyzny PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.

²⁵ P. Kocoń, *Tożsamość organizacji...*, *op. cit.*, s. 37.

²⁶ *Zarządzanie marketingowe*, red. G. Rosa, C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 62.

Jeśli zatem przyjmiemy tożsamość za zestaw atrybutów wywodzących się z organizacji, to z kolei o wizerunku możemy mówić jako o ich subiektywnej percepcji w odbiorze zewnętrznym, jak i w samej organizacji, która również składa się z odbiorców komunikatu²⁷.

Subiektywizm niesie za sobą wymiar jednostkowy, bazujący na poddawaniu przedmiotu ocenie z własnej, niepowtarzalnej perspektywy. Filozofia zgłębiając pojęcie subiektywizmu proponuje definicję, wedle której przedmiot poznania istnieje w zasadzie tylko w kontekście percepcji poznającego. W uproszczeniu – kształtuje się w umyśle osoby, która go postrzega, w innym wypadku – po prostu nie istnieje (obiektywnie). Podążając tym tokiem analizy część naukowców opisuje wizerunek wprost jako obraz określonego podmiotu, wytworzony w umysłach odbiorców. Zgodna z tym jest teza, według której nie można mówić o produkcie czy usłudze, jako bycie niezależnym, dopóki nie odniesie się ich do percepcji klienta, nadającej im kształt i obraz²⁸.

Tak rozumianemu indywidualizmowi osądu towarzyszą w konsekwencji emocje, czyniąc z wizerunku, jak pisze P. Kotler, pewien zestaw nie tylko koncepcji, ale i wrażeń, jakie dana osoba odczuwa w relacji ze wskazanym przedmiotem²⁹.

Z kolei K.L. Keller uzupełnia tę definicję, mówiąc o wizerunku jako o wyobrażeniu, będącym odbiciem skojarzeń z marką, które pozostają utrwalone w pamięci konsumenta. Skojarzenia te rodzą się w konsekwencji poznania atrybutów danej marki, zrozumienia korzyści, jakie niesie ona dla konsumenta oraz w postawie będącej generalną oceną marki³⁰.

Wizerunek jest zatem efektem tego, co przedsiębiorstwo komunikuje, ale i tego, jak komunikat rozumieją różni jego odbiorcy na płaszczyźnie wyobrażenia, skojarzenia czy emocji. Oznacza to, że będąc efektem subiektywnej oceny wizerunek nie zawsze odzwierciedla zarówno tożsamość przedsiębiorstwa, jak i jej realne działania, zwłaszcza, że – jak podkreśla Głabiszewski – proces powstawania wizerunku można zaplanować tylko częściowo, bowiem podlega on nieprzewidzianym wydarzeniom i sytuacjom³¹.

Dlatego też część badaczy uważa, że na ostateczny kształt wizerunku, obok sygnałów, będących konsekwencją działania przedsiębiorstwa, duży wpływ mają cechy, jakimi charakteryzują się jego odbiorcy, grupy celowe³². Cechy te ulegają procesowi ciągłej zmiany,

²⁷ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego...*, op. cit., s. 43.

²⁸ S. Sengupta, *Brand Positioning. Strategies for competitive advantage*, Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi 1990, s. 5.

²⁹ P. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2018, s. 243.

³⁰ K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 143.

³¹ W. Głabiszewski, *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2016, s. 82.

³² B. Mróz-Gorgoń, A. Całka, *Kreowanie wizerunku marki...*, op. cit., s. 83.

na skutek oddziaływania na nie czynników zewnętrznych, takich jak normy prawne, moda, czy też działania pozostałych uczestników rynku.

Istotą wizerunku jest zatem niestałość, podlega on fluktuacji tak samo jak podlegają jej odbiorcy, których subiektywizm wyraża się m.in. w ich jednostkowych oczekiwaniach czy przyzwyczajeniach, a nawet uprzedzeniach.

Zmienność wizerunku, a w efekcie konieczność ciągłej jego analizy, wydaje się być szczególnie charakterystyczna dla współczesnych, cyfrowych czasów, których cechą jest skłonność do turbulencji, wynikającej z gwałtownego rozwoju technologii, nieznanych dotychczas postaw konsumentów, spowodowanych tym rozwojem, wciąż rezonującego na gospodarkę echa kryzysu finansowego z 2008 roku, pandemii z 2020 roku, czy w przypadku przedsiębiorstw działających globalnie, takich czynników jak masowe ruchy migracyjne oraz wielokulturowość³³.

Wśród czynników, które bezpośrednio wpływają na wizerunek wymienia się m.in.³⁴:

- Charakter i funkcjonalność produktu czy usługi oferowanej przez przedsiębiorstwo często jednoznacznie wpływających na kształt wizerunku już na poziomie najprostszych skojarzeń. Inny wizerunek docelowo będą kształtowały instytucje finansowe, a inny np. branża rozrywkowa.
- Polityka cenowa w kontekście postrzegania wizerunku marki jako prestiżowej (drogiej) lub dostępnej i powszechnej (taniej).
- Historia przedsiębiorstwa, która może być dla wizerunku wsparciem, ale też może stanowić obciążenie. W niektórych branżach historia ma większe znaczenie dla wizerunku (np. branża finansowa). Są również segmenty rynku dynamicznie rozwijające się, dla których wizerunek jest jednym z najważniejszych zasobów, a które ze względu na swój charakter nie posiadają, jako przedsiębiorstwa żadnej historii, szczególnie tzw. start-up, związany z technologią.
- Filozofia jego funkcjonowania. Model zarządzania przedsiębiorstwem i styl lidera mają bezpośredni wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa. Charyzmatyczny lider może być wręcz jego fundamentem, ikoną, której cechy osobiste, postawa i zachowania mają wpływ na postrzeganie wszystkich aktywności przedsiębiorstwa (np. Steve Jobs i firma Apple, Elon Musk i marka Tesla).

³³ B. Reformat, *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 121.

³⁴ J. Penc, *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 27.

- Zachowania pracowników i zachowania wobec pracowników (tzw. employer branding, rozumiany jako budowanie wizerunku pracodawcy).
- Otwartość na działania wykraczające poza generowanie zysku, czyli skłonność przedsiębiorstwa do angażowania się w przedsięwzięcia społeczne.

Wszystkie wymienione czynniki mają wpływ na kształtowanie się poczucia identyfikacji konsumenta z marką³⁵. To właśnie ze względu na liczbę zmiennych o wizerunku nie można mówić jako o pojęciu trwałym, statycznym, podlega on bowiem zmianom generowanym tak przez samo przedsiębiorstwo, jak i przez zmieniające się otoczenie. Jednak mimo opisywanej niestabilności, którą z perspektywy zarządzania można postrzegać jako wyzwanie, czy wręcz zagrożenie, to jednak silna marka, rozumiana jako mocny wizerunek, jest w dużej mierze sposobem na minimalizowanie negatywnych skutków kryzysów, czy wręcz okazją do ich wykorzystania celem umocnienia pozycji rynkowej³⁶.

Płynność i zmienność otoczenia biznesowego nie zwalniają przedsiębiorstwa z podejmowania próby kształtowania wizerunku w sposób przemyślany i strategiczny. Dokonuje się tego poprzez tzw. pozycjonowanie marki³⁷.

1.2. Funkcje wizerunku w przedsiębiorstwie

Część literatury naukowej zwraca uwagę na fakt, że przedsiębiorstwo posiadające dobry wizerunek niejako samo z siebie stymuluje przekazywanie dobrej opinii pomiędzy odbiorcami, interesariuszami. Według niektórych opracowań można nawet mówić o wizerunku i reputacji, jako o źródłach budujących niematerialne aktywa, do których można zaliczyć dobrą wolę konsumenta do samodzielnego angażowania się w komunikowanie przedsiębiorstwa. W praktyce gospodarczej oznacza to mechanizm, w którym, dzięki dobremu wizerunkowi, przedsiębiorstwo zyskuje tzw. ambasadorów marki, skłonnych do podejmowania aktywności na rzecz marki bez żadnej materialnej rekompensaty.

Warto podkreślić jednak, że w przypadku niekorzystnego wizerunku zachodzi bardzo podobny (choć działający *a rebours*) mechanizm: odbiorca posiadający złe zdanie na temat danej marki, będzie się nim chętnie dzielił. Zwłaszcza, że jak podkreśla Delińska, konsumenci w dobie cyfrowej komunikacji o wiele aktywniej dzielą się negatywnymi opiniami niż

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ Zarządzanie marketingowe..., *op. cit.*, s. 83.

³⁷ P. Kotler, *Marketing...*, *op. cit.*, s. 421.

pozytywną oceną³⁸. Opinie negatywne, zdaniem Gołaty, charakteryzują się mocniejszym, niż w przypadku informacji pozytywnych, potencjałem funkcjonowania w przestrzeni medialnej oraz dłuższą zdolnością do przykuwania uwagi odbiorcy³⁹.

W tym ujęciu olbrzymim wyzwaniem dla przedsiębiorstw w kontekście budowania wizerunku, ze względu na skalę i powszechność funkcjonowania, jest tzw. hejt (z ang. hate), czyli skrajnie negatywne opinie (zazwyczaj niesprawiedliwe), oparte o uproszczenia i kategoryczność osądów. Mogą się one stać przyczyną nie tylko kłopotów wizerunkowych ale nawet upadku działającego przedsiębiorstwa⁴⁰.

Wizerunek ma również znaczenie w przypadku kryzysu dotyczącego całej branży lub konkretne przedsiębiorstwo. Może on wówczas pełnić rolę ochronną, minimalizując negatywne zachowania. Warto też zauważyć występowanie sytuacji odwrotnych, kiedy w konsekwencji kryzysu są podejmowane decyzje negatywnie wpływające na wizerunek przedsiębiorstwa lub wręcz niszczące go.

W omawianym kontekście wizerunek wydaje się być krytyczny zwłaszcza dla segmentów rynku, których model biznesowy opiera się na Internecie, dlatego, że użytkownicy sieci są szczególnie wrażliwi na opinie wyrażane przez innych na temat danego przedsiębiorstwa czy marki. Tezę tą potwierdza dynamiczny rozwój serwisów agregujących opinie na temat produktów czy usług (np. opineo.pl), jak również badania rynkowe, które pokazują, że w przypadku zakupów internetowych 90% potencjalnych nabywców sprawdza przed transakcją reputację przedsiębiorstwa, produktu lub dystrybutora w sieci.

Niektórzy autorzy dowodzą, że relacja pomiędzy mocnym wizerunkiem przedsiębiorstwa, a jego wartością rynkową opiera się na schemacie zależności wynikającym z takich elementów, jak: doświadczenie klienta, jego postawa wobec przedsiębiorstwa i wreszcie – wizerunek⁴¹. Taki schemat, w przypadku kształtowania pozytywnego wizerunku powoduje stały wzrost wartości przedsiębiorstwa. Tę rolę wizerunku uzupełnia jego znaczenie z perspektywy finansowej, przejawiające się również w umiejscowieniu go jako istotnego składnika wpływającego na wycenę przedsiębiorstwa (wartości niematerialne) i oddziałującego bezpośrednio na pozycję rynkową gracza. Chociaż wycena wizerunku nie

³⁸ L. Delińska, *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, „Zarządzanie i Finanse” 2017, vol. 15, no. 1.

³⁹ K. Gołata, *Hejt w sieci a wizerunek przedsiębiorcy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 313.

⁴⁰ *Ibidem*.

⁴¹ L. Delińska, *Koncepcja marketingu...*, *op. cit.*, s. 44.

występuje formalnie w ujęciu księgowym, to nie ma żadnych wątpliwości co do jego wpływu na całokształt wartości przedsiębiorstwa.

Zwraca się równocześnie uwagę na znaczenie wizerunku, jako elementu kształtującego trwałą przewagę konkurencyjną, istotnego zwłaszcza we współczesnych realiach ekonomicznych, gwarantujących przedsiębiorstwom dostęp do tych samych surowców czy elementów procesowych (zarządczych) wpływających na kształt produktów – oferty. W dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej konkurujące ze sobą podmioty mogą w szybkim czasie proponować rozwiązania zbliżone do siebie funkcjonalnością. W takim przypadku to właśnie wizerunek jest dla przedsiębiorstwa szansą na zdystansowanie działań pozostałych graczy. Potwierdza to tezę Kotlera, który pisał, że to wizerunek marki jest najważniejszym narzędziem odróżniającym jedne produkty od innych, bowiem same produkty ze względu na możliwość ich szybkiego kopiowania nie mogą stanowić, w dłuższej perspektywie, fundamentu przewagi konkurencyjnej.

Co istotne, w kontekście polityki marżowej, wizerunek może być szansą na unikanie wyłącznego konkurowania na poziomie ceny, zazwyczaj bardzo wyniszczającego w dłuższym czasie. Przedsiębiorstwo, które potrafi zbudować wizerunek instytucji dostarczającej wartość dodaną, np. lepszą jakość lub obietnicę prestiżu, aspiracyjności lub po prostu przeświadczenie o lepiej dopasowanej do oczekiwań grupy celowej ofercie, może zaproponować wyższą cenę za swoje towary i usługi.

Ketler i Gartner podkreślają, że nawet jeśli konsumentowi udaje się dokonać rozróżnienia mającego charakter oceny pomiędzy produktami na bazie ich charakterystycznych cech, to jednak właśnie marka ma szczególne znaczenie przy ostatecznym wyborze. Tezy postawione przez Ketlera i Garntnera w 2002 roku wydają się być szczególnie aktualne w czasach triumfu wysoko rozwiniętych technologii. Liczba rozwiązań i możliwości, które pojawiły się na rynku wraz z rozwojem technologii i Internetu, a które są elementami tworzącymi produkty, powoduje, że konsument może czuć się zagubiony w różnorodności asortymentu. Zjawisko to występuje praktycznie w każdej branży i jest także charakterystyczne dla wyzwań, z którymi styka się również rynek usług ubezpieczeniowych.

Jak już wspomniano powyżej, wpływ wizerunku na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa podkreśla się także w kontekście pozostałych jego interesariuszy, np. pracowników, inwestorów, pośredników, dostawców itp. Różnorodność tej grupy jest wypadkową zarówno zasięgu działania przedsiębiorstwa, jak i jego struktury, czy celów

biznesowych⁴². Nie ulega jednak wątpliwości, że wizerunek rezonuje pomiędzy wspomnianymi interesariuszami, bezpośrednio oddziałując na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa.

Wśród najważniejszych płaszczyzn, na które wpływa wizerunek można wymienić zatem:

- jego potencjał do rozpowszechniania dobrej lub złej opinii o przedsiębiorstwie,
- zdolność do odróżniania się od konkurencji na poziomie innym niż cechy i cena produktów,
- budowanie lojalności rozumianej jako szczególna, emocjonalna relacja klienta z przedsiębiorstwem,
- wprowadzanie na rynek nowych produktów,
- ekspansja na nowe rynki,
- budowanie wartości rynkowej, rozumianej jako kształtowanie niematerialnych zasobów,
- kształtowanie interakcji pomiędzy różnymi grupami interesariuszy.

Szczególnie znaczenie wizerunku widać wyraźnie w chwili podjęcia przez przedsiębiorstwo decyzji o ekspansji na nowy rynek. Działania takie wiążą się z koniecznością „wybicia się” ponad funkcjonujące już marki konkurencyjne. Jest to zawsze trudne zadanie. Posiadanie spójnego wizerunku, wspierającego strategiczne plany, jest elementem, bez którego nie da się osiągnąć sukcesu, rozumianego jako zdobycie zainteresowania potencjalnych klientów, a następnie doprowadzenie do relacji zakupowej. Silny wizerunek wspiera również proces wprowadzania nowych produktów na rynek, niejako automatycznie dyskontujących część wyróżników marki – absorbujących jej atrybuty, co przyspiesza i ułatwia odpowiednią percepcję u klienta⁴³.

Warto zauważyć, że pojęcie wizerunku odnosi się literalnie do obrazu (z ang. *image*), dlatego też o wizerunku mówimy często w kontekście wizualnej formy przedsiębiorstwa, sprowadzonej do symboliki (logotyp), kolorystyki, stylu przekazu. Istotą kształtowania identyfikacji wizualnej pozostaje spójność ze strategią marki, przejrzystość i dostosowanie do percepcji grup celowych⁴⁴.

⁴² A. Żbikowska, *Public Relations*, PWE, Warszawa 2005, s. 64.

⁴³ J. Kall, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 320–324.

⁴⁴ Por. J. Brilman, *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 374.

1.3. Etapy procesu budowania wizerunku

Budowanie wizerunku jest kształtowaniem przekonania pomagającego w wyborze, którego będzie dokonywał konsument. Proces budowania wizerunku jest długofalowy, wymaga również odpowiednich zasobów⁴⁵. Wśród istotnych cech tego procesu podkreśla się działanie zgodne z planem (strategią), spójność przekazu we wszystkich komunikatach oraz celowość, czyli działanie, które przybliży organizację do osiągnięcia zamierzonych celów biznesowych. Dobór narzędzi komunikacji wizerunku jest konsekwencją strategii⁴⁶.

Pierwszym etapem budowania wizerunku jest analiza sytuacji wyjściowej, czyli odpowiedź na pytanie, jaki wizerunek posiada przedsiębiorstwo (w przypadku organizacji funkcjonujących na rynku) lub jaki wizerunek posiadają konkurenci zarówno bezpośredni, jak i substytucyjni⁴⁷. Badaniu należy również poddać całą kategorię, branżę, w której działać będzie przedsiębiorstwo, bowiem jej wizerunek ma również wpływ na podejmowanie dalszych decyzji. Na tym etapie analizuje się zarówno kształt wizerunku będącego efektem percepcji u odbiorcy, jak i jego znajomość. Autor niniejszego opracowania, na podstawie wieloletniej praktyki gospodarczej dostrzega następujący model, który można przedstawić za pomocą matrycy (rys. 1).

Wizerunek znany	Wizerunek oczekiwany
Wizerunek mało znany	Wizerunek nieoczekiwany

Rysunek 1. Matryca efektu percepcji u odbiorcy

Źródło: Opracowanie własne.

W takim matrycowym ujęciu, będącym uproszczeniem, liczba korelacji zachodząca pomiędzy poszczególnymi cechami jest ograniczona. Przedsiębiorstwo o znanym wizerunku i oczekiwanym kształcie, powinno koncentrować się na utrzymaniu dalszej efektywności

⁴⁵ K.J. Rychter, Z. Chmielewski, D. Tworzydło, *Tożsamość wizualna. Znak, system, wizerunek*, Newline, Rzeszów 2012, s. 63.

⁴⁶ B. Mróz-Gogoń, A. Całka, *Kreowanie wizerunku marki...*, op. cit., s. 33.

⁴⁷ D.Szwajca, *Pozycjonowanie marki na rynku globalnym - możliwości i ograniczenia*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, nr 1, s. 48.

działań (zakładamy, że znajomość i dobry wizerunek to pożądane cechy bez względu na rodzaj prowadzonej działalności). Przedsiębiorstwo o znanym wizerunku, którego kształt nie jest jednak zgodny z oczekiwaniami zarządzających, powinno skupić się na zaprojektowaniu zmiany wizerunku.

Mało znany wizerunek, ale posiadający cechy, które są spójne z założeniami strategicznymi wymaga koncentracji na budowaniu zasięgu np. poprzez zwiększenie wydatków na komunikację. Wreszcie mało znany wizerunek, dodatkowo posiadający negatywne konotacje, stawia przed zarządzającymi konieczność koncentracji na redefinicji wizerunku, a dopiero w kolejnym etapie budowania jego znajomości.

Kolejnym etapem budowania wizerunku jest zdefiniowanie celów wizerunkowych w korelacji z założeniami strategicznymi, warto bowiem zauważyć, że wizerunek, pomimo swojej istotności dla przedsiębiorstwa, jest jednak wtórny wobec celów biznesowych. Wizerunek sam w sobie jest narzędziem wspierającym cel organizacji, a nie celem samym w sobie.

Na tym etapie poddaje się analizie poszczególne segmenty grup celowych (interesariuszy), dopasowując wizerunek do cech, którymi się wyróżniają i kontekstów, w jakich postrzegają one wizerunek przedsiębiorstwa a które będą dla nich zrozumiałe. Każda z grup interesariuszy cechuje się bowiem indywidualnym wyobrażeniem przedsiębiorstwa, wynikającym z charakteru zachodzącej tu relacji: oczekiwań, potrzeb, stylu funkcjonowania. Część badaczy podkreśla, że w takim ujęciu można mówić o kilku wizerunkach przedsiębiorstwa funkcjonujących równocześnie⁴⁸.

Kolejnym krokiem podejmowanym w procesie budowania wizerunku jest wybór kanałów komunikacji oraz narzędzi komunikacji, którego dokonuje się również przez pryzmat efektywności komunikacji z grupami celowymi. Jego konsekwencją jest wybór formatów, które będą używane w procesie budowania wizerunku, budząc oczekiwane interakcje – emocje. Ostatni etap budowania wizerunku to stały monitoring, dokonywany za pomocą mierników oraz ewaluacja. Warto zaznaczyć, że w dobie rozwoju mediów cyfrowych, które z roku na rok budują rosnącą pozycję w kategorii czynników wpływających na odbiór wizerunku w grupach celowych, poddawanie go analizie powinno mieć charakter permanentny, gdyż kształt wizerunku może ulegać dynamicznym zmianom.

Zdaniem części badaczy proces komunikacji, w efekcie którego powstaje wizerunek, składa się z decyzji świadomie podejmowanych przez przedsiębiorstwo oraz takich, które tylko

⁴⁸ A. Adeniji, A. Omotayo, J. Abiodun, E. Iginioba, *Corporate Image: A strategy of enhancing customer loyalty and profitability*, "Journal of South African Business Research" 2015.

częściowo można traktować jako obszary, na które przedsiębiorstwo ma wpływ. Dzieje się tak między innymi dlatego, że obraz przedsiębiorstwa, który kształtuje się w wyobraźni konsumenta powstaje niejako w syntezie kilku wymiarów: dotychczasowych wrażeń wywołanych przez markę, komunikacji docierającej z zewnątrz i wreszcie impresji będących wynikiem najświeższego kontaktu zakupowego z marką⁴⁹. W efekcie często mamy do czynienia z sytuacją, w której wizerunek danej marki jest niejako „wdrukowany” w głowach odbiorców. W tym wypadku, jeśli zachodzi konieczność jego zmiany, wiąże się to zazwyczaj ze znacząco większym nakładem środków w porównaniu z sytuacją budowania wizerunku od podstaw.

Autor niniejszej pracy chciałby dodać jeszcze jeden wymiar, którego funkcjonowanie zauważa w praktyce gospodarczej. Jest nim charakterystyczna dla użytkowników Internetu (zwłaszcza jego młodszej części) niecierpliwość, zachowanie w jakimś sensie ukształtowane przez sam Internet i jego generyczną cechę, którą jest wygoda. Niecierpliwość konsumenta, to postawa pogłębiająca się wraz z rozwojem Internetu i usług cyfrowych, opartych na budowaniu jak najbardziej przyjaznej ścieżki sprzedaży produktu, prowadzącej do kontaktu zakupowego, mogącego nastąpić w dowolnym momencie. Jest to zupełnie nowy standard relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem, który ma swój wpływ również na kształtowanie wizerunku. Przedsiębiorstwo musi rozumieć potrzebę ciągłej ewaluacji wizerunku i dostosowywania się do oczekiwań wspomnianego „niecierpliwego” konsumenta, do nadążania za modą i równocześnie – za potrzebą kreowania tej mody w elastyczny sposób. Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno nie tylko poddawać się trendom rynkowym w obszarze wizerunku, ale również starać się je kształtować. Jest to możliwe dzięki analizowaniu danych dotyczących oczekiwań grup celowych, które dziś są dostępne na nieznanej wcześniej skalę.

Dodatkowo warto wspomnieć, że wizerunek jest budowany w sytuacji, w której do konsumenta dociera niespotykana dotychczas w historii liczba informacji i bodźców oddziałujących na jego wszystkie zmysły. Ma to swoje negatywne konsekwencje dla umiejętności klarownej percepcji obrazu i powoduje zagrożenie, że ostateczny kształt wizerunku będzie zupełnie inny niż ten, jakiego oczekuje przedsiębiorstwo.

Opracowania naukowe proponują schematyczne ujęcie procesu budowania wizerunku.

⁴⁹ A.M. Wiśniewska, *Przedsiębiorstwo w turystyce medycznej*, Difin, Warszawa 2020, s. 82.

W. Glabiszewski, czerpiąc z opracowania T. Żyminkowskiego, dotyczącego procesu budowania wizerunku w instytucjach bankowych, szkicuje schemat zawierający takie etapy jak: zwrócenie uwagi, poznanie, akceptacja, sympatia, zaufanie, lojalność⁵⁰.

T. Pokusa opierając się na badaniach J. Stankiewicza proces ten zawiera w następujących etapach: działanie (podjęte przez przedsiębiorstwo), przetwarzanie informacji, analiza informacji, zapis informacji i w efekcie wizerunek.

A. Dewalska-Opitek sugeruje jeszcze inny schemat, obejmujący takie kroki, jak: identyfikacja adresatów wizerunku, nadanie mu kształtu w nawiązaniu do tożsamości, komunikacja z interesariuszami, zdefiniowanie możliwych barier i zakłóceń, ciągłe zarządzanie wizerunkiem⁵¹.

Najważniejszym czynnikiem sukcesu jest w tym modelu precyzyjne zdefiniowanie i zrozumienie potrzeb oraz oczekiwań grupy celowej⁵². Jak już wspomniano, jest to wyzwanie szczególnie trudne w obecnych, cyfrowych czasach. Z jednej strony Internet i funkcjonujący w nim konsumenci dostarczają marketerom niemal nieograniczonej wiedzy na temat swojego zachowania, z drugiej jednak to właśnie bogactwo, a może nawet nadmiar informacji o konsumencie powoduje, że zrozumienia grupy celowej należy poszukiwać nie tylko na poziomie wiedzy wynikającej z liczb i wskaźników, ale także uświadamiając sobie wpływ tożsamości i wartości wyznawanych przez dane środowisko konsumentów na decyzje dotyczące wyboru marki. Naukowcy podkreślają ograniczone znaczenie argumentów (w procesie kształtowania wizerunku), biorących pod uwagę wyłącznie tzw. twarde dane, pozbawione warstwy sięgającej do głębszych odczuć konsumentów. Ma to oczywisty związek z istotną funkcją umiejętnego wykorzystywania emocji w procesie budowania wizerunku, co wydaje się być szczególnie ważne w czasach zdominowanych przez komunikację opartą na mediach społecznościowych i szerzej Internecie, którego użytkownicy oczekują obcowania z emocjami.

W kontekście budowania wizerunku we współczesnym świecie, trzeba wspomnieć o mediach społecznościowych umożliwiających marketerom prezentację wizerunku marki i jej tożsamości przez umieszczanie materiałów w formie graficznej, tekstowej czy filmowej, a równocześnie dających szansę na budowanie interakcji i więzi z potencjalnymi klientami. Prawdziwie efektywne budowanie wizerunku wiąże się z umiejętnym angażowaniem członków

⁵⁰ W. Glabiszewski, *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw...*, op. cit., s. 112.

⁵¹ A. Dewalska-Opitek, *Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskie Finanse i Marketing” 2010 nr (52).

⁵² K.J. Rychter, Z. Chmielewski, D. Tworzydło, *Tożsamość wizualna...*, op. cit., s. 56.

danej społeczności, wyrażającym się poprzez dzielenie opinii czy polubienie strony społecznościowej danej marki⁵³.

1.4. Wizerunek a reputacja - podstawowe podobieństwa i różnice

Analizując tożsamość oraz wizerunek przedsiębiorstwa należy również pamiętać o definicji reputacji, która wciąż nie jest jednoznacznie ustalona i stanowi pole do dyskusji w opracowaniach naukowych. Tylko w 2000 roku w opracowaniach naukowych powoływano się na 16 niezależnych definicji reputacji⁵⁴.

Problem z jednoznacznym ustaleniem opisu reputacji wynika przede wszystkim z wielowymiarowości tego pojęcia, można bowiem mówić o reputacji jako o elemencie tworzącym zasoby niematerialne przedsiębiorstwa, a jednocześnie rozpatrywać ją w kontekście oceny danego przedsiębiorstwa. Takie skomplikowanie budzi oczywiste problemy z jednoznaczną definicją⁵⁵.

Należy podkreślić też powszechność używania pojęcia „reputacja” w codziennym języku praktyków gospodarczych, zarówno w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw, jak i branży czy menedżerów. Można zauważyć, że część rynku podkreśla kluczowe znaczenie reputacji, jako czynnika wpływającego na budowanie i rozwój biznesu, nie kierując się naukowymi definicjami, a raczej intuicyjnie odczuwając wagę i znaczenie reputacji dla przedsiębiorstwa, szczególnie w branży B2B.

Przykładem takiego podejścia może być rynek usług finansowych, odwołujący się do reputacji rozumianej także jako element stabilności czy zaufania, wyróżników i walorów, mających na celu przekonanie klienta o wyborze danej instytucji finansowej na swojego partnera. Na tak rozumianą reputację wpływają zarówno bieżące decyzje, podejmowane przez przedsiębiorstwo, jak i uwarunkowania historyczne. Część przedsiębiorstw podkreśla, że dobra reputacja jest wpisana w ich funkcjonowanie od zawsze, stanowiąc niejako naturalny składnik zasobów przedsiębiorstwa.

Wreszcie o tym, które konteksty w procesie kształtowania definicji reputacji są istotne, a które mniej, decyduje również rodzaj dyscypliny naukowej, którą zajmują się autorzy opracowań. Ekonomisci podkreślają istotność reputacji w odniesieniu do jakości produktów

⁵³ D. Siuda, M. Grębosz, *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2017, nr 48, t. 2.

⁵⁴ R. Kottasz, R. Bennett, *Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation*, „Corporate Communications: An International Journal” 2000, vol. 5, no. 4.

⁵⁵ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 132.

oraz ich ceny, dla naukowców reprezentujących marketing reputacja nabiera szczególnego znaczenia, jako element kształtowania marki, wreszcie dla świata nauki koncentrującego się na zarządzaniu – reputacja to obszar badawczy w kontekście budowania relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a interesariuszami, a tym samym oddziałujący na kształt przedsiębiorstwa⁵⁶.

Zgodnie z definicją ze Słownika Języka Polskiego PWN, reputacja odnosi się do opinii jaką dana osoba lub przedsiębiorstwo ma wśród ludzi. Ta definicja ma ewidentnie charakter oceny – opinia może być pozytywna lub negatywna. Podobnym tropem podążają twórcy słownika sygnowanego przez Financial Times, opisując reputację jako osąd przedsiębiorstwa podejmowany przez zbiorowość i bazujący na ocenie jego zasobów finansowych, działań społecznych oraz wpływu, jaki wywiera ono na środowisko w perspektywie czasu.

W praktyce gospodarczej, reputacja jest często utożsamiana z wizerunkiem, a w niektórych przypadkach jest nawet traktowana jako jego synonim. Badacze podkreślają, że zależności między wizerunkiem, a reputacją są wciąż dyskutowane – znane są zarówno definicje, które pokazują wpływ wizerunku na reputację, jak i te, które udowadniają wręcz odwrotną zależność⁵⁷.

Dla C. Fombruna tożsamość przedsiębiorstwa, która rodzi się wśród pracowników i menedżerów oraz wizerunek będący jej zewnętrznym odzwierciedleniem, są składnikami reputacji. Sama reputacja jest zatem miernikiem powszechnego odbioru przedsiębiorstwa w ocenie jego interesariuszy⁵⁸.

Część środowiska naukowego skłania się do zaakceptowania definicji, że reputacja jest sumą wizerunków przedsiębiorstwa. Oznacza to, że należy ją rozpatrywać w dłuższej perspektywie czasowej, co może sugerować jej większą stabilność, niż w przypadku wizerunku, oraz mniejszą podatność na zmiany⁵⁹.

W świecie nauki pojawiają się także propozycje nadania hierarchii pojęciom tożsamości, wizerunku i reputacji. Wei, proponuje wyraźne zaakcentowanie nadrzędnej roli wizerunku wobec reputacji uważając, że reputacja jest wynikiową wizerunku, jakkolwiek autor podkreśla równocześnie, że między wizerunkiem, a reputacją, zachodzi również relacja odwrotna – reputacja wpływa na wizerunek.

⁵⁶ B. Yasin, Z. Bozbay, *Corporate reputation and its consequences: Evidence from Turkey*, Academy of Marketing Conference, Southampton 2012, s. 87.

⁵⁷ K. Gołata, *Hejt w sieci...*, op. cit., s. 23.

⁵⁸ C. Fombrun, *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Massachusetts 1996, s. 49.

⁵⁹ T. Dąbrowski, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 107.

Rozróżniając pojęcia wizerunku i tożsamości podkreśla się jednocześnie rolę i umiejscowienie samego przedsiębiorstwa w kontekście tych dwóch definicji. W przypadku wizerunku przedsiębiorstwo pełni raczej funkcję reaktywną, jest oceniane przez osoby, do których wyobraźni trafiają atrybuty tożsamości przedsiębiorstwa, będąc w następnej kolejności przetwarzanymi i budując obraz, wyobrażenie przedsiębiorstwa. W przypadku reputacji możemy mówić o bardziej proaktywnej roli przedsiębiorstwa. Jego zachowania, konkretne decyzje, wpływają bezpośrednio na to, jaką ma ono reputację. Należy również przyjrzeć się podmiotowi definiującemu wizerunek czy reputację. Część badaczy podkreśla, że wizerunek odnosi się raczej do oceny pojedynczej osoby, natomiast reputacja charakteryzuje się odniesieniem do większej zbiorowości i ma tym samym bardziej powszechny wymiar. Można zatem stwierdzić, że najważniejszymi cechami różniącymi wizerunek i reputację są: czas (wizerunek kształtowany jest w krótszym horyzoncie czasowym, reputacja w dłuższym), rola przedsiębiorstwa (reaktywna dla wizerunku, proaktywna dla reputacji) i odbiorca (pojedynczy dla wizerunku, grupowy dla reputacji). Ch. Fombrun podkreśla dwa dodatkowe aspekty reputacji: reputacja odnosi się jego zdaniem nie tylko do percepcji zdarzeń przeszłych, ale ma równocześnie perspektywę przyszłą wpływając na ocenę przedsiębiorstwa w oczach interesariuszy w odniesieniu do konkurentów⁶⁰.

Zdaniem badaczy analizujących definicję reputacji można wyróżnić kilka podstawowych elementów wpływających na jej kształt, do których należą: percepcja – rozumiana jako postrzeganie, zbiorowość, czyli powszechność oceny, względność w kontekście niemożności jednoznacznej kwantyfikacji, osąd – jako pozytywna lub negatywna ocena, wreszcie większa niż w przypadku wizerunku trwałość⁶¹.

W przypadku definicji odnoszących się do tak szerokich pojęć, funkcjonujących na styku świata nauki oraz powszechnego języka pojawiają się pewne problemy. Podkreślana przez część badaczy percepcyjność reputacji (wynikającej z wizerunku) oznaczać może częściowy lub nawet całkowity brak kontroli przedsiębiorstwa nad ostatecznym jej kształtem. Równocześnie reputacja jest wynikiem działań podjętych lub podejmowanych przez przedsiębiorstwo. Można zatem zadać pytanie, na ile duża jest luka pomiędzy działaniem przedsiębiorstwa a percepcją tego działania, czyli w efekcie reputacją? Czy ta przestrzeń podlega jakimkolwiek wpływom ze strony przedsiębiorstwa? Jeśli tak, to w jaki sposób przedsiębiorstwo może działać aktywnie tak, żeby kształtować reputację? Jakie znaczenie mają tutaj kanały komunikacji, którymi informacja o decyzjach przedsiębiorstwa dociera do

⁶⁰ C. Fombrun, *Reputation: Realizing value...*, op. cit., s. 73.

⁶¹ E. Głuszek, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 23.

odbiorcy, jakie znaczenie ma dobór języka komunikacji do tych kanałów? Autor niniejszej pracy naukowej odnalazł jedynie fragmentaryczne odpowiedzi na te pytania i w jego ocenie próba definiowania pojęcia reputacji wciąż pozostaje otwarta dla świata nauki.

Kolejnym wyzwaniem dla tych autorów, którzy podejmują się próby definicji pojęcia reputacja jest kwestia jej złożoności lub jednorodności. W odniesieniu do przedsiębiorstwa należy bowiem mówić nie tyle o jednej reputacji, co raczej o sumie różnych reputacji, będących efektem podejmowania działań na wielu różnych płaszczyznach, kształtujących rzeczywistość biznesową. Jak zauważa E. Głuszek przedsiębiorstwo może mieć zróżnicowaną opinię np. w kontekście oferty cenowej swoich produktów i równocześnie reputacji jako pracodawca. Bez względu na wyzwania towarzyszące próbie jednoznacznego zdefiniowania reputacji można zauważyć przeważające opinie naukowców, podkreślające, że jest ona najważniejszym strategicznie aktywnym niematerialnym przedsiębiorstwa, kształtującym jego relacje z interesariuszami opierające się na zaufaniu⁶².

Ta szczególna waga reputacji wynika m.in. z niemożności jej skopiowania i ma szczególne znaczenie w branżach usługowych, które w przeciwieństwie np. do branży wytwórczej, dysponują bardzo ograniczoną paletą produktów o fizycznym, namacalnym kształcie, pozwalającym budować reputację wobec nabywcy. W efekcie, konsument dokonujący wyboru, może kierować się reputacją przedsiębiorstwa w o wiele większym stopniu, niż jest to w innych przypadkach. Dodatkowym atutem, wynikającym z posiadania dobrej reputacji jest skłonność klientów do dzielenia się pozytywną opinią o przedsiębiorstwie. Część badaczy podkreśla aktywizujące działanie reputacji w kontekście jakości produktów lub usług przedsiębiorstwa – w trosce o zachowanie reputacji musi ono rzeczywiście spełniać obietnice składane swoim interesariuszom. W takim ujęciu reputacja jest więc elementem kształtującym jakość ale i efektem jakości.

Reputacja stanowi zatem wartość niematerialną przypisaną do jej właściciela, funkcjonującego w konkretnym otoczeniu i czasie, wpływając na bardzo materialny wymiar funkcjonowania przedsiębiorstwa jakim jest sprzedaż ale także lojalność klienta.

⁶² B. Yasin, Z. Bozbay, *Corporate reputation...*, op. cit., s. 86.

ROZDZIAŁ 2. WIZERUNEK, A DYSTRYBUCJA PRODUKTÓW UBEZPIECZENIOWYCH

2.1. Wpływ wizerunku na sprzedaż i kluczowe aktywności przedsiębiorstwa

Dbałość o wizerunek ma szczególne znaczenie w sytuacji rosnącej świadomości konsumenckiej społeczeństwa, a tym samym coraz większych oczekiwań wobec produktów obecnych na rynku a także tego, jaka marka reprezentuje dany produkt⁶³. Temu zjawisku towarzyszy powszechna cyfryzacja komunikacji, która powoduje, że informacje o przedsiębiorstwie rozprzestrzeniają się w nieznanych wcześniej skali i szybkości.

Oba te zazębiające się zjawiska skutkują koniecznością szczególnej koncentracji przedsiębiorstwa na wizerunku, jako na elemencie wspierającym pośrednio sukces przedsiębiorstwa, rozumiany zarówno jako powodzenie oferty, jak i wzrost jego wartości. Percepcja wizerunku przebiegająca zgodnie z założeniami strategicznymi twórców ma duże, a zdaniem niektórych badaczy wręcz kluczowe, znaczenie dla zbudowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wpływa na zdolność do jego przetrwania na konkurencyjnym rynku⁶⁴.

Zdaniem niektórych autorów dzieje się tak zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw oferujących usługi, które mogą być trudniejsze w odbiorze przez klienta niż produkty, a tym samym w większym stopniu podlegają ocenie właśnie przez pryzmat wizerunku i towarzyszących mu emocji, wrażeń⁶⁵. Takie postawienie sprawy jest w jakimś sensie polemicznym głosem w stosunku do opinii wygłoszonej przez J. Fombruna ponad dwie dekady temu, który właśnie w przypadku oferty produktowej upatruje istotnej roli wizerunku. Jego zdaniem dbałość o silny wizerunek ma wyjątkowe znaczenie właśnie na silnie konkurencyjnych rynkach oferujących produkty o podobnych parametrach, w podobnych cenach⁶⁶. Zdaniem autora niniejszej pracy tego typu rozróżnienie jest jednak pozorne. Wizerunek ma bowiem znaczenie w każdym przypadku prowadzenia świadomie działalności gospodarczej, różnice polegają nie tyle na jego mniejszej czy większej istotności, co raczej na akcentach stawianych w procesie komunikacji, których zadaniem jest zwracanie uwagi na wybrane wyróżniki.

⁶³ <https://www.rp.pl/handel/art1214891-konsument-jest-coraz-bardziej-swiadomy>

⁶⁴ M. Rzemieniak, *Czynniki tworzenia wartości w marketingu* [w:] *Nowe trendy w marketingu*, red. A. Drapińska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005.

⁶⁵ W. Głabiszewski, *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Zeszyty Naukowe SGGW” 2013, nr 9(58).

⁶⁶ C.J. Fombrun, *Reputation...*, *op. cit.*, s. 63.

Relacja pomiędzy wizerunkiem a popytem na ofertę danego przedsiębiorstwa, i w konsekwencji na jego sytuację finansową, jest od wielu lat przedmiotem naukowych analiz. Badacze jednoznacznie podkreślają występujące tutaj zależności i mechanizmy. Dowodzą one, że skuteczny wizerunek, czyli taki, który wywołuje oczekiwane emocje wśród jego odbiorców, ma wpływ na reputację. Ta z kolei bezpośrednio oddziałuje na lojalność klienta⁶⁷.

Lojalność klienta, będąca wynikiem działań wizerunkowych, ale także innych obszarów aktywności przedsiębiorstwa (jak np. procesy utrzymania jakości), w większości przypadków pozytywnie rezonuje na wyniki przedsiębiorstwa poprzez dwa mechanizmy:

- a) Zmniejszenie kosztów w wyniku koncentracji działań przedsiębiorstwa na istniejącej bazie klientów, a nie na pozyskiwaniu nowych klientów. Koszty dotarcia do nowych klientów i przekonania ich do skorzystania z oferty są zawsze wyższe, niż w przypadku już posiadanej bazy klientów. W zależności od źródeł podaje się pięcio- lub siedmiokrotną różnicę w tych kosztach.
- b) Podatność lojalnego klienta na dzielenie się dobrymi informacjami na temat marki, której jest oddany. Ten drugi czynnik ma szczególne znaczenie w kontekście rozwoju cyfrowych kanałów komunikacji (social media) oraz ich zdolności do zwielokrotniania opinii o przedsiębiorstwie. To dlatego badacze podkreślają znaczenie równoczesnego budowania spójnego wizerunku off-line (z ang. poza Internetem) i on-line ma dodatkowy, pozytywny wpływ na decyzje zakupowe konsumentów⁶⁸.

Zdaniem Wiśniewskiej można przyjąć, że wizerunek wręcz stanowi element procesu zakupowego, rodząc u odbiorcy wyobrażenie, na które składają się zarówno emocje, jak i elementy poznawcze. Wyobrażenie jest impulsem do pojawienia się intencji i zarazem postawy wobec marki, która w dalszych etapach przeradza się w zakup. Autorka wymienia również kilka dodatkowych funkcji wizerunku (kształtowanego w sposób celowy) w odniesieniu do działania przedsiębiorstwa, w kontekście zachowania konsumentów: dostarczanie informacji, subiektywne zmniejszanie poczucia ryzyka w sytuacji, kiedy wizerunek gwarantuje obietnicę uznanych parametrów, czy wreszcie budzenie emocji⁶⁹.

W wielu pracach podnoszone są również takie atuty, płynące z silnego wizerunku, jak np. łagodzenie dysonansu, który może powstać w procesie zakupu niespełniającego oczekiwań związanych z produktem. W tym wypadku dobry wizerunek przedsiębiorstwa częściowo

⁶⁷M. Garcia De Leaniz, Rodriguez del Bosque, *Corporate Image and Reputation as Drivers of Customer Loyalty*, „Corporate Reputation Review” 2016, vol. 19, iss. 2, no. 6.

⁶⁸B. Mróz-Gorgoń, A. Całka, *Kreowanie wizerunku marki...*, op. cit., s. 83.

⁶⁹A. Wiśniewska, *Mechanizm oddziaływania marki na zachowania konsumentów*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” 2012, s. 407.

rekompensuje ewentualne niezadowolenie klienta z pojedynczego wyboru. Stanowi on również ochronę wobec negatywnych opinii, szczególnie niebezpiecznych (rozprzestrzeniających się w tempie dotychczas nieznanym) w dobie cyfrowej komunikacji⁷⁰.

W poszukiwaniu konotacji pomiędzy wizerunkiem a sprzedażą trzeba zwrócić uwagę na jeszcze inny aspekt, jakim jest możliwość wprowadzania na rynek markowych produktów, obarczonych silnym wizerunkiem. Rodzi to potencjał zwiększania przychodów przedsiębiorstwa (klient jest skłonny zapłacić więcej za markowy produkt) pozytywnie wpływając na jego wartość bilansową.

Wizerunek wpływa zatem na decyzje zakupowe klientów poprzez m.in:

- Upraszczenie wyboru pomiędzy wieloma markami, wizerunek przyspiesza decyzję zakupową, ułatwia ją, co ma szczególne znaczenie w obecnej rzeczywistości rynkowej, nasyconej niespotykaną wcześniej ofertą produktów i usług.
- Budowanie trwałej relacji opartej o lojalność względem marki, co skutkuje skłonnością do ponownego jej wyboru w procesie zakupowym (zmniejszenie kosztów pozyskania nowego klienta).
- Przekonanie o wysokiej jakości oferowanej usługi lub produktu, co zwiększa skłonność klienta do zapłacenia wyższej ceny lub odgrywanie znaczącej roli w procesie decyzji zakupowej, widoczne ewidentnie na poziomie wyboru produktów tańszych lub droższych: konsumenci są skłonni płacić więcej za te produkty, które charakteryzują się silnym wizerunkiem.
- Rosnącą satysfakcję klienta będącą równocześnie *conditio sine qua non* rozprzestrzeniania się pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa przez tzw. marketing szeptany. Ten czynnik ma bezpośredni wpływ na efektywność działań komunikacyjnych sprzyjając obniżeniu kosztów prowadzenia działań promocyjnych przedsiębiorstwa właśnie poprzez wykorzystanie wspomnianych czynników. Warto również odnotować sprzężenie zwrotne występujące w tej relacji: dobry wizerunek (wysokojakościowy) to obietnica przedsiębiorstwa względem jego interesariuszy, jej spełnienie powoduje jego umacnianie.
- Minimalizowanie strat w przypadku sytuacji kryzysowych, dobry wizerunek można traktować jako swoisty bufor, ochronę skutkującą spowolnieniem lub całkowitym wyeliminowaniem negatywnych konsekwencji kryzysów.

⁷⁰ H. Wojnarowska, *Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, vol. 30, nr 4.

Część badaczy podkreśla strategiczne znaczenie wizerunku jako czynnika decydującego o sukcesie lub porażce przedsiębiorstwa, jego wzroście lub stagnacji⁷¹.

W ujęciu niektórych autorów wizerunek jest bezpośrednio scalony z zadaniami, stawianymi w przedsiębiorstwach: nie tylko wspiera sprzedaż w kontekstach wspomnianych powyżej, ale zmienia także postrzeganie przedsiębiorstwa, a nawet wpływa na sposób prowadzenia biznesu⁷².

Zdaniem H. Wojnarowskiej konieczność rozumienia strategicznej wagi wizerunku wynika także z jego determinującej roli względem innych czynników sukcesu przedsiębiorstwa, takich jak: efektywność finansowa, zdolność tworzenia innowacyjnej oferty, dopasowania cen czy zwiększanie wartości przedsiębiorstwa. Co istotne, wszystkie omawiane zależności występują w sytuacji dynamicznych zmian otoczenia zewnętrznego (gospodarczego, społecznego i politycznego), w kontekście, którego wizerunek może przyczynić się do sukcesu lub wręcz przeciwnie, stać się czynnikiem destrukcyjnym dla działalności przedsiębiorstwa. Nie ma zatem wątpliwości, że tak jak skutecznie kształtowany wizerunek w kontekście potencjalnych i obecnych klientów może zapewnić przedsiębiorstwu zainteresowanie jego produktami i usługami, tak też jego brak (lub wizerunek negatywny), może wpłynąć negatywnie na proces sprzedaży.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że wizerunek i klient nie są jedyną płaszczyzną, na której zachodzą relacje istotne dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Podobne interakcje zachodzą w odniesieniu do pozostałych interesariuszy, m.in:

- instytucji finansujących, stanowiących istotny element funkcjonowania przedsiębiorstw; są one skłonne do lepszej oceny zdolności kredytowej przedsiębiorstwa posiadającego silny wizerunek,
- kontrahentów, dla których mocny wizerunek stanowi często element wspierający decyzję o przygotowaniu korzystniejszej oferty,
- potencjalnych pracowników, w przypadku których dobry wizerunek stanowi jeden z kluczowych czynników w podejmowaniu decyzji o wyborze miejsca zatrudnienia,
- udziałowców i potencjalnych udziałowców, zainteresowanych inwestycjami w przedsiębiorstwo,
- instytucji państwowych, regulatorów – dobry wizerunek sprzyja współpracy z tymi interesariuszami.

⁷¹ J. Balmer, G. Soenen, *The Acid Test...*, op. cit., s. 93.

⁷² K. Rychter, Z. Chmielewski, D. Tworzydło, *Tożsamość wizualna...*, op. cit., s. 83.

Zdaniem M. Bąk to właśnie wizerunek współtworzy kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, co wpływa bezpośrednio na jego zdolność do konkutowania na rynku⁷³. Takie podejście do wizerunku powoduje, że staje się on źródłem rynkowej wartości przedsiębiorstwa⁷⁴.

Pozostałe zależności, występujące w tym kontekście, to: udogodnienia przy wprowadzaniu nowej marki produktowej, zmniejszenie kosztów działalności dzięki renomie, zwiększenie stabilności w sytuacji wahan popytu na rynku⁷⁵.

2.2. Wizerunek przedsiębiorstwa w kontekście cyfryzacji kanałów komunikacji

Cyfryzacja gospodarki wpływa bezpośrednio na obszar marketingu i tym samym na sposób kształtowania wizerunku. W opracowaniach naukowych spotyka się klasyfikację marketingu zgodnie z numeracją (kolejno 1.0, 2.0, 3.0), która odzwierciedla przemiany, jakim podlegał marketing, zmieniając swoją funkcję. I tak marketing 1.0 charakterystyczny dla czasów analogowych koncentrował się na produkcie. Marketing 2.0 to wyraźna zmiana wymuszona przez cyfryzację, polegająca na postawieniu klienta w centrum zainteresowania. Wreszcie marketing 3.0 to budowanie relacji z klientem z wykorzystaniem jego aspiracji i wyznawanych wartości⁷⁶.

Wzrost znaczenia cyfryzacji i rozwój technologii oddziałują również na uczestników rynku ubezpieczeniowego, kształtując potrzebę redefiniowania dotychczasowego sposobu tworzenia komunikacji czy szerzej strategii marketingowej. W praktyce działań towarzystw ubezpieczeń można zauważyć pojawienie się wyspecjalizowanych jednostek, koncentrujących się na marketingu internetowym⁷⁷.

Cyfryzacja procesów komunikacji skutkuje wieloma zmianami w kontekście budowania wizerunku przedsiębiorstwa. Wśród najważniejszych czynników redefiniujących dotychczasowe zasady należy wymienić:

- możliwość budowania komunikacji o globalnym zasięgu przy niespotykanej dotychczas efektywności kosztowej,
- możliwość budowania interakcji z klientem w całodobowej formule,

⁷³ M. Bąk, *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016 nr 2(80), cz. 2.

⁷⁴ H. Wojnarowska, *Wizerunek a reputacja...*, op. cit., s. 83.

⁷⁵ J. Altkorn, *Kształtowanie rynkowego...*, op. cit., s. 131.

⁷⁶ A. Wallis, *Narzędzia komunikacji marketingowej w gospodarce cyfrowej*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2017, nr 26.

⁷⁷ A. Oniszczyk-Jastrząbek, *Marketing w działalności internetowej przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwo – zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk 2007, s. 552.

- obniżenie kosztów dotarcia do klienta,
- personalizacja komunikacji w stopniu dotychczas nieznanym, możliwość nawiązania bezpośrednich relacji z klientem.

Równocześnie należy podkreślić, że w efekcie cyfryzacji przestrzeni medialnej przedsiębiorstwa muszą się borykać z drastycznym wzrostem konkurencyjności oraz szumem komunikacyjnym (nadmierna ilość informacji docierających do klienta), który jest efektem opisywanych zjawisk. Są to wyzwania, które w przedsiębiorstwie należy adresować umiejętnie budując wizerunek, będący w swej istocie narzędziem sprzyjającym upraszczaniu wyborów, przed którymi staje konsument.

Cyfryzacja oddziałuje na wizerunek w dwóch podstawowych wymiarach:

- a) udostępnia przedsiębiorstwu nowe kanały komunikacji z odbiorcą (występujące w opracowaniach naukowych jako nowe media, media cyfrowe lub zamiennie jako media społecznościowe),
- b) kształtuje postawy konsumenckie, będące następstwem cech charakterystycznych dla Internetu: szybkości, wygody i przejrzystości.

Nowe media, które można postrzegać, jako równoczesne źródło i efekt zmian cyfrowych mają kilka charakterystycznych cech, wśród których należy wymienić:

- oddziaływanie na wiele zmysłów równocześnie przez łączenie różnych formatów komunikatów (obraz, dźwięk, tekst),
- dopasowanie treści do indywidualnych wymagań odbiorcy,
- zdolność do tworzenia interakcji pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu,
- możliwość bezpośredniego wpływu konsumenta na kształt mediów przez dopuszczenie umieszczania komentarzy, opinii i postów,
- powszechność punktów styku między klientem a informacją wizerunkową, powstająca dzięki rosnącej dostępności urządzeń mobilnych,
- dostępność, rozumiana jako możliwość całodobowego kontaktu z medium, przy wykorzystaniu dużej liczby urządzeń⁷⁸.

Atutem płynącym z posiadania silnego wizerunku, szczególnie istotnym w epoce cyfryzacji, jest jego zdolność do budzenia poczucia przynależności do danej grupy czy społeczności potencjalnych klientów⁷⁹. Potencjał wykorzystania silnego wizerunku w tym kontekście jest bezpośrednio związany z procesami segmentacji grup celowych, które pod

⁷⁸ O. Witczak, *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140.

⁷⁹ K. J. Rychter, Z. Chmielewski, D. Tworzydło, *Tożsamość wizualna...*, op. cit., s. 73.

wpływem cyfryzacji podlegają dwóm ważnym czynnikom: atomizacji oraz aspiracyjności. Efektem cyfryzacji jest tworzenie się coraz mniejszych, homogenicznych grup celowych (tzw. hiper-segmentacja), opartych często nie tyle na znanych dotychczas i wykorzystywanych w marketingu parametrach demograficznych, takich jak: płeć, wiek, miejsce zamieszkania, co raczej na potrzebie zdefiniowania własnej pozycji społecznej przez dokonanie procesu zakupowego. W takim ujęciu można mówić o wizerunku jako nośniku treści rozumianych i akceptowanych przez daną grupę, wizerunku obietnicy przynależności do danej społeczności⁸⁰.

Rozwój Internetu i nowych mediów spowodował, że przynależność ta nie musi mieć wymiaru fizycznego, świetnie realizuje swoje funkcje w świecie wirtualnym. Społeczność internetowa potrafi wzbudzić w jej członkach przywiązanie do grupy i zaangażowanie w jej funkcjonowanie również wtedy, a właściwie zwłaszcza wtedy, kiedy jest ona budowana wokół marki. W takim wypadku o chęci przynależności do grupy decydują zbliżone poglądy oraz zainteresowania, którym hołduje się niejednokrotnie przez zakup konkretnej marki⁸¹.

Zdaniem A. Rak, analizując zachowania użytkowników social mediów względem poszczególnych marek, można zauważyć poszukiwanie nie tylko użyteczności produktów, ale również atrybutów, które przynależą bardziej do świata wartości duchowych, rozumianych jako współdzielenie postawy wobec świata. W takim ujęciu szczególnie istotny jest wizerunek przedsiębiorstwa kształtowany w wyniku działań odpowiedzialnych społecznie, które pozwalają utworzyć płaszczyznę sprzyjającą budowaniu więzi pomiędzy marką a jej konsumentem. Warunkiem koniecznym sukcesu jest jednak spójność pomiędzy deklaracjami, związanymi z wizerunkiem a rzeczywistymi rozwiązaniami produktowymi i działaniami przedsiębiorstwa⁸².

Należy podkreślić, że media społecznościowe są wykorzystywane przez współczesny marketing nie tylko jako element wspierający sprzedaż, lecz także jako kanał komunikacji, dzięki któremu przedsiębiorstwo jest w stanie aktywnie budować takie obszary własnej działalności, jak badania i rozwój, czy zarządzanie zasobami ludzkimi (budowanie wizerunku pracodawcy)⁸³.

⁸⁰ A. Wiśniewska, *Mechanizm oddziaływania...*, op. cit., s. 93.

⁸¹ D. Siuda, M. Grębosz, *Kreowanie wizerunku marki...*, op. cit., s. 63.

⁸² A. Rak, *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260.

⁸³ D. Kerpen, *Lubię to! Potęga marketingu szeptanego na Facebooku*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013, s. 174.

Ważną funkcją w procesie kształtowania wizerunku, wynikającą bezpośrednio z procesów cyfryzacji (rozwoju społeczności internetowych), jest możliwość pozyskiwania na bieżąco wiedzy o opiniach klientów dotyczących danej marki. Może to wpływać na modyfikację i dopasowanie zarówno wyróżników danej marki, jak i oferty, zbliżając dany produkt czy usługę do rzeczywistych oczekiwań odbiorców wyrażonych w sieci (crowdsourcing) lub też być podstawą do analizy głosów krytycznych i tworzenia polityki zarządzania komunikacją kryzysową.

Olbrzymi wpływ na relacje zachodzące pomiędzy wizerunkiem przedsiębiorstwa, a jego odbiorcą ma rozwój mediów społecznościowych. Są one zaliczane do kategorii Web 2.0 co oznacza, że ich użytkownicy nie tylko są konsumentami pojawiających się treści, ale stają się ich twórcami i – co równie istotne – mogą wchodzić ze sobą we wzajemne interakcje⁸⁴. Wymiar mediów społecznościowych, chociaż skoncentrowany na osobistym udziale w tworzonej przez nie środowisku, ma również swój aspekt publiczny – instytucjonalny, co ułatwia przedsiębiorcom możliwość inicjowania i brania udziału w dialogu z konsumentem oraz pozostałymi interesariuszami⁸⁵.

W kontekście rozwoju social mediów możemy także mówić o wspomnianej wcześniej personalizacji wizerunku, czyli o możliwości jego plasowania nawet do pojedynczych odbiorców, co w dalszych działaniach umożliwia rzeczywiste dopasowanie oferty do oczekiwań konsumentów. Wizerunek w dobie cyfrowej komunikacji buduje przynależność do społeczności związanej z marką, umożliwiając tym samym interakcję z konsumentem i kształtowanie oferty zgodnej z jego oczekiwaniami. Przedsiębiorstwa najlepiej rozumiejące wyzwania ery cyfrowej koncentrują się na budowaniu wizerunku, którego celem jest relacja prowadząca nie tyle do samego zakupu, co raczej do użytkowania produktu i dzielenia się doświadczeniami z tego użytkowania z innymi konsumentami.

Wśród cech charakterystycznych dla narzędzi komunikacji ery cyfrowej należy wymienić: angażujące treści (tzw. content marketing), realizowane w wielu formatach, ze szczególnie rosnącym znaczeniem wideo, pozycjonowanie w wyszukiwarkach czy też personalizowany dobór komunikatu na podstawie analizy zachowania konsumenta w sieci (na podstawie tzw. big data)⁸⁶.

⁸⁴ W. Gogołek, *Komunikacja sieciowa. uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010, s. 160.

⁸⁵ S. Gwóźdź, B. Machnik, *Media społecznościowe. Nowe formy ekspresji politycznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014, s. 13–14.

⁸⁶ A. Wallis, *Narzędzia komunikacji...*, op. cit., s. 83.

Cyfryzacja wpływa równocześnie na sposób zarządzania przedsiębiorstwem także w obszarach, które odpowiadają za kształtowanie wizerunku. Stawiając klienta w centrum zainteresowania organizacji, cyfryzacja sprzyja kształtowaniu struktur, postaw pracowników i charakteru procesów, dostosowując je do nowej rzeczywistości, opartej na opisanych wyżej relacjach i mechanizmach⁸⁷. W efekcie zwiększa się rola i znaczenie osób odpowiadających w przedsiębiorstwach za kształtowanie wizerunku. Wszystko to ma swoje szczególne znaczenie w sytuacji kryzysów wizerunkowych, których skala i zdolność do rozprzestrzeniania się w stopniu dotychczas nieznanym, są również wynikiem cyfryzacji.

Warto również zauważyć, że szczególną rolę wizerunek pełni w przypadku nowych przedsiębiorstw. Pozwala odpowiedzieć na fundamentalne pytania: w jakim segmencie rynku działa przedsiębiorstwo, czyli kto jest jego konkurencją oraz dlaczego grupy celowe powinny decydować się albo na zakup produktu czy usługi, albo na inwestycję w powstający biznes⁸⁸.

Są to tak ważne pytania, że odpowiedź na nie, przejawiająca się w praktyce podejmowaniem konkretnych decyzji wizerunkowych i biznesowych, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym, ma krytyczne znaczenie dla nowego przedsiębiorstwa. Szczególnie w cyfrowej rzeczywistości rynkowej, polegającej na rozwiązaniach technologicznych. Umiejętność budowania zainteresowania odbiorców pomysłem, który w pierwszej fazie istnienia przedsiębiorstwa jest niemalże jego jedynym zasobem, czyli w uproszczeniu umiejętność budowania wizerunku, może jednoznacznie zadecydować o powodzeniu lub niepowodzeniu biznesowego przedsięwzięcia⁸⁹.

Elementem wizerunku nowopowstającej organizacji mogą stać się tworzący ją ludzie, najczęściej liderzy lub założyciele przedsiębiorstwa. Zdaniem części badaczy jest to czynnik równie znaczący, co oferowane produkty i szczególnie istotny właśnie w przypadku start up-ów (z ang. przedsiębiorstw rozpoczynających dopiero działalność)⁹⁰.

2.3. Znaczenie działań społecznych przedsiębiorstwa (CSR) w kształtowaniu wizerunku

W pracach naukowych dotyczących tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw, publikowanych w ostatnich dziesięcioleciach, można zauważyć wyraźną obecność definicji, związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, która czerpie z szerszego pojęcia etyki

⁸⁷ A. Rak, *Kreowanie wizerunku marki...*, op. cit., s. 33.

⁸⁸ J. Balmer, G. Soenen, *The acid test...*, op. cit., s. 73.

⁸⁹ J. Englert, J. Kirk, *No Dead Monkeys: The Communications Survival Guide for Startups*, Andiron Press, Sydney 2015, s. 121.

⁹⁰ K. Rychter, Z. Chmielewski, D. Tworzydło, *Tożsamość wizualna...*, op. cit., s. 92.

biznesu.⁹¹ Podkreśla się wzrost znaczenia tych dwóch pojęć tak w kontekście samego wizerunku, jak i generalnego wpływu na rynkową wartość przedsiębiorstwa⁹².

Zgodnie z definicją, celem działań CSR jest: „(...) oparcie sukcesu przedsiębiorstwa na długofalowym, zrównoważonym rozwoju, wynikającym z uwzględnienia w swojej działalności trzech wymiarów: ekonomicznego, ekologicznego i społecznego”⁹³. Rozwinięciem takiego rozumienia definicji jest opis CSR, wg którego polega to na: „(...) inwestowaniu w zasoby ludzkie, ochronę środowiska i relacje z otoczeniem przedsiębiorstwa oraz informowaniu interesariuszy o podejmowanych działaniach”⁹⁴.

Czy ten obszar działalności przedsiębiorstw, wpływający bezpośrednio na ich wizerunek, ma jakiegokolwiek znaczenie w procesie dystrybucji polis ubezpieczeniowych? Na ile pośrednicy, będący jedną z grup interesariuszy⁹⁵, do których skierowana jest informacja o aktywnościach z tego obszaru podejmowanych przez przedsiębiorstwo, są wrażliwi na CSR? Czy te aktywności, podejmowane w coraz większym stopniu i coraz bardziej świadomie przez towarzystwa ubezpieczeń, mają wpływ na ich wizerunek w oczach dystrybutora?

Te pytania mają znaczenie w kontekście wymagań stawianych przed współczesnymi organizacjami przez ich interesariuszy, często wykraczającymi wyłącznie poza umiejętność przedsiębiorstwa do generowania przychodów, dotycząc takich sfer, jak etyka czy odpowiedzialność wobec społeczeństwa, środowiska naturalnego, rozwój, którego celem jest poprawa życia interesariuszy oraz zdolność do przestrzegania standardów etycznych⁹⁶.

W takim ujęciu CSR to próba znalezienia balansu między ciągłym rozwojem przedsiębiorstwa, nakierowanym na wzrost jego wyników finansowych i wartości, a współuczestniczeniem w problemach społecznych, będących wynikiem globalnych zjawisk.

Zgodnie z normą ISO 26000 ramy CSR mieszczą w sobie takie obszary działań przedsiębiorstwa jak:

- ład organizacyjny, czyli zdolność przedsiębiorstwa do stworzenia struktur i procesów uwzględniających oczekiwania wszystkich interesariuszy,

⁹¹ J. Nakonieczna: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2008, s. 9.

⁹² J.M.T. Balmer, K. Fukukawa, E. R. Gray, *The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76.

⁹³ *Spoleczna odpowiedzialność w przestrzeni publicznej. Strategie i społeczne znaczenie*, red. M. Kapias. Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2014, s. 173.

⁹⁴ *Ibidem*, s. 99.

⁹⁵ J. Klimek: *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2012, s. 28.

⁹⁶ E. Gołąb-Andrzejak, E. Badzińska, *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 41.

- prawa człowieka rozumiane jako zapewnienie równości i przestrzeganie praw pracowniczych,
- rozwiązania w zakresie pracy, czyli zapewnienie pracownikom pełnej ochrony socjalnej i godnych warunków sprzyjających ich harmonijnemu rozwojowi,
- uczciwość w praktykach biznesowych, zachowanie standardów etycznych w relacjach z klientami, ale również kontrahentami, podwykonawcami i wszystkimi innymi interesariuszami,
- zagadnienia konsumenckie, które koncentrują się na przejrzystych i uczciwych relacjach z klientem,
- zaangażowanie społeczne, rozumiane jako podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań wykraczających poza generowanie zysku,
- prowadzenie polityki środowiskowej będącej aktywnym i rozsądnym przestrzeganiem zasad sprzyjających ochronie środowiska⁹⁷.

Działania te definiowane jako społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR, ang. Corporate Social Responsibility) wnoszą oczywisty potencjał wizerunkowy, a zdaniem autora można nawet stwierdzić, że brak kierowania się powyższymi zasadami, negatywnie wpływa na odbiór danej marki.

CSR posiada wiele definicji i wciąż rodzi dyskusję na temat swojej istoty. Część badaczy uznaje społeczną odpowiedzialność za filozofię prowadzenia biznesu przenikającą całe przedsiębiorstwo, można znaleźć również opinie definiujące CSR bardziej narzędziowo – jako część strategii zarządzania. Zgodnie z niektórymi definicjami, o tym, czy przedsiębiorstwo rzeczywiście funkcjonuje w zgodzie z zasadami CSR, decydują relacje z interesariuszami oraz świadoma implementacja filozofii społecznej odpowiedzialności właśnie na poziomie strategicznym⁹⁸.

To, co jest wspólne dla wszystkich badaczy, to przekonanie, że o CSR możemy mówić wyłącznie wtedy, jeśli jest to działanie świadome i dobrowolne. Takie stosowanie zasad CSR rodzi w konsekwencji zdolność przedsiębiorstwa do odpowiadania na potrzeby wszystkich grup celowych, z którymi wchodzi ono w interakcję⁹⁹. Zdaniem części badaczy CSR musi się opierać na nieobligatoryjności, wychodzić poza nakazy prawa¹⁰⁰.

⁹⁷ J. Gajda, *Rola i znaczenie efektywnego zarządzania społeczną strefą biznesu dla przedsiębiorców w świetle badań autorskich*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 4(169), s. 171.

⁹⁸ *Ibidem*, s. 171.

⁹⁹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

¹⁰⁰ J. Klimek, *Spółeczna odpowiedzialność biznesu...*, *op. cit.*, s. 25.

Wzrost zainteresowania dyskusjami, które otwierają przedsiębiorstwo na wymiary inne niż tylko generowanie zysku są, zdaniem autora rozprawy, wynikową czterech zjawisk:

- poprawiającej się świadomości i wiedzy zarządzających w kontekście istotności CSR,
- zmiany pokoleniowej i rosnącego znaczenia młodszego, charakteryzującego się z natury większą wrażliwością społeczną konsumenta w procesie zakupowym,
- rosnącego dobrobytu społeczeństwa, co powoduje zainteresowanie zagadnieniami wykraczającymi poza czystą komercjalizację i monetyzację codziennych aktywności,
- rozwoju Internetu, a szczególnie mediów społecznościowych, sprzyjający dzieleniu się opiniami na temat działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa.

Działania z obszaru CSR otwierają przedsiębiorstwo na dialog z interesariuszami, wykraczający poza kwestie oferty, co sprzyja dopasowaniu decyzji biznesowych do rzeczywistych potrzeb odbiorców oraz budowaniu zaufania, bez którego nie można stworzyć dobrego wizerunku¹⁰¹.

Na rozwój CSR wpływa również duże zainteresowanie ze strony środowisk politycznych i legislacyjnych, kształtujących otoczenie prawne biznesu. W Europie przekłada się to nie tylko na stanowienie prawa sprzyjającego implementacji CSR w strategiach przedsiębiorstw, ale również na zabezpieczenie środków finansowych, promujących odpowiedzialność społeczną i zapewniających profesjonalne szkolenia menedżerów z tego zakresu¹⁰².

Wdrażanie CSR może być rozumiane jako element strategicznego podejścia do budowania wizerunku, w którym przedsiębiorstwo pozycjonuje się jako godny zaufania partner, podmiot szukający rozwiązań problemów społecznych czy środowiskowych¹⁰³. CSR ma również znaczenie w budowaniu komunikacji wewnętrznej. Jego pozytywne oddziaływanie charakteryzuje się wzrostem poczucia odpowiedzialności wśród pracowników oraz w efekcie ich zaangażowania.

W konsekwencji przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne dyskontuje korzyści także w kontekście wizerunku pracodawcy¹⁰⁴.

Traktowanie CSR jako elementu świadomej misji przedsiębiorstwa jest jednym z czynników wpływających na jego sukces. Popularność takiej filozofii prowadzenia przedsiębiorstwa wiąże się z rosnącą świadomością konieczności stosowania zasad etycznych

¹⁰¹ W. Leński, *Podatkowe aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43/1.

¹⁰² B. Rok, *op. cit.*, s. 58.

¹⁰³ E. Gołąb-Andrzejak, E. Badzińska, *Satysfakcja klientów...*, *op. cit.*, s. 63.

¹⁰⁴ J. Gajda, *Rola i znaczenie...*, *op. cit.*, s. 73.

w praktyce gospodarczej. O świadomym CSR możemy mówić wówczas, kiedy idea ta rezonuje na każdy poziom struktury przedsiębiorstwa¹⁰⁵.

Zdaniem części autorów, wśród zarządzających przedsiębiorstwami rośnie świadomość istotności CSR i jego pozytywnego wpływu na postrzeganie przedsiębiorstwa, a tym samym na lojalność klientów¹⁰⁶. Otwartość organizacji na funkcjonowanie w oparciu o CSR powoduje również wzrost wartości i atrakcyjności, w kontekście pozyskiwania kapitału czy inwestora. Wśród innych atutów płynących z CSR wymienia się możliwość kształtowania pozytywnych relacji z lokalnymi społecznościami i władzami, kształtowania kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, pozwalającej na zatrzymanie najlepszych pracowników¹⁰⁷.

Wśród czynników decydujących o pro-etycznym, odpowiedzialnym kształcie przedsiębiorstwa wymienia się m.in. altruistyczną postawę liderów wierzących w możliwość kształtowania organizacji o wyżej wymienionej charakterystyce, działanie globalne implikujące postawy promujące społeczną odpowiedzialność biznesu oraz regulacje prawne.

Podkreśla się również znaczenie rzeczywistego zakorzenienia wartości wśród menedżerów i pracowników, to właśnie autentyczność pozwala na rozumienie CSR w kontekście celów przedsiębiorstwa jako znaczący element strategii. Warto pamiętać, że CSR rozumiane jako odpowiedzialność jest w istocie kształtowane przez ludzi i ich zachowania¹⁰⁸. Dlatego olbrzymie znaczenie w praktyce wdrażania tego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa ma kultura organizacji, wynikająca z jego tożsamości oraz uwarunkowania społeczne, ukształtowane w otoczeniu biznesowym¹⁰⁹.

Kolejne czynniki to realizowanie konkretnych projektów oraz budowanie komunikacji, w której zarówno etyka, jak i CSR pełnią istotną rolę¹¹⁰.

W literaturze można się spotkać z głosami podkreślającymi, że trend wzrostowy w kontekście rozumienia i działania zgodnie z zasadami CSR nie dotyczy małych podmiotów handlowych i produkcyjnych działających w Polsce. Wyniki badań przeprowadzonych w 2014 roku przez Joannę Gajdę na tej właśnie grupie przedsiębiorców wskazały brak znajomości definicji CSR, w tej grupie pojęcie CSR ograniczało się do wąskiej percepcji etycznego

¹⁰⁵ A. Oniszczyk-Jastrząbek, *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 234.

¹⁰⁶ H. Howaniec, *Zaangażowanie społeczne firmy a percepcja marki na przykładzie Nivea Beiersdorf*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2017, nr 1(22).

¹⁰⁷ M. Sołtysik, *Metodyka ustalania celów rynkowych nowym źródłem sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4(2).

¹⁰⁸ *Społeczna odpowiedzialność biznesu w małych i – ..., op. cit.*, s. 158.

¹⁰⁹ *Działanie współczesnych przedsiębiorstw. Determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*, red. T. Falencikowski. Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2011, s. 55.

¹¹⁰ J.M.T. Balmer, K. Fukukawa, E.R. Gray, *The Nature and Management...*, *op. cit.*, s. 123.

działania, ukierunkowanego jedynie na relacje z klientem końcowym i pracownikami, bez uwzględniania budowania odpowiedzialnej społecznie relacji z pozostałymi interesariuszami.

Nieco większe zrozumienie istoty CSR charakteryzowało małe podmioty produkcyjne, jednak w obu grupach podejmowane działania nie miały charakteru synergicznego, który zgodnie z założeniami powinien obejmować wszystkie obszary CSR¹¹¹.

W interpretacji autora wyniki cytowanych badań należy rozumieć jednoznacznie jako swoisty przejaw biznesowego pragmatyzmu małych przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych. Badani przedsiębiorcy rozumieją pozytywne rezonowanie działań z obszaru CSR na wizerunek i tym samym lojalność klientów. Mając jednakże ograniczone zasoby i możliwości, koncentrują się na krytycznym celu jakim jest zapewnienie przychodów. W tym kontekście szczególnie silnie wybrzmiewają postulaty nakłaniające do implementacji CSR i znalezienia balansu między funkcją przychodową a udziałem przedsiębiorstwa w życiu społecznym. Píše o tym M. Żemigła, tłumacząc CSR jako: „(...) pewną wrażliwość na sprawy otoczenia zewnętrznego (wrażliwość społeczną, ekologiczną, kulturową), zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej”. Autor uzupełnia dalej: „(...) wysoka efektywność ekonomiczna musi iść w parze z dużym zaangażowaniem organizacji w sprawy odpowiedzialności społecznej, która powinna być regulatorem zachowań przedsiębiorstw”.¹¹² Działania CSR, chociaż pozornie mogą się wydawać bardziej „miękkie” niż inne aktywności marketingowe, to jednak decyzje o ich wdrożeniu muszą być podejmowane na podstawie racjonalne przesłanek¹¹³. Mimo pokusy zmieniania otaczającego świata przez zaangażowanie przedsiębiorstwa w obszary związane z CSR, co jest zjawiskiem zauważalnym, można wręcz powiedzieć modnym, należy pamiętać jednak, że podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstwa jest generowanie dochodu dla jego udziałowców¹¹⁴.

Najpoważniejszym zidentyfikowanym przez Gajdę zjawiskiem pozostaje brak pełnej świadomości definicji CSR, co trudno jest tłumaczyć jedynie w kontekście rozmiaru i charakteru prowadzonej działalności gospodarczej. Jednakże uwarunkowania obiektywne, takie jak branża, w której działa przedsiębiorstwo, skala jego oferty, zakres działania (globalny, lokalny), wreszcie możliwości finansowe wynikające z wielkości, mają wpływ na możliwości realnego kształtowania CSR¹¹⁵.

¹¹¹ J. Gajda, *Rola i znaczenie...*, op. cit., s. 63.

¹¹² M. Żemigła: *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 51, 57.

¹¹³ *Spoleczna odpowiedzialność w przestrzeni publicznej...*, op. cit., s. 24.

¹¹⁴ *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w małych i – ..., op. cit., s. 131.*

¹¹⁵ B. Rok, op. cit., s. 78.

W kontekście relacji zachodzących pomiędzy towarzystwem ubezpieczeń a pośrednikiem, szczególnie istotne wydają się być te elementy definicji CSR, podkreślające znaczenie dialogu z interesariuszami, którego owocem jest zrozumienie ich potrzeb oraz oczekiwań¹¹⁶. Zdaniem autora niniejszej rozprawy, w ciągu ostatnich lat, można zauważyć znaczący postęp, wynikający z jednej strony z lepszego pojmowania CSR przez towarzystwa ubezpieczeń, a z drugiej z rosnącego znaczenia dystrybutorów na rynku.

Nie można zapominać o tym, że to, czy przedsiębiorstwo świadomie buduje CSR, dowodzi jego zdolności do doboru uczciwych i transparentnych partnerów biznesowych. W takim kontekście CSR staje się ważny dla obu stron procesu dystrybucji produktu ubezpieczeniowego¹¹⁷. Współpraca z kimś, kto nie funkcjonuje w zgodzie z dobrostanem społecznym, może negatywnie odbijać się na tym podmiocie gospodarczym¹¹⁸.

Dystrybutorzy działają w lokalnych społecznościach poprzez agencje posiadające fizyczne oddziały. Trzeba przypomnieć, że jest to kolejny ważny element, który łączy definicję CSR¹¹⁹ z praktyką gospodarczą – zaangażowanie w rozwój lokalnej społeczności jest pożądanym przez pośredników przejawem ich aktywności. Chętnie widzą tu również wsparcie ze strony towarzystw ubezpieczeń.

Olbrzymie znaczenie ma element CSR, mówiący o zachowaniu odpowiedniej polityki i relacji przedsiębiorstwa z pracownikami¹²⁰. Pielęgnowanie odpowiednich standardów wobec pracownika jest wręcz krytycznym czynnikiem gwarantującym przetrwanie przedsiębiorstwa. Mimo rynku pracy od lat utrzymującego się w Polsce (minimalne bezrobocie) to jednak wciąż należy ten obszar rozwijać i dostosowywać do zmieniających się oczekiwań. Ma to znaczenie w kontekście przejrzystości promocji w strukturze przedsiębiorstwa i transparentności wzajemnych relacji z pracownikami¹²¹. W kontekście omawianego zagadnienia relacji wizerunku dostawcy produktu w odbiorze dystrybutora, duże znaczenie ma przejrzystość wszystkich kryteriów finansowych – prowizji, rozliczeń oraz bonusów, co jest kolejnym elementem definicji świadomego CSR¹²².

¹¹⁶ *Spółeczna odpowiedzialność w przestrzeni...*, *op. cit.*, s. 101-102.

¹¹⁷ M. Żemigala, *Spółeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 203.

¹¹⁸ G. Piskalski, *op. cit.*, s. 11-12.

¹¹⁹ *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze – ...*, *op. cit.*, s. 115.

¹²⁰ *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze – ...*, *op. cit.*, s. 126.

¹²¹ M. Żemigala, *Spółeczna odpowiedzialność...*, *op. cit.*, s. 204, 209, 210.

¹²² G. Bartkowiak, *op. cit.*, s. 170.

2.4. Wizerunek, a dystrybucja produktu ubezpieczeniowego

Wizerunek przedsiębiorstwa ma bezpośredni wpływ na decyzje zakupowe podejmowane przez klientów, zarówno w modelu B2B, jak i B2C, co opisano w pierwszym rozdziale niniejszej pracy. Kształtowanie wizerunku należy rozpatrywać w bezpośrednim połączeniu z celami biznesowymi organizacji, dopasowując go do odpowiednich grup interesariuszy i zwiększając tym samym efektywność oddziaływania.

Ze względu na przedmiot niniejszej pracy autor analizuje czynniki wpływające na wizerunek przedsiębiorstwa (towarzystwa ubezpieczeń), szczególnie w kontekście jego percepcji przez pośrednika ubezpieczeniowego (agenta, mulitagenta), w procesie dystrybucji polis majątkowych, kierowanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

Wybór pośredników agencyjnych spośród wielu grup interesariuszy towarzystw ubezpieczeń (TU) nie jest przypadkowy, są oni bowiem jednym z kluczowych odbiorców komunikatu w kontekście budowania wizerunku TU, a zdaniem części badaczy, to właśnie do pośrednika, obok pracownika i kontrahentów, powinno się kierować ustalony przekaz w pierwszej kolejności, co przynosi wymierne korzyści przedsiębiorstwu¹²³.

W przypadku polskiego rynku ubezpieczeń możemy mówić o specyfice, polegającej na bardzo silnej roli pośrednika w procesie zakupu polisy majątkowej. Jest to jeden z najważniejszych i najczęściej wykorzystywanych kanałów dystrybucji polis ubezpieczeniowych. Dzieje się tak mimo pierwotnych przewidywań, które zakładały, że proces cyfryzacji wpłynie na osłabienie pozycji pośredników, kosztem rozwoju kanałów zdalnych lub wręcz wyeliminuje ich z rynku. Tymczasem, jak pokazuje rzeczywistość, sprzedaż on-line sprawdza się wyłącznie w przypadku prostych polis i mimo atrybutów, które z perspektywy klienta docelowego mogą być uznane za przewagę, to jednak model zdalny nie zmienił zasadniczo funkcjonującego dotychczas procesu dystrybucji.

Warto wspomnieć, że poza działaniami agencji ubezpieczeniowych polisy są dystrybuowane również za pomocą innych kanałów, takich jak banki (bankassurance), brokerzy ubezpieczeniowi, pośrednicy finansowi upoważnieni do sprzedaży polis, dealerzy samochodowi, pośrednicy nieruchomości czy platformy cyfrowe.

Ta różnorodność w jeszcze większym stopniu determinuje konieczność budowania kompleksowego i przemyślanego wizerunku dostawcy produktu ubezpieczeniowego, dopasowanego do kanałów dystrybucji – grup celowych. Jest to zadanie skomplikowane, tym

¹²³ J. Dziwulski, *Kreowanie wizerunku organizacji na przykładzie Spółdzielni Pszczelarskiej „Apis” w Lublinie*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47).

bardziej, że odbiorcy przekazu dysponują dziś znacząco większymi możliwościami dotarcia do informacji oraz jej porównywania, niż miało to miejsce wcześniej. Są bardziej niezależni i krytyczni.

Mimo, że wśród części uczestników rynku usług ubezpieczeniowych dominowało przekonanie o zmniejszeniu znaczenia tradycyjnego pośrednika kosztem modeli dystrybucji ubezpieczeń typu direct (pomijających znaczenie pośrednika dzięki bezpośrednim i samodzielnym zakupom on-line na stronach towarzystw ubezpieczeń), można obserwować trend wręcz odwrotny: rozwiązania technologiczne służące poprawie jakości obsługi klienta końcowego, dzięki uproszczeniu i przyspieszeniu elementów wpływających na proces sprzedaży mają znaczący wpływ na pracę pośrednika, umacniając jego pozycję.

Dystrybucja jest jednym z narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwo celem zaspokojenia oczekiwań klientów – dotarcia do nich z produktem czy usługą. Istnieje wiele form dystrybucji, przy czym najistotniejszym rozróżnieniem wydaje się być podział na dystrybucję bezpośrednią (w przypadku której klient ma samodzielny kontakt z towarzystwem ubezpieczeń) i pośrednią, w której pojawia się dodatkowe ogniwo w postaci dystrybutora polisy¹²⁴.

Warto tutaj także odnotować rozwój nowoczesnych form dystrybucji, które można zdefiniować jako insurtech (z połączenia angielskich wyrazów insurance oraz technology). Platformy cyfrowe, kierowane do osób wybierających model zakupowy on-line, są innowacyjnym modelem sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Chociaż przyciągają one zainteresowanie branży, inwestorów i mediów, nie stanowią w tym momencie konkurencji dla agenta działającego w tradycyjnym modelu¹²⁵.

Platformy cyfrowe mają jednak pośredni wpływ na postrzeganie technologii, zarówno przez towarzystwa ubezpieczeniowe, jak i pośredników – obie te grupy doskonale rozumieją, że proces cyfryzacji jest nieuchronny i już dzisiaj znacząco modeluje zmianę dystrybucji, a tym samym wpływa na kwestie wizerunkowe, stawiając innowacyjność w hierarchii wyróżników na pozycji znacznie wyższej, niż miało to miejsce wcześniej.

Rozważając wpływ nowych technologii na wizerunek ubezpieczycieli nie można pominąć efektów pandemii Covid-19, która przyspieszyła trendy cyfryzacji na rynku ubezpieczeń. W konsekwencji ograniczeń możliwości spotkań bezpośrednich, będących następstwem zakazów wprowadzanych przez organy administracji państwowej, większe znaczenie zyskały mobilne techniki sprzedaży. Nowa sytuacja okazała się dla części rynku

¹²⁴ A. Oniszczyk-Jastrzębek, *Marketing w działalności...*, op. cit., s. 156.

¹²⁵ <https://www.cashless.pl/9156-insurtech-podsumowanie-2020>, dostęp: 15.02.2024 r.

szansą do pozyskania klientów poza obszarem bezpośredniej działalności, generując wzrosty¹²⁶.

Większość TU bardzo szybko potrafiła sprostać nowej rzeczywistości angażując zasoby informatyczne, ale także kształtując odpowiednią komunikację z pośrednikami, która miała za zadanie podtrzymywanie relacji oraz podpowiadanie najlepszych rozwiązań, służących zdalnej dystrybucji polis. Pandemia stała się czynnikiem przyspieszającym opisywane powyżej zjawiska.

2.5. Czynniki wpływające na rolę agenta w procesie dystrybucji

Mimo gwałtownego upowszechnienia technologii cyfrowej, zarówno w procesie dystrybucji polis, jak i w komunikacji pomiędzy uczestnikami rynku ubezpieczeń, pozycja agenta nie tylko nie straciła na znaczeniu, ale wręcz stała się kluczowa. Rynek ubezpieczeń podlega zmianom, wśród których jedną z najważniejszych są procesy konsolidacyjne, zarówno na poziomie towarzystw ubezpieczeń, jak i agencji. Zmiany te oddziałują bezpośrednio na rzeczywistość agentów, zarówno w kontekście pozytywnym – większa przewidywalność, ograniczenie tzw. wojen cenowych, które powodują zmniejszenie przychodów pośredników, jak i negatywnym – mniejsza konkurencyjność¹²⁷.

Na pozycję agenta, w kontekście jego roli jako kanału dystrybucji ubezpieczeń, wpływa kilka czynników:

- cyfryzacja, przełomowe technologie zmieniające proces sprzedaży ubezpieczeń – przyspieszające i ułatwiające zarówno kontakt z klientem, jak i elementy procesu związane z backoffice. Cyfryzacja jest równocześnie elementem zwiększającym niezależność terytorialną agenta, który może pozyskiwać klientów na terenie całego kraju bez konieczności ponoszenia kosztów związanych z tradycyjnym modelem akwizycji;
- zmiany pokoleniowe i związane z tym wyzwania dotyczące sukcesji;
- konsolidacja rynku i związane z tym zjawiska w obszarze zarządzania, pojawienie się na rynku dużych multiagencji i agregatorów ubezpieczeniowych, które dysponują siecią sprzedaży, wymuszającą na towarzystwach ubezpieczeń stosowanie specjalnych strategii we wzajemnych relacjach;

¹²⁶ <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business-2020> (dostęp: 15.02.2024).

¹²⁷ https://dziennikubebezpieczeniowy.pl/2021/07/08/Krol_BYL_jeden/arttykul/128259 (dostęp: 15.02.2024).

- odejście TU od modelu agentów wyłącznych, charakterystycznego w pierwszym okresie po transformacji, wzrost znaczenia multiagencji, oferujących równocześnie produkty wielu TU;
- przyzwyczajenia zakupowe w sektorze B2B, które charakteryzują się poszukiwaniem dopasowanych produktów w oparciu o doradztwo i specjalizację;
- zapisy prawne implementowane na rynek w ramach regulacji unijnych, których rolą jest zapewnienie oferty dopasowanej do potrzeb klienta, przy równoczesnym zapewnieniu bezpieczeństwa, co w przypadku polis majątkowych dla MŚP wymaga znajomości przez agentów zagadnień ochronnych na wysokim poziomie;
- skomplikowanie oferty produktowej wynikające z dążenia towarzystw ubezpieczeniowych do przedstawienia jak największej gamy rozwiązań produktowych, pokrycia jak największego zakresu ryzyka;
- język zapisów prawnych, który mimo trendu do upraszczania wciąż pozostaje jedną z największych barier w upowszechnianiu polis z powodu niezrozumiałości;
- wzrost konkurencyjności w obszarze produktów, wzmacniający rolę pośrednika, który *de facto* decyduje o tym, który produkt przedstawi klientowi jako najlepszy;
- możliwość zdobywania opinii na temat poszczególnych TU i oferowanych przez nie produktów w stopniu nieporównywalnym wcześniej.

Wśród osób tworzących środowisko ubezpieczeniowe mówi się wprost o „rynku agenta” (co jest rozumiane jako pewnego rodzaju nadrzędność pośrednika wobec rynku – klienta docelowego), a znacząca część działań podejmowanych przez zakłady ubezpieczeń w obszarze marketingu (także w zakresie budowania wizerunku), jest kierowana właśnie do sieci agencji, zwłaszcza multiagencji. W nomenklaturze biznesowej nazywa się takie aktywności „agentocentryzmem”, co samo w sobie podkreśla znaczenie pośredników stawiając ich w centrum zainteresowania.

Wyżej wymienione czynniki powodują, że wizerunek TU, kształtowany w wyobraźni pośrednika może mieć kluczowe znaczenie w doborze rozwiązań ochronnych proponowanych klientowi (MŚP). Kształtowanie wizerunku utrudnia jednak fakt, że jego adresaci nie są bezpośrednio związani z przedsiębiorstwem dostarczającym produkt, a często nawet podkreślają swoją niezależność wobec towarzystw ubezpieczeń, dostrzegając w tym przewagę i atut w kontakcie z klientem docelowym. Należy także nadmienić, że koncentracja na agencie w procesie tworzenia wizerunku przez TU nie oznacza oczywiście eliminowania potrzeb

i oczekiwań klienta docelowego z całego procesu komunikacji marketingowej¹²⁸. Masowy odbiorca wizerunku wciąż pozostaje jednym z kluczowych adresatów przekazu, zwłaszcza na poziomie kampanii reklamowych, realizowanych zarówno przez poszczególne TU, jak i przez organizacje branżowe (Polska Izba Ubezpieczeń).

Przy tak skonstruowanym procesie dystrybucji należy zatem zadać pytanie o rolę wizerunku i jego wpływ na podejmowanie rekomendacji przez agentów, którzy dopasowują ochronę ubezpieczeniową do klientów z sektora MŚP, a także o to, jakie czynniki wpływają na kształtowanie tegoż wizerunku.

¹²⁸ J. Witkowska, *Ubezpieczenia: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015.

ROZDZIAŁ 3. CHARAKTERYSTYKA MŚP W POLSCE

3.1. Rynek MŚP w Polsce

Mikrofirma to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 mln euro. Udział mikrofirm w tworzeniu PKB wynosi 31 proc. Mikrofirmy stanowią 96,2 proc. polskiego sektora przedsiębiorstw. Jest ich w Polsce ok. 1,94 mln¹²⁹. Małe przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót oraz/lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 mln euro. Udział małych przedsiębiorstw w tworzeniu PKB wynosi 8 proc. Małe przedsiębiorstw stanowią 2,8 proc. polskiego sektora przedsiębiorstw. Jest ich ok. 57 tysięcy¹³⁰. Średnie przedsiębiorstwo zatrudnia mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 mln euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 mln euro. Udział średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB wynosi 11 proc. Średnie przedsiębiorstw stanowią 0,8 proc. polskiego sektora przedsiębiorstw. Jest ich ok. 15 tysięcy¹³¹. W warunkach dynamicznego otoczenia na znaczeniu zyskuje posiadanie aktualnej wiedzy o czynnikach i uwarunkowaniach ograniczających oraz pozwalających rozwijać działalność małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), doskonalić ich potencjał oraz generować przewagi konkurencyjne. Biorąc pod uwagę kluczową rolę małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju gospodarczym, zasadne jest ukazanie uwarunkowań ich istnienia i rozwoju w kontekście szans i zagrożeń rynkowych¹³².

Przedsiębiorstwa z sektora MŚP stanowią fundament polskiej gospodarki. Małe i średnie przedsiębiorstwa generują bowiem prawie połowę polskiego PKB. Warto tu wspomnieć, że najmniejsze przedsiębiorstwa, czyli mikroprzedsiębiorstwa generują ponad 30% polskiego PKB. W 2017 roku było to dokładnie 30,3%. W ujęciu historycznym udział polskich MŚP w tworzeniu PKB stale rośnie. Przedsiębiorstwa z sektora MŚP zdecydowanie przodują w takich dziedzinach jak usługi i handel. To właśnie te dwa sektory działalności wnoszą do budżetu największe wpływy. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzuje się dynamicznym podejściem do otoczenia. Przedsiębiorstwa te są w stanie najszybciej zareagować na rodzące się potrzeby oraz preferencje ewentualnych klientów,

¹²⁹ <https://businessinsider.com.pl/sektor-msp>, dostęp 22.08.2023.

¹³⁰ *Ibidem*.

¹³¹ *Ibidem*.

¹³² W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017, s. 145.

dlatego też są mobilne w angażowaniu środków finansowych w różne branże. Przedsiębiorstwa te są w stanie także kreować nową wartość dla potencjalnych nabywców, poświęcić na to konieczny czas i wysiłek oraz akceptować pewien poziom ryzyka finansowego i operacyjnego. Bardzo często działają one na podstawie produkcji opartej nie na ekonomii skali, ale na ciągłym poszukiwaniu okazji rynkowych. Oznacza to, że poszukują dla siebie pewnych nisz rynkowych, w których mogą aktywnie działać i nie są zagrożone ze strony konkurencji, czyli dużych przedsiębiorstw¹³³.

Cechą charakteryzującą małe i średnie przedsiębiorstwa jest samodzielność ekonomiczna i prawna. Przedsiębiorstwa takie są niezależne od dużych korporacji, działają na podstawie własnych planów, dążą do osiągnięcia własnych celów, często podejmując ogromne ryzyko finansowe. Cechuje je duża swoboda działania, duża elastyczność w przystosowaniu się do warunków rynkowych, szybki i uproszczony sposób podejmowania decyzji oraz upór i konsekwencja w realizacji zamierzonych celów¹³⁴. Duża samodzielność i niezależność w podejmowaniu działań pozwala wykorzystywać posiadane zasoby i wzbogaca przedsiębiorstwo, czyni działalność gospodarczą mobilną, twórczą i kreatywną. Niestety, niskie zasoby finansowe, ludzkie i produkcyjne ograniczają możliwości rozwojowe, koncentrują się na jednym produkcie, który nie ma szans wejścia na szerszy rynek.

Małe i średnie przedsiębiorstwa to sektor, którego znaczenia nie sposób przecenić. Aby jeszcze mocniej uświadomić sobie jego ogrom, wystarczy spojrzeć w dane statystyczne: w Polsce sektor MŚP stanowi aż 99,8% wszystkich przedsiębiorstw¹³⁵. Polski sektor małych i średnich przedsiębiorstw ma duży potencjał rozwojowy. Najmniejsza w Unii Europejskiej liczba przedsiębiorstw przypadająca na jednego mieszkańca i relatywnie niewielki wkład tego sektora w PKB wskazuje, że jest jeszcze przestrzeń do działalności dla wielu nowych przedsiębiorców zanim gospodarka osiągnie stan nasycenia tego typu przedsiębiorstwami. W celu wspomżenia wzrostu sektora MŚP konieczne jest jednak zmniejszenie barier, które najbardziej utrudniają rozwój przedsiębiorczości w Polsce, przede wszystkim w obszarze administracji skarbowej, dostępności do finansowania i wykształceniu pracowników, zarówno na szczeblu wykonawczym, jak i kierowniczym¹³⁶.

¹³³ R. Nesterowicz, *Wpływ wyników i dokonań MŚP na rozwój społeczno-ekonomiczny kraju*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2020, t. 16.

¹³⁴ M. Smolarek, *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 3.

¹³⁵ <https://pragmago.pl/porada/sektor-msp-w-polsce/>, dostęp 09.08.2023.

¹³⁶ Małe i średnie firmy w Polsce – bariery i rozwój, Polityka Insight 2021, s. 34.

Z danych GUS wynika, że w ciągu ostatnich lat liczba przedsiębiorstw systematycznie rośnie. W 2021 r. w Polsce działało blisko 2,4 mln przedsiębiorstw niefinansowych, określanych jako aktywne. W porównaniu z poprzednim rokiem (2020), ich liczba wzrosła o 4,2%, a w całym analizowanym okresie (od 2012 r.) – o 31,3%¹³⁷.

Wszystkie państwa członkowskie Unii Europejskiej korzystają z identycznych kryteriów, jeśli chodzi o przyporządkowanie przedsiębiorstw do sektora MŚP. Pierwszą cechą, którą musi spełnić przedsiębiorstwo, jest liczba zatrudnionych pracowników¹³⁸:

- mikroprzedsiębiorstwa mogą zatrudniać maksymalnie 9 pracowników;
- w małych przedsiębiorstwach może pracować do 49 osób;
- w średnich przedsiębiorstwach liczba zatrudnionych nie może przekroczyć 249, przedsiębiorstwo zatrudniające 250 osób zostanie zaliczona już w poczet dużych przedsiębiorstw.

Kolejnym kryterium jest kryterium finansowe: rocznych obrotów lub całkowitego bilansu rocznego. Należy jednak pamiętać o tym, że przedsiębiorca zobowiązany jest do wyboru tylko jednego z dwóch elementów (obrót lub bilans) i konsekwentne stosowanie go w określaniu statusu przedsiębiorstwa¹³⁹:

- roczny obrót lub całkowity bilans roczny mikroprzedsiębiorstw nie może przekraczać 2 mln euro;
- małe przedsiębiorstwa mogą osiągnąć roczny obrót lub bilans w wysokości nie wyższej niż 10 mln euro;
- roczne obroty średnich podmiotów nie mogą przekroczyć kwoty 50 mln euro, z kolei ich całkowity bilans roczny musi zamknąć się w kwocie 43 mln euro.

3.2. Finansowanie MŚP w Polsce a bariery ich rozwoju

Małe i średnie przedsiębiorstwa, o ile funkcjonują na rynku przynajmniej dwa lata, mają co do zasady dość szerokie możliwości w zakresie pozyskiwania źródeł finansowania. Mogą bowiem nie tylko finansować rozwój biznesu z własnych środków założycieli i generowanych zysków, lecz także sięgać po obcy kapitał. Mowa przede wszystkim o kredytach i pożyczkach bankowych. By móc ubiegać się o finansowanie w banku, konieczne jest co do zasady

¹³⁷ Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw 2023, PARP 2023, s. 47.

¹³⁸ <https://pragmago.pl/porada/sektor-msp-w-polsce/>, dostęp 09.08.2023.

¹³⁹ *Ibidem*.

udokumentowanie funkcjonowania na rynku przez okres przynajmniej dwóch lat i wykazanie się odpowiednio wysoką zdolnością kredytową.

W znacznie gorszym położeniu są nowe i młode przedsiębiorstwa, gdyż nie generują jeszcze zysków i ze względu na brak rynkowego stażu nie mogą wnioskować o kredyty bankowe. W ich przypadku podstawowymi źródłami finansowania są na ogół środki własne założycieli oraz najróżniejsze dotacje i dofinansowania.

Ciekawą formą finansowania biznesu jest faktoring, po który można sięgać niezależnie od skali prowadzonego biznesu oraz rynkowego stażu. Jest to skuteczny sposób na szybkie odzyskanie środków zamrożonych na fakturach, wystawionych kontrahentom z odroczonym terminem płatności. W przeciwieństwie do kredytu bankowego środki pozyskane ze sprzedaży faktur można przeznaczyć na dowolny cel. Korzystanie z faktoringu nie wpływa też na obniżenie zdolności kredytowej.

Kryteria jakościowe ukazują natomiast różnorodne cechy przedsiębiorstw, odnoszące się przede wszystkim do cech przedsiębiorcy (właściciela przedsiębiorstwa), samodzielności w zakresie podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa¹⁴⁰. Przedsiębiorcy przypisuje się różnego rodzaju atrybuty, jak: twórcze myślenie, niezależność i gotowość do podejmowania ryzyka. To on na co dzień podejmuje decyzje dotyczące działań gospodarczych, kierując się najróżniejszymi przesłankami, wynikającymi z posiadanej wiedzy i umiejętności, zwłaszcza w zakresie analizy warunków otoczenia, w których przychodzi mu działać. Przedsiębiorca, jako przywódca, wywiera znaczące piętno na skuteczność i efektywność procesu zarządzania zmianą. Wykorzystuje nadarzające się okazje i przeciwdziała zagrożeniom, szczególnie tym, które tworzą sytuacje kryzysowe. Uruchamia wszelkie możliwe zasoby i poszukuje rozwiązań, pozwalających na niwelowanie lub redukcję strat w warunkach ryzyka¹⁴¹.

Barierami w najszerszym tego słowa znaczeniu można nazwać wszystkie ograniczenia hamujące wzrost przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu można znaleźć różne kryteria klasyfikacji barier, które napotyka małe i średnie przedsiębiorstwo. Z uwagi na czas występowania barier w procesie funkcjonowania przedsiębiorstwa wyróżnia się trzy rodzaje barier:¹⁴²

¹⁴⁰ W. Danielak, D. Mierzwa, K. Bartczak, *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce...*, op. cit., s. 56.

¹⁴¹ *Ibidem*.

¹⁴² B. Domańska-Szaruga, *Bariera funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2021, t. 16, nr 3.

- bariery wejścia – pojawiają się na etapie zakładania działalności gospodarczej, związane są z problemami dotyczącymi pojawienia się przedsiębiorstwa na rynku; zalicza się do nich: korupcję, brak jasności przepisów, duże nakłady inwestycyjne oraz złą koniunkturę gospodarczą;
- bariery rozwoju – odnoszą się do wysokiej kosztochłonności małych przedsiębiorstw w generowaniu zysków, za najważniejszą uznaje się ograniczenia kapitałowe; przedsiębiorstwa, które nie dysponują wystarczającą wysokością kapitału mają trudności z utrzymaniem płynności finansowej oraz realizacją procesów inwestycyjnych;
- bariery wyjścia – nawiązują do wycofania się z pewnej inwestycji, a nawet likwidacji przedsiębiorstwa; obejmują konieczność ponoszenia kosztów mających związek z zamknięciem danej aktywności rynkowej działalności.

Dla potrzeb opracowania wyodrębniono cztery grupy barier funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw¹⁴³:

- bariery społeczne – związane m.in. z liczebnością i jakością zasobów ludzkich występujących na rynku pracy; szczególnie istotnymi czynnikami należącymi do tej kategorii są niski poziom wykształcenia, mała mobilność, wysoka fluktuacja pracowników, niskie kwalifikacje oraz niedopasowanie umiejętności i wiedzy kapitału ludzkiego do potrzeb pracodawców;
- bariery rynkowe – mające związek z sytuacją panującą na rynku; wzrastająca konkurencja, nasycenie rynku danymi produktami lub usługami, trudności w znalezieniu nowych rynków zbytu, szeroki import produktów substytutowych, zmiana preferencji klientów, pojawienie się nowych potrzeb oraz sposobów ich zaspokojenia znacząco wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw;
- bariery prawne i administracyjne – bariery prawne odnoszą się do obowiązującego prawa; przedsiębiorcy spotykają się z niestabilnością i niejasnością przepisów prawnych, obszernymi wymaganiami dotyczącymi zezwoleń i koncesji a także z długim czasem realizacji procesów przetargowych; bariery administracyjne związane są ze złożonością procedur administracyjnych i biurokracją;
- bariery finansowe – związane z trudnością pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania działalności; zjawisko to wynika w głównej mierze ze specyfiki sektora MŚP; finansową barierą rozwoju sektora MŚP są również koszty czynników

¹⁴³ *Ibidem*.

wytwórczych, w szczególności koszty pracy oraz paliw i energii, zwłaszcza gdy rosną one szybciej niż przychody przedsiębiorstwa.

Występowanie barier w działalności gospodarczej może wywierać negatywny lub pozytywny wpływ na działanie przedsiębiorstw. W negatywnym znaczeniu bariery utrudniają swobodne zarządzanie organizacjami, zakłócają przebieg procesów rozwoju, mogą też przyczyniać się do kryzysów, a w skrajnych przypadkach nawet do upadku przedsiębiorstw. W pozytywnym wymiarze bariery są uznawane za bodźce nasilenia działań zmierzających do rozwoju działalności. Ograniczenia skłaniają przedsiębiorców do podejmowania działań innowacyjnych oraz przedsiębiorczych, co w dużej mierze przekłada się na udoskonalenie jakości oferowanych produktów i usług¹⁴⁴.

3.3. Wkład MŚP w Polsce w gospodarkę

Według raportu PARP w 2014 roku sektor przedsiębiorstw miał znaczący udział w generowaniu produktu krajowego brutto. Polskie przedsiębiorstwa tworzyły 73% PKB, a MŚP generowały 48,5% PKB, czyli co drugą złotówkę tej wartości¹⁴⁵. Spośród wszystkich grup przedsiębiorstw największy udział w tworzeniu PKB miały mikroprzedsiębiorstwa – ok. 30% (dane za 2012 r.). W latach 2004–2012 wkład przedsiębiorstw w tworzenie PKB zwiększył się o 2,5 p.p. (z 70,5% do 73,0%)¹⁴⁶. Stało się to przede wszystkim dzięki aktywności dużych podmiotów, których udział w PKB w latach 2004–2012 wzrósł z 21,9% do 24,5%. Jeśli chodzi o MŚP, ich udział w analizowanym okresie wahał się od 47,2% do 48,6%, a w 2012 roku wrócił do poziomu z 2004 roku. Zmniejszył się jednocześnie udział mikroprzedsiębiorstw, a wzrósł nieznacznie małych i średnich przedsiębiorstw. W tym samym okresie liczba aktywnych przedsiębiorstw zwiększyła się o 4,6%, przy czym najbardziej wzrosła liczba małych przedsiębiorstw (o 28%) i dużych (o 14%), co może wskazywać na niewystarczającą produktywność, szczególnie w grupie małych przedsiębiorstw¹⁴⁷. Podobnie zmienna sytuacja występuje w przypadku struktury osób zatrudnionych w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. Należy podkreślić, że od 2010 roku spada udział średnich i dużych przedsiębiorstw (w zatrudnieniu), rośnie natomiast znaczenie mikro i małych

¹⁴⁴ *Ibidem*.

¹⁴⁵ J. Łapiński, M. Nieć, J. Orłowska, G. Rzeźnik, A. Tarnawa, M. Wasilewska, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, PARP, Warszawa, s.14.

¹⁴⁶ *Ibidem*.

¹⁴⁷ *Ibidem*.

przedsiębiorstw¹⁴⁸. Struktura branżowa polskich przedsiębiorstw jednak stopniowo się zmienia, zaczyna bowiem kształtować się tendencja wzrostowa przedsiębiorstw usługowych, podobnie jak w Unii Europejskiej, natomiast nieznacznie większy jest odsetek przedsiębiorstw działających w przemyśle w Polsce niż w UE. Większość, bo 91,4% wszystkich przedsiębiorców z sektora MŚP to osoby fizyczne, prowadzące działalność gospodarczą¹⁴⁹.

Warto podkreślić, że w tamtym okresie według danych Eurostatu Polska należała do krajów UE, w których rejestrowano najwięcej przedsiębiorstw. Więcej nowopowstałych przedsiębiorstw odnotowano tylko we Francji (328 tys.), Włoszech (265 tys.) i Niemczech (259 tys.), mniej natomiast w Hiszpanii i Wielkiej Brytanii (odpowiednio 244 tys. i 234 tys.).

W 2017 roku liczba przedsiębiorstw przekroczyła 2 mln. Zdecydowana większość z nich to mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa. Analiza struktury branżowej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw pokazuje, że najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa z sektora usług (52,3%). Co czwarte przedsiębiorstwo działa w handlu (24,0%), a co ósma – w budownictwie (13,6%). Co dziesiąte przedsiębiorstwo z sektora MŚP (10,1%) działa w przemyśle. Struktura branżowa dużych przedsiębiorstw działających w Polsce różni się istotnie od tej dla sektora MŚP. Ponad połowa (51,9%) dużych podmiotów prowadzi działalność przemysłową¹⁵⁰. Zgodnie z raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości¹, 48% przedsiębiorców uważało, że w 2018 roku koniunktura w polskiej gospodarce była lepsza niż w 2017 roku¹⁵¹. Rzadziej natomiast niż MŚP duże przedsiębiorstwa działają w usługach (30,7%), handlu (13,7%) i w budownictwie (3,7%). Według badania firmy Elavon w 2019 roku polscy przedsiębiorcy dostrzegali, że jest to korzystny czas dla ich biznesu. Badanie pokazało, że 68% średnich, 62% małych i 54% mikrofirm dobrze lub bardzo dobrze ocenia rozwój swojego przedsiębiorstwa¹⁵². Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 1.

¹⁴⁸ E. Stawicka, *Poziom innowacyjności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2015, nr 4.

¹⁴⁹ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014, s. 67.

¹⁵⁰ P. Chaber, J. Łapiński, M. Nieć, J. Orłowska, R. Zakrzewski, Ł. Widła-Domaradzki, A. Domaradzka, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2019, s. 37.

¹⁵¹ *Ibidem*.

¹⁵² MŚP Indeks 2019 Kondycja Wyzwania Płatności eCommerce, Elavon.

Tabela.1 Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2013–2017 (w tys.)

Rok	Ogółem	Małe	Średnie	Duże
2013	1771	59,1	15,3	3,2
2014	1843	59,2	15,5	3,4
2015	1914	56,7	15,6	3,4
2016	2013	57,2	15,4	3,6
2017	2077	53,8	15,3	3,6

Źródło: Opracowanie własne.

Liczba przedsiębiorstw w Polsce w ostatnich latach rośnie, w 2018 roku przekroczyła 2,1 mln. Analizując dane dotyczące liczby przedsiębiorstw ze względu na klasę wielkości, można zauważyć, że w okresie 2013–2017 udział poszczególnych grup ulegał niewielkim wahaniom i utrzymywał się na zbliżonym poziomie. Porównując strukturę przedsiębiorstw w 2017 roku do tej z 2013 roku, widać wzrost udziału dużych przedsiębiorstw oraz spadek udziału przedsiębiorstw średnich. W 2017 roku szczególnie zmniejszyła się liczba aktywnych przedsiębiorstw w grupie przedsiębiorstw małych (o 0,9%) w porównaniu z rokiem 2016. Należy przy tym nadmienić, że polskie MŚP działają przede wszystkim w usługach i handlu (76,3%), rzadziej zaś w budownictwie i przetwórstwie przemysłowym¹⁵³. Szczegółowe dane przedstawia tabela numer 1.

Według raportu PARP z 2020 roku sektor MŚP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw) stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą (96,7%– 2,08 mln) są mikroprzedsiębiorstwa. Udział małych przedsiębiorstw w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,4% (52,7 tys.), średnich – 0,7% (15,2 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,7 tys.). Według danych z rejestru REGON, w 2019 roku zarejestrowano 379 tys. nowych przedsiębiorstw, wykreślono natomiast 227 tys. przedsiębiorstw. W porównaniu z rokiem poprzednim liczba nowo powstałych przedsiębiorstw spadła o 3,5%, natomiast zlikwidowanych aż o 31,6%. Liczba przedsiębiorstw zarejestrowanych w 2019 roku była o 19% wyższa niż w 2008 roku. W 2019 roku, podobnie jak w latach poprzednich, najwięcej przedsiębiorstw powstało w następujących działach gospodarki: budownictwo (78,7 tys.; 20,9% ogółu nowo powstałych przedsiębiorstw), handel

¹⁵³ R. Nesterowicz, *Wpływ wyników i dokonania MŚP...*, op. cit., s. 62.

(60,5 tys. – 16,1%), a następnie w branży działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (40,3 tys. – 10,7%) oraz w przetwórstwie przemysłowym (27,2 tys. – 7,2%). Te same działy charakteryzują się także największą liczbą wykreślonych z rejestru podmiotów: handel – 64,1 tys. (28,3%), budownictwo 34,3 tys. (15,1%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna 19,6 tys. (8,6%); przetwórstwo przemysłowe 19,1 tys. (8,4%). Zdecydowana większość nowo powstałych przedsiębiorstw to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (77,9%).

Pandemia wywołała recesję, jakiej krajowe przedsiębiorstwa nigdy nie doświadczyły, wymusiła wiele zmian w sposobie ich funkcjonowania i zachwiała rynkiem pracy. Przedsiębiorstwa musiały się mierzyć z ograniczeniami w prowadzeniu działalności gospodarczej w kraju i za granicą, przejściem na pracę zdalną, zaburzeniami w dostawach, czy brakiem bezpośredniego kontaktu z klientami¹⁵⁴. Kryzys wywołany przez pandemię postawił przedsiębiorców przed koniecznością wypracowania nowych modeli biznesowych. Wiele przedsiębiorstw musiało się przeorganizować, zwłaszcza pod względem kanałów dystrybucji (m.in. sprzedaż online) oraz komunikacji z klientami. Dla wielu z nich nowym kanałem komunikacji i dystrybucji stały się media społecznościowe oraz strony internetowe¹⁵⁵. Niektóre nie przetrwały, ale wiele branż w nowych warunkach rozwija się bardzo prężnie, dowodząc umiejętności szybkiego dostosowania się do zmian otoczenia. Szukając oszczędności, wiele MŚP wybrało redukcję zatrudnienia. W kwietniu 2020 roku odnotowano znaczny spadek przeciętnego zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. W pierwszym półroczu 2020 roku najniższy wskaźnik zatrudnienia miał miejsce w maju i wynosił 6174 tys¹⁵⁶. Już od marca 2020 roku obserwowano wzrost liczby bezrobotnych, zwolnionych z przyczyn leżących po stronie przedsiębiorstwa. Największy zaś wzrost bezrobotnych nastąpił w kwietniu – 44,5 tys., by w czerwcu 2020 roku osiągnąć poziom 52,3 tys. osób.

Współczynnik aktywności zawodowej w drugim kwartale 2020 roku wynosił 55,5% i był mniejszy w porównaniu z pierwszym kwartałem 2020 roku oraz drugim kwartałem 2019 roku. Mniejsza liczba osób pracujących związana była ze wzrostem liczby biernych zawodowo, a w mniejszym stopniu wzrostem liczby bezrobotnych. Przyczyny takiego trendu były konsekwencją wprowadzania obostrzeń, zachowania dystansu społecznego, ograniczeń działalności biznesowej¹⁵⁷. Wprowadzenie nauczania zdalnego w szkołach spowodowało

¹⁵⁴ P. Chaber, J. Łapiński, Ł. Widła-Domaradzki, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2021, s. 78.

¹⁵⁵ W. Sadecki, *Wpływ pandemii COVID-19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2022, t. 18, nr 2.

¹⁵⁶ M. Gorynia, J. Kuczevska, *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2022, s. 34.

¹⁵⁷ *Ibidem*.

konieczność zorganizowania opieki nad dziećmi, co skłaniało pracowników do częstszego wykorzystywania zwolnień lekarskich i ograniczenia aktywności w zakresie poszukiwania pracy. Zdecydowanie zmieniła się również organizacja pracy z dominującym udziałem pracy zdalnej.

Pandemia i następujące w jej konsekwencji ograniczenia w życiu społeczno-gospodarczym przyspieszyły proces transformacji cyfrowej w instytucjach publicznych i podmiotach gospodarczych. Utrzymanie relacji z klientem i sprzedaż detaliczna nie byłyby możliwe bez szybkiego przejścia na kanały on-line. Wygrywają ci, którzy stawiają na innowacje i e-commerce¹⁵⁸.

Według raportu przygotowanego przez firmę PwC prawie 90% przedsiębiorstw w Polsce odnotowało zakłócenia działalności, wynikające ze społecznej izolacji i zmiany zachowania klientów. Dla ponad jednej trzeciej przedsiębiorstw (35,3%) spadek przychodów przekraczał 50% w porównaniu do analogicznego okresu w roku poprzednim. To był wstrząs, z jakim przedsiębiorstwa nie zmagaly się od początku transformacji systemowej. Z danych GUS wynika, że nawet w szczycie kryzysu finansowego, w pierwszej połowie 2009 roku spadek przychodów ogółem, przedsiębiorstw zatrudniających poniżej 250 pracowników nie przekraczał kilku procent w skali roku.

Gwałtowność obecnych zaburzeń jest zatem nieporównywalna do wcześniejszych zdarzeń w historii polskiej gospodarki rynkowej¹⁵⁹. Największy spadek przychodów odnotowały mikrofirmy zatrudniające od dwóch do dziewięciu pracowników. W tej grupie niemal połowa przedsiębiorstw doświadcza spadku przychodów o ponad 50%. Nie oznacza to jednak, że sytuacja większych przedsiębiorstw jest bezpieczna. Wśród przedsiębiorstw zatrudniających od 50 do 249 pracowników co piąte przedsiębiorstwo odczuwa gwałtowny, przekraczający 50% spadek przychodów, tego samego doświadcza co trzecie małe przedsiębiorstwo, tzn. zatrudniające od 10 do 49 pracowników¹⁶⁰. Wsparcie dla tych grup również będzie bardzo istotne i konieczne w kolejnej fazie kryzysu.

Oprócz spadków przychodów bardzo ważnym problemem stały się też opóźnienia w płatnościach od klientów. Problemów z płynnością doświadczyło ponad 50% przedsiębiorstw. Zagrożenia płynności były ogromnym problemem nawet w tych sektorach gospodarki, które nie znajdują się na pierwszej linii uderzenia kryzysu. Na przykład w przemyśle, gdzie aż

¹⁵⁸ P. Chaber, J. Łapiński, Ł. Widła-Domaradzki, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2021, s. 81.

¹⁵⁹ *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19*, raport PwC, Warszawa 2020.

¹⁶⁰ *Ibidem*.

70% podmiotów sygnalizowało problem z opóźnieniami płatności. To mogło sprawić, że nawet przedsiębiorstwom utrzymującym produkcję może grozić utrata płynności finansowej, skutkująca bankructwem. Dlatego bardzo ważne okazało się utrzymanie dostępu do finansowania obrotowego dla przedsiębiorstw, które na bieżąco realizują zamówienia.

Jak podaje raport Krajowego Rejestru Długów przedsiębiorcy korzystają z rozwiązań wspierających płynność finansową, takich jak: monitoring płatności, weryfikacja kontrahentów czy windykacja (34,3%) oraz pomoc ze strony państwa jak np. dotacje (33,2%). Choć odsetek wskazań jest zbliżony, to odpowiedzi różnią się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Właściciele mikrofirm stawiają dotacje państwowe wyżej (34,1%) niż dostępne rozwiązania wspierające płynność finansową (31,3%), a w przedsiębiorstwach średnich jest na odwrót: wyższy odsetek wskazań mają: monitoring płatności, weryfikacja kontrahentów i windykacja (40,7%) niż pomoc rządowa (37,1%)¹⁶¹.

Sektor MŚP (mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw) stanowi przeważającą większość przedsiębiorstw w Polsce – 99,8%. Wśród nich najliczniejszą grupą (97,0%; 2,2 mln) są mikroprzedsiębiorstwa, udział przedsiębiorstw małych w strukturze polskich przedsiębiorstw wynosi 2,2% (49,5 tys.), średnich – 0,6% (14,4 tys.), zaś dużych – tylko 0,2% (3,7 tys.)¹⁶². Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 2.

Tabela. 2 Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2013–2020 (w tys.)

Rok	Liczba aktywnych przedsiębiorstw
2013	1771
2014	1843
2015	1914
2016	2013
2017	2077
2018	2150
2019	2212
2020	2262

Źródło: Opracowanie własne.

¹⁶¹ *Impulsy i bariery finansowe w rozwoju MŚP*, Krajowy Rejestr Długów – raport z badania, Warszawa 2022.

¹⁶² P. Chaber, M. Nieć, J. Orłowska, A. Tarnawa, Ł. Widła-Domaradzki, P. Zadura, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2022, s. 56.

Sektor MŚP w Polsce dobrze się rozwija i prosperuje, dzięki czemu jest dla naszej gospodarki jednym z najistotniejszych sektorów stymulujących jej rozwój oraz zachodzące w niej procesy. Znaczenie MŚP bardzo dobrze widać na podstawie PKB, dochodów, które osiąga ten rodzaj podmiotów, ich produkcji oraz liczby pracowników i zmian w zatrudnieniu. Kolejną korzyścią jest ożywienie gospodarcze sektora MŚP, dzięki któremu powstają nowe miejsca pracy¹⁶³.

Analiza struktury branżowej mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw pokazuje, że najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa z sektora usług (53,0%). Blisko co piąte działa w branży handlowej (21,6%), a prawie co siódme – w budownictwie (15,5%). Co dziesiąte przedsiębiorstwo z sektora MŚP (10,0%) prowadzi działalność przemysłową. Struktura branżowa dużych przedsiębiorstw działających w Polsce różni się istotnie od tej dla sektora MŚP. Ponad połowa (51,6%) dużych podmiotów prowadzi działalność przemysłową. Rzadziej natomiast niż MŚP duże przedsiębiorstwa działają w usługach (31,1%), handlu (13,7%) i w budownictwie (3,6%)¹⁶⁴. Większość (87,2%) wszystkich przedsiębiorców z sektora MŚP to osoby fizyczne prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą. Osoby prawne i jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej stanowią 12,8% małych i średnich przedsiębiorstw¹⁶⁵.

W 2021 roku, podobnie jak w latach poprzednich, najwięcej przedsiębiorstw powstało w następujących działach gospodarki: budownictwo (72,9 tys. – 19,8% ogółu nowo powstałych), handel i naprawa pojazdów samochodowych (59,6 tys. – 16,2%), a także w branży działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (41,2 tys. – 11,2%), informacji i komunikacji (30,4 tys. – 8,3%) oraz przetwórstwie przemysłowym (25,4 tys. – 6,9%). Te same działy charakteryzują się także największą liczbą wykreślonych z rejestru podmiotów (handel i naprawa pojazdów samochodowych 45,1 tys. – 23,7%, budownictwo 33,8 tys. – 17,8%, działalność profesjonalna, naukowa i techniczna 16,6 tys. – 8,7%, przetwórstwo przemysłowe 16,4 tys. – 8,6%)¹⁶⁶.

¹⁶³ R. Nesterowicz, *Wpływ wyników i dokonań MŚP...*, op. cit., s. 116.

¹⁶⁴ *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 roku*, GUS, Warszawa 2021, s. 82.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

¹⁶⁶ P. Chaber, M. Nieć, J. Orłowska, A. Tarnawa, Ł. Widła-Domaradzki, P. Zadura, R. Zakrzewski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2022, s. 89.

Tabela 3. Przedsiębiorstwa powstałe w latach 2016–2020 i nadal aktywne w roku 2021 – wskaźnik przeżycia 2021/2020

Rok	Wskaźnik przeżycia 2021/2020
2016	89,2%
2017	88,2%
2018	89,9%
2019	87,1%
2020	67,1%

Źródło: Opracowanie własne.

Wskaźnik przeżycia jest wyższy w kolejnych latach prowadzenia działalności. Wśród przedsiębiorstw powstałych w roku 2016 w roku 2021 nadal aktywnych było 118,6 tys. z nich, a wskaźnik przeżycia piątego roku (2021/2020) wyniósł 89,2%. Najwięcej przedsiębiorstw upada w pierwszym roku działalności. Liczba przedsiębiorstw, które powstały w latach 2016–2020 i było nadal aktywnych w 2021 r. wynosiła 671,3 tys. Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 3.

Aktualny kryzys wywarł ogromny wpływ na polskie przedsiębiorstwa. Według najnowszych danych Krajowego Rejestru Długów długi przedsiębiorstw w pierwszym kwartale 2023 roku wzrosły o ponad 470 mln zł i wynoszą 9,07 mld zł, obciążając 264,5 tys. przedsiębiorstw. Największe problemy finansowe ma handel, który jest winny swoim kontrahentom 2,21 mld zł. Drugie jest budownictwo z kwotą 1,37 mld zł, a trzeci transport, w którym nieuregulowane zobowiązania sięgają 1,2 mld zł.

Dane Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej informują z kolei, że w pierwszym kwartale 2023 roku aż 105 ogłosiło upadłość. Jest to więcej niż w czwartym kwartale 2022 roku. W tamtym okresie było to 90 przedsiębiorstw. Część jednoosobowych działalności gospodarczych ogłosiła upadłość konsumencką. W tym roku na taki krok zdecydowało się 380 przedsiębiorców. Z kolei w pierwszych trzech miesiącach tego roku przeprowadzono 1052 postępowań restrukturyzacyjnych, najwięcej (400) ogłoszono w marcu. W czwartym kwartale 2022 roku było ich 874.

Według danych KRD polscy przedsiębiorcy muszą odzyskać od swoich klientów 58,4 mld zł. Tak duża kwota przeterminowanych należności nie tylko szkodzi gospodarce ale też blokuje działalność przedsiębiorstw. Zwłaszcza, że jak pokazuje najnowsze badanie, najważniejszym czynnikiem prowadzenia biznesu dla wielu przedsiębiorców wcale nie jest

zysk¹⁶⁷. Analizując odpowiedzi przez pryzmat wielkości przedsiębiorstwa, można zauważyć, że im większe przedsiębiorstwo, tym wyżej w hierarchii wartości stawiany jest rozwój. I tak: w przedsiębiorstwach średnich, zatrudniających od 50 do 249 osób, rozwój na pierwszym miejscu stawia co druga z nich (52,7%). W grupie przedsiębiorstw małych (zatrudniających od 10 do 49 osób) ten odsetek topnieje do 38%. W gronie mikrofirm (od 1 do 9 osób) natomiast tylko niemal co czwarta (24%) uważa rozwój za najistotniejszy element działalności. Zamiast tego popularniejszym wskazaniem w tej grupie tych respondentów jest utrzymanie siebie i rodziny. Właściciele mikrofirm, w większym stopniu niż pozostałe grupy, doceniają również satysfakcję z pracy i „bycie sobie sterem, żeglarzem i okrętem”¹⁶⁸.

Przedstawiciele mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw dostrzegają, że choć obecne warunki gospodarcze w kraju wpływają negatywnie na terminowość płatności ze strony kontrahentów, to przewidywania na najbliższe sześć miesięcy są optymistyczne.

3.4. Czynniki wpływające na wizerunek

Kształtowanie wizerunku, uzupełnione następnie procesem efektywnej komunikacji, jest naturalną aktywnością przedsiębiorstwa w dążeniu do osiągnięcia zakładanych celów biznesowych¹⁶⁹. Jest też koniecznością wobec rosnącej konkurencji i służy zbudowaniu pozycji rynkowej przedsiębiorstwa¹⁷⁰.

Na wizerunek przedsiębiorstwa wpływa bardzo wiele czynników będących wypadkową sytuacji rynkowej, społeczno-ekonomicznej, a także wynikających z tożsamości przedsiębiorstwa i stylu zarządzania. Zmiany społeczne jakie można obserwować w ostatnich latach, a które wynikają przede wszystkim z procesu cyfryzacji przestrzeni medialnej i szerzej – komunikacji – powodują, że przedsiębiorstwa muszą dążyć do sytuacji wykraczającej poza tradycyjne mechanizmy kształtowania wizerunku, a którą część autorów nazywa akceptacją społeczną¹⁷¹.

Ze względu na złożoność zagadnienia, nie da się jednoznacznie przedstawić pełnej listy czynników a równocześnie nie można podejmować próby ich hierarchizacji. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na rosnącą dynamikę zmian obserwowanych we wszystkich

¹⁶⁷ *Impulsy i bariery finansowe w rozwoju MŚP...*, op. cit., s. 116.

¹⁶⁸ *Ibidem*.

¹⁶⁹ A. Oniszczyk-Jastrząbek, T. Czuba, *Jakość obsługi klienta, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie usług ubezpieczeniowych*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 2(48).

¹⁷⁰ A. Fadli Saad, *An integrated software quality model in a fuzzy analytical hierarchy process-based evaluation framework for e-Learning software*, 2017, s. 76.

¹⁷¹ M. Zbrzyzny, *Kształtowanie wizerunku organizacji w mediach społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 209.

wymienionych kategoriach. Oznacza to, że z czasem pewne czynniki mogą mieć większe znaczenie dla wizerunku niż inne.

Można natomiast podjąć próbę klasyfikacji czynników ze względu na ich źródło wewnętrzne lub zewnętrzne, czyli rynkowe i społeczno-polityczne, które wywierają wpływ na wizerunek niejako niezależnie od aktywności podejmowanych przez organizację¹⁷².

Do czynników wewnętrznych należą zatem: stabilność zatrudnienia, system wynagradzania, struktura zatrudnienia, możliwość awansowania, pochodzenie kapitału, rozumiane jako przynależność (lub jej brak) do większych międzynarodowych struktur, styl zarządzania. W ostatnich latach pojawiły się również dodatkowe czynniki wewnętrzne wpływające na wizerunek przedsiębiorstwa, takie jak: transparentność podejmowania decyzji, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa oraz polityki z zakresu *diveristy and inclusion* (z ang. różnorodność i integracja), których rolą jest podkreślanie otwartości na wielokulturowość, a także przełamywanie barier wynikających z płci. Jak wspomniano we wcześniejszym rozdziale, rola czynników wewnętrznych ma szczególnie silne znaczenie w ostatnich latach, charakteryzujących się tzw. rynkiem pracownika, a działania podejmowane przez przedsiębiorstwo w tym obszarze można zakwalifikować jako osobną kategorię wizerunkową, czyli *employer branding* (z ang. wizerunek pracodawcy). Warto równocześnie nadmienić, że metodologia działań kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa, jako atrakcyjnego miejsca pracy, ma swoje źródła w latach 90. ubiegłego wieku¹⁷³.

Analizując te czynniki należy jednak brać pod uwagę to, że w relacji między pośrednikiem a towarzystwem ubezpieczeń mają one nieco inny charakter, niż w przypadku budowania wizerunku w odniesieniu do pracowników etatowych, będących integralną częścią zespołu danego przedsiębiorstwa. Oddziałują bowiem w odmiennym kontekście.

Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim inna zależność, inny sposób relacji występujących między nadawcą a odbiorcą komunikatu. W jednym przypadku (TU-pośrednik), mamy bowiem do czynienia z dwoma niezależnymi podmiotami posiadającymi swoje własne, czasem odrębne cele, w drugim (TU-pracownik) mówimy o wizerunku kształtowanym wewnątrz danej organizacji.

¹⁷² K. Wójcik, *Wszystko, co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185.

¹⁷³ M. Sidor-Rządkowska, *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019, s. 78.

Trudno zatem stosować tu proste porównania. Autor przedstawia poniżej poszczególne czynniki, poddając je analizie, w kontekście relacji TU-pośrednik, koncentrując się na elemencie kształtowania wizerunku, części działań komunikacyjnych. Są to:

- **Stabilność zatrudnienia.** W omawianych relacjach czynnik ten nie występuje, ponieważ TU nie zatrudnia pośrednika jako pracownika. Stabilność zatrudnienia ma zatem w tym kontekście ograniczoną zdolność wpływania na kształt wizerunku lub nie ma go wcale. Równocześnie można jednak przyjąć, że stabilność zatrudnienia wewnątrz danego TU może oddziaływać pośrednio na jego wizerunek w oczach pośrednika, wzmacniać przekaz przedsiębiorstwa, które jest dobrze zarządzane, nie ma problemu z fluktuacją pracowników, jest tym samym godna zaufania itp. Trzeba też pamiętać, że kontakt pomiędzy pośrednikiem a TU opiera się w znacznej mierze na bezpośrednich spotkaniach z pracownikiem danego TU i bazuje na tzw. relacyjności, charakterystycznej dla biznesu B2B. Jeśli zatem przedstawiciele danego TU nie zmieniają się często (dzięki stabilnemu zatrudnieniu) można przyjąć, że dodatkowo pozytywnie wpływa to na wizerunek. Zdaniem autora, czynnik ten wydaje się jednak mieć znaczenie drugorzędne.
- **System wynagradzania.** Pośrednicy nie są zatrudnieni przez TU, pracują niezależnie na podstawie tzw. umów agencyjnych, a ich wynagrodzenie jest uzależnione od sprzedaży. Poziom marży ustalany w relacji z danym TU ma fundamentalny wpływ na kształtowanie jego wizerunku w oczach pośrednika. Relacja wizerunkowa występuje tutaj głównie na poziomie efektywności przychodowej z danej gamy produktowej, oferowanej przez TU – jeśli pośrednik ma możliwość zarobienia na współpracy z danym TU lepiej niż z innym (przy założeniu podobnych parametrów produktowych i podobnej jakości obsługi posprzedażowej), będzie to wpływało pozytywnie na wizerunek. Warto jednak podkreślić, że poziom marży za sprzedaż danego produktu, chociaż ważny, nie jest jednak jedyny – równie istotne znaczenie ma bowiem jakość obsługi posprzedażowej oferowana przez dane TU, o czym autor pisze w dalszej części pracy.
- **Możliwość awansowania,** tak jak w przypadku pozostałych omawianych w pracy czynników, ma swój wymiar, charakterystyczny dla procesu sprzedaży ubezpieczeń. W przypadku relacji, zachodzących między TU a pośrednikiem nie można mówić o żadnym awansie w strukturze organizacyjnej, w tradycyjnym ujęciu. Jednakże realia rynkowe premiujące podmioty, które są w stanie zapewnić lepszy poziom dystrybucji niż inne, powoduje, że należy rozważać awans, jako wejście w kolejny poziom relacji, co w praktyce daje szansę na negocjowanie lepszych stawek marżowych, z punktu

widzenia pośrednika. Pośrednicy, którzy radzą sobie na rynku lepiej niż inni, awansują do grona, które może mieć wyższe marże i jest traktowane w bardziej zindywidualizowany sposób.

- Pochodzenie kapitału. Udział kapitału międzynarodowego w branży ubezpieczeń od momentu wejścia Polski do UE, a następnie w konsekwencji stosowania umów uwalniających rynek dla konkurencji, był zawsze dominujący, wahając się w granicach 70–80%¹⁷⁴. Jedynym liczącym się graczem z kapitałem polskim (Skarb Państwa) jest PZU. W konsekwencji tego zjawiska można zatem postawić tezę, że pochodzenie kapitału ma niewielki wpływ na kształtowanie wizerunku w oczach pośrednika, który jest niejako przyzwyczajony do międzynarodowego otoczenia, z którego wywodzą się dostawcy produktu. Pogłębia to stan, który można opisać jako nieświadomość pochodzenia kapitału danego TU – co dzieje się w efekcie częstych przejęć i konsolidacji, jakie można obserwować na rynku, a także standaryzacji produktów, które nie mają żadnych cech budzących skojarzenia z krajem pochodzenia, co w marketingu nie jest przecież zjawiskiem rzadkim.
- Styl zarządzania ma duże znaczenie dla kształtowania wizerunku w relacjach między uczestnikami rynku, które w dużej mierze opierają się na kontakcie osobistym. Pośrednicy preferują transparentność w kontakcie z TU (zapisy umów, profesjonalizm), ale szczególnie istotny jest dla nich również dostęp do zarządzających, a także stabilność polityki sprzedażowej stosowanej przed TU. Nie bez znaczenia pozostaje również niezmiennosc poszczególnych osób zarządzających TU, a przynajmniej niezbyt częsta ich wymiana. Na rynku funkcjonuje obecnie zjawisko dużej rotacji w zarządach przedsiębiorstw ubezpieczeniowych, która z naturalnych przyczyn niesie ze sobą konieczność układania relacji z pośrednikami, często niemal od nowa, a taki okres przejściowy może budzić wątpliwości, pytania i wpływać hamująco na proces sprzedaży. Dlatego szczególną rolę należy przypisać zdolnościom organizacji do wytworzenia, na podstawie odpowiednich procedur, atmosfery ciągłości, która powoduje poczucie stabilności bez względu na to, kto jest osobą zarządzającą. W przypadku opisywanych relacji olbrzymie znaczenie ma wspomniana otwartość na spotkania bezpośrednie, które przybierają czasem charakter cyklicznych wydarzeń organizowanych wspólnie przez TU i pośredników. W tym zakresie istotną rolę pełni

¹⁷⁴ <https://ubea.pl/W-ubezpieczeniach-nadal-dominuje-zagraniczny-kapital%2Cartykul%2C1114/> (dostęp: 17.02.2024).

także uczestniczenie zarządzających TU w wydarzeniach branżowych, organizowanych przez stowarzyszenia i izby zrzeszające rynek.

- Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) odgrywa coraz większe znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, a rynek ubezpieczeń, szerzej rynek usług finansowych, rozumie znaczenie tego trendu, wpisując się w tego typu działania. Część autorów podkreśla, że ma to bezpośredni związek z pojęciem zaufania, będącym immanentną cechą ubezpieczeń, elementem tożsamości branży¹⁷⁵.

Zaufanie pomiędzy TU a klientem docelowym, chociaż sięga tego samego, generycznego dla usług ubezpieczeniowych źródła, ma jednak nieco odmienny charakter niż relacje B2B, opierające się na wspólnym celu biznesowym, jakim jest zapewnienie odpowiedniej ochrony ubezpieczeniowej, przy jednoczesnym generowaniu wzajemnych korzyści, wynikających ze sprzedaży polis. Jest to być może przyczyną sytuacji, w której zdecydowana większość aktywności z obszaru CSR pomija relacje z pośrednikiem koncentrując się na kliencie docelowym. Jak już jednak wspomniano, kształtowanie wizerunku wobec grup celowych, przenika się między nimi, więc część efektu osiąganego w konsekwencji działań CSR, dedykowanych rynkowi masowemu, odbija się także na pośredniku. W praktyce oznacza to, że część rynku agencyjnego śledzi zaangażowanie społeczne swych partnerów instytucjonalnych, jednak zdaniem autora nie odgrywa to decydującej roli w kształtowaniu wizerunku TU. Można jednak zaryzykować tezę, że trend ten będzie się zmieniał, choćby z powodu regulacji prawnych, które z jednej strony standaryzują działania CSR, wprowadzając odpowiednie ich mierniki, a z drugiej część aktywności z tego obszaru będzie bezpośrednio wpływała lub już wpływa, na kształt produktów oferowanych przez TU, a tym samym na sytuację pośrednika. Przykładem może być ograniczenie zaangażowania poszczególnych TU w ubezpieczanie przemysłu ciężkiego, czy kopalni, które to decyzje pokazują pro-ekologiczny sentyment ubezpieczycieli.

Kolejną grupę czynników wpływających na budowanie wizerunku można odnieść bezpośrednio do otoczenia rynkowego, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo, a tym samym również do pośredników. Można tu wyróżnić takie czynniki, jak: pozycja zajmowana przez dane przedsiębiorstwo na rynku, charakter budowania relacji z otoczeniem – styl zarządzania, otwartość na nowe rozwiązania technologiczne (szerzej innowacyjność), polityka komunikacji z uczestnikami rynku, świadome uczestniczenie w kształtowaniu wizerunku branży dzięki

¹⁷⁵ P. Piechowiak, *Społeczna odpowiedzialność biznesu w branży ubezpieczeniowej*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2012, nr 2.

angażowaniu się w przedsięwzięcia o charakterze wzmacniającym jej pozycję. Pozycja danego towarzystwa na rynku ubezpieczeń ma duży wpływ na jego postrzeganie w oczach pośredników oraz innych interesariuszy. Z perspektywy każdego przedsiębiorstwa zdobywanie jak najsilniejszej pozycji jest szansą na rozwój i budowanie przewagi wobec konkurencji¹⁷⁶.

W przypadku relacji między pozycją rynkową a wizerunkiem można mówić o mechanizmie zaufania do marki, która poprzez swoją istotność – a tym samym równocześnie znajomość wśród interesariuszy, niejako „gwarantuje” agentowi odpowiednią, przewidywalną jakość kontaktu. Marka przejmuje to rolę swoistego autorytetu, co w przypadku skomplikowanych produktów ubezpieczeniowych może być kolejnym, znaczącym wyróżnikiem.

Największe TU mają świadomość istotności działań wizerunkowych i alokują zazwyczaj największe kwoty w działania marketingowe i komunikację kierowaną do pośredników. Warto zauważyć, że rynek agentów, który w swojej masie w większości jest dosyć ostrożny i konserwatywny, premiuje marki znane.

Duże towarzystwa dysponują zazwyczaj gamą produktów najlepiej dopasowaną do oczekiwań agentów i klientów. Pozwala to pośrednikowi na elastyczność w wyborze polisy, która będzie najlepiej chroniła jego klienta, a tym samym wspierała budowanie długofalowej relacji opartej na zaufaniu. Zdolność do budowania wizerunku TU przez wykorzystanie dopasowania i uniwersalności produktów oraz procesów, budzi skojarzenia z profesjonalizmem, zaufaniem, bezpieczeństwem – cechami generycznymi dla całej branży i pożądanymi przez agentów.

Po drugie, duże TU mają zazwyczaj najlepiej dopracowane procesy back office oraz procesy likwidacji szkód, a właśnie ten element jest dla wielu pośredników czynnikiem decydującym przy rekomendacji dla klienta. Klient, w przypadku wystąpienia szkody, najpierw kontaktuje się z pośrednikiem. Mimo, że formalnie nie ma on wpływu na likwidację tej szkody, to możliwość przyśpieszenia sprawy, czy chociażby pozyskania informacji bezpośrednio w TU, jest dla agenta czynnikiem niezwykle ważnym. Towarzystwa, w których wspomniane procesy są ułożone przejrzysto i profesjonalnie kojarzą się z doświadczeniem, pewnością, gwarancją bezpieczeństwa.

Każda organizacja posiada swój unikalny styl zarządzania, na który ma wpływ wiele czynników, takich jak: globalizacja, rozwój technologii, różnorodność pokoleniowa czy

¹⁷⁶ K. Stopczyńska, *Wpływ wizerunku kreowanego za pomocą social media na kreowanie postaw lojalnościowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.

zdolność do zbierania i analizowania informacji¹⁷⁷. Style zarządzania stanowią przedmiot zainteresowania badań naukowych od wielu dziesięcioleci. Model, w jakim działa dana organizacja (demokratyczny, autorytarny, nieingerujący) również ma pośredni wpływ na charakter budowania relacji z otoczeniem zewnętrznym, do którego należą również pośrednicy.

Warto jednak podkreślić, że zależność między pracownikami a kierownictwem przedsiębiorstwa, nie jest tą samą zależnością, jaka występuje w przypadku relacji biznesowych – takich jak te omawiane w niniejszej pracy. Styl zarządzania ma jednak duży wpływ na postrzeganie TU jako partnera.

Jednym z naturalnych czynników, kształtujących wizerunek przedsiębiorstwa, jest branża, w której ono działa¹⁷⁸. Skojarzenia, które wywołuje przynależność do danego sektora, definiują bowiem w dużej mierze wizerunek pojedynczych graczy, którzy go tworzą.

Zależność ta nie jest jednokierunkowa, bowiem wizerunek poszczególnych przedsiębiorstw kształtuje z kolei obraz danej branży¹⁷⁹. Sentyment towarzyszący branży może oddziaływać pozytywnie, neutralnie lub negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Jednak sama branża też jest pojęciem niejednoznacznym. W przypadku ubezpieczeń, poddanych analizie w niniejszej pracy, możemy bowiem mówić o definicji szerszej – branży usług finansowych. To niesie za sobą implikacje, tworząc zestaw wartości charakterystycznych i oczekiwanych w przypadku tego typu usług. Należą do nich przede wszystkim zaufanie, stałość, rozumiana zarówno w kontekście zasobów przedsiębiorstwa, jak i ciągłości decyzji podejmowanych przez zarządzających nim menedżerów oraz profesjonalizm¹⁸⁰. Analizując wizerunek branży ubezpieczeniowej, należy również brać pod uwagę sektory bankowości, rynku inwestycyjnego czy inne usługi finansowe.

Branży ubezpieczeniowej można przypisać dodatkowo zestaw wartości generycznych, wśród których kluczową rolę pełni pojęcie bezpieczeństwa. Jego zapewnienie jest istotą funkcjonowania wszystkich uczestników rynku i tworzonych produktów ubezpieczeniowych, a także stanowi najważniejszy atut w budowaniu zaufania względem swoich kompetencji przez pośredników.

Pozostałe wartości charakterystyczne dla branży to m.in.

¹⁷⁷ E. Podlewska, *Narzędzia budowania pozytywnych relacji interpersonalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 7.

¹⁷⁸ E. Grech, *Kształtowanie wizerunku firmy – zasady metodyczne i studium przypadku gabinetu medycyny i kosmologii estetycznej Galeria Urody*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 543.

¹⁷⁹ C. Burmann, K. Schaefer, P. Maloney, *Industry image: Its impact on the brand image of potential employees*, „Journal of Brand Management” 2007, vol. 15.

¹⁸⁰ A. Stolarska, *Instrumenty marketingu w działalności instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2012, nr 2.

- wiedza, rozumiana jako zdolność do szacowania i transferowania ryzyka, a tym samym tworzenia rozwiązań, które generują nieprzewidziane sytuacje;
- procesy i procedury, budujące poczucie pewności oraz przewidywalności w kontakcie z ubezpieczycielem;
- stabilność, wynikająca z funkcjonowania w systemie prawnym, objętym nadzorem regulacyjnym państwa.

W praktyce funkcjonowania rynku, branża mierzy się równocześnie z wieloma wyzwaniem dotyczącymi jej postrzegania przez klientów. Wśród problemów, które negatywnie wpływają na wizerunek sektora można wymienić m.in. niezrozumiałe i skomplikowane produkty, nieadekwatne sumy odszkodowań wypłacane klientom, niedostateczną przejrzystość procesów, brak partnerskiego traktowania czy wreszcie, co szczególnie istotne z perspektywy badawczej w kontekście niniejszej pracy, negatywny wizerunek agentów ubezpieczeniowych.

Jednym z najważniejszych czynników wpływających na tworzenie wizerunku jest rzeczywistość komunikacji wielokanałowej, która przełamała wcześniejszy paradygmat bazujący na stosunkowo prostych relacjach, w których nadawca treści (przedsiębiorstwo) kształtował swój obraz jednokierunkowo przy pomocy takich narzędzi jak reklama. Zmiana ta jest wynikiem cyfryzacji komunikacji i rozwoju wszechobecnej technologii. W świecie informacji, zdominowanym w coraz większym stopniu przez Internet oraz media społecznościowe, na nowo definiowane są relacje między podmiotami zaangażowanymi w proces komunikacji. Wywołuje to zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje.

Do pierwszych należałoby zaliczyć zdolność odbiorcy komunikatu do jego weryfikacji w stopniu znacząco większym, niż miało to miejsce wcześniej. Innymi słowy, jesteśmy dzisiaj w stanie zasięgnąć opinii na temat danej marki i jej przekazu, szybciej i szerzej niż kiedykolwiek wcześniej. Wpływa to wzmacniająco na pozycję odbiorcy komunikatu niwelując brak symetrii, jaki występował wcześniej.

W warunkach komunikacji, w której Internet odgrywa dominującą rolę, będąc często punktem odniesienia dla innych mediów, nastąpiło również nowe zjawisko – grupy celowe, do których przedsiębiorstwo kieruje swój przekaz, dzięki aktywności w sieci są nie tylko reaktywnym konsumentem treści kształtujących wizerunek, ale też samodzielnie wpływają na to, jak dane przedsiębiorstwo jest postrzegane. Właśnie dlatego celem komunikacji przedsiębiorstwa powinna być interakcja z interesariuszami¹⁸¹.

¹⁸¹ M. Zbrzyzny, *Kształtowanie wizerunku organizacji...*, op. cit., s.44.

Trzeba jednak odnotować, że równocześnie cyfryzacja może powodować dyskomfort, którego źródłem jest nadmierna liczba często sprzecznych przekazów tworzonych przez konkurujące ze sobą podmioty, wymagająca niełatwych umiejętności ich selekcji, odporności na chaos informacyjny oraz pogłębiania wiedzy w danej dziedzinie¹⁸².

¹⁸² M. Nowina-Konopka, *Komunikowanie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo ToC, 2020

RODZIAŁ 4. RYNEK USŁUG UBEZPIECZENIOWYCH W POLSCE W SEKTORZE MŚP

4.1. Podmioty ubezpieczeniowe na rynku i ich charakter

Polskie prawo ściśle reguluje rynek ubezpieczeniowy na terenie całego kraju. Działalność ta jest wspierana przez kilka instytucji. Ich głównymi zadaniami jest dbałość o prawidłowe funkcjonowanie przepływów kapitałowych oraz pilnowanie praw zarówno ubezpieczycieli, jak i ubezpieczonych w nich osób.

Polska Izba Ubezpieczeń to ustawowa organizacja samorządu branżowego. Początek jej działalności to rok 1990. Reprezentuje ona wszystkie zakłady ubezpieczeń, które funkcjonują w Polsce. Jej głównym celem działania jest wsparcie ustawodawcy w tworzeniu prawa ubezpieczeniowego oraz dążenie do rozwoju sektora ubezpieczeń w kraju. Izba dba o przepływ informacji z innymi instytucjami zagranicznymi. W jej gestii leży także praca nad prawem wspólnotowym.

W ramach współpracy, Polska Izba Ubezpieczeń ściśle działa z:

- Komisją Nadzoru Finansowego,
- Ubezpieczeniowym Funduszem Gwarancyjnym,
- Rzecznikiem Finansowym,
- Urzędem Ochrony Konkurencji i Konsumentów (UOKiK),
- Polską Izbą Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych,
- Stowarzyszeniem Aktuariuszy,
- Polską Izbą Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych,
- Stowarzyszeniem Prawa Ubezpieczeniowego (AIDA),
- Związkiem Banków Polskich.

Liczba powiązań Polskiej Izby Ubezpieczeń z innymi instytucjami działającymi także na polu bankowym pokazuje, że organizacja ta dokłada wszelkich starań w celu poprawy ochrony ubezpieczonych oraz jakości świadczonych usług przez ubezpieczycieli. Instytucja ta wspiera tworzenie prawa w momencie pojawiania się nowych zagadnień z zakresu ubezpieczeń. Pełni rolę doradcą dla ustawodawcy. Członkostwo w Polskiej Izbie Ubezpieczeń jest obligatoryjne dla wszystkich towarzystw działających na terenie naszego kraju.

Komisja Nadzoru Finansowego jest organem Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, który od 1 stycznia 2019 roku posiada osobowość prawną, właściwą w sprawach nadzoru finansowego w naszym kraju. Celem komisji jest kontrola funkcjonowania rynku finansowego,

jego stabilności, bezpieczeństwa oraz przejrzystości pracy oraz ochrona interesów wszystkich uczestników rynku. Realizacja celów jest uregulowana przez ustawę – Prawo bankowe z dnia 22.05.2003 r. na temat rynku ubezpieczeniowego i emerytalnego, ustawę z 15.04.2005 r. o nadzorze uzupełniającym nad instytucjami kredytowymi, zakładami ubezpieczeń, zakładami reasekuracji i przedsiębiorstwami inwestycyjnymi, wchodzącymi w skład konglomeratu finansowego, ustawę z dnia 29.07.2005 r. o nadzorze nad rynkiem kapitałowym, ustawę z dnia 5.11.2009 r. o spółdzielczych kasach oszczędnościowo-kredytowych oraz ustawę z dnia 19.08.2011 r. o usługach płatniczych¹⁸³.

Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny jest odpowiedzialny za wypłatę odszkodowań i świadczeń poszkodowanym w wypadkach i kolizjach drogowych, spowodowanych przez nieubezpieczonych posiadaczy pojazdów, a także nieubezpieczonych rolników. Obowiązkiem każdej z wyżej wymienionych grup jest posiadanie ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej, tzw. OC. Kolejnym zadaniem tej instytucji jest wypłata należności dla osób poszkodowanych w wypadkach komunikacyjnych w momencie gdy nie można ujawnić sprawcy czynu. Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny sprawuje także funkcję kontrolną w zakresie spełnienia obowiązku ubezpieczenia i wymierzaniem kar dla nieubezpieczonych, którzy nie spełnili tego obowiązku¹⁸⁴.

Rzecznik Finansowy wspiera klientów w sporach z podmiotami rynku finansowego. Zakres działania obejmuje szerokie spektrum od konsultacji, przez interwencje i postępowania polubowne, kończąc na pomocy w trakcie postępowania sądowego¹⁸⁵. Oprócz tego, do zadań rzecznika należy m.in.:

- przyjmowanie od klientów skarg na podmioty finansowe,
- rozpatrywanie reklamacji,
- prowadzenie szeroko pojętej działalności edukacyjnej,
- arbitraż oraz prowadzenie mediacji,
- działalność doradcza w zakresie opiniowania aktów prawnych i wykazywanie inicjatywy ustawodawczej związanej z funkcjonowaniem instytucji finansowych.

¹⁸³<https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/BASLeksykon.xsp?id=91720A6FE72A8234C1257A45003E997B&litera=K> (dostęp: 06.01.2023).

¹⁸⁴ https://www.ufg.pl/infoportal/faces/pages_home-page?_afLoop=1639365131872681&_afWindowMode=0&_adf.ctrl-state=5zd42ybrp_122 (dostęp: 06.01.2023).

¹⁸⁵ <https://rf.gov.pl/o-nas/> (dostęp: 06.01.2023).

Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów to centralny organ administracji rządowej, który odpowiada za kreowanie oraz realizowanie polityki ochrony konkurencji i konsumentów na terenie Polski. Wybór Prezesa UOKiK przeprowadzany jest w wyniku otwartego konkursu i zwycięzca jest powoływany przez Prezesa Rady Ministrów¹⁸⁶. W zakresie ochrony konkurencji, organizacja ta jest zobowiązana do:

- zwalczania antykorupcyjnych praktyk stosowanych przez przedsiębiorców,
- kontroli koncentracji przedsiębiorców,
- kontrolowania pomocy publicznej udzielanej przez państwo,
- eliminacji praktyk wykorzystujących w sposób nieuczciwy przewagę kontaktową, czyli w momencie występowania znacznej dysproporcji potencjałów ekonomicznych pomiędzy dostawcą a nabywcą danych produktów,
- przeciwdziałania zatorom płatniczym, rozumianym jako nadmierne opóźnianie się ze spełnianiem świadczeń finansowych w transakcjach handlowych.

Poza ochroną przedsiębiorców w kompetencjach UOKiK leży także dbałość o interesy konsumentów. W gestii urzędu znajdują się następujące zadania:

- eliminowanie praktyk naruszających zbiorowe interesy konsumentów,
- nadzór nad Inspekcją Handlu,
- szeroko pojęty nadzór rynku,
- kontrolowanie systemu polubownego rozwiązywania sporów konsumenckich
- finansowanie poradnictwa dla konsumentów (infolinia oraz system e-porad),
- consulting w kwestiach transgranicznych w ramach Europejskiego Centrum Konsumenckiego.

Polska Izba Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych to izba gospodarcza, która pod swoją opieką zrzesza podmioty gospodarcze, posiadające status brokerów ubezpieczeniowych oraz wykonujące działalność jednoosobowo lub w formie osób prawnych. Najważniejszym zadaniem izby jest tworzenie na rynku warunków do prowadzenia działalności przez brokerów oraz reprezentowanie ich interesów. PIBUiR działa na rzecz kreowania i umacniania rynku usług ubezpieczeniowych oraz pośrednictwa ubezpieczeniowego. Dbą także o interesy podmiotów, które korzystają z wyżej wymienionych usług oraz współpracuje przy tworzeniu aktów prawnych z zakresu prawa ubezpieczeniowego razem z organami władzy ustawodawczej¹⁸⁷.

¹⁸⁶ https://uokik.gov.pl/kompetencje_prezesa_uokik.php#faq3468 (dostęp: 07.01.2023).

¹⁸⁷ https://www.pibuir.org.pl/polska_izba_brokerow_ubezpieczeniowych_reasekuracyjnych.html (dostęp: 07.01.2023).

Stowarzyszenie Aktuariuszy jest instytucją działającą na korzyść środowiska aktuariuszy. Głównym zadaniem organizacji jest kształcenie aktuariuszy, promocja tego zawodu, rozwój nauk aktuarialnych oraz reprezentacja całego środowiska na zewnątrz. Aktuariusz jest specjalistą pracującym w przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych. Stosuje on zasady rachunku prawdopodobieństwa oraz statystyki, oblicza ewentualne ryzyko wypadków losowych i wysokość związanych z nimi składek ubezpieczeniowych, decyduje o wymiarze rezerw finansowych oraz zajmuje się tworzeniem tzw. tablic wymieralności¹⁸⁸. W ramach ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, zawód ten może wykonywać osoba fizyczna powiązana z czynnościami w zakresie matematyki ubezpieczeniowej, finansowej i statystyki, będąca jednocześnie wpisana do rejestru aktuariuszy prowadzonego przez organ nadzoru nad rynkiem ubezpieczeń¹⁸⁹.

Polska Izba Pośredników Ubezpieczeniowych i Finansowych pełni funkcję przedstawiciela wszystkich agentów ubezpieczeniowych działających na terenie Polski. Głównym zadaniem izby jest reprezentowanie interesów całego środowiska agentów na zewnątrz. Chroni ona interesy wszystkich zrzeszonych agentów. Dbą także o ciągłe podnoszenie kwalifikacji zawodowych pośredników oraz rozwijanie etyki zawodowej. Ostatnim celem poprzez zrzeszenie jest integracja środowiska agentów.

Stowarzyszenie Prawa Ubezpieczeniowego AIDA powstało w celu promocji rozwoju międzynarodowego oraz krajowego prawa ubezpieczeń. Głównym celem działania organizacji jest współpraca z branżą ubezpieczeniową pod kątem rozwoju prawa oraz etyki ubezpieczeń. Uczestniczy ona także w procesie rozwiązywania wszelkich sporów ubezpieczeniowych nie tylko na poziomie krajowym, ale także międzynarodowym. Oprócz tego prowadzi wszelkie inne działania mające na celu harmonizację prawa ubezpieczeniowego. W Polsce AIDA jest reprezentowana przez oddział znajdujący się przy Akademii Leona Koźmińskiego. Zadaniem tej instytucji jest rozpowszechnianie wiedzy na temat prawa i praktyki w dziedzinie ubezpieczeń. Jest ona także organem opiniotwórczym oraz tworzącym analizy rynku.

Związek Banków Polskich to organizacja banków działająca na podstawie ustawy o izbach gospodarczych z 30.05.1989 r. Powołana do życia w 1991 roku. Członkostwo w organizacji ma charakter dobrowolny. Działanie instytucji obejmuje cały kraj. Funkcjonowanie ZBP regulowane jest na podstawie prawa krajowego¹⁹⁰. Związek reprezentuje oraz chroni wspólne interesy swoich członków w zakresie uregulowań prawnych

¹⁸⁸ <https://actuary.org.pl/psa/aktuariat/> (dostęp: 07.01.2023).

¹⁸⁹ *Ibidem*.

¹⁹⁰ <https://www.zbp.pl/o-zbp/misja> (dostęp: 07.01.2023).

ustawodawstwa bankowego. Opiniuje wszelkiego rodzaju ekspertyzy oraz deleguje swoich przedstawicieli do prac w instytucjach doradczo-opiniotawczych dotyczących działania banków. Pełni rolę ekspercką podczas prac legislacyjnych w Sejmie i Senacie. Współpracuje z Narodowym Bankiem Polskim, rządem i właściwymi ministerstwami w zakresie funkcjonowania przepisów prawa odnoszących się do polskiego systemu bankowego¹⁹¹.

Broker jest pośrednikiem wykonującym działania na rzecz osoby poszukującej ochrony ubezpieczeniowej. Według polskiego prawa może nim zostać osoba fizyczna lub prawna po spełnieniu szeregu wymagań określonych w art. 34 ustawy o dystrybucji ubezpieczeń. Oprócz tego musi posiadać własne zezwolenie na wykonywanie działalności brokerskiej i dodatkowo jest wpisana do rejestru brokerów. Broker ubezpieczeniowy w ramach swoich obowiązków realizuje czynności w zakresie dystrybucji ubezpieczeń w imieniu lub na rzecz klienta¹⁹². Elementem koniecznym do otrzymania zezwolenia i wpisania do rejestru brokerów ubezpieczeniowych oraz prowadzenia działalności brokerskiej jest zawarcie umowy ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywania działalności brokerskiej¹⁹³.

4.2. Rynek brokerski w Polsce

Według Raportu o stanie rynku brokerskiego w 2021 roku, do dnia 31.12.2021 r. wydano 2 880 zezwoleń na wykonywanie działalności brokerskiej, w tym 2 776 w zakresie ubezpieczeń¹⁹⁴. W 2021 roku brokerzy zawierali umowy ubezpieczenia OC z 13 zakładami ubezpieczeń. Największy wzrost podpisanych umów zanotował Powszechny Zakład Ubezpieczeń Spółka Akcyjna. W 2020 roku było to 15,03%, natomiast rok później już 16,87% całkowitego udziału w rynku. Rok ze spadkiem odnotował InterRisk Towarzystwo Ubezpieczeń Spółka Akcyjna Vienna Insurance Group (z 73,92% w 2020 roku do 71,01% w 2021 roku)¹⁹⁵. Biorąc pod uwagę strukturę rynku zakładów ubezpieczeń to na listę stworzoną przez Komisję Nadzoru Finansowego na koniec 2021 roku wpisanych było 25 przedsiębiorstw. Warto zaznaczyć, że 17 z nich w swojej strukturze kapitałowej ma przewagę kapitału pochodzącego spoza granic Polski. Tylko 8 jest tworzone w głównej mierze ze środków pochodzenia krajowego. Wszystkie zakłady są własnością prywatną. 23 z nich są notowane jako spółki akcyjne na giełdzie. Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 4.

¹⁹¹ *Ibidem*.

¹⁹² https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_z_dzialalnosci_%20brokerskiej_2021.pdf (dostęp: 06.01.2023).

¹⁹³ *Ibidem*.

¹⁹⁴ *Ibidem*.

¹⁹⁵ *Ibidem*.

Tabela 4. Zakłady ubezpieczeń na życie według kryteriów agregacji

	Nazwa	Kapitał		Sektor własności		Forma prawna	
		Przeważający krajowy	Przeważający zagraniczny	Prywatny	Publiczny	Spółka akcyjna	TUW
1	AEGON TU na ŻYCIE S.A.		x	x		x	
2	TU ALLIANZ ŻYCIE POLSKA S.A.		x	x		x	
3	TU ALLIANZ ŻYCIE POLSKA S.A. (zamknięty)		x	x		x	
4	TUnŻ CARDIF POLSKA S.A.		x	x		x	
5	CA ŻYCIE TU S.A.		x	x		x	
6	COMPENSA TU na ŻYCIE S.A. Vienna Insurance Group		x	x		x	
7	GENERALI ŻYCIE T.U. S.A.		x	x		x	
8	TU INTER-ŻYCIE POLSKA S.A.		x	x		x	
9	NATIONALE-NEDERLANDEN TUnŻ S.A.		x	x		x	
10	NNLIFE TUnŻiR S.A.		x	x		x	
11	OPEN LIFE TU ŻYCIE S.A.	x		x		x	
12	PKO ŻYCIE TU S.A.	x		x		x	
13	POCZTOWE TUnŻ S.A.	x		x		x	
14	POLSKI GAZ TUW na ŻYCIE	x		x			x
15	PZU ŻYCIE SA	x		x		x	
16	TUW REJENT-LIFE	x		x			x
17	SALTUS TU ŻYCIE SA		x	x		x	
18	SANTANDER ALLIANZ TU na ŻYCIE S.A.		x	x		x	
19	SIGNAL IDUNA ŻYCIE POLSKA TU S.A.		x	x		x	
20	STUnŻ ERGO HESTIA SA		x	x		x	
21	TU na ŻYCIE EUROPA S.A.	x		x		x	
22	TUnŻ WARTA S.A.	x		x		x	
23	UNIQA TU na ŻYCIE S.A.		x	x		x	
24	UNUM ŻYCIE TUiR S.A.		x	x		x	
25	VIENNA LIFE TU na ŻYCIE S.A. Vienna Insurance Group		x	x		x	

Źródło: Opracowanie własne.

Składka zarobiona na udziale własnym w 2021 roku wyniosła dla całego rynku zakładów ubezpieczeń 21 650 115 tys. zł. W 2020 roku osiągnięto wynik na poziomie 20 362 044 tys. zł. Wzrost na poziomie 6,33% rok do roku świadczy o rozwoju sektora ubezpieczeń. Porównując składki przypisane brutto, w 2021 roku wygenerowano 22 119 955

tys. zł, natomiast rok wcześniej 20 753 493 tys. zł. W przypadku tego wskaźnika także zanotowano wzrost o 6,58%.

Głównym źródłem dochodów brokerów są prowizje pozyskane od zakładów ubezpieczeń. W 2021 roku całkowite przychody wyniosły 1 814 291 864 zł. Porównując rok 2021 z 2020 zauważamy wzrost wartości o 9,18%. Jest to kolejny rok ze wzrostem dynamiki. Pomimo tego, że osoby fizyczne stanowią 61,85% wszystkich brokerów, to ich przychód określa się na poziomie 16,3% całkowitych przychodów z prowizji od zakładów ubezpieczeń w 2021 roku¹⁹⁶. Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 5.

Tabela 5. Przychody ogółem uzyskane przez brokerów z tytułu prowizji od zakładów ubezpieczeń w latach 2017–2023 (w zł)¹⁹⁷

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Osoby fizyczne	144 416 102	269 907 690	269 578 987	297 495 370	295 616 815	334 379 262	365 185 683
Osoby prawne	1 061 572 897	1 176 375 259	1 235 173 248	1 364 207 306	1 518 675 049	1 761 104 906	2 040 080 163
Ogółem	1 139 344 502	1 205 988 999	1 504 752 235	1 661 702 676	1 814 291 864	2 095 484 168	2 405 265 847

Źródło: Opracowanie własne.

Przychody generowane przez brokerów różnią się w zależności od województwa w którym prowadzą oni swoją działalność. Największy odsetek całkowitych przychodów w 2023 roku wygenerowali brokerzy na terenie województwa mazowieckiego – 40,92%. Kolejnymi województwami są kujawsko-pomorskie – 18,17% i dolnośląskie – 10,65%. Jednocześnie należy podkreślić, że w Warszawie osiągnięte zostały największe przychody i wyniosły one 937 332 760 zł, co stanowi 95,25% w województwie mazowieckim oraz 38,97% ogółu przychodów w skali kraju. Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 6.

¹⁹⁶ *Ibidem*.

¹⁹⁷ https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_ryнку_brokerskiego_w_2023_roku_91929.pdf (dostęp: 21.02.2025).

Tabela 6. Przychody brokerów w 2023 roku osiągnięte w poszczególnych województwach (w zł)¹⁹⁸

	Województwo	Przychody ogółem
1	mazowieckie	984 127 877
2	kujawsko-pomorskie	436 925 313
3	dolnośląskie	256 047 666
4	śląskie	166 583 688
5	wielkopolskie	133 695 511
6	pomorskie	110 464 812
7	łódzkie	78 850 107
8	małopolskie	77 582 561
9	zachodniopomorskie	29 098 214
10	lubuskie	28 670 658
11	lubelskie	26 729 049
12	podlaskie	18 987 060
13	świętokrzyskie	17 106 342
14	podkarpackie	14 372 545
15	warmińsko-mazurskie	14 301 913
16	opolskie	11 722 531

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe dane wskazują na ciągły wzrost przychodów ogółem z tytułu prowizji od zakładów ubezpieczeń. Warto podkreślić wysoką koncentrację działalności brokerskiej w Polsce. Aż 79,2% wyniku całego rynku osiągana jest przez brokerów skoncentrowanych w pięciu województwach: mazowieckim, kujawsko-pomorskim, dolnośląskim, wielkopolskim oraz śląskim. Szczegółowe dane prezentuje tabela numer 6.

W zakresie zawierania umów ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywania działalności brokerskiej przez brokerów zakładem, który generuje największe wyniki jest InterRisk Towarzystwem Ubezpieczeń S.A. Vienna Insurance Group. W 2021 roku zanotowano przyrost rok do roku umów zawartych przez brokerów z Powszechnym Zakładem Ubezpieczeń Spółka Akcyjna.

¹⁹⁸ *Ibidem*.

Towarzystwa wymienione powyżej dominują na rynku umów ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej i posiadają ponad 85% tego rynku. W 2021 roku zakłady ubezpieczeń wypłaciły brokerom prowizje o łącznej wartości 1 814 291 864 zł.

Warto także wspomnieć o kolejnym ważnym organie na rynku ubezpieczeniowym jakim są multiagencje ubezpieczeniowe. Podmioty te zajmują się pośrednictwem w zawieraniu umów ubezpieczeniowych. Ich działalność jest regulowana na podstawie wpisu do rejestru agentów ubezpieczeniowych (art. 7 ust. 1 ustawy z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym Dz. U. z 2003 r. Nr 124, poz. 1154). Zasady odpowiedzialności agenta za szkody wynikające z prowadzenia czynności agencyjnych regulowane są przez art. 11 w/w ustawy. Szczegóły dotyczące zakresu obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej reguluje rozporządzenie Ministra Finansów z 23 czerwca 2005 roku w sprawie obowiązkowego ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej z tytułu wykonywania czynności agencyjnych (Dz. U. z 2005 r., Nr 122, poz. 1027)¹⁹⁹. Zgodnie z art. 11 ust. 1 ustawy, za szkodę wyrządzoną przez agenta ubezpieczeniowego w związku z wykonywaniem czynności agencyjnych (na wyłączność dla jednego towarzystwa) odpowiada zakład ubezpieczeń, na rzecz którego agent prowadzi działalność pośrednictwa ubezpieczeniowego²⁰⁰. Istotne jest to, że w swojej ofercie posiada propozycje kilku lub nawet kilkunastu przedsiębiorstw. Dzięki temu wybór najkorzystniejszej oferty na rynku jest prostszy. Wybranie multiagencji ubezpieczeniowej wiąże się z kilkoma korzyściami. Przede wszystkim, klient ma dostęp do oferty wielu towarzystw w jednym miejscu, pozwala to na efektywne porównanie każdej oferty. Doradca jest w stanie pomóc w weryfikacji dogodnej oferty towarzystwa ubezpieczeniowego. Kolejnym elementem wpływającym na korzyść tego podmiotu jest to, że doradca stara się dobrać najlepszą ofertę dostępną na rynku dla osoby zainteresowanej zawarciem umowy ubezpieczeniowej. Bardziej przystępne jest wytłumaczenie wszelkich kwestii związanych m.in. z: dopasowaniem produktu do potrzeb klienta, okolicznościami wypłaty ewentualnego odszkodowania czy zapisami w umowie. Kontakt z doradcą daje zdecydowanie większe możliwości niż bardzo popularne w obecnych czasach porównywarki internetowe. Te z kolei agregują wszystkie oferty towarzystw ubezpieczeniowych i prezentują ceny składki. Jednak ich największym mankamentem jest brak wyjaśnienia wszelkich kwestii, które z punktu osoby chcącej zawrzeć umowę ubezpieczenia pozostają niejasne.

¹⁹⁹ <http://brdubezpieczenia.pl/ubezpieczenia/osobowe/92-strona-startowa/131-czym-jest-multiagencja.html> (dostęp: 29.01.2023).

²⁰⁰ *Ibidem*.

W odróżnieniu od brokera ubezpieczeniowego agent jest w ujęciu ogólnym pracownikiem zakładu ubezpieczeń. Jest on związany umową agencyjną. Wszelkie rozliczenia odbywają się na linii agent – zakład ubezpieczeń. Z kolei broker jest pełnomocnikiem klienta i w tym wypadku to klient powinien rozliczać się z brokerem, a nie towarzystwo ubezpieczeniowe.

4.3. Składka przypisana i zarobiona na rynku

W ujęciu ogólnym składką przypisaną można określić kwoty składek brutto należne z tytułu umów ubezpieczenia, zawartych w okresie sprawozdawczym, niezależnie od tego, czy te kwoty zostały opłacone. To kwota należna za ochronę ubezpieczeniową określona w umowie. Wysokość składki jest uzależniona od kilku czynników:

- rodzaju ubezpieczenia,
- wartości sumy ubezpieczenia,
- czasu trwania umowy,
- wieku oraz stanu zdrowia w momencie zawierania umowy.

Wysokość opłaty powinna być ustalana według dokumentu jakim są ogólne warunki ubezpieczenia (OWU). Jest to zbiór przepisów prawnych stosowanych do wszystkich ubezpieczeń danego działu lub rodzaju. Celem tego dokumentu jest ustalenie przedmiotu oraz zakresu ubezpieczenia, czas trwania umowy, prawa i obowiązki obu stron, sposób ustalania wysokości szkody, a także zasady wypłaty ewentualnego odszkodowania lub innych świadczeń, które zostały ujęte w umowie. OWU musi się opierać na ogólnie przyjętych zasadach prawnych dotyczących działalności ubezpieczeniowej oraz przepisach z zakresu kodeksu cywilnego. Warunki muszą być jednoznaczne i w pełni zrozumiałe dla obu stron oraz zatwierdzone przez władze danego zakładu ubezpieczeń. Składkę można wpłacić w całości w momencie podpisania umowy lub rozłożyć ją na raty, opłacane miesięcznie, kwartalnie lub rocznie. Najważniejszymi kategoriami rachunku dla bieżącej działalności zakładów są składki przypisane brutto. Są to środki faktycznie zebrane od klientów w danym okresie, a odszkodowania wypłacone oraz koszty prowadzonej działalności ubezpieczeniowej uzupełniają tzw. wynik techniczny.

Według danych raportu działalności Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego oraz Komisji Nadzoru Finansowego w 2021 roku kwota składek przypisanych brutto, które stanowią

główne źródło przychodów zakładów ubezpieczeniowych, wyniosła 69,22 mld zł²⁰¹. Wartość ta świadczy o tym, że w porównaniu do roku 2020, rynek ubezpieczeń zanotował wzrost o 9,13%. Jednym z powodów tego wzrostu był m.n.. wzrost składki przypisanej brutto dla zakładów działu I o 1,37 mld zł, tj. 6,62%²⁰². Jednocześnie zakłady świadczące usługi ubezpieczeń osobowych oraz majątkowych (dział II) także podniosły wysokość składek o 10,35%.

W zakładach działu I głównym źródłem zarobku były ubezpieczenia tzw. grupy 1. Są to przede wszystkim ubezpieczenia na życie. Ich wartość wyniosła 9,07 mld zł i stanowiła 40,98% łącznej składki przypisanej brutto z ubezpieczeń bezpośrednich²⁰³. Na kolejnym miejscu znalazły się ubezpieczenia grupy 5. Są to ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe, pod warunkiem, że są uzupełnieniem ubezpieczeń wymienionych w grupach 1–4. Składka wyniosła 7,09 mld zł i stanowiła 32,05% ubezpieczeń bezpośrednich działu I²⁰⁴.

W przypadku zakładów ubezpieczeń osobowych i majątkowych wzrost składki przypisanej brutto wystąpił w 14 z 18 grup ubezpieczeń. Największy wzrost składki zanotowano w grupie 3 (auto-casco) – o 0,90 mld zł, do poziomu 9,70 mld zł (10,24% r/r) oraz w grupie 9 (ubezpieczenia pozostałych szkód rzeczowych, jeżeli nie zostały ujęte w grupach 3–8) – o 0,81 mld zł, do wartości 4,47 mld zł (22,07% r/r).

Pozostałe 12 grup ubezpieczeń działu II odnotowało wzrost składki łącznie o 2,35 mld zł, do poziomu 29,01 mld zł. Spośród 18 grup ubezpieczeń działu II spadek składki miał miejsce w czterech grupach (11, 12, 15, 17), z czego największy w grupie 15 (gwarancja ubezpieczeniowa) – o 0,02 mld zł, do poziomu 0,46 mld zł (o 3,40% r/r). W strukturze ubezpieczeń działu II nadal dominują ubezpieczenia komunikacyjne (OC i AC), stanowiące 56,26% portfela ubezpieczeń bezpośrednich²⁰⁵.

W 2021 r. zakłady ubezpieczeń przekazywały dodatkowe formularze sprawozdawcze, które są wymagane przez UKNF począwszy od danych za II kwartał 2020 roku (dodatkowe obowiązki sprawozdawcze nałożone na zakłady ubezpieczeń działu I, prowadzące działalności w grupie 3 w zakresie produktów z ubezpieczeniowymi funduszami kapitałowymi) oraz począwszy od danych za III kwartał 2020 roku (dodatkowe obowiązki sprawozdawcze nałożone na zakłady ubezpieczeń działu I i II w zakresie danych dotyczących

²⁰¹https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Sprawozdanie_z_dzia%C5%82alnosci_UKNF_oraz_KNF_w_2021_roku_80597.pdf (dostęp: 21.01.2023).

²⁰² *Ibidem*.

²⁰³ *Ibidem*.

²⁰⁴ *Ibidem*.

²⁰⁵ *Ibidem*.

10 najistotniejszych produktów, kanałów dystrybucji, informacji o 10 najważniejszych podmiotach pośredniczących w zawieraniu umów na rzecz zakładu ubezpieczeń według składki przypisanej brutto (z wyłączeniem sprzedaży realizowanej bezpośrednio przez zakład ubezpieczeń), w tym w podziale na 5 najważniejszych produktów oraz w przypadku zakładów ubezpieczeń działu II również danych dotyczących ubezpieczeń OC posiadaczy pojazdów mechanicznych²⁰⁶.

Składka zarobiona to wartość pomniejszona o udział reasekuratorów w składce oraz pomniejszona lub powiększona o udział reasekuratorów w zmianie stanu rezerw. W rozumieniu ogólnym wskaźnik ten jest potrzebny m.in. do oceny wskaźnika szkodowości na udziale własnym. Informuje on, jaką część składki zarobionej zakład ubezpieczeń przeznacza na wypłatę odszkodowań i świadczeń powiększonych o zmianę stanu rezerw na niewypłacone odszkodowania i świadczenia²⁰⁷. Jest ona pomniejszona o stan rezerw składek na koniec okresu sprawozdawczego i jednocześnie powiększona o stan rezerwy składek na początek okresu sprawozdawczego. Oznacza tę część składki, która przypada na minione już miesiące okresu trwania umowy ubezpieczeniowej. Towarzystwo może nią dysponować w celu zaspokojenia ewentualnych roszczeń.

Według danych raportu o stanie sektora ubezpieczeń po I półroczu 2020 roku wskaźnik szkodowości na udziale własnym działu II w pierwszym półroczu 2020 roku spadł, w porównaniu z analogicznym okresem poprzedniego roku z 62,08% do 59,09%, tj. o 3,00 pkt proc. Oznacza to, iż zakłady ubezpieczeń tego działu przeznaczyły na wypłatę odszkodowań i świadczeń powiększonych o zmianę stanu rezerw na niewypłacone odszkodowania i świadczenia 59,09% składki zarobionej na udziale własnym²⁰⁸.

Kolejnym wskaźnikiem, do wyliczenia którego korzysta się ze składki zarobionej na udziale własnym jest koszt działalności ubezpieczeniowej. W ramach tej kategorii znajdują się:

- koszty akwizycji,
- koszty administracyjne,
- prowizje reasekuracyjne,
- udziały w zyskach reasekuratorów pomniejszone o koszty akwizycyjne i administracyjne.

²⁰⁶ *Ibidem*.

²⁰⁷ https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_sektor_ubezpieczen_II_2020_71283.pdf (dostęp: 24.01.2023).

²⁰⁸ *Ibidem*.

W ciągu pierwszego półrocza 2020 roku koszty działalności ubezpieczeniowej, po uwzględnieniu otrzymanych prowizji reasekuracyjnych, osiągnęły wartość 7,47 mld zł, co oznacza wzrost w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku o 3,78%, tj. o 0,27 mld zł²⁰⁹. Zakłady ubezpieczeń poniosły koszty na swoją działalność w wysokości blisko 27,61 zł z każdych 100 zł składki zarobionej na udziale własnym (ok. 26,78 zł w pierwszym półroczu 2019 roku). W ubezpieczeniach na życie koszty wyniosły ok. 24,61 zł na 100 zł składki (ok. 23,67 zł w pierwszym półroczu 2019 roku), natomiast w ubezpieczeniach pozostałych osobowych i majątkowych ok. 29,37 zł na 100 zł składki (ok. 28,74 zł w pierwszym półroczu 2019 roku)²¹⁰.

Sumaryczny koszt administracyjny oraz akwizycji poniesiony przez zakłady ubezpieczeń w czasie pierwszego półrocza 2020 roku wyniósł 8,48 mld zł. W porównaniu do pierwszego półrocza 2019 roku jest to wzrost o 3,47% (0,28 mld zł). Warto podkreślić fakt, że 17 kwietnia 2020 roku UKNF opublikowało stanowisko na temat zmiennych składników wynagrodzenia. W myśl przepisu, zmienna część wynagrodzenia jest ustalana na poziomie konserwatywnym.

Kosztami akwizycyjnymi określane są wszelkie koszty związane z zawieraniem, a także odnawianiem umów ubezpieczeniowych. W trakcie pierwszego półrocza 2020 roku koszty akwizycji w zakładach ubezpieczeń ogółem osiągnęły kwotę 6,58 mld zł i były wyższe o 3,24% w stosunku do pierwszego półrocza 2019 roku (wzrost o 0,21 mld zł z kwoty 6,37 mld zł). Koszty akwizycji łącznie stanowiły 20,90% składki przypisanej brutto sektora ubezpieczeń²¹¹.

Koszty administracyjne to te, które obejmują koszty zarządu oraz administracji. Brane pod uwagę są także ogólne koszty dotyczące działalności ubezpieczeniowej, takie jak: koszty utrzymania biur, koszty usług obcych, wynagrodzenia itd.

Koszty administracyjne sektora ubezpieczeń w pierwszym półroczu 2020 roku wyniosły 1,90 mld zł i były wyższe o 4,26% w stosunku do analogicznego okresu ubiegłego roku (wzrost o 0,08 mld zł, z kwoty 1,83 mld zł). Koszty te ogółem stanowiły 6,05% składki przypisanej brutto całego sektora ubezpieczeń (5,68% w pierwszym półroczu 2019 roku)²¹².

W pierwszym półroczu 2020 roku w dziale I nastąpił wzrost zysku technicznego o 13,38% w stosunku do analogicznego okresu w roku ubiegłym. Na poprawę tego wyniku miały wpływ wzrosty w grupie 5 (ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe), wzrost o ponad

²⁰⁹ *Ibidem.*

²¹⁰ *Ibidem.*

²¹¹ *Ibidem.*

²¹² *Ibidem.*

27,77%. Poprawa wyniku jest związana ze spadkiem wskaźnika świadczeń w związku z niższą kwotą wypłaconych świadczeń w stosunku do analogicznego okresu poprzedniego roku. Kolejnym czynnikiem jest wzrost ujemnej zmiany stanu rezerw na niewypłacone odszkodowania i świadczenia przy jednoczesnym wzroście przychodów z tytułu składki przypisanej brutto. Pandemia koronawirusa doprowadziła do znaczącego zmniejszenia hospitalizacji oraz operacji.

Poprawa wyników grupy 1 była z kolei wynikiem obniżenia kosztów prowadzenia działalności ubezpieczeniowej oraz zmniejszonej liczby wypłacanych odszkodowań. Największą zmianę można zauważyć w grupie 3 (ubezpieczenia na życie związane z UKF) – o 0,08 mld zł (o 79,75 mln zł), tj. 29,43%, (z 0,27 mld zł do 0,19 mld zł) oraz w grupie 4 (ubezpieczenia rentowe) – o 0,01 mld zł (o 10,47 mln zł), tj. 51,43%, (z 0,02 mld zł do 0,01 mld zł)²¹³. Powodem takiej sytuacji jest pogorszenie przychodów uzyskiwanych z tytułu składki przypisanej brutto, która jest powiązana ze sprzedażą produktów połączonych z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym i przeniesienie ciężaru sprzedaży na produkty ochronne oraz ochronno-oszczędnościowe. Taki stan rzeczy jest silnie związany z pandemią koronawirusa oraz zmianą strategii działania zakładów ubezpieczeniowych.

Spadek wyniku technicznego w grupie 4 wynikał ze strat na lokatach w jednostki uczestnictwa funduszy inwestycyjnych, wygaszanie działalności w przedmiotowej grupie ubezpieczeń, a także ze wzrostu rezerw w ubezpieczeniach na życie za sprawą wyższej rezerwy na niskie stopy procentowe²¹⁴.

Największa poprawa wyniku technicznego działu II nastąpiła w grupie 3 (AC komunikacyjne) – o 0,22 mld zł (223,81 mln zł), tj. 118,08% (z 0,19 mld zł do 0,41 mld zł) oraz w grupie 8 (ubezpieczenia szkód spowodowanych żywiołami) – o 0,10 mld zł (98,84 mln zł). Warto zaznaczyć tutaj poprawę ze straty w wysokości 0,06 mld zł do zysku w wysokości 0,04 mld zł.

Zwiększenie zysku technicznego w grupie 3 miało miejsce głównie z powodu wzrostu składki zarobionej na udziale własnym. Dodatkowo brano pod uwagę ujemną zmianę stanu rezerwy składek oraz ryzyko niewygaśnię brutto w porównaniu do analogicznego okresu poprzedniego roku. Kolejnym czynnikiem wpływającym na poprawę wyniku w przedmiotowej grupie było obniżenie ilości wypłaconych odszkodowań oraz innych świadczeń wypłaconych brutto. Ograniczenie ruchu pojazdów w związku z wprowadzeniem stanu pandemii to jeden z istotniejszych czynników, który wpłynął na tą zmianę.

²¹³ *Ibidem.*

²¹⁴ *Ibidem.*

Zmniejszenie szkód wywołanych przez szkodliwe zjawiska atmosferyczne wpłynęło na poprawę wyniku w grupie 8, niższa wartość przyrostu rezerw na odszkodowania i świadczenia, przy założeniu jednoczesnego wzrostu przychodów z tytułu składki przypisanej brutto. Największe spadki wyniku technicznego odnotowano w grupie 15 (gwarancje ubezpieczeniowe) – o 0,04 mld zł (39,53 mln zł), z zysku w wysokości 0,003 mld zł (2,82 mln zł) do straty w wysokości 0,04 mld zł (36,71 mln zł), w grupie 13 (ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej ogólnej, nieujętej w grupach 10–12) – o 0,04 mld zł (38,06 mln zł), tj. o 26,78% (z 0,14 mld zł do 0,10 mld zł) oraz w grupie 16 (ubezpieczenia ryzyk finansowych) – o 0,03 mld zł (32,50 mln zł), tj. o 75,45% (z 0,04 mld zł do 0,01 mld zł)²¹⁵.

Przyczyn można poszukiwać w związku ze spadkiem składki zarobionej na udziale własnym w grupie 15 za sprawą wzrostu zmiany stanu rezerwy składek i na ryzyko niewygasłe brutto. Spadek w grupie 13 był spowodowany wzrostem odszkodowań i świadczeń wypłaconych brutto oraz wzrostem zmiany stanu rezerw na niewypłacone odszkodowania i świadczenia brutto. Gorszy wynik techniczny grupy 16 związany był przede wszystkim ze wzrostem odszkodowań i świadczeń na udziale własnym wraz ze zmianą stanu rezerw na niewypłacone odszkodowania i świadczenia na udziale własnym przy spadku przychodów z tytułu składki przypisanej. W strukturze wyniku technicznego w dziale II największy udział miała grupa 10 (OC komunikacyjne) – 31,81% (w pierwszym półroczu 2019 – 38,20%), grupa 3 (AC komunikacyjne) – 26,57% (w pierwszym półroczu 2019 – 22,13%), oraz grupa 1 (ubezpieczenia wypadku) – 16,89% (w pierwszym półroczu 2019 – 3,73%)²¹⁶.

W pierwszym półroczu wynik finansowy netto dla sektora ubezpieczeń wyniósł 3,81 mld zł i spadł o 6,91%, tj. o 0,28 mld zł porównując dane z analogicznym okresem rok wcześniej. Wpływ na to ma spadek udziału w dziale II, dział I odnotował wzrost. Na cały wynik duży wpływ miał wybuch pandemii Covid- 19. Sytuacja ta przyczyniła się do dużej zmienności na rynku finansowym i spadku płynności w niektórych segmentach rynku, w szczególności – korporacyjnych oraz municypalnych papierów wartościowych.

²¹⁵ *Ibidem*.

²¹⁶ *Ibidem*.

ROZDZIAŁ 5. SERWISY SPOŁECZNOŚCIOWE A AGENCI UBEZPIECZENIOWI – WYNIKI BADANIA EMPIRYCZNEGO

5.1. Metodyka badania

Wykorzystanie elektronicznych form komunikacji rynkowej agentów ubezpieczeniowych (serwisów społecznościowych) z otoczeniem zewnętrznym jest obecnie istotnym czynnikiem warunkującym funkcjonowanie agentów. Ma to wpływ na wymianę informacji między nabywcą i sprzedającym oraz może być ważnym elementem, budującym znajomość agenta ubezpieczeniowego poza tradycyjnymi mediami. Poznanie faktycznego stanu wykorzystania serwisów społecznościowych przez agentów ubezpieczeniowych na rynku krajowym jest zatem bardzo ważne, może się to stać ważnym elementem przewagi konkurencyjnej na rynku.

Cel badania

Głównym celem badania empirycznego przeprowadzonego w ramach rozprawy doktorskiej było zbadanie przedsiębiorców prowadzących działalność agenta ubezpieczeniowego.

Aby zweryfikować główny cel badania określono następujące cele szczegółowe:

- Jaki jest stan wiedzy u agentów ubezpieczeniowych na temat społeczności skupionej wokół marki przedsiębiorstwa?
- Jaki jest stopień wykorzystania mediów społecznościowych przez agentów ubezpieczeniowych?
- Jaki jest cel główny, wykorzystania mediów społecznościowych przez agentów ubezpieczeniowych?
- Jaki jest zakres wykorzystania mediów społecznościowych w celach sprzedażowych przez agentów ubezpieczeniowych?

Badanie miało również pomóc w uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania:

- Czy agenci ubezpieczeniowi dostrzegają potencjał sprzedażowy tkwiący w mediach społecznościowych?
- Czy media społecznościowe postrzegane są jako proste w użyciu i wykorzystaniu dla celów sprzedażowych agentów ubezpieczeniowych?

Budując badanie empiryczne sformułowano 4 hipotezy badawcze:

H1. Wizerunek marki towarzystwa ubezpieczeń wpływa na decyzje, które podejmuje pośrednik w procesie sprzedaży polisy swoim klientom z obszaru MŚP.

H2. Bardzo istotnym czynnikiem jest budowanie wizerunku agenta ubezpieczeniowego.

H3. Dlaczego ważne jest budowanie wizerunku nie tylko wśród potencjalnych klientów, ale także wśród pośredników.

H4. Głównym celem wykorzystania mediów społecznościowych przez agentów ubezpieczeniowych jest, niezależnie od profilu działalności (branży), cel informacyjny.

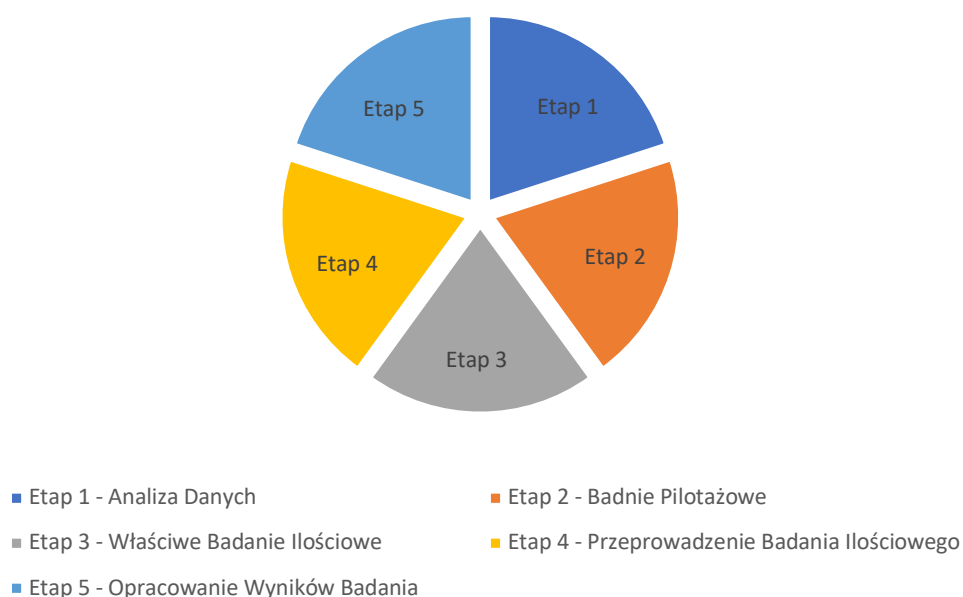
Weryfikacja tak sformułowanych hipotez badawczych nastąpiła przez porównanie 4 par hipotez statystycznych, które zostały przetestowane z wykorzystaniem testu statystycznego Chi2. W każdym przypadku weryfikacji hipotezy badawczej sformułowano wobec niej dwie hipotezy statystyczne – H0 i hipotezę alternatywną H1, a wynik testu Chi2 przesądzał o przyjęciu jednej z hipotez statystycznych.

Opis badania i charakterystyka próby

Realizacja badania ilościowego zaprojektowanego na potrzeby pracy doktorskiej składała się z 5 etapów:

1. Etap 1 obejmował analizę danych wtórnych. Podstawowym elementem tego etapu był przegląd dostępnej literatury w formie artykułów, książek oraz zasobów internetowych. Zwrócono uwagę na zakres prowadzonych badań. Analiza źródeł pozwoliła na przygotowanie pierwszej, roboczej wersji kwestionariusza ankietowego oraz wybór metody do realizacji badania ilościowego.
2. Etap 2 obejmował realizację badania pilotażowego. Na tym etapie kwestionariusz ankietowy, skonstruowany w etapie 1, został przekazany do badania pilotażowego. Celem badania pilotażowego było sprawdzenie poprawności, kolejności oraz zrozumienia przez respondentów pytań zawartych w kwestionariuszu.
3. Etap 3 polegał na przeprowadzeniu właściwego badania ilościowego na potrzeby pracy doktorskiej. Na podstawie wniosków z etapu 2 przygotowano ostateczną wersję kwestionariusza ankietowego do badania właściwego.

4. Etap 4 obejmował przeprowadzenie badania ilościowego. Liczebność próby badawczej wynosiła 640 agentów ubezpieczeniowych. Badanie zasięgiem objęło cały kraj i zostało zrealizowane na próbie losowej.
5. Etap 5 to opracowanie wyników z badania ilościowego. W tym etapie, z wykorzystaniem programu SPSS, przeprowadzono analizę zebranych danych a następnie przedstawiono wyniki badania ilościowego.



Opis badania:

Liczebność próby:	n=640
Zasięg badania:	cała Polska
Metoda badania:	CATI / CAWI z wykorzystaniem oprogramowania limesurvey
Rodzaj próby:	losowa
Błąd badania:	e=+/- 4,3%
Operat losowania:	Operat losowania został przygotowany na podstawie bazy REGON, agentów ubezpieczeniowych jako respondentów do badania wylosowano z tej bazy.
Termin realizacji:	22.11.2022 - 31.01.2023
Jednostka badana:	Agenci Ubezpieczeniowi

Kwestionariusz badania empirycznego składał się z 22 pytań, z których 7 charakteryzowało przedsiębiorstwa, biorące udział w badaniu, według następujących kryteriów:

1. Lokalizacja / województwo.
2. Rodzaj działalności.
3. Wielkość miejscowości, w której zlokalizowana jest siedziba przedsiębiorstwa.
4. Rok założenia przedsiębiorstwa.
5. Forma prawna przedsiębiorstwa.
6. Wielkość zatrudnienia.
7. Obroty (sprzedaż netto) w 2019 roku.

Zrealizowane badania na podstawie próby losowej są reprezentatywne dla agentów ubezpieczeniowych działających w Polsce. Zastosowany rodzaj próby badawczej umożliwia badanie istotności zależności przez weryfikację hipotez statystycznych.

Tabela 7. Charakterystyka próby badania empirycznego ze względu na płeć

Płeć	Ilość	% odpowiedzi N = 640
Mężczyzna	240	37,5
Kobieta	380	59,4
Odmowa odpowiedzi	20	3,1
Ogółem	640	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Wśród badanych agentów ubezpieczeniowych 59,4% badanych to kobiety. Dalej, kolejno w próbie byli ujęci mężczyźni – 37,5% badanych, odmowę odpowiedzi zaznaczyło 3,1% badanych.

Tabela 8. Charakterystyka próby badania empirycznego roku urodzenia

Rok urodzenia	Częstość	% odpowiedzi N = 640
1967–1979	190	29,7
1980–1989	320	57,8
1990–1999	130	12,5
Ogółem	640	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Najwięcej badanych agentów urodziło się w latach 1980–1989. Liczebność tej grupy to 320 badanych. Osoby urodzone w latach 1967–1979 stanowiły 29,7% całej liczebności (190 osób). Najmłodsza grupa w przedziale 1990–1999 to 12,5% populacji badanych agentów (130 osób).

Tabela 9. Staż pracy jako agent ubezpieczeniowy

Staż pracy	Częstość	% odpowiedzi N = 640
1-9 lat	360	56,3
10-19 lat	230	35,9
20-30 lat	40	6,3
Powyżej 30 lat	10	1,6
Ogółem	640	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Agenci, którzy wykazali staż pracy poniżej 10 lat stanowili ponad 56% wszystkich badanych, ich liczba to 360 osób. Staż w zakresie 10–19 lat deklarowało 230 badanych (35,9% całości badanych). Staż pracy 20–30 lat wykazało 40 badanych (6,3%), powyżej 30 lat zadeklarowało 10 badanych (1,6%).

Tabela 10. Charakterystyka próby badania empirycznego na podstawie sprzedaży polis majątkowych dla MŚP.

Czy sprzedaje polisy dla MŚP?	Częstość	% odpowiedzi N = 640
Tak	520	81,3
Nie	120	18,7
Ogółem	640	100,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Ponad 81% wszystkich badanych deklarowało, że sprzedaje polisy majątkowe dla MŚP. Było to 520 badanych. Jedynie 120 osób odpowiedziało, że nie oferuje takiego produktu w swoim portfolio. Stanowiło to 18,7% całej populacji badanych.

5.2. Elementy wpływające na wizerunek

Badanie dotyczące czynników wpływających na pozytywny wizerunek towarzystwa ubezpieczeniowego w oczach agentów ubezpieczeniowych ujawniło kilka kluczowych obszarów ważności. Najważniejszym czynnikiem dla agentów, zarówno sprzedających, jak

i niesprzedających polisy majątkowe dla MŚP, jest skuteczna likwidacja szkód. Aż 78,8% agentów sprzedających i 50% niesprzedających wskazało to jako najważniejszy element wpływający na wizerunek TU.

Kolejnym ważnym aspektem jest szybka komunikacja pomiędzy TU a agentem, co podkreśliło 53,8% agentów sprzedających tego typu polisy. Dobra relacja pomiędzy TU a agentem oraz stosunek produktu do ceny również zostały wysoko ocenione przez agentów. Mniej znaczące, choć nadal ważne, były czynniki, takie jak optymalny zakres ochronny produktu oraz stabilność wśród menedżerów. Najmniej ważne dla agentów okazały się być elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji oraz inne, nieokreślone czynniki. Można wyciągnąć wnioski, że dla agentów ubezpieczeniowych kluczowe jest to, jak TU radzi sobie w sytuacjach kryzysowych, jak szybko i skutecznie komunikuje się z nimi oraz jakie relacje z nimi buduje. Jednakże, każdy czynnik ma swoje znaczenie i wpływa na ogólny wizerunek TU w ocenie agentów.

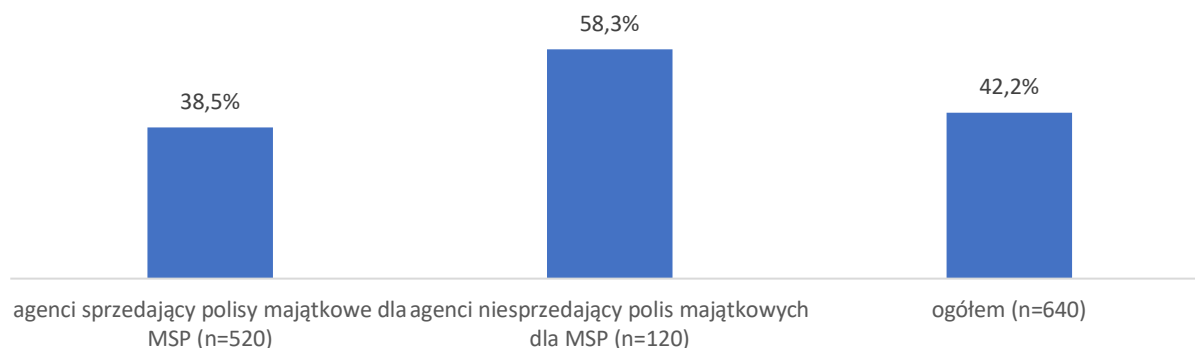
Wyniki badania empirycznego ukazują znaczenie wizerunku TU w kształtowaniu decyzji multiagenta oraz wskazują na to, co wpływa na ten wizerunek.

Pierwszym z badanych obszarów był wpływ na wizerunek TU takich elementów jak: stosunek produktu do ceny, optymalny zakres ochrony (dopasowanie produktu do oczekiwań klienta), proces likwidacji szkód, dobra relacja między TU a agentem, szybka komunikacja między TU a agentem, elastyczność w ustalaniu prowizji, stabilność wśród menedżerów oraz inne czynniki.

Tylko 38,5% grupy agentów, którzy sprzedają polisy majątkowe dla MŚP, uważa, że stosunek produktu do ceny decyduje o dobrym wizerunku TU. Z kolei wśród tych, którzy nie sprzedają takich polis, to zdanie podziela 58,3%. Ogólnie rzecz biorąc, 42,2% wszystkich respondentów uważa, że stosunek produktu do ceny jest kluczowy dla wizerunku TU. Oznacza to, że w przypadku rozwiązań ochronnych, dedykowanych MŚP, o ocenie wizerunku w oczach agenta, cena decyduje w mniejszym stopniu niż ma to miejsce w ubezpieczeniach klientów masowych. Potwierdza to obserwację praktyki rynkowej, w której w przypadku produktów masowych, cena jest czynnikiem kluczowym, a zdolność do jej ustalenia na niskim poziomie, bez utraty jakości produktu, może decydować o wizerunku TU w oczach agenta. Polisa jest postrzegana jako atrakcyjna i wartościowa, co wpływa pozytywnie na wizerunek TU, jeśli ma dobrą cenę w stosunku do oferowanej ochrony.

W kontekście interpretacji stosunku produktu do ceny, można przypuszczać, że agenci uważają, że TU z dobrą ofertą cenową w stosunku do jakości i zakresu ochrony ma lepszy wizerunek. Dbłość o konkurencyjną cenę, z perspektywy TU, może być jednym z

podstawowych zadań w procesie kształtowania wizerunku w oczach agentów. Równocześnie, jeśli cena jest zbyt wysoka w stosunku do oferowanego zakresu polisy, może to negatywnie wpłynąć na wizerunek TU.



Rysunek 2. Wizerunek a stosunek produktu do ceny

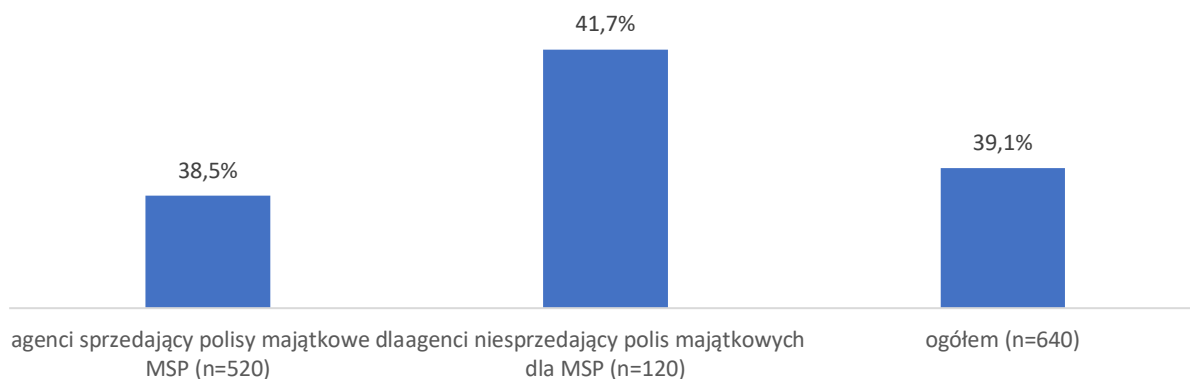
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Kolejnym z przebadanych obszarów był wpływ optymalnego zakresu ochrony produktu, jaką dane towarzystwo oferuje klientowi. Oznacza to, że produkt zapewnia odpowiednią ochronę w zakresie, który jest najbardziej dopasowany do potrzeb klienta: ani za mało, ani za dużo. Optymalny zakres ochronny jest kluczowy dla klientów, ponieważ pozwala im na uzyskanie pewności, że majątek ich przedsiębiorstwa jest odpowiednio chroniony. W tym wypadku ważna jest również perspektywa agenta. W powszechnej opinii, agenci koncentrujący się na segmencie MŚP, zazwyczaj bardziej świadomym i wymagającym, w większym stopniu zwracają uwagę na zakres ochrony, niż w przypadku produktów masowych. Można by zatem postawić tezę, że ten czynnik, jest dla nich ważniejszy, niż dla tych, którzy nie oferują polis dla MŚP. Wyniki badania wykazują, że istotność tego czynnika dla obu grup agentów, jest niemal taka sama.

Optymalny zakres ochronny produktu jest ważny w ocenie wizerunku TU dla 38,5% agentów sprzedających polisy oraz 41,7% niesprzedających. Ogólnie 39,1% respondentów podziela to zdanie. Może to oznaczać, że agenci oczekują po prostu wystandaryzowanych produktów, nie widząc w nich czynnika wyróżniającego pojedyncze TU.

Dla wielu agentów zakres ochrony oferowany przez TU jest ważnym wskaźnikiem jakości i wartości. Jeśli polisa oferuje ochronę dokładnie dostosowaną do potrzeb klienta to jest postrzegana jako atrakcyjna i wartościowa, co wpływa pozytywnie na wizerunek TU. W kontekście interpretacji optymalnego zakresu ochrony produktu można przypuszczać, że agenci uważają, że TU, które oferuje polisy z odpowiednim zakresem ochrony, spełniające

indywidualne potrzeby klientów, ma lepszy wizerunek. Dobre TU rozumie potrzeby swoich klientów i dostosowuje swoje produkty tak, aby spełniały te potrzeby, co przekłada się na pozytywny wizerunek w oczach agentów (rysunek 3).



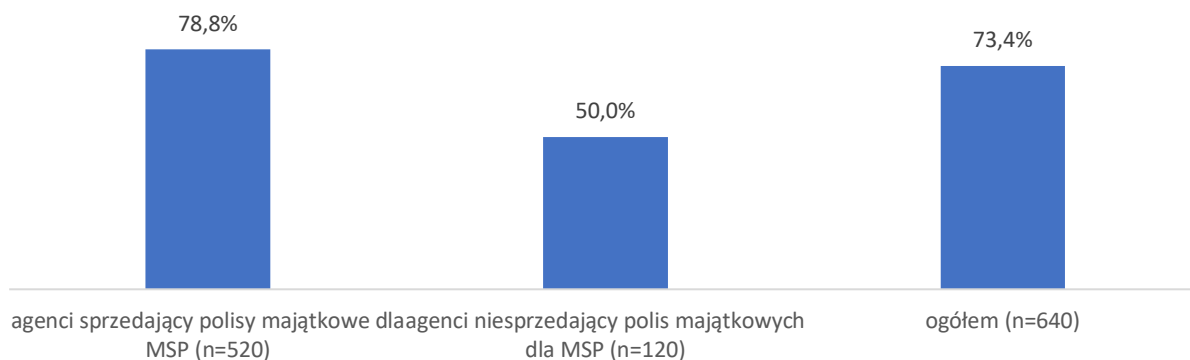
Rysunek 3. Wizerunek, a optymalny zakres ochrony produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W badaniu analizowano również wpływ obszaru likwidacji szkód na wizerunek TU wśród agentów. Likwidacja szkód odnosi się do procesu rozpatrywania i regulowania roszczeń związanych z polisami ubezpieczeniowymi. W praktyce biznesowej uważa się ten element procesu za bardzo ważny czynnik, wpływający na decyzje zakupowe klientów oraz na postrzeganie wartości i jakości produktu przez agentów (rekomendacje wyboru danego TU). Ocena likwidacji szkód skupia się na tym, jak szybko i sprawnie towarzystwo ubezpieczeniowe reaguje na zgłoszenia szkód, jakie procedury są stosowane (szybkie ścieżki, uproszczenia, bezproblemowy kontakt) oraz jakie doświadczenia mają klienci w trakcie całego procesu.

Aż 78,8% agentów sprzedających polisy oraz 50% niesprzedających uważa, że szybka i skuteczna likwidacja szkód jest kluczowa. Ogólnie 73,4% wszystkich respondentów podkreśla jej znaczenie. Tak wysoki udział odpowiedzi pozytywnych potwierdza istotne znaczenie serwisu posprzedażowego, jako elementu kształtującego wizerunek TU.

Dla agentów ubezpieczeniowych skuteczna likwidacja szkód jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wizerunek TU. Dobre TU oferuje szybką i skuteczną likwidację szkód, co przekłada się na pozytywny wizerunek w oczach agentów. W praktyce, jeśli klienci są zadowoleni z procesu likwidacji szkód, jest większa szansa, że będą kontynuować współpracę z danym TU, co z kolei wpływa na pozytywne postrzeganie agentów (rysunek 4).

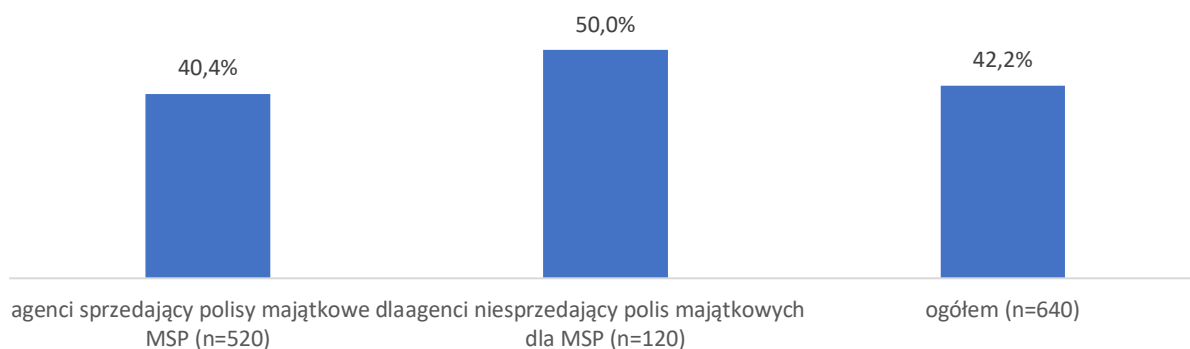


Rysunek 4. Likwidacja szkód, a optymalny zakres ochrony produktu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Na wizerunek TU w oczach agentów wpływa również poziom wzajemnych relacji. Oznacza to w praktyce współpracę i komunikację między towarzystwem ubezpieczeniowym a dystrybutorami polis (agentami). Jest to jeden z czynników, który wpływa na efektywność pracy agenta, jego zadowolenie oraz lojalność wobec danego TU. Ocena relacji odpowiada temu, jakie wsparcie agent otrzymuje od TU, jakie są procedury współpracy, czy istnieją jasno określone linie komunikacji oraz czy agent czuje się doceniany i szanowany przez TU. Dla agentów ubezpieczeniowych dobra relacja z TU jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wizerunek TU. Dobre TU dba o swoich agentów, oferując im wsparcie, szkolenia i jasno określone procedury współpracy. W praktyce, jeśli agent czuje się doceniany i ma dobre relacje z TU, jest większa szansa, że będzie skuteczniej pracować i rekomendować dane TU swoim klientom.

Z badania wynika, że 40,4% agentów sprzedających polisy MŚP i 50% niesprzedających uważało, że dobra relacja jest ważna. Ogólnie zdanie to podzielało 42,2% respondentów. Mniejszy udział procentowy agentów sprzedających polisy MŚP wobec agentów koncentrujących się na produkcie masowym można tłumaczyć zwiększoną świadomością własnych kompetencji tych pierwszych. Dysponując wiedzą o produktach, które oferują, czując się specjalistami w tym zakresie, nie potrzebują kontaktu z TU na takim poziomie, jak druga grupa (rysunek 5).

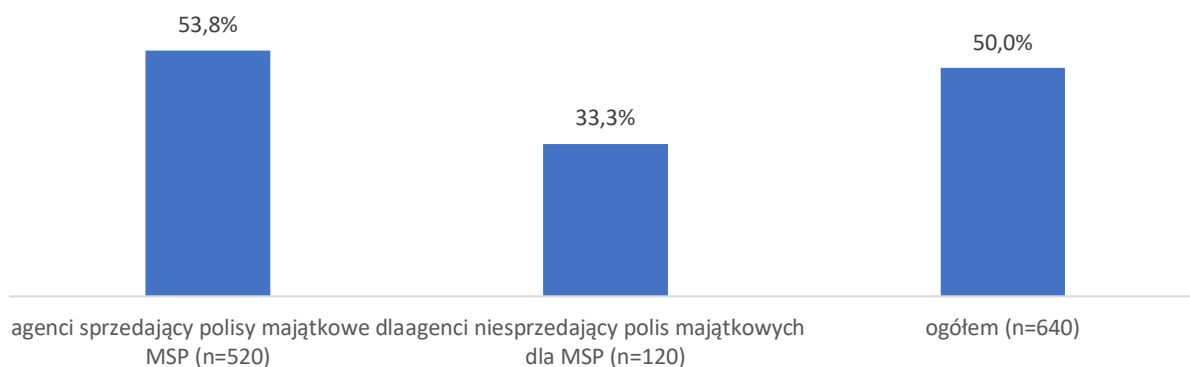


Rysunek 5. Wizerunek, a dobre relacje pomiędzy TU, a dystrybutorami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Inaczej jest natomiast w przypadku oceny wpływu szybkości reakcji TU na ocenę jego wizerunku w oczach agenta. Szybka komunikacja pomiędzy TU a agentem odnosi się do efektywności i prędkości wymiany informacji między towarzystwem ubezpieczeniowym i agentami. Współczesny rynek ubezpieczeń wymaga błyskawicznej reakcji na zmieniające się okoliczności, potrzeby klientów oraz sytuacje kryzysowe. Dlatego szybka i jasna komunikacja jest kluczowa dla skuteczności działania agenta i satysfakcji klienta.

Szybka komunikacja, jako kluczowy czynnik, wskazało 53,8% agentów sprzedających i 33,3% niesprzedających. Ogólnie 50% respondentów podkreślało jej znaczenie. Dla agentów ubezpieczeniowych szybka komunikacja z TU jest kluczowym czynnikiem wpływającym na wizerunek TU. Dobre TU zapewnia swoim agentom bieżący dostęp do informacji, szybkie odpowiedzi na zapytania i wsparcie w sytuacjach wymagających natychmiastowej reakcji. W praktyce, jeśli agent może liczyć na szybką i skuteczną komunikację z TU, jest w stanie lepiej służyć swoim klientom i efektywniej realizować swoje zadania (rysunek 6).

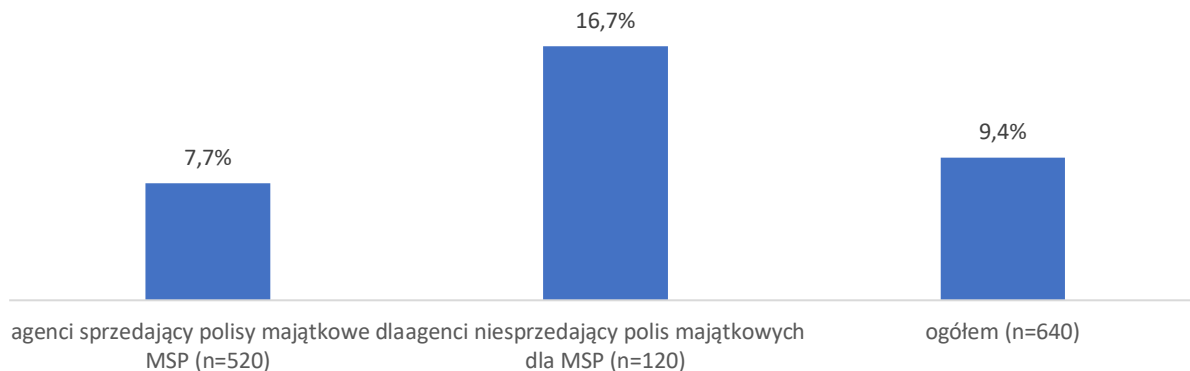


Rysunek 6. Wizerunek, a szybkość reakcji TU

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Badaniu poddano również ocenę czynnika, jakim jest elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji. Oznacza on zdolność TU do dostosowywania się do indywidualnych potrzeb i oczekiwań agentów w zakresie wynagrodzenia za sprzedaż polis. Elastyczność w tym obszarze może być kluczem do przyciągania i zatrzymywania najlepszych agentów, którzy szukają korzystnych warunków współpracy. W praktyce biznesowej uważa się, że polityka prowizyjna jest bardzo istotna. Dobre TU rozumieją, że atrakcyjne i konkurencyjne prowizje mogą być decydującym czynnikiem dla agentów przy wyborze towarzystwa do współpracy. W praktyce, jeśli agent ma możliwość negocjacji prowizji i dostosowywania jej do swoich potrzeb, może to przekładać się na większe zaangażowanie w sprzedaż produktów danego TU i lepsze relacje biznesowe.

Tymczasem w badaniu tylko 7,7% agentów sprzedających i 16,7% niesprzedających uważało to za ważny czynnik w ocenie wizerunku TU. Ogólnie zdanie to podzielało 9,4% respondentów. Te odpowiedzi mogą sugerować, dużą świadomość biznesową agentów. Kwestie będące elementem relacji czysto finansowych nie wpływają po prostu na ocenę wizerunku TU. Może to oznaczać, że jeśli dane TU kształtuje odpowiednio politykę wizerunkową w innych (wskazanych w niniejszym opisie) obszarach, to dystrybutorzy będą skłonni polecać jego produkty mimo potencjalnie mniejszych korzyści, będących efektem polityki prowizyjnej (rysunek 7).

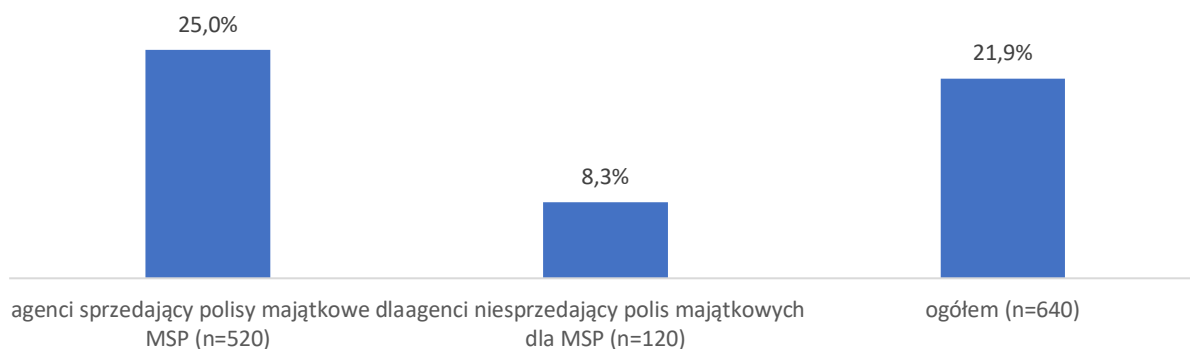


Rysunek 7. Wizerunek, a system prowizyjny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Analizie poddano również stabilność wśród menedżerów (mała fluktuacja kadr), która odnosi się do stałości i ciągłości w zespole zarządzającym towarzystwa ubezpieczeniowego. Stabilność kadrowa na stanowiskach menedżerskich jest ważna, ponieważ świadczy o spójności wizji i strategii przedsiębiorstwa, co może przekładać się na jasność i konsekwencję w podejmowanych decyzjach oraz w relacjach z agentami. Towarzystwa posiadające dobry wizerunek, charakteryzuje się stałością w zespole zarządzającym, co świadczy o dojrzałości organizacji i jej zdolności do budowania długotrwałych relacji z agentami. W praktyce, jeśli agent wie, że może liczyć na stałe i przewidywalne relacje z menedżerami TU, może to przekładać się na większe zaufanie i chęć do długotrwałej współpracy.

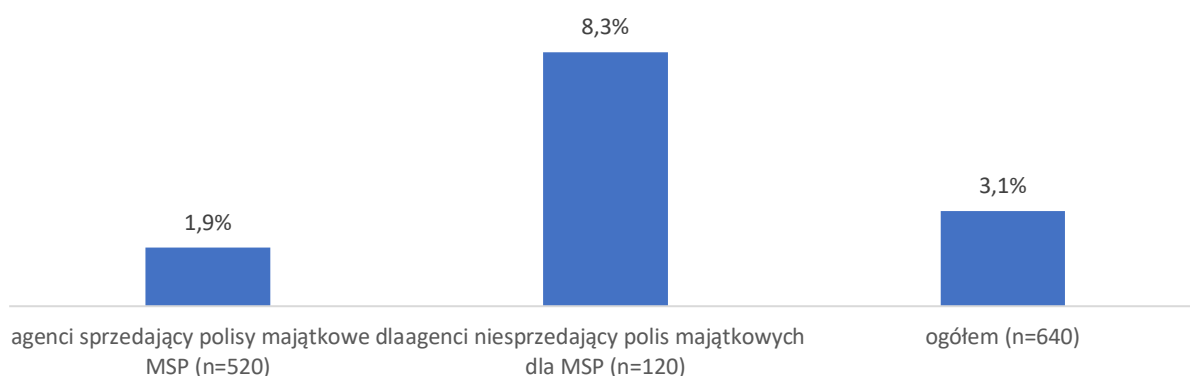
Tylko 25% agentów sprzedających i 8,3% niesprzedających uważało, że stabilność kadrowa jest ważna. Ogólnie 21,9% respondentów podkreślało jej znaczenie. Praktyka rynkowa potwierdza istotność tego czynnika. Towarzystwa ubezpieczeniowe, w których zarządy nie są poddawane częstym zmianom, są uznawane za stabilne, przewidywalne. Ma to również znaczenie w budowaniu relacji na linii agent–menedżer TU, co z perspektywy agenta jest inwestycją, którą na pewno lepiej dokonywać tam, gdzie można spodziewać się długofalowych korzyści (rysunek 8).



Rysunek 8. Wizerunek, a stabilność kadry zarządzającej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W badaniu pytano również o inne czynniki, nieokreślone w ankiecie, które mogą wpływać na postrzeganie towarzystwa ubezpieczeniowego przez agentów. Mogą to być unikalne cechy, które wyróżniają dane TU na tle konkurencji, specyficzne programy lojalnościowe, innowacyjne rozwiązania technologiczne czy też aspekty, które nie zostały bezpośrednio wymienione w ankiecie. Tylko 1,9% agentów sprzedających i 8,3% niesprzedających wskazało inne czynniki decydujące o wizerunku TU. Ogólnie zdanie to podzielało 3,1% respondentów. Można zatem wnioskować, że czynniki, poza tymi, o które pytano respondentów badania, nie mają większego wpływu na postrzeganie wizerunku TU przez agentów (rysunek 9).



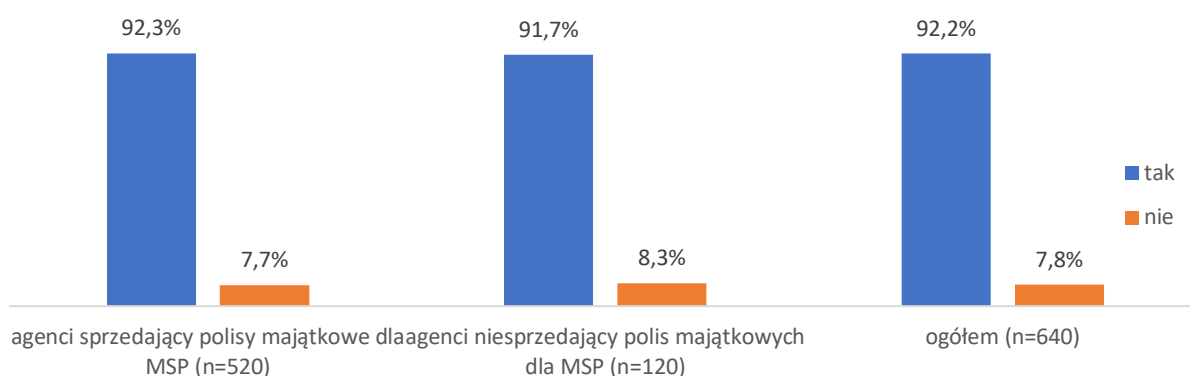
Rysunek 9. Inne czynniki, a system prowizyjny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

5.3. Agenci ubezpieczeniowi a wizerunek

Analiza danych z ankiety wskazuje na postrzeganie przez agentów wizerunku towarzystw ubezpieczeniowych w kontekście sprzedaży polis majątkowych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Wyraźny wizerunek TU dostrzegało 75% agentów sprzedających polisy dla MŚP. W przypadku agentów niesprzedających polis MŚP, wskazań było jeszcze więcej – 83,3%. Z praktyki funkcjonowania rynku ubezpieczeń, można wyciągnąć wniosek, że agenci sprzedający polisy MŚP, są bardziej wymagający w ocenie TU, stąd też mniejsza liczba odpowiedzi twierdzących w tej grupie ankietowanych.

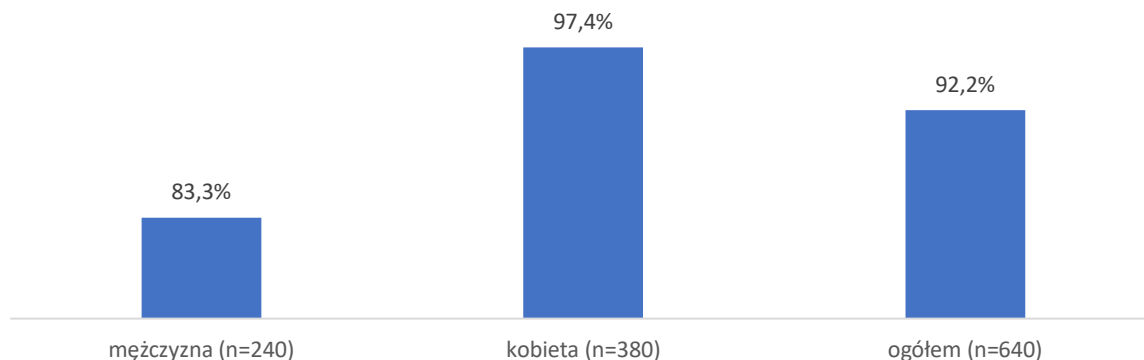
Analiza danych z ankiety dotyczącej wpływu wizerunku towarzystw ubezpieczeniowych na rekomendacje sprzedawców w przypadku produktów porównywalnych cenowo i zakresowo, ujawniła interesujące preferencje w zależności od płci badanych. Ogólnie rzecz biorąc 92,2% uważało, że wizerunek TU ma wpływ na ich rekomendacje w opisywanej sytuacji, podczas gdy tylko 7,8% miało odmienne zdanie (rysunek 10).



Rysunek 10. Wpływ wizerunku na rekomendacje agentów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Rozkład ten był jednak różny w zależności od płci. Wizerunek TU wpływa na rekomendacje wśród 83,3% mężczyzn, u kobiet było to aż 97,4%. Może to sugerować, że strategie marketingowe i komunikacyjne TU powinny być dostosowane do różnych grup płciowych. Możliwe, że kobiety są bardziej wrażliwe na aspekty związane z reputacją i zaufaniem, co może wpływać na ich decyzje dotyczące rekomendacji produktów ubezpieczeniowych (rysunek 11).



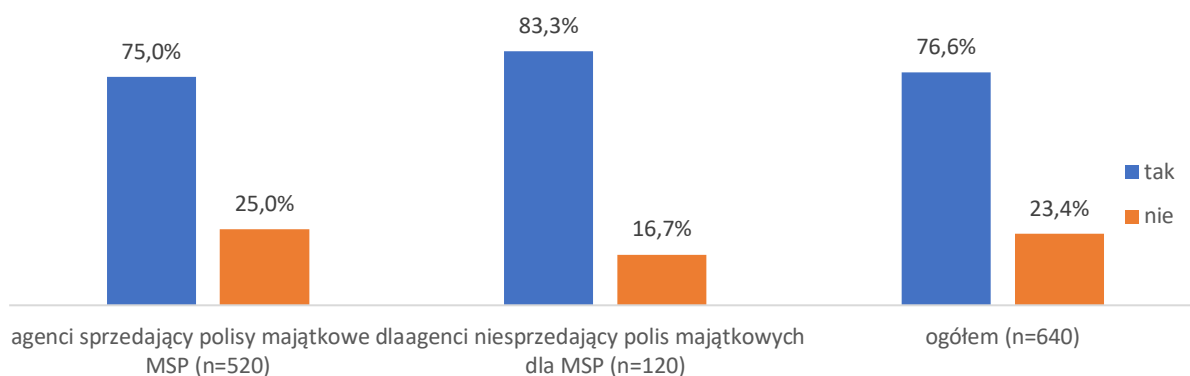
Rysunek 11. Wizerunek TU z perspektywy płci agenta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Wyniki te mogą być sygnałem dla towarzystw ubezpieczeniowych do zastanowienia się nad tym, jak różne elementy ich wizerunku wpływają na różne grupy demograficzne. Może to prowadzić do bardziej ukierunkowanych kampanii marketingowych, skupiających się na budowaniu pozytywnego wizerunku wśród konkretnych grup, takich jak kobiety czy mężczyźni. Na przykład, jeżeli kobiety są bardziej wrażliwe na zaufanie i reputację, TU mogą zainwestować w kampanie, które podkreślają ich zaangażowanie w społeczność, transparentność i jakość obsługi klienta.

Z drugiej strony, dla sprzedawców ubezpieczeń, zrozumienie tego, jak wizerunek TU wpływa na różne grupy płciowe, może być kluczowe w skuteczności działań sprzedażowych. Jeżeli, na przykład, sprzedawca wie, że kobiety są bardziej zainteresowane wizerunkiem TU, może on dostosować swoją strategię sprzedaży, aby lepiej komunikować wartości i zalety towarzystw ubezpieczeniowych. Te wnioski, wynikające z jednego badania, powinny służyć jako punkt wyjścia dla dalszych, bardziej szczegółowych analiz i opracowań naukowych.

W badaniu analizowano również postrzeganie wizerunku TU, ze względu na ich zdolność do wyróżnienia się w tym zakresie. Spośród osób, które uważają, że TU mają wyraźny wizerunek, aż 76,6% sprzedaje polisy majątkowe dla MŚP. Z drugiej strony, w grupie osób, które uważają, że TU nie mają wyraźnego wizerunku, tylko 25% sprzedaje polisy majątkowe dla MŚP. Można wnioskować, że w przypadku agentów sprzedających produkty dla MŚP, towarzystwa ubezpieczeniowe wykonały odpowiedni wysiłek w procesie kształtowania wizerunku (rysunek 12).



Rysunek 12. Wyrazistość wizerunku TU w oczach agentów

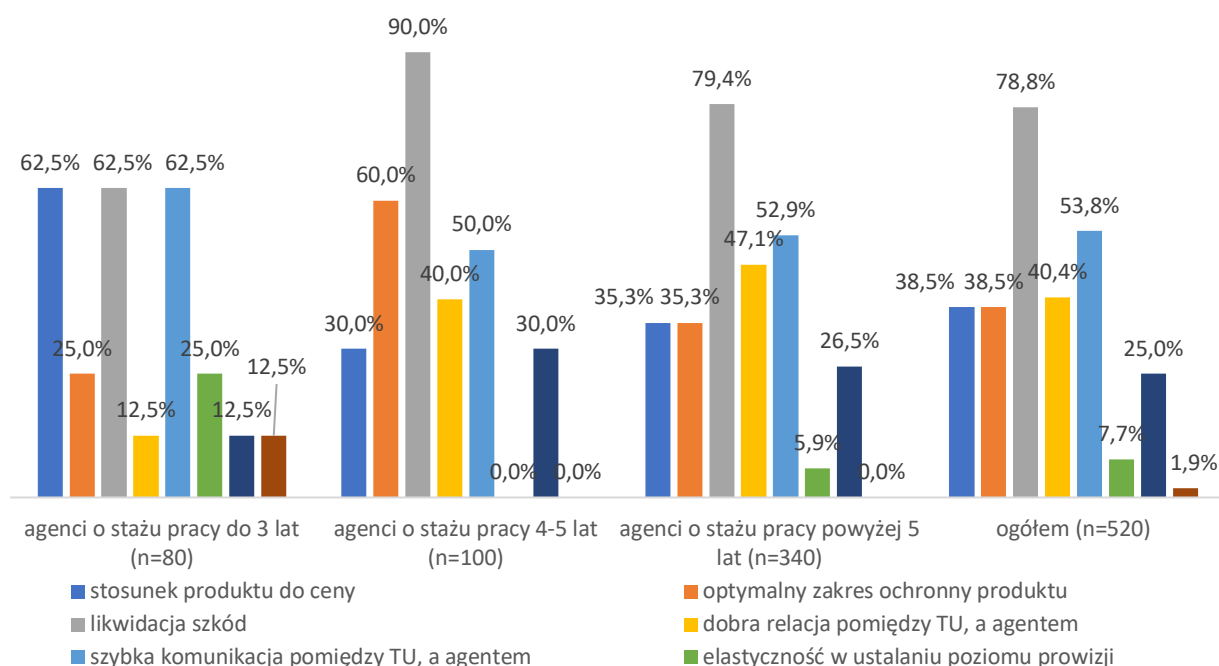
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Badanie empiryczne pozwoliło również wskazać zróżnicowanie istotności czynników, wpływających na postrzeganie TU przez agentów, ze względu na długość jego stażu w zawodzie. I tak, najwięcej agentów z krótkim stażem pracy (do 3 lat) uważało, że stosunek produktu do ceny jest ważny (62,5%). Wśród agentów ze stażem 4–5 lat, tylko 30% uważało to za ważne. Dla agentów z ponad 5 latami stażu, 35,3% uważało to za ważne. Nieco inaczej wygląda to w przypadku oceny optymalnego zakresu ochronny produktu. Tutaj najwięcej agentów ze stażem 4–5 lat (60%) uważało, że optymalny zakres ochronny produktu jest ważny. Dla agentów mających do 3 lat stażu oraz powyżej 5 lat, odpowiednio 25% i 35,3% uważało to za ważne.

Likwidacja szkód to najważniejsza kategoria dla wszystkich grup agentów. Dla agentów ze stażem do 3 lat, 62,5% uważało to za ważne, dla tych z 4–5 lat stażu to 90%, a dla agentów posiadających powyżej 5 lat stażu to 79,4%. W przypadku czynnika określonego jako „Dobra relacja pomiędzy TU, a agentem”, wyniki kształtują się następująco: było to najważniejsze dla agentów mających powyżej 5 lat stażu (47,1%). Dla agentów z 4–5 lat stażu, 40% uważało to za ważne, a dla mających do 3 lat stażu to tylko 12,5%. Szybka komunikacja między TU a agentem jest ważna dla większości agentów niezależnie od stażu pracy, z wartościami odpowiednio: 62,5%, 50% i 52,9%. Elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji to z kolei najmniej ważna kategoria dla wszystkich grup, z najwyższą wartością dla agentów mających do 3 lat stażu (25%). Stabilność wśród menedżerów (mała fluktuacja kadr), w ocenie agentów, z perspektywy ich stażu pracy wygląda następująco: jest ważna dla 30% agentów ze stażem 4–5 lat. Dla pozostałych grup, odpowiednio 12,5% i 26,5% wydawało się to ważne. Tylko agenci z grupy do 3 lat stażu, wskazali na inne czynniki (12,5%).

Podsumowując, najważniejszym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU w oczach agentów była likwidacja szkód, a następnie szybka komunikacja pomiędzy TU a agentem oraz optymalny zakres ochronny produktu. Ważność innych czynników różniła się w zależności od stażu pracy agenta.

Jeśli chodzi o spekulacje, wydaje się, że doświadczenie agenta wpływa na to, które aspekty są dla niego najważniejsze. Na przykład, agenci z większym stażem pracy bardziej cenili sobie dobre relacje i szybką komunikację z TU, podczas gdy młodsi agenci bardziej skupiali się na stosunku produktu do ceny oraz elastyczności w ustalaniu prowizji (rysunek 13).



Rysunek 13. Czynniki wpływające na wizerunek, ze względu na staż pracy

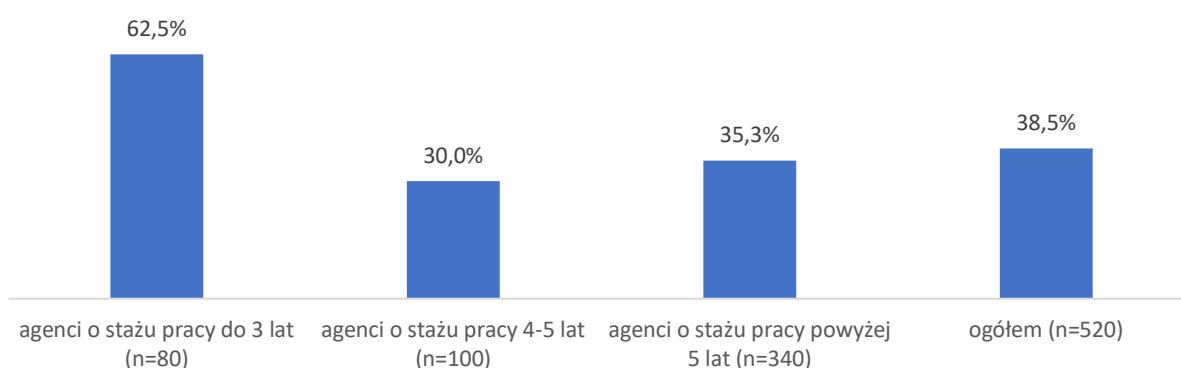
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Głębsza analiza tej części badania (preferencje ze względu na staż pracy), pozwala wysnuć następujące wnioski. Z grupy agentów, którzy pracują do 3 lat, 62,5% uważało, że stosunek produktu do ceny jest ważnym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. To sugeruje, że dla młodszych agentów, którzy być może nie mają jeszcze dużej bazy klientów lub doświadczenia, cena produktu w stosunku do tego, co oferuje, jest kluczowym czynnikiem. Mogą oni postrzegać to jako ważny argument sprzedażowy dla potencjalnych klientów, wpływający tym samym na postrzeganie TU.

W grupie 4–5 lat stażu, tylko 30% agentów uważało stosunek produktu do ceny za ważny. Można przypuszczać, że agenci z nieco większym doświadczeniem mogą bardziej

skupiać się na innych aspektach produktu lub relacji z TU, a nie tylko na cenie. Mogą oni również mieć bardziej lojalną bazę klientów, która jest mniej wrażliwa na cenę.

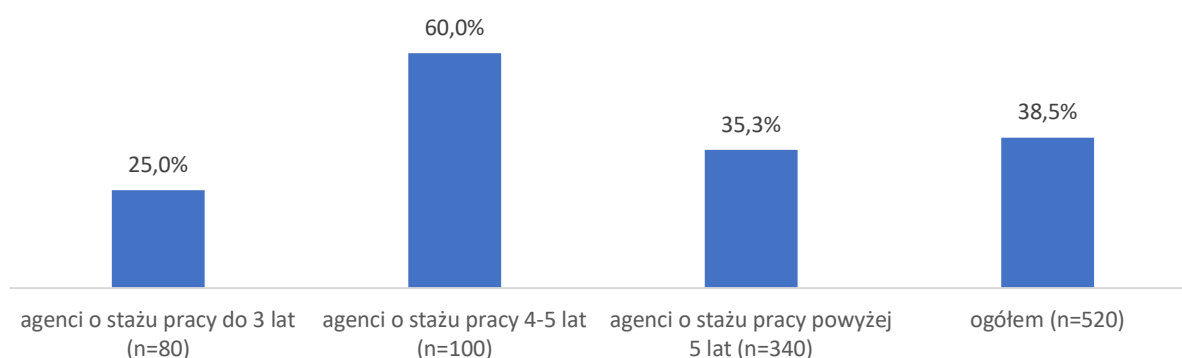
W przypadku agentów powyżej 5 lat stażu, 35,3% agentów uważało stosunek produktu do ceny za ważny. Jest to wartość pośrednia między dwiema wcześniejszymi grupami. Może to sugerować, że dla doświadczonych agentów stosunek produktu do ceny jest ważny, ale nie jest czynnikiem najważniejszym. Z pewnością mają oni większą wiedzę o produktach i rynku, co pozwala im lepiej ocenić wartość produktu niezależnie od ceny. Stosunek produktu do ceny jest zatem ważniejszy dla młodszych agentów (do 3 lat stażu) w porównaniu z tymi o średnim (4–5 lat) i dłuższym stażu pracy (powyżej 5 lat). Może to wynikać z różnic w doświadczeniu, bazie klientów i wiedzy o produktach i rynku. Dla młodszych agentów konkurencyjna cena może być kluczowym argumentem sprzedażowym, podczas gdy bardziej doświadczeni agenci mogą polegać na innych aspektach produktu lub relacji z TU (rysunek 14).



Rysunek 14. Stosunek produktu do ceny, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W przypadku optymalnego zakresu ochrony produktu, jako czynnika wpływającego na wizerunek TU, wyniki badania pozwalają na następujące wnioski: w grupie do 3 lat stażu: 25% uważało, że optymalny zakres ochrony produktu jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają budować swoją bazę klientów, ważne może być oferowanie produktów z szerokim zakresem ochrony, które będą atrakcyjne dla potencjalnych klientów i pozwolą im wyróżnić się na rynku. W grupie 4–5 lat stażu, aż 60% agentów uważało optymalny zakres ochrony produktu za kluczowy. To znacząco wyższa wartość w porównaniu z innymi grupami stażu. Można przypuszczać, że agenci z kilkuletnim doświadczeniem zdobyli już pewną wiedzę o potrzebach klientów i zdają sobie sprawę, jak ważny jest zakres ochrony w produktach ubezpieczeniowych. Mogą oni również mieć klientów, którzy już korzystali z ubezpieczeń

i doświadczyli korzyści z szerokiego zakresu ochrony. Agenci powyżej 5 lat stażu, odpowiedzieli następująco: 35,3% agentów z ponad 5 latami doświadczenia uważa optymalny zakres ochrony produktu za ważny. Jest to wartość pośrednia między dwiema wcześniejszymi grupami. Dla doświadczonych agentów zakres ochrony jest ważny, ale podobnie jak w przypadku stosunku produktu do ceny, nie jest to jedyny kluczowy czynnik. Mają oni prawdopodobnie bardziej zróżnicowaną bazę klientów i są w stanie dostosować ofertę do indywidualnych potrzeb klienta, opierając się nie tylko na zakresie ochrony. Wydaje się zatem, że optymalny zakres ochrony produktu jest szczególnie ważny dla agentów z 4–5 latami stażu pracy. Dla młodszych agentów (do 3 lat stażu) jest to mniej istotne, podczas gdy dla najbardziej doświadczonych agentów (powyżej 5 lat stażu) jest to czynnik ważny, ale nie dominujący. Może to wynikać z różnic w doświadczeniu i zrozumieniu potrzeb klientów w zależności od stażu pracy agenta (rysunek 15).

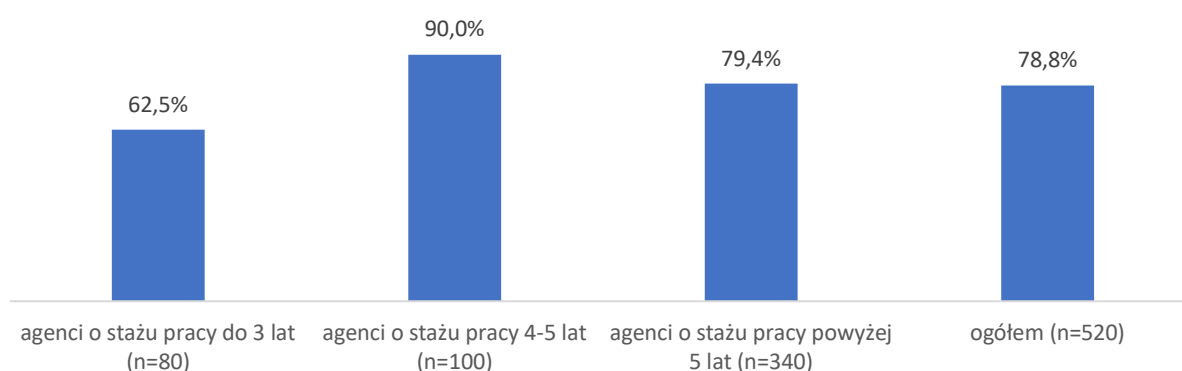


Rysunek 15. Optymalny zakres ochrony, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Analiza likwidacji szkód, czyli kluczowego czynnika kształtującego postrzeganie TU przez agentów, wygląda następująco: wśród agentów do 3 lat stażu, 62,5% uważało, że proces likwidacji szkód jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może jeszcze nie mieli wielu doświadczeń z procesem likwidacji szkód, szybkość i skuteczność tego procesu może być ważnym argumentem sprzedażowym dla ich klientów. W grupie 4–5 lat stażu, już 90% agentów uważało likwidację szkód za kluczowy czynnik. To wyjątkowo wysoka wartość, co sugeruje, że dla agentów z kilkuletnim doświadczeniem, doświadczenie w procesie likwidacji szkód i satysfakcja klientów z tego procesu jest niezwykle ważna. Mogą oni już mieć klientów, którzy korzystali z ubezpieczeń i doświadczyli procesu likwidacji szkód, co wpłynęło na ich opinię na ten temat.

Powyżej 5 lat stażu, 79,4% agentów uważało proces likwidacji szkód za ważny. Jest to również bardzo wysoka wartość, choć nieco niższa niż w poprzedniej grupie.

Proces likwidacji szkód jest jednym z najważniejszych czynników decydujących o dobrym wizerunku TU w oczach agentów we wszystkich grupach stażu pracy. Jest to szczególnie ważne dla agentów z 4–5 latami stażu, ale również bardzo istotne dla najbardziej doświadczonych agentów. Może to wynikać z faktu, że jakość procesu likwidacji szkód bezpośrednio wpływa na satysfakcję klientów i jest kluczowa dla utrzymania ich lojalności oraz dla zdobywania nowych klientów (rysunek 16).

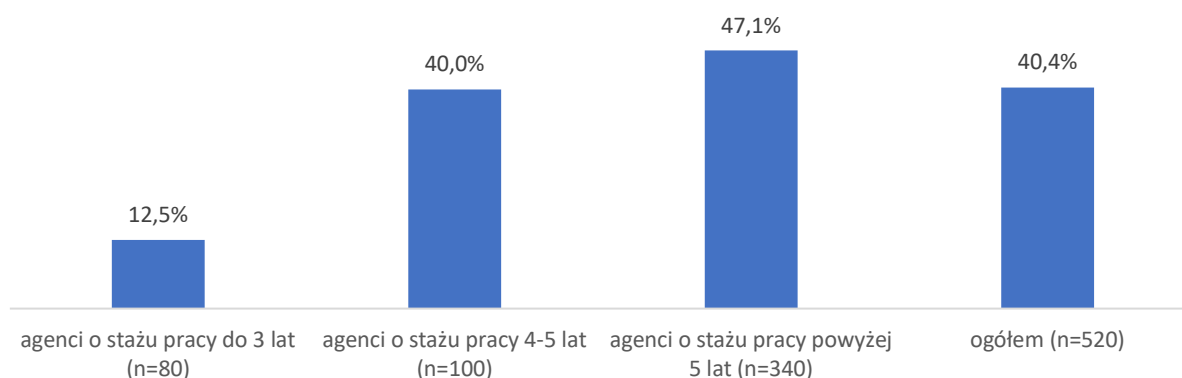


Rysunek 16. Likwidacja szkód, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Głębsza analiza czynnika, jakim jest dobra relacja pomiędzy TU a agentem nasuwa następujące wnioski: wśród agentów z grupy do 3 latami stażu, tylko 12,5% uważało, że dobra relacja pomiędzy TU a agentem jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę i budują relacje z różnymi TU, inne czynniki, takie jak zakres ochrony produktu czy likwidacja szkód, mogą być bardziej istotne. W grupie osób ze stażem 4–5 lat 40% agentów uważało dobrą relację pomiędzy TU a agentem za ważny czynnik. Agenci z kilkuletnim doświadczeniem, zdają sobie sprawę z wartości trwałej i pozytywnej relacji z TU, co może wpływać na ich zdolność do skutecznej sprzedaży produktów i obsługi klientów. Aż 47,1% agentów z ponad 5 latami doświadczenia zaznaczyło dobrą relację z TU za kluczowy czynnik. Dla najbardziej doświadczonych agentów, którzy prawdopodobnie mieli wiele kontaktów z różnymi TU i doświadczyli różnych sytuacji w pracy, trwała i pozytywna relacja z TU jest niezwykle ważna. Może to wpływać na ich zdolność do negocjacji lepszych warunków dla siebie i swoich klientów oraz na ogólną satysfakcję z pracy. Dobra relacja pomiędzy TU a agentem staje się

coraz ważniejsza w miarę wzrostu doświadczenia agenta. Dla młodszych agentów jest to mniej istotne, ale dla tych z większym stażem pracy, zwłaszcza powyżej 5 lat, jest to kluczowy czynnik. Może to wynikać z faktu, że doświadczeni agenci zdają sobie sprawę z korzyści płynących z trwałych i pozytywnych relacji z TU, takich jak: lepsze warunki współpracy, wsparcie w trudnych sytuacjach czy możliwość negocjacji lepszych warunków dla klientów.



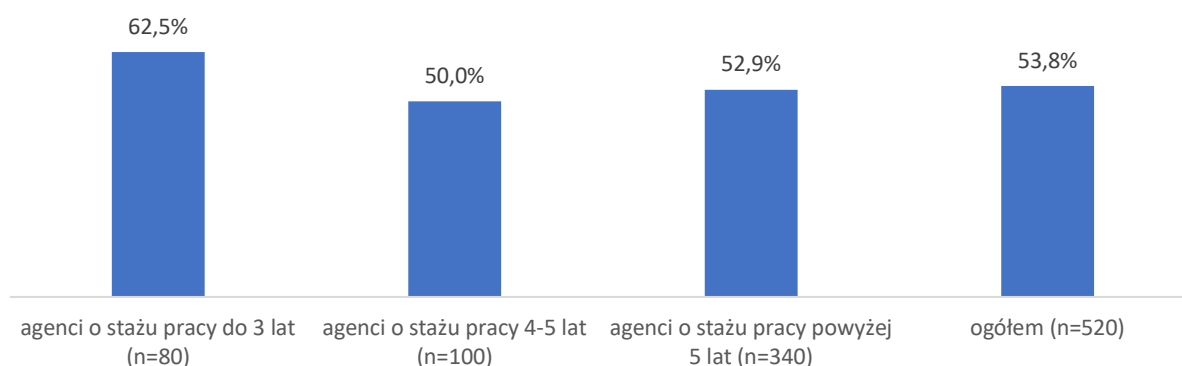
Rysunek 17. Dobra relacja między TU, a agentem, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Szybka komunikacja pomiędzy TU, a agentem została oceniona następująco: wśród agentów ze stażem do 3 lat, 62,5% uważało, że szybka komunikacja pomiędzy TU, a agentem jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę i uczą się specyfiki rynku, szybka odpowiedź i wsparcie od TU może być niezwykle ważne w budowaniu zaufania i pewności siebie w relacjach z klientami. W grupie 4–5 lat stażu, 50% agentów zaznaczyło szybką komunikację za ważny czynnik. Agenci z kilkuletnim doświadczeniem, mogą już mieć pewne oczekiwania co do jakości komunikacji z TU i zdają sobie sprawę, jak ważne jest to dla skutecznej współpracy i obsługi klientów. Szybką komunikację za kluczowy czynnik podkreślało 52,9% agentów z ponad 5 latami doświadczenia. Dla doświadczonych agentów, którzy prawdopodobnie mieli wiele interakcji z różnymi TU, szybka i skuteczna komunikacja może być kluczowa dla rozwiązywania problemów, negocjacji i zapewnienia klientom najlepszej obsługi.

Szybka komunikacja pomiędzy TU a agentem jest ważna dla agentów we wszystkich grupach stażu pracy, z niewielkimi różnicami w procentach między grupami. Dla młodszych agentów szybka komunikacja może być kluczowa dla budowania zaufania i pewności siebie,

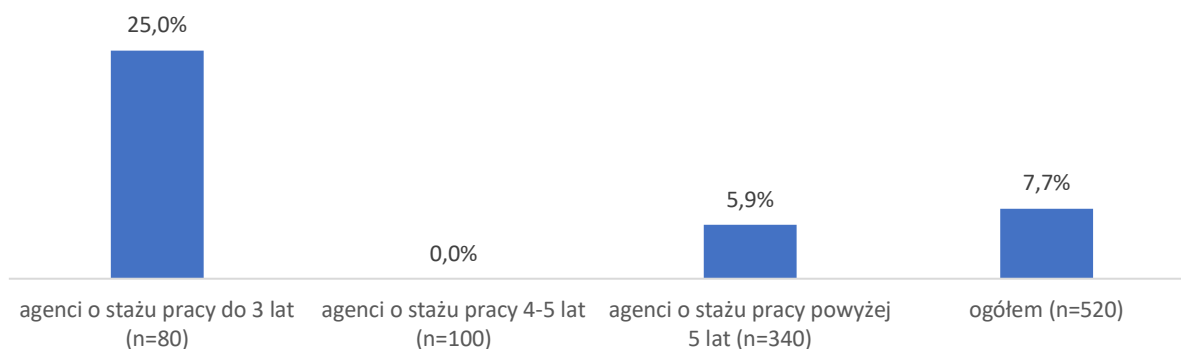
podczas gdy dla bardziej doświadczonych agentów jest to ważne dla skutecznej współpracy i obsługi klientów. Można zauważyć, że niezależnie od stażu pracy, szybka komunikacja jest jednym z kluczowych czynników decydujących o dobrym wizerunku TU w oczach agentów.



Rysunek 18. Szybka komunikacja między TU, a agentem, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

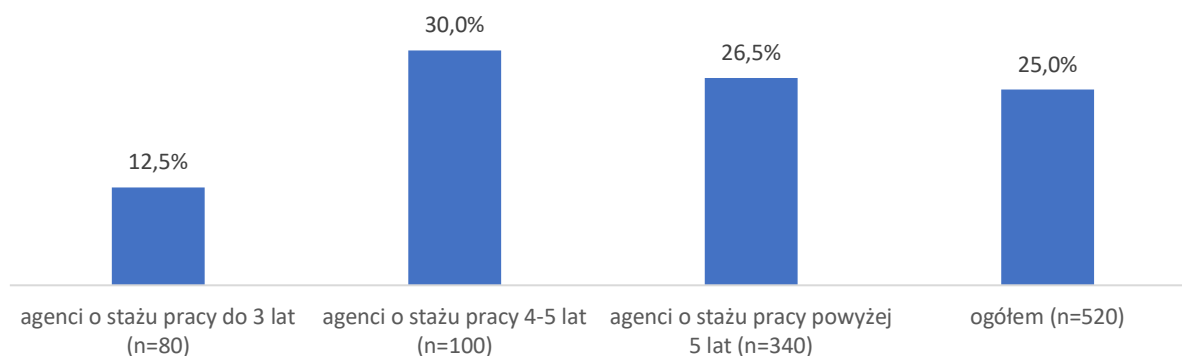
Wyniki badania, wskazujące elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji jako czynnik wpływający na wizerunek TU w oczach agenta, wyglądają następująco: wśród agentów w grupie do 3 lat stażu, 25% uważało, że elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę i budują swoją bazę klientów, możliwość negocjacji prowizji może być ważnym czynnikiem motywującym do współpracy z konkretnym TU. W grupie 4-5 lat stażu nikt (0%) nie zaznaczył elastyczności w ustalaniu poziomu prowizji za ważny czynnik. Możliwe, że agenci z kilkuletnim doświadczeniem już ustalili swoje stawki prowizji z TU lub uważają inne czynniki za bardziej istotne w ocenie wizerunku TU. Tylko 5,9% agentów z ponad 5 latami doświadczenia uważało elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji za ważny czynnik. Dla najbardziej doświadczonych agentów, którzy prawdopodobnie mają ustabilizowaną pozycję na rynku i długotrwałe relacje z TU, prowizja może być już ustalona na stałym poziomie, a inne czynniki mogą być ważniejsze w ocenie wizerunku TU. Elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji jest ważna głównie dla młodszych agentów (do 3 lat stażu), ale jej znaczenie maleje w miarę wzrostu doświadczenia agenta. Dla agentów z większym stażem pracy elastyczność w ustalaniu prowizji nie jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Może to wynikać z faktu, że bardziej doświadczeni agenci mają już ustalone stawki prowizji lub skupiają się na innych aspektach współpracy z TU.



Rysunek 19. Elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

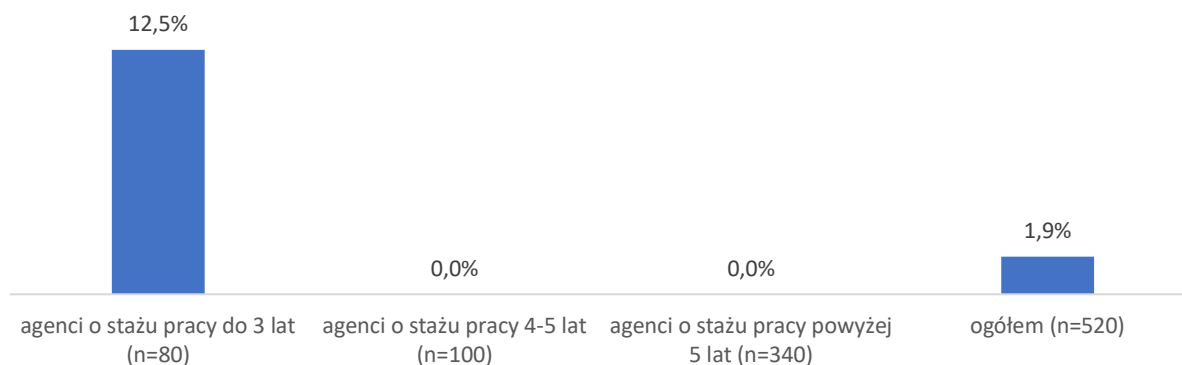
Ocena stabilności wśród menedżerów (mała fluktuacja kadr) jako czynnika wpływającego na wizerunek TU, przynosi następujące wyniki: wśród agentów w grupie do 3 lat stażu, 12,5% twierdziło, że stabilność wśród menedżerów jest kluczowym czynnikiem decydującym o dobrym wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę, stabilność kadry menedżerskiej nie musi być ważna, ponieważ ich relacje z TU są bardzo ograniczone. W grupie z 4–5 lat stażu, 30% agentów uważa stabilność kadry menedżerskiej za ważny czynnik. Agenci z kilkuletnim doświadczeniem mogą już dostrzegać korzyści płynące z długotrwałej współpracy z konkretnymi menedżerami i doceniać wartość stałych relacji w biznesie. Wśród agentów z ponad 5 latami doświadczenia 26,5% uważało stabilność wśród menedżerów za ważny czynnik. Dla najbardziej doświadczonych agentów, którzy prawdopodobnie mieli wiele doświadczeń z różnymi menedżerami w trakcie swojej kariery, stabilność kadry menedżerskiej może być ważna dla utrzymania sprawnej i efektywnej współpracy z TU. Stabilność wśród menedżerów (mała fluktuacja kadr) jest ważniejsza dla agentów z 4–5 latami stażu pracy w porównaniu z innymi grupami. Dla młodszych agentów jest to mniej istotne, podczas gdy dla najbardziej doświadczonych agentów jest to czynnik ważny, ale nie dominujący. Może to wynikać z faktu, że doświadczeni agenci doceniają wartość stałych relacji w biznesie i zdają sobie sprawę z korzyści płynących z długotrwałej współpracy z konkretnymi menedżerami.



Rysunek 20. Stabilność wśród menedżerów, mała fluktuacja kadr, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W przypadku innych czynników, niewymienionych w ankiecie, wśród agentów z grupy do 3 lata stażu, 12,5% wskazało je jako ważne dla dobrego wizerunku TU. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę, mogą istnieć specyficzne aspekty, które są dla nich ważne, ale nie zostały uwzględnione w głównych kategoriach ankiety. W grupie 4–5 lat stażu, nikt (0%) nie wskazał innych czynników jako ważnych. Możliwe, że agenci z kilkuletnim doświadczeniem skupiają się głównie na głównych kategoriach ankiety i nie mają dodatkowych specyficznych oczekiwań wobec TU. Również w grupie powyżej 5 lat stażu, nikt (0%) nie wskazał innych czynników jako ważnych. Dla najbardziej doświadczonych agentów główne kategorie ankiety prawdopodobnie pokrywają się z ich głównymi oczekiwaniami wobec TU. Tylko młodszy agenci (do 3 lat stażu) wskazali inne czynniki jako ważne dla dobrego wizerunku TU. Może to sugerować, że mają oni specyficzne oczekiwania lub potrzeby, które nie zostały uwzględnione w głównych kategoriach ankiety. Dla agentów z większym stażem pracy główne kategorie ankiety prawdopodobnie pokrywają się z ich oczekiwaniami i nie mają dodatkowych specyficznych wymagań wobec TU.



Rysunek 21. Inne czynniki (niewymienione w ankiecie), wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

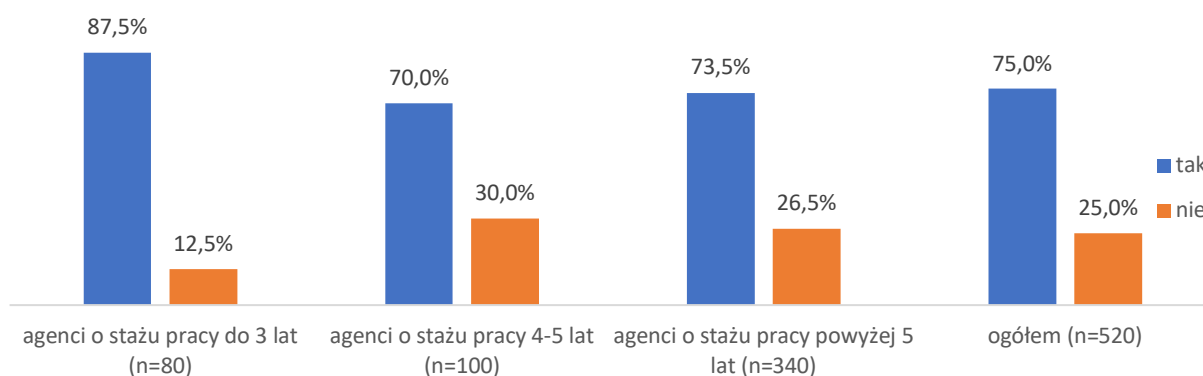
Agenci biorący udział w badaniu wskazywali również na posiadanie lub brak wyraźnego wizerunku wśród TU. W grupie do 3 lat stażu 87,5% odpowiedziało pozytywnie na pytanie, czy TU posiadają wyraźny wizerunek. Młodszy agenci, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę, mogą być bardziej podatni na wpływ marketingu i komunikacji TU. Wysoki odsetek tej grupy uważającej, że TU mają wyraźny wizerunek, może wskazywać na skuteczność strategii brandingowych TU w stosunku do nowszych agentów. Może to również sugerować, że młodszy agenci są bardziej skłonni do akceptacji ogólnie przyjętych opinii o TU bez głębszej analizy. Równocześnie 12,5% z tej grupy agentów odpowiedziało negatywnie. Ten niewielki odsetek młodszych agentów, którzy uważają, że TU nie mają wyraźnego wizerunku, może wskazywać na pewne luki w komunikacji TU lub na to, że niektóre TU nie są tak rozpoznawalne wśród młodszej grupy agentów.

W przypadku agentów o stażu 4–5 lat, 70% potwierdziło zróżnicowanie wizerunku wśród TU reprezentowanych na rynku. Można wysnuć wniosek, że agenci z kilkuletnim doświadczeniem mają już pewne doświadczenie w branży i mogą lepiej rozumieć różnice między TU. Niższy odsetek tej grupy (w porównaniu z młodszymi agentami) uważający, że TU mają wyraźny wizerunek, może wskazywać na bardziej krytyczne podejście do wizerunku TU. Wyższy odsetek tej grupy (30%), w porównaniu z agentami o krótszym stażu, uważający, że TU nie mają wyraźnego wizerunku, może sugerować, że agenci z kilkuletnim doświadczeniem są bardziej świadomi, a tym samym surowi w ocenie TU.

Najbardziej doświadczony agenci (powyżej 5 lat stażu), prawdopodobnie mieli wiele interakcji z różnymi TU i są dobrze zorientowani w branży. Ich opinie na temat wizerunku TU są prawdopodobnie oparte na wieloletnich doświadczeniach i obserwacjach. Wśród nich,

73,5% potwierdziło, że TU mają wyraźny wizerunek. Taką opinię zanegowało natomiast 26,5% ankietowanych w tej grupie.

Na podstawie tych danych można przyjąć, że większość agentów ubezpieczeniowych, niezależnie od stażu pracy, uważa, że TU mają wyraźny wizerunek. Jednak w miarę wzrostu doświadczenia agenta, rośnie również krytycyzm w ocenie wizerunku TU. Może to wynikać z większej wiedzy i doświadczenia w branży, co pozwala na bardziej świadomą ocenę wizerunku TU. Warto zwrócić uwagę na fakt, że agenci z 4–5 latami stażu wydają się być najbardziej krytyczni w ocenie wizerunku TU, co może wskazywać na pewne luki w komunikacji TU skierowanej do tej konkretnej grupy agentów.



Rysunek 22. Posiadanie przez TU wyraźnego wizerunku. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

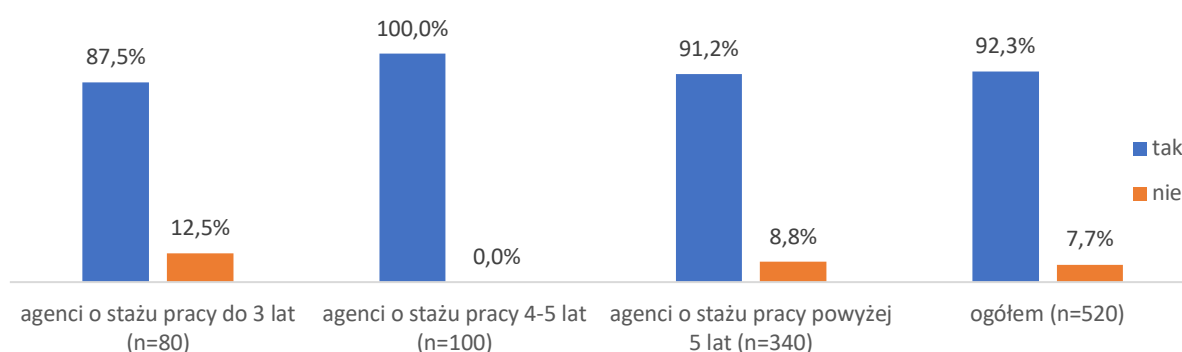
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Obok oceny wyrazistości wizerunku reprezentowanej przez TU, badaniu poddano również ocenę wpływu wizerunku na rekomendacje agentów.

W przypadku agentów ze stażem pracy do 3 lat, 87,5% badanych odpowiedziało twierdząco. Dla agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę, wizerunek TU może być ważnym czynnikiem, wpływającym na ich decyzje dotyczące rekomendacji produktów. Niewielki odsetek młodszych agentów (12,5%) uważało, że wizerunek TU nie ma wpływu na ich rekomendacje. Natomiast agenci z grupy 4–5 lat stażu nie mają żadnych wątpliwości, 100% respondentów uważało, że wizerunek TU ma wpływ na ich rekomendacje. To bardzo silny wskaźnik, który sugeruje, że dla agentów z kilkuletnim doświadczeniem wizerunek TU jest kluczowym czynnikiem wpływającym na ich decyzje dotyczące rekomendacji. Powyżej 5 lat stażu wskaźnik potwierdzeń, również utrzymuje się na bardzo wysokim poziomie. 91,2% najbardziej doświadczonych agentów zaznaczyło, że wizerunek TU

ma wpływ na ich rekomendacje. Dla tej grupy, która prawdopodobnie doświadczyła wielu kontaktów z różnymi TU i jest dobrze zorientowana w branży, wizerunek TU może być jednym z kluczowych czynników wpływających na ich decyzje dotyczące rekomendacji. Niemniej jednak, pewien odsetek tej grupy (8,8%) uważał, że wizerunek TU nie ma wpływu na ich rekomendacje. Może to wynikać z faktu, że bardziej doświadczeni agenci opierają swoje rekomendacje na innych czynnikach, takich jak doświadczenie klienta czy jakość obsługi.

Analiza potwierdza, że większość agentów ubezpieczeniowych, niezależnie od stażu pracy, uważa, że wizerunek TU ma wpływ na ich rekomendacje, zwłaszcza gdy produkty są porównywalne zakresowo i cenowo. To sugeruje, że wizerunek TU jest kluczowym czynnikiem wpływającym na decyzje agentów dotyczące rekomendacji produktów. Warto zwrócić uwagę na fakt, że agenci z —5 latami stażu są jednomyślni w tej kwestii, co może wskazywać na szczególną ważność wizerunku TU dla tej grupy agentów.

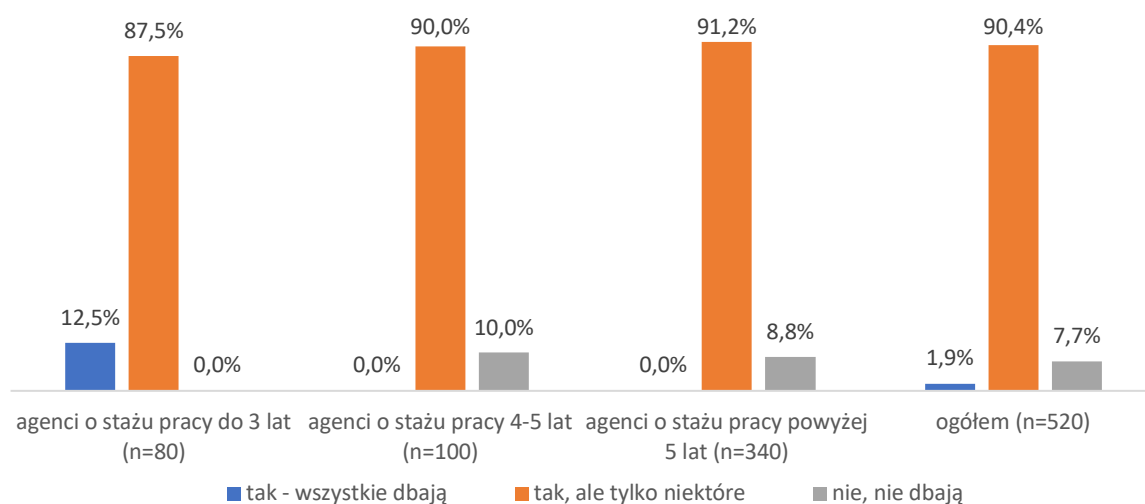


Rysunek 23. Wpływ wizerunku TU na rekomendacje agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Dbałość towarzystwa ubezpieczeniowego o wizerunek w oczach agenta, było kolejnym z badanych obszarów. Zróżnicowanie odpowiedzi, ze względu na staż pracy, przedstawiono poniżej. Niewielki odsetek młodszych agentów (12,5%) uważało, że wszystkie TU dbają o swój wizerunek. Większość młodszych agentów 87,5% uważało, że tylko niektóre TU dbają o swój wizerunek. To sugeruje, że młodszy agenci dostrzegają różnice w podejściu różnych TU do budowania wizerunku. Brak agentów z tej grupy, którzy uważali, że TU nie dbają o swój wizerunek. W przypadku agentów o 4–5 lat stażu 90% ankietowanych uważało, że tylko niektóre TU dbają o swój wizerunek. To sugeruje, że agenci z kilkuletnim doświadczeniem mogą być bardziej krytyczni w ocenie podejścia TU do budowania wizerunku. Pewien odsetek

tej grupy (10%) zaznaczyło, że TU nie dbają o swój wizerunek. Może to wynikać z negatywnych doświadczeń tych agentów z niektórymi TU. Podobnie kształtują się wyniki w grupie ankietowanych agentów powyżej 5 lat stażu. Zdecydowana większość najbardziej doświadczonych agentów (91,2%) uważało, że tylko niektóre TU dbają o swój wizerunek. Dla tej grupy, prawdopodobnie obarczonej doświadczeniami z różnymi TU, różnice w podejściu TU do budowania wizerunku są prawdopodobnie bardziej widoczne. Pewien odsetek tej grupy (8,8%) uważało, że TU nie dbają o swój wizerunek. Może to wynikać z negatywnych doświadczeń tych agentów z niektórymi TU. Można zatem wnioskować, że większość agentów ubezpieczeniowych, niezależnie od stażu pracy, uważa, że tylko niektóre TU dbają o swój wizerunek w oczach agenta. To sugeruje, że wizerunek TU jest ważnym czynnikiem, wpływającym na relacje z agentami, ale nie wszystkie TU przywiązują do niego równą wagę. Warto zwrócić uwagę na fakt, że agenci z 4–5 latami stażu oraz ci z ponad 5 latami stażu są bardziej krytyczni w ocenie podejścia TU do budowania wizerunku w porównaniu z młodszymi agentami.



Rysunek 24. Dbalność o wizerunek TU w oczach agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

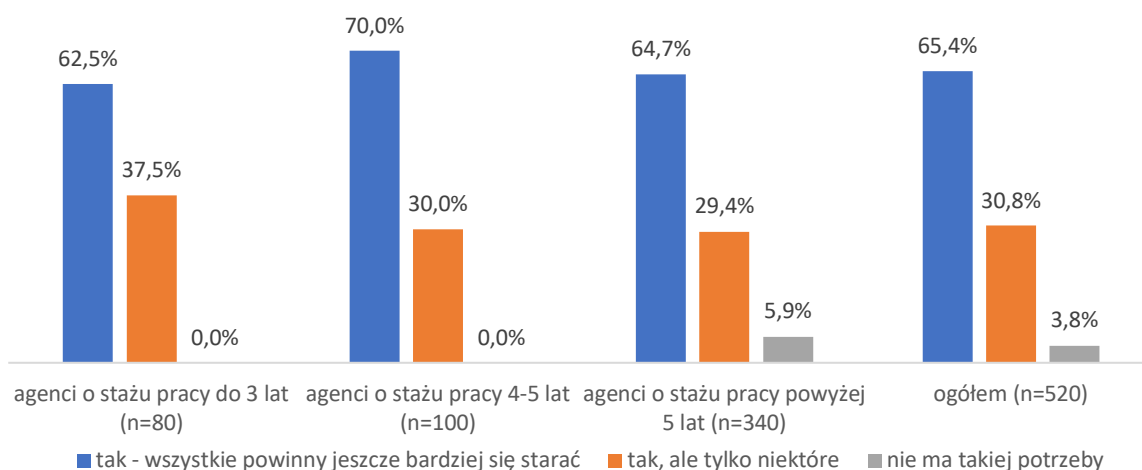
Badani agenci wyraźnie wskazali również na konieczność podejmowania przez TU większego wysiłku, w procesie kształtowania wizerunku. Większość młodszych agentów (62,5%) uważa, że wszystkie TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. Może to sugerować, że młodszy agenci dostrzegają potencjał w lepszym budowaniu wizerunku przez TU i uważają, że miałyby to pozytywny wpływ na ich pracę. Pewien odsetek młodszych agentów (37,5%) uważa, że tylko niektóre TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. Może to wskazywać na

to, że niektóre TU są już dobrze postrzegane, podczas gdy inne mają pole do poprawy. Żaden z agentów z tej grupy (do 3 lat stażu), nie neguje konieczności większej dbałości o swój wizerunek przez TU, co może wskazywać na ogólną potrzebę poprawy wizerunku w tej grupie.

W grupie agentów ze stażem 4–5 lat, większość ankietowanych (70%) wskazała na konieczność dalszego jeszcze większego dbania o swój wizerunek przez TU. To sugeruje, że dla agentów z kilkuletnim doświadczeniem wizerunek TU jest ważnym czynnikiem, wpływającym na ich decyzje dotyczące rekomendacji, co potwierdziły inne części badania. Pewien odsetek tej grupy (30%) uważa, że tylko niektóre TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. Może to wynikać z faktu, że niektóre TU są już dobrze postrzegane, podczas gdy inne mają pole do poprawy. Brak agentów z tej grupy, którzy uważają, że TU nie muszą bardziej dbać o swój wizerunek.

Grupa 64,7% najbardziej doświadczonych agentów (powyżej 5 lat stażu) uważała, że wszystkie TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. Dla tej grupy, która prawdopodobnie miała wiele interakcji z różnymi TU, wizerunek towarzystwa jest ważnym czynnikiem, wpływającym na ich decyzje dotyczące rekomendacji. Natomiast 29,4% tej grupy uważało, że tylko niektóre TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. Nie ma takiej potrzeby – zadeklarowało 5,9%.

Większość agentów ubezpieczeniowych zatem, niezależnie od stażu pracy, uważa, że TU powinny w większym stopniu dbać o swój wizerunek w oczach agenta. To sugeruje, że wizerunek TU jest kluczowym czynnikiem wpływającym na relacje z agentami i że istnieje ogólna potrzeba poprawy w tej dziedzinie. Warto zwrócić uwagę na to, że agenci ze stażem 4–5 lat oraz ci z ponad 5 latami stażu są bardziej zgodni w tej kwestii w porównaniu z młodszymi agentami.



Rysunek 25. Konieczność większego dbania o wizerunek TU w oczach agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

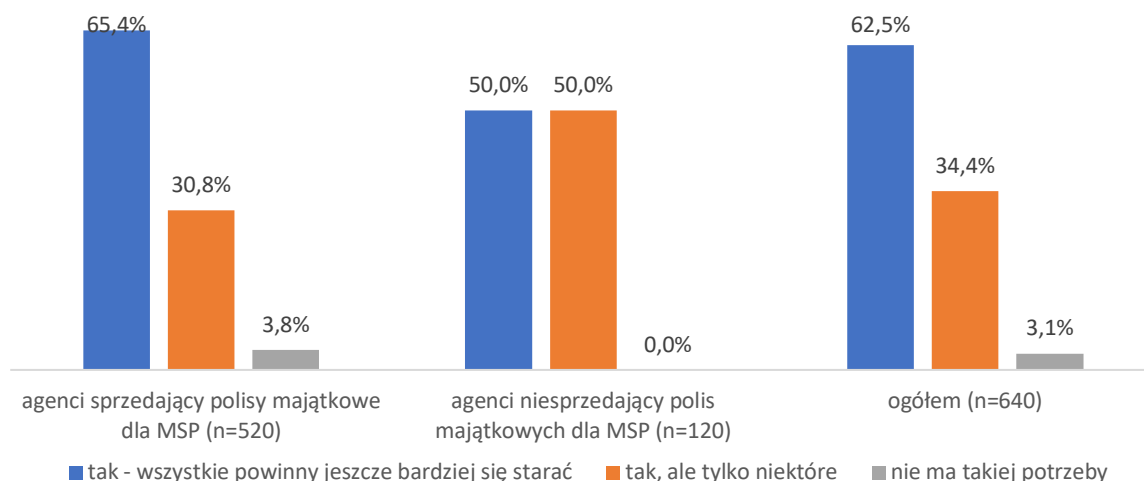
Analizując oczekiwania agentów, jakim jest dbałość o wizerunek przez TU warto przyrzeć się również pogłębionym wynikom badania. Wśród agentów sprzedających polisy dla MŚP 65,4% uważało, że wszystkie TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. To sugeruje, że dla tej grupy wizerunek TU jest ważnym czynnikiem w ich pracy. Połowa agentów niesprzedających polis majątkowych dla MŚP ma takie samo zdanie. Może to wskazywać, że dla tej grupy wizerunek TU jest nieco mniej istotny w porównaniu do tych, którzy sprzedają polisy dla MŚP.

Około jedna trzecia agentów sprzedających polisy majątkowe (30,8%) dla MŚP twierdziła, że tylko niektóre TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. To wskazuje, że nie wszyscy agenci z tej grupy uważają, że każde TU ma problem z wizerunkiem. Połowa agentów niesprzedających polis majątkowych dla MŚP ma takie samo zdanie. Może to sugerować, że wśród tej grupy jest większa różnorodność opinii na temat wizerunku różnych TU. Niewielki odsetek agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP (3,8%) uważało, że TU nie muszą bardziej dbać o swój wizerunek. Może to wskazywać na pewną grupę agentów z tej kategorii, którzy są zadowoleni z obecnego wizerunku TU.

Żaden z agentów niesprzedających polis majątkowych dla MŚP nie ma takiego zdania, co może wskazywać, że wszyscy oni zwracają uwagę na wizerunek TU.

Większość agentów, zarówno sprzedających, jak i niesprzedających polis majątkowych dla MŚP, było zdania, że TU powinny bardziej dbać o swój wizerunek. Jednak odsetek agentów sprzedających polisy dla MŚP, którzy uważali, że wszystkie TU powinny się bardziej starać, był nieco wyższy niż w przypadku tych, którzy nie sprzedają takich polis. Może to wskazywać

na to, że dla agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP wizerunek TU jest bardziej istotny w ich pracy. Jednak ogólnie rzecz biorąc, zarówno sprzedający, jak i niesprzedający agenci dostrzegają potrzebę dbania o wizerunek przez TU.



Rysunek 26. Konieczność większego dbania o wizerunek TU w oczach agenta. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

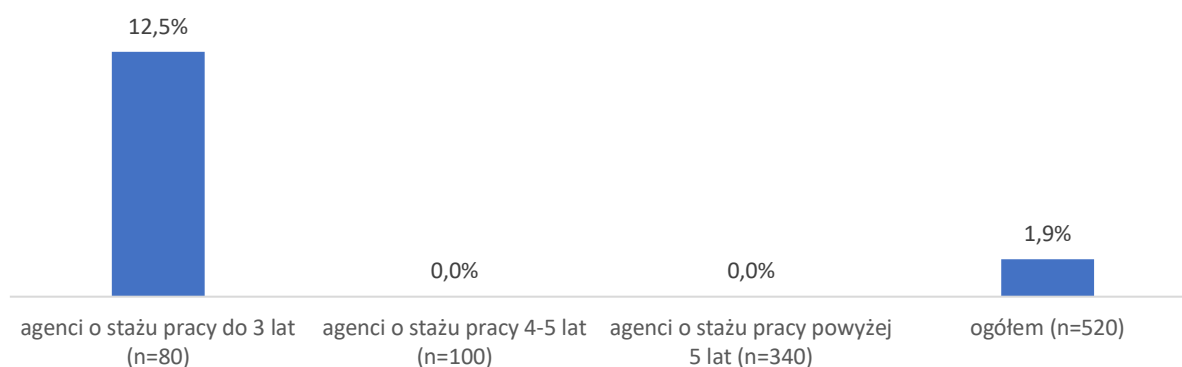
5.4. Relacje osobiste a wizerunek

Badanie empiryczne agentów pokazało również ocenę czynników kształtujących wizerunek w oczach agenta. Poniżej prezentowane są wyniki (średnia) w podziale na staż pracy w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieważne a 5 – ważne.

Pierwszym czynnikiem było budowanie relacji osobistych. Młodszy agenci, którzy mają do 3 lat stażu, ocenili budowanie relacji osobistych przez TU na stosunkowo wysokim poziomie, ale nieco poniżej maksymalnej oceny. Może to sugerować, że dla tej grupy agentów osobiste relacje z TU są ważne w ocenie jego wizerunku, i wciąż istnieje tu pewien margines na poprawę. Dla młodszych agentów, którzy być może dopiero zaczynają swoją karierę i budują sieć kontaktów, relacje osobiste mogą być kluczowe dla ich sukcesu i zaufania do TU. Agenci z 4-5 latami stażu ocenili budowanie relacji osobistych przez TU nieco wyżej (3,90), niż młodszy agenci, ale różnica jest minimalna. Może to wskazywać na to, że dla tej grupy agentów, która ma już pewne doświadczenie w branży, relacje osobiste nadal są ważne. Mając już pewne doświadczenie, mogą lepiej doceniać wartość silnych relacji z TU i rzutowanie tego aspektu na

wizerunek TU. Najbardziej doświadczeni agenci dali nieco niższą ocenę w kwestii budowania relacji osobistych przez TU w porównaniu z młodszymi agentami (3,76).

Budowanie relacji osobistych jest ważnym aspektem wizerunku TU w oczach agentów ubezpieczeniowych. Wszystkie grupy agentów oceniły ten aspekt na stosunkowo wysokim poziomie, co wskazuje na jego znaczenie w relacjach biznesowych. Jednak oceny różnią się nieco w zależności od stażu pracy agenta, co może odzwierciedlać różne doświadczenia i oczekiwania w zależności od doświadczenia w branży. Warto zwrócić uwagę na to, że nawet najbardziej doświadczeni agenci uważają, że istnieje pole do poprawy w budowaniu relacji osobistych przez TU. Dla TU może to być ważny sygnał, że warto inwestować w budowanie silnych, osobistych relacji z agentami, niezależnie od ich stażu pracy.



Rysunek 27. Wpływ dbałości o relacje osobiste jako element oceny wizerunku TU.

Ocena agentów w zależności od stażu pracy

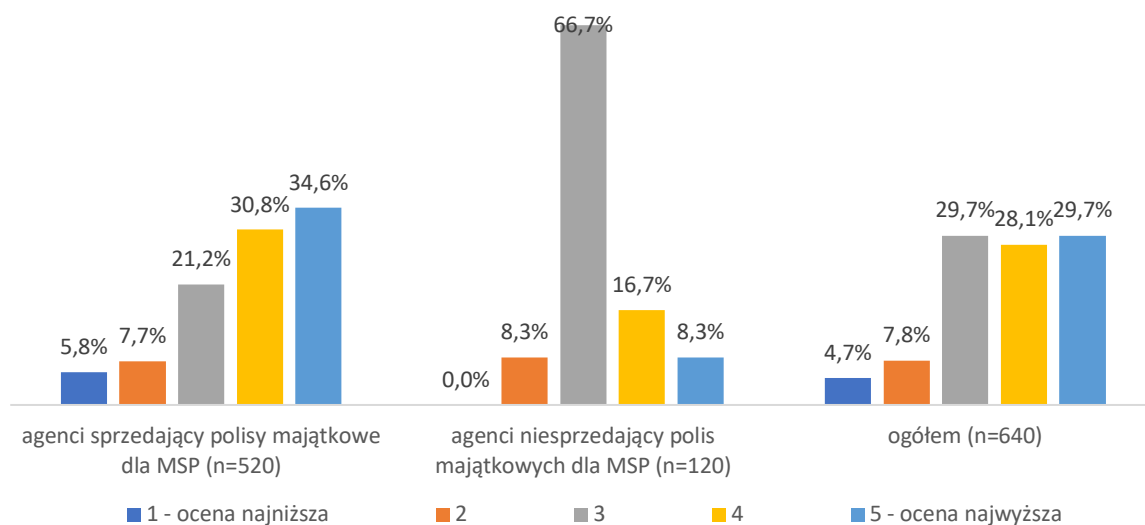
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

To samo zagadnienie zbadano w podziale agentów na tych, którzy sprzedają i nie sprzedają polis majątkowych dla MŚP. Poproszono ankietowanych o ocenę wpływu relacji osobistych na całokształt wizerunku TU, wskazanie miało zawierać się w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne. Tylko niewielki odsetek agentów sprzedających polisy majątkowe (5,8%) dla MŚP uważało, że budowanie relacji osobistych jest mało istotne w działaniach wizerunkowych skierowanych do nich. W przypadku agentów niesprzedających tych polis, nikt nie wskazał takiej odpowiedzi. Nieco większa część agentów sprzedających polisy dla MŚP (7,7%) dała ocenę 2, co wskazuje, że nie uważają oni budowania relacji osobistych za kluczowy element, ale jest on ważniejszy niż dla tych, którzy dali ocenę 1. Podobna część (8,3%) agentów niesprzedających polis dla MŚP dał ocenę 2. Około jedna piąta agentów sprzedających polisy dla MŚP (21,2%) dała ocenę 3, co wskazuje na średnią ważność

budowania relacji osobistych w działaniach wizerunkowych. Większość agentów niesprzedających polis dla MŚP (66,7%) dała ocenę 3. To wskazuje, że dla tej grupy budowanie relacji osobistych jest ważne ale nie kluczowe. Ponad jedna trzecia agentów sprzedających polisy dla MŚP (30,8%) dała ocenę 4, co wskazuje na wysoką ocenę wartości budowania relacji osobistych.

Znacznie mniejsza grupa agentów (16,7%) niesprzedających polis dla MŚP dała ocenę 4. Najwyższą ocenę dało 34,6% agentów sprzedających polisy dla MŚP, co wskazuje, że uważają oni budowanie relacji osobistych za kluczowy element działań wizerunkowych skierowanych do nich. Wśród niesprzedających polis dla MŚP, ten wynik wyniósł 8,3%.

Należy zatem stwierdzić, że budowanie relacji osobistych jest ważne dla większości agentów, zarówno sprzedających, jak i niesprzedających polisy majątkowe dla MŚP. Jednak wśród tych, którzy sprzedają polisy, większy odsetek uważa to za kluczowy element działań wizerunkowych skierowanych do nich. Dla agentów nie sprzedających polis dla MŚP, budowanie relacji osobistych jest ważne, ale niekoniecznie kluczowe.



Rysunek 28. Wpływ dbałości o relacje osobiste jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

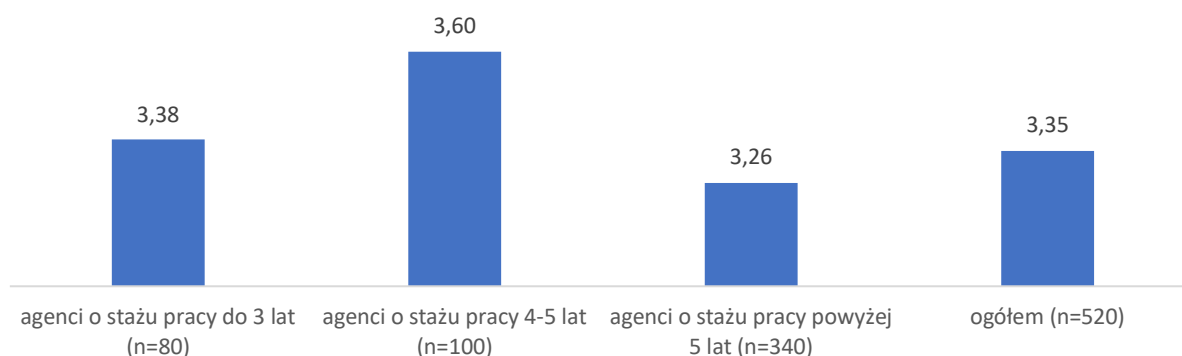
Kolejnym czynnikiem, poddanym badaniu była dbałość o spójność graficzną wizerunku. W grupie agentów do 3 lat stażu oceniono ją na poziomie średnim 3,38 punktu. Może to sugerować, że dla tej grupy agentów spójność graficzna jest ważna, ale widzą pewne braki w tym zakresie. Dla młodszych agentów, którzy być może są bardziej wrażliwi na

nowoczesne trendy wizualne i branding, spójność graficzna może być kluczowa dla postrzegania profesjonalizmu TU.

Agenci ze stażem 4-5 lat ocenili dbałość o spójność graficzną wizerunku nieco wyżej niż młodsi agenci (3,60). Może to wskazywać na to, że dla tej grupy agentów, która ma już pewne doświadczenie w branży, spójność graficzna jest ważnym elementem wizerunku TU. Mając już pewne doświadczenie mogą lepiej doceniać wartość spójnego i profesjonalnego wizerunku.

Najbardziej doświadczeni agenci dali najniższą ocenę dla dbałości o spójność graficzną wizerunku w porównaniu z młodszymi agentami (3,26). Może to wynikać z faktu, że mają oni już ugruntowane relacje z wieloma TU i dostrzegają różnice w podejściu różnych TU do brandingu i wizerunku. Możliwe jest też, że mają wyższe oczekiwania w tej dziedzinie, poparte wieloletnimi doświadczeniami, lub też nie przywiązują tak dużej wagi do aspektów wizualnych.

Z wyników tej części badania można wysnuć wniosek, że dbałość o spójność graficzną wizerunku jest istotnym aspektem w oczach agentów ubezpieczeniowych, choć nie jest to najważniejszy element wizerunku TU. Wszystkie grupy agentów oceniły ten aspekt na poziomie średnim, co wskazuje na jego umiarkowane znaczenie w relacjach biznesowych. Różnice w ocenach w zależności od stażu pracy agenta mogą odzwierciedlać różne doświadczenia i oczekiwania w zależności od czasu spędzonego w branży oraz różne podejście do kwestii wizualnych. Dla TU może to być sygnał, że warto inwestować w spójny i profesjonalny wizerunek graficzny, ale też, że nie jest to jedyny aspekt, na którym powinny się skupić.

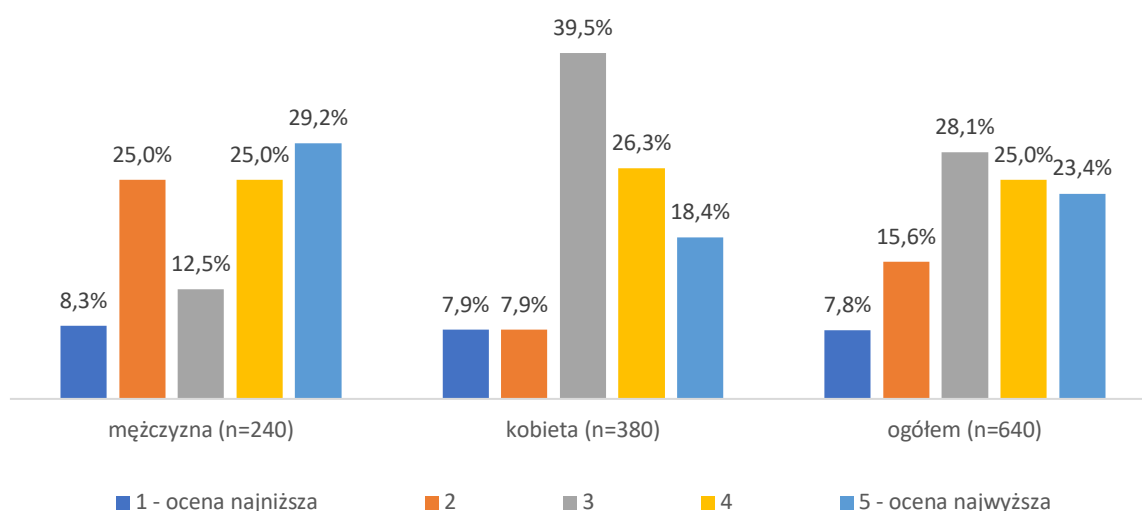


Rysunek 29. Wpływ spójności graficznej wizerunku jako element jego oceny. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Ten sam zakres badania przynosi również wyniki w podziale na płeć agentów. Podobnie jak w niektórych pozostałych pytaniach, mieli oni wskazać na istotność tego czynnika w ocenie wizerunku TU w zakresie od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne. Analizując odpowiedzi agentów na pytanie dotyczące dbałości o spójność graficzną wizerunku w kontekście płci, można zauważyć następujące tendencje: 8,3% mężczyzn uważa, że dbałość o spójność graficzną wizerunku ma najniższe znaczenie. Podobnie (7,9%) jest w przypadku kobiet. W przypadku oceny wyższej (2), jedna czwarta mężczyzn wskazała na taką właśnie ocenę, przy zaledwie 7,9% wskazań kobiet. Jednak już w przypadku oceny 3, wyniki wyglądają inaczej: 12,5% mężczyzn i 39,5% kobiet. To zaskakująca różnica. Może sugerować, że kobiety są bardziej elastyczne w swoim podejściu do wizerunku i bardziej otwarte na różnorodność w prezentacji marki. Tych różnic nie widać w przypadku oceny 4 – 25% mężczyzn i 26,3% kobiet oceniło dbałość o spójność na tym samym poziomie, uznając ją za ważną. Najwyższa ocena, w podziale na płeć wygląda następująco: 29,2% dało tę ocenę, a w przypadku kobiet, było to 18,4%.

Dbałość o spójność graficzną wizerunku jest ważna dla większości agentów, zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Jednak kobiety częściej niż mężczyźni przyznają średnie oceny, podczas gdy mężczyźni są bardziej skłonni do przyznawania skrajnych ocen (bardzo niskich lub bardzo wysokich). Może to wskazywać na różnice w percepcji i wartościowaniu spójności graficznej wizerunku w zależności od płci badanego.

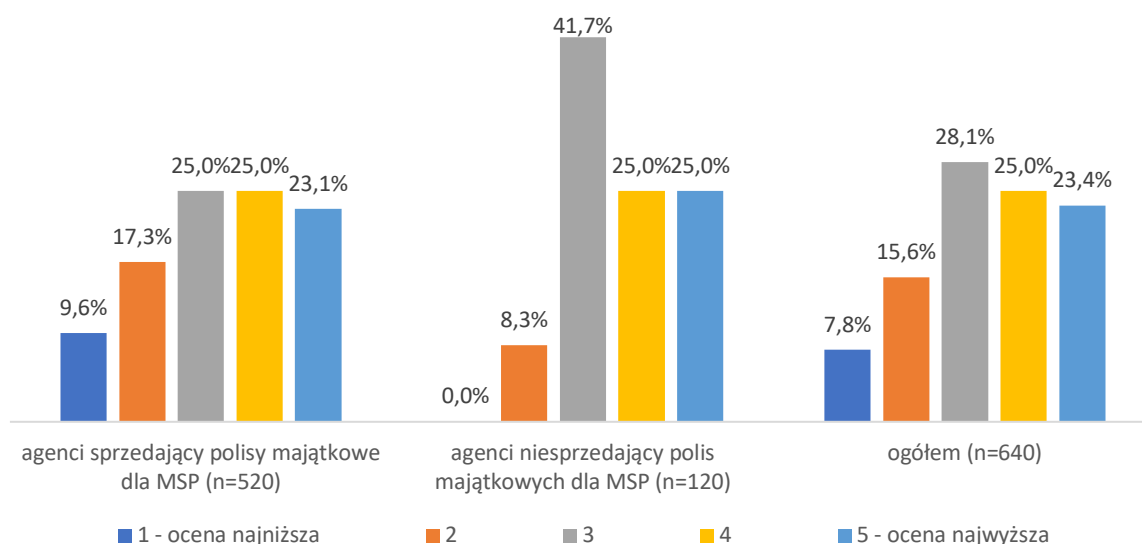


Rysunek 30. Wpływ spójności graficznej wizerunku jako element jego oceny. Ocena agentów w zależności od płci ankietowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Ocena spójności graficznej jako czynnika wpływającego na wizerunek została także przebadana w podziale na kategorie sprzedawanych polis (sprzedający polisy dla MŚP, niesprzedający polis dla MŚP). Zastosowano tu ten sam model oceny w skali 1–5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne. Osoby sprzedające polisy majątkowe dla MŚP w niewielkim stopniu (9,6%) uważają, że dbałość o spójność graficzną wizerunku jest mało ważna (ocena 1). Wśród tych, którzy nie sprzedają takich polis, nikt nie dał najniższej oceny. Grupa 17,3% osób sprzedających polisy majątkowe dla MŚP dało ocenę 2, podczas gdy wśród niesprzedających ten odsetek wynosi 8,3%. Ocenę 3 przyznało 25% osób sprzedających polisy majątkowe dla MŚP, podczas gdy wśród niesprzedających ten odsetek wynosi aż 41,7%. Zarówno wśród osób sprzedających, jak i niesprzedających polisy majątkowe dla MŚP, 25% dało ocenę 4. To wskazuje na to, że dla wielu agentów, niezależnie od ich specjalizacji, spójność graficzna jest ważna. Wśród sprzedających polisy majątkowe dla MŚP 23,1% dało najwyższą ocenę, podczas gdy wśród niesprzedających ten odsetek wynosił 25%. To sugeruje, że dla znaczącej części agentów, niezależnie od ich specjalizacji, dbałość o spójność graficzną wizerunku jest kluczowa.

Osoby sprzedające polisy majątkowe dla MŚP mają bardziej zróżnicowane opinie na temat dbałości o spójność graficzną wizerunku w porównaniu z tymi, którzy takich polis nie sprzedają. Może to wynikać z faktu, że mają one bezpośredni kontakt z różnymi towarzystwami ubezpieczeniowymi i są bardziej świadome różnic w podejściu do wizerunku. Możliwe jest również, że osoby te mają wyższe oczekiwania wobec towarzystw ubezpieczeniowych ponieważ ich profesjonalizm i sukces w sprzedaży mogą być bezpośrednio związane z postrzeganiem marki przez klientów.



Rysunek 31. Wpływ spójności graficznej wizerunku jako element jego oceny. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

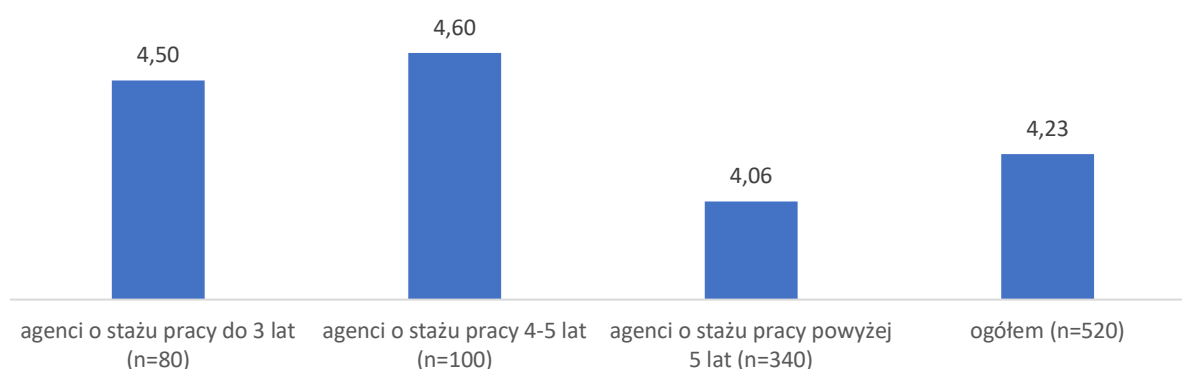
Wpływ na wizerunek wielokanałowego kontaktu również poddano analizie. I tak, młodszy agenci, do 3 lat stażu, ocenili wielokanałowy kontakt z TU bardzo wysoko (4,50), zbliżając się do maksymalnej oceny. Dla tej grupy agentów dostępność różnych kanałów komunikacji z TU jest wyjątkowo ważna. Być może młodsze pokolenie agentów jest bardziej przyzwyczajone do korzystania z różnych środków komunikacji, takich jak media społecznościowe, e-mail, czat na żywo itp., i oczekuje, że TU będzie dostępne na tych platformach.

Bardzo ciekawy jest fakt, że agenci z 4–5 latami stażu ocenili wielokanałowy kontakt jeszcze wyżej niż młodszy agenci (4,60). To wskazuje, że dla tej grupy agentów dostępność różnych kanałów komunikacji z TU jest kluczowa. Może to również sugerować, że agenci z tym stażem pracy mają doświadczenie w pracy z różnymi towarzystwami i doceniają te, które oferują szeroki zakres możliwości komunikacyjnych.

Najbardziej doświadczony agenci dali niższą ocenę dla wielokanałowego kontaktu w porównaniu z młodszymi stażem agentami (4,06). Chociaż ocena ta jest nadal stosunkowo wysoka, wskazuje na to, że dla tej grupy agentów inne aspekty mogą być ważniejsze niż dostępność wielu kanałów komunikacji. Możliwe jest też, że mają oni swoje preferowane metody komunikacji i nie potrzebują tak szerokiej gamy rozwiązań komunikacyjnych.

Wielokanałowy kontakt jest bardzo ważnym aspektem oceny wizerunku TU w oczach agentów ubezpieczeniowych, co wskazuje na to, że agenci cenią sobie możliwość komunikacji z TU w różny sposób, w zależności od sytuacji i potrzeb. Wysokie oceny wśród młodszych

agentów mogą odzwierciedlać zmieniające się trendy w komunikacji i rosnące znaczenie technologii cyfrowych. Dla TU jest to ważny sygnał, że warto inwestować w rozwój różnych kanałów komunikacji, aby sprostać oczekiwaniom agentów i zapewnić im wsparcie w różnych formatach. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na różnice w ocenach w zależności od stażu pracy agenta i dostosowywać strategię komunikacji do różnych grup agentów.



Rysunek 32. Wielokanałowość komunikacji jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

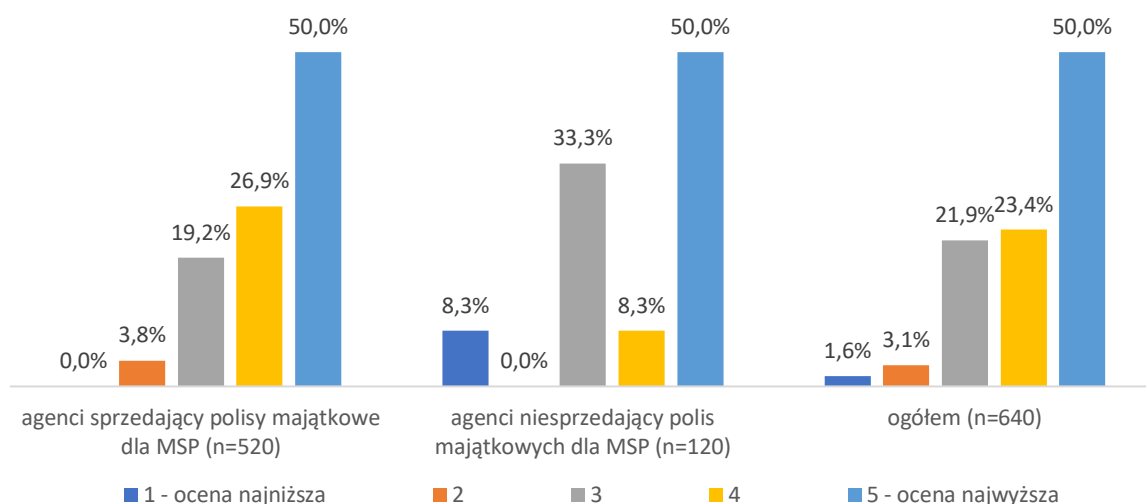
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Wielokanałowy kontakt (komunikacja), stanowił również element badania empirycznego w podziale na kategorie sprzedawanych polis. Zastosowano tu ten sam model oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne. Brak agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP, którzy przyznaliby tej kategorii najniższą ocenę sugeruje, że dla tej grupy wielokanałowy kontakt ma pewne znaczenie. Z drugiej strony, 8,3% agentów niesprzedających takich polis uznało wielokanałowy kontakt za mało istotny. Może to wskazywać na różnice w priorytetach lub doświadczeniach między tymi dwiema grupami. Tylko 3,8% agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP oraz żaden z agentów niesprzedających takich polis oceniło wielokanałowy kontakt na 2. To wskazuje, że dla pewnej niewielkiej grupy agentów wielokanałowy kontakt nie jest kluczowy, ale nadal ma pewne znaczenie.

Wśród agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP 19,2% a wśród niesprzedających 33,3% oceniło wielokanałowy kontakt na 3. To sugeruje, że dla znaczącej części agentów, wielokanałowy kontakt jest ważny, ale nie najważniejszy. Może to również wskazywać na to, że agenci oczekują pewnych podstawowych form kontaktu, ale niekoniecznie wszystkich dostępnych kanałów.

W grupie agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP 26,9% a w grupie niesprzedających 8,3% oceniło wielokanałowy kontakt na 4. To wskazuje, że dla znaczącej części agentów sprzedających polisy majątkowe, wielokanałowy kontakt jest bardzo ważny. Może to wynikać z faktu, że mają oni więcej niestandardowych kontaktów z towarzystwami ubezpieczeniowymi, co wynika ze stopnia skomplikowania oferowanych produktów w związku z czym potrzebują różnych kanałów komunikacji.

Połowa agentów z obu grup oceniła wielokanałowy kontakt na 5. To wskazuje na to, że dla wielu agentów, niezależnie od tego, czy sprzedają polisy majątkowe dla MŚP czy nie, wielokanałowy kontakt jest kluczowy w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa. Wyniki wskazują na to, że przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe powinny inwestować w rozwijanie wielokanałowego kontaktu z agentami, aby zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania. Jednakże, warto zwrócić również uwagę na jakość tych kanałów, a nie tylko na ich ilość.



Rysunek 33. Wielokanałowość komunikacji jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis

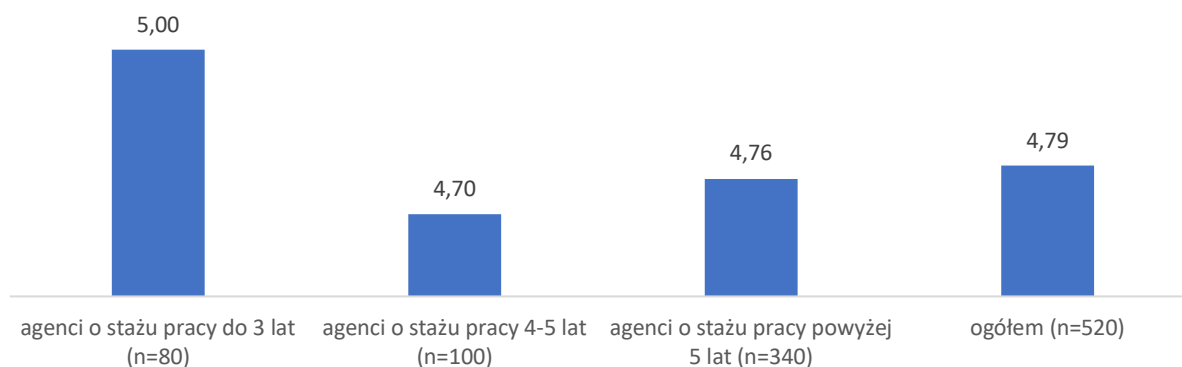
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Badaniu poddano jednocześnie wpływ prostoty komunikacji na ocenę wizerunku TU. Zastosowano tu ten sam model oceny w skali 1–5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne. W przypadku agentów ze stażem pracy do 3 lat, padła maksymalna ocena 5. Dla tej grupy agentów jasna, zrozumiała i bezpośrednia komunikacja z TU jest niezwykle ważna. Może to wynikać z tego, że młodszy agenci są mniej doświadczeni i bardziej cenią sobie prostotę i jasność komunikacji, co pomaga im w efektywnym wykonywaniu swojej pracy.

Agenci z 4–5 latami stażu ocenili prostotę komunikacji z TU bardzo wysoko, choć nieco niżej niż młodsi agenci (4,70). Dla tej grupy agentów jasna i prosta komunikacja jest nadal kluczowa. Mając już pewne doświadczenie w branży, mogą lepiej doceniać wartość jasnej komunikacji, zwłaszcza w skomplikowanych kwestiach związanych z ubezpieczeniami.

Najbardziej doświadczeni agenci ocenili prostotę w komunikacji z TU bardzo wysoko, zbliżając się do maksymalnej oceny (4,76). Dla tej grupy agentów, którzy mają już ugruntowane relacje z wieloma TU i doświadczenie w branży, jasna i prosta komunikacja jest kluczowa. Może to wynikać z tego, że mają oni do czynienia z wieloma skomplikowanymi kwestiami i cenią sobie TU, które komunikują się w sposób zrozumiały i bezpośredni. Posiadając rozbudowany portfel klientów, nie chcą tracić czasu na coś więcej niż proste komunikaty.

Można zatem wnioskować, że prostota w komunikacji jest jednym z najważniejszych aspektów w oczach agentów ubezpieczeniowych, co wskazuje na to, że agenci bardzo cenią sobie jasność i bezpośredniość w komunikacji z TU. Wysokie oceny we wszystkich grupach wiekowych wskazują na uniwersalność tego oczekiwania wśród agentów. Dla TU jest to ważny sygnał, że warto inwestować w jasną, zrozumiałą i bezpośrednią komunikację, niezależnie od złożoności tematu. Prosta komunikacja może przyczynić się do zwiększenia zaufania agentów do TU i ułatwić im pracę.



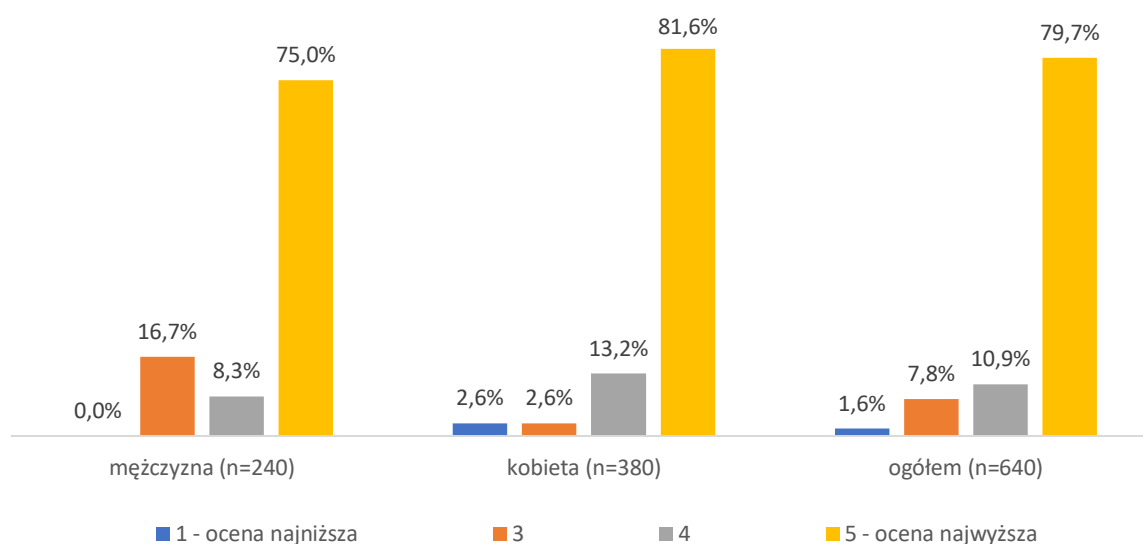
Rysunek 34. Wpływ prostoty komunikacji na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Prostotę w komunikacji jako element wpływający na wizerunek TU w oczach agenta, zbadano również z perspektywy płci. Brak mężczyzn i kobiet, którzy przyznaliby tej kategorii najniższą ocenę sugeruje, że bez względu na płeć, prostota komunikacji jest wyczekiwany

i istotnym w ocenie wizerunku TU elementem. Wśród mężczyzn 16,7% a wśród kobiet 2,6% oceniło prostotę w komunikacji na 3. Różnica w ocenach między płciami może wskazywać na to, że mężczyźni bardziej cenią sobie prostotę w komunikacji niż kobiety. Prostotę w komunikacji na 4 oceniło 8,3% mężczyzn oraz 13,2% kobiet. Różnica w ocenach między kobietami a mężczyznami jest niewielka, co sugeruje podobne oczekiwania w tej kwestii. Aż 75% mężczyzn i 81,6% kobiet oceniło prostotę w komunikacji na 5. To wskazuje na to, że dla większości agentów, niezależnie od płci, prostota w komunikacji jest kluczowym elementem w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.

Mimo, że większość agentów z obu płci oceniła prostotę w komunikacji na 5, warto zwrócić uwagę na tych, którzy ocenili ją najniżej. Może to wskazywać na pewne obszary do poprawy w komunikacji przedsiębiorstwa z agentami. Wyniki wskazują na to, że TU powinny inwestować w prostą i jasną komunikację z agentami, aby zaspokoić ich potrzeby i oczekiwania.



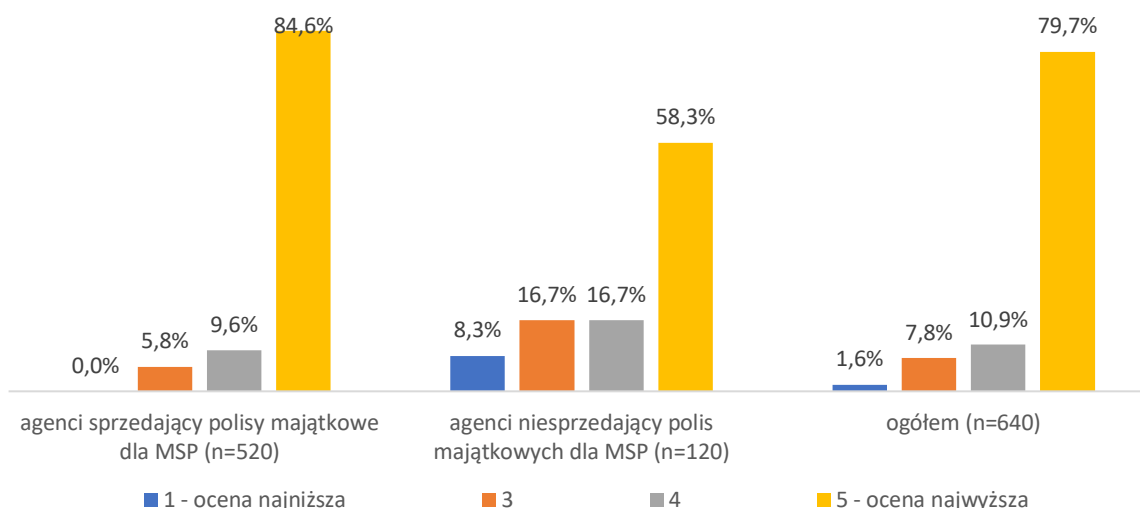
Rysunek 35. Wpływ prostoty komunikacji na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od płci

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

To samo zagadnienie zbadano w kontekście kategorii sprzedawanych polis majątkowych (sprzedający polisy majątkowe MŚP, niesprzedający polis majątkowych MŚP). Zastosowano tu ten sam model oceny w skali 1–5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne. Żaden z agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP nie wskazał najniższej oceny. To sugeruje, że dla tej grupy prostota w komunikacji jest ważna. Z drugiej strony, 8,3% agentów niesprzedających polis majątkowych dla MŚP uznało prostotę w komunikacji za mało istotną.

Może to wskazywać na różnice w oczekiwaniach lub doświadczeniach między tymi dwiema grupami. Wśród agentów sprzedających polisy 5,8% a niesprzedających polisy 16,7% oceniło prostotę w komunikacji na 3. To sugeruje, że dla grupy agentów sprzedających polisy MŚP prostota w komunikacji jest ważna ale nie jest najważniejszym priorytetem. Wyższy odsetek wśród tych, którzy nie sprzedają polis, może wskazywać na to, że ta grupa ma inne oczekiwania wobec komunikacji. Prostotę w komunikacji na 4 oceniło 9,6% agentów sprzedających polisy oraz 16,7% agentów niesprzedających polis.

Aż 84,6% agentów sprzedających polisy i 58,3% agentów niesprzedających polis oceniło prostotę w komunikacji na 5. To wskazuje na to, że dla większości agentów, niezależnie od tego, czy sprzedają polisy majątkowe dla MŚP czy nie, prostota w komunikacji jest kluczowym elementem w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.



Rysunek 36. Wpływ prostoty komunikacji na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności kategorii sprzedawanych polis

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

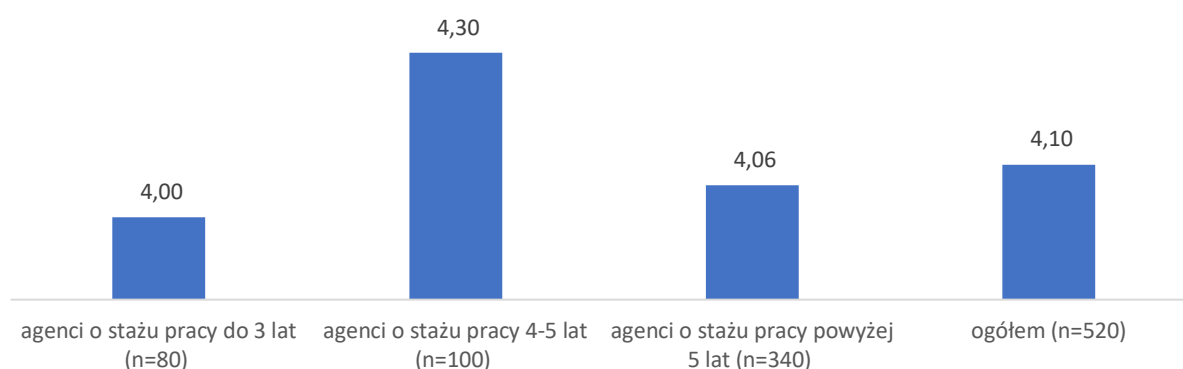
Towarzystwa ubezpieczeniowe organizują szkolenia i konferencje dedykowane agentom w ramach budowania swojego wizerunku, chociaż trzeba nadmienić, że nie jest to jedyny cel takich działań. W badaniu uzyskano odpowiedzi wskazujące na istotność tego obszaru w ocenie wizerunku TU. Zastosowano tu ten sam model oceny w skali od 1 do 5, gdzie 1 oznacza nieważne, a 5 ważne.

Agenci, ze stażem zawodowym do 3 lat, ocenili wpływ szkoleń i konferencji organizowanych przez TU jako wysoki czynnik oceny wizerunku, chociaż nie maksymalny. Dla tej grupy agentów, która być może dopiero zaczyna swoją karierę, szkolenia i konferencje mogą być kluczowe dla zdobywania wiedzy i umiejętności niezbędnych w branży. Wysoka ocena wskazuje, że TU oferują wartościowe szkolenia, ale istnieje pewien margines na

poprawę. Agenci z 4-5 latami stażu ocenili szkolenia i konferencje nieco wyżej niż młodszy agenci (4,30). Mając już pewne doświadczenie w branży, mogą lepiej doceniać wartość zaawansowanych szkoleń i konferencji, które pomagają im rozwijać swoje umiejętności i pozostawać na bieżąco z najnowszymi trendami w branży i wpływają równocześnie na ich postrzeganie wizerunku TU.

Najbardziej doświadczeni agenci dali nieco niższą ocenę dla szkoleń i konferencji w porównaniu z agentami z 4-5 latami stażu (4,06). Może to wynikać z faktu, że mają oni już bogate doświadczenie i uczestniczyli w wielu szkoleniach i konferencjach w przeszłości, więc mają wyższe oczekiwania wobec jakości i treści oferowanych szkoleń. Być może też uznają, że posiadają wiedzę, której nie potrzebują rozwijać podczas tego typu inicjatyw. Tym samym, jako że są one w tym przypadku dla nich mniej ważne, to również w mniejszym stopniu wpływają na ocenę wizerunku TU.

Badania pokazują, że szkolenia i konferencje są ważnym aspektem w oczach agentów ubezpieczeniowych. Wysokie oceny wśród wszystkich grup wiekowych wskazują na to, że agenci cenią sobie możliwość ciągłego kształcenia i rozwoju zawodowego. Dla TU jest to ważny sygnał, że warto inwestować w jakość i różnorodność oferowanych szkoleń i konferencji aby sprostać oczekiwaniom agentów i pomóc im w rozwoju zawodowym. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na różnice w ocenach w zależności od stażu pracy agenta i dostosowywać ofertę szkoleniową do potrzeb różnych grup agentów.



Rysunek 37. Wpływ konferencji i szkoleń na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

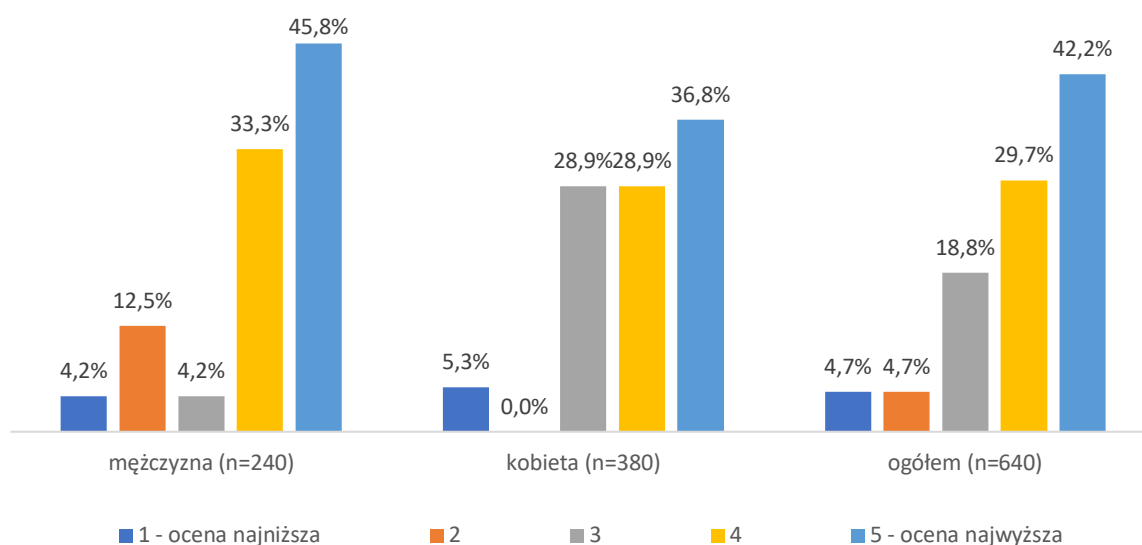
W badaniu przypatrywano się również ocenie wpływu konferencji i szkoleń na wizerunek TU w podziale na płeć. Wśród mężczyzn – 4,2% a wśród kobiet – 5,3% przyznało

tej kategorii najniższą ocenę. To sugeruje, że niewielki odsetek agentów obu płci uważa szkolenia i konferencje za mało istotne w kontekście działań wizerunkowych skierowanych do agenta. Szkolenia i konferencje na 2 oceniło 12,5% mężczyzn i 0% kobiet. Wyższy odsetek wśród mężczyzn może wskazywać na różnice w oczekiwaniach lub doświadczeniach między płciami w tej kwestii. Szkolenia i konferencje na 3 oceniło 4,2% mężczyzn i aż 28,9% kobiet. Znacznie wyższy odsetek wśród kobiet może sugerować, że kobiety mają bardziej zróżnicowane oczekiwania wobec szkoleń i konferencji niż mężczyźni. Ocenę 4 wskazała podobna grupa mężczyzn – 33,3% i kobiet – 28,9%. To wskazuje, że dla znaczącej części agentów obu płci, szkolenia i konferencje są ważnym elementem w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.

Wszyscy respondenci, którzy odmówili odpowiedzi na pytanie o płeć oraz 45,8% mężczyzn i 36,8% kobiet oceniło szkolenia i konferencje na 5. To wskazuje, że dla większości agentów, niezależnie od płci, szkolenia i konferencje są kluczowym elementem w budowaniu wizerunku przedsiębiorstwa.

Szkolenia i konferencje są zatem postrzegane generalnie jako ważne działania wizerunkowe przez większość agentów, zarówno mężczyzn, jak i kobiet. Jednakże kobiety wydają się mieć bardziej zróżnicowane oczekiwania w tej kwestii, co wskazuje na potrzebę dostosowywania oferty szkoleniowej do różnych grup docelowych.

Wysoki odsetek agentów, którzy ocenili szkolenia i konferencje na 5, wskazuje na to, że towarzystwa ubezpieczeniowe powinny inwestować w jakość i różnorodność oferowanych szkoleń i konferencji, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania agentów.



Rysunek 38. Wpływ konferencji i szkoleń na wizerunek TU. Ocena agentów w podziale na płeć

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Podział wyników badania ze względu na kategorię sprzedawanych polis majątkowych (sprzedający polisy majątkowe dla MŚP, niesprzedający polis majątkowych dla MŚP), przyniósł następujące dane: 1,9% agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP i 16,7% agentów niesprzedających takich polis przyznało tej kategorii najniższą ocenę. To wskazuje, że niewielki odsetek agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP uważa szkolenia i konferencje za mało istotne, podczas gdy wśród tych, którzy nie sprzedają, odsetek ten jest znacznie wyższy. Być może wynika to ze stopnia skomplikowania produktów dedykowanych MŚP i trudności w ich dopasowaniu do potrzeb klientów oraz wymagającego, w porównaniu z prostszymi polisami, procesu sprzedaży.

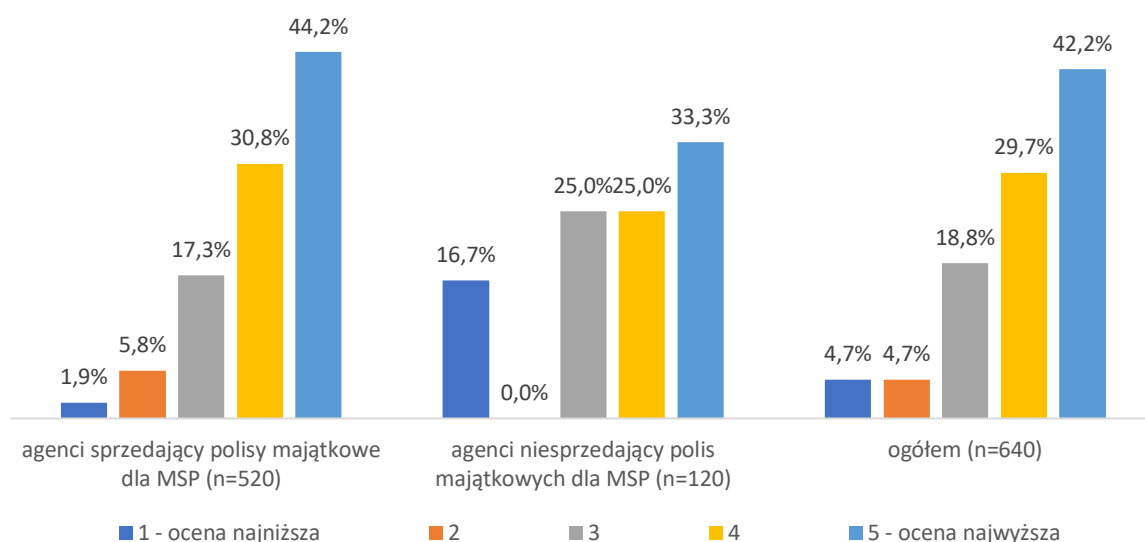
Wśród agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP 5,8% oceniło szkolenia i konferencje na 2, podczas gdy wśród agentów niesprzedających takich polis nikt nie przyznał tej oceny.

W gronie agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP 17,3% a w niesprzedających 25,0% oceniło szkolenia i konferencje na 3. Wyższy odsetek wśród agentów niesprzedających może wskazywać na różnice w oczekiwaniach lub doświadczeniach między tymi dwiema grupami.

Grupa 30,8% agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP i 25,0% niesprzedających oceniło szkolenia i konferencje na 4. To wskazuje, że dla znaczącej części agentów z obu grup, szkolenia i konferencje są ważnym elementem w budowaniu wizerunku towarzystwa.

Szkolenia i konferencje na 5 oceniło 44,2% agentów sprzedających polisy majątkowe dla MŚP i 33,3% niesprzedających. To wskazuje, że dla większości agentów, niezależnie od tego, czy sprzedają polisy majątkowe dla MŚP czy nie, szkolenia i konferencje są kluczowym elementem w budowaniu wizerunku.

Szkolenia i konferencje są generalnie postrzegane jako ważne działania wizerunkowe przez większość agentów, zarówno tych sprzedających, jak i niesprzedających polis majątkowych dla MŚP. Istnieją jednak pewne różnice w oczekiwaniach między tymi dwiema grupami, co może wskazywać na potrzebę dostosowania oferty szkoleniowej do różnych segmentów agentów. Wysoki odsetek agentów, którzy ocenili szkolenia i konferencje na 5, wskazuje na to, że towarzystwa ubezpieczeniowe powinny inwestować w jakość i różnorodność oferowanych szkoleń i konferencji, aby zaspokoić potrzeby i oczekiwania agentów.



Rysunek 39. Wpływ konferencji i szkoleń na wizerunek TU. Ocena agentów ze względu na kategorię sprzedawanych polis

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

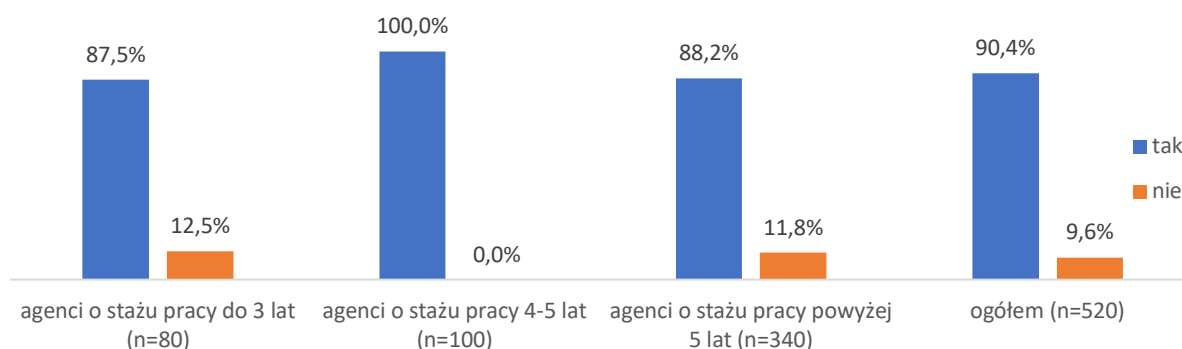
Ocena wizerunku towarzystw ubezpieczeniowych wynika z bezpośredniej relacji biznesowej jaka między nimi zachodzi, ale wpływa na nią też opinia wyrażana przez klienta docelowego. W badaniu przeanalizowano ten aspekt prosząc agentów o odpowiedzi.

Wśród agentów ze stażem do 3 lat 87,5% było zdania, że wizerunek TU w oczach klienta jest kluczowym elementem procesu sprzedażowego. Może to być wynikiem tego, że młodszy agenci są bardziej świadomi roli wizerunku marki w procesie podejmowania decyzji przez klienta, zwłaszcza w erze mediów społecznościowych i dostępu do opinii online. Inna interpretacja takiego wyniku może sugerować, że młodszy agenci nie czują się na tyle silni we współpracy z klientem, żeby potrafić zniwelować jego opinię o wizerunku danego TU. Tej tezie przeczą jednak wyniki badania w grupach o większym stażu pracy. Wszyscy agenci (100%) z 4-5 latami stażu uważali, że wizerunek TU w oczach klienta, jest kluczowym elementem procesu sprzedażowego. To wskazuje na to, że dla tej grupy agentów pozytywny wizerunek TU może znacząco wpłynąć na sukces sprzedażowy.

Zdecydowana większość doświadczonych agentów (88,2%) również stwierdziło, że wizerunek TU w oczach klienta, jest kluczowym elementem procesu sprzedażowego. Może to wynikać z ich doświadczenia w pracy z klientami i obserwacji, jak pozytywny wizerunek TU wpływa na decyzje zakupowe klientów.

Wizerunek TU w oczach klienta jest postrzegany jako kluczowy element procesu sprzedażowego przez większość agentów, niezależnie od ich stażu pracy. Dla TU jest to ważny sygnał, że inwestycje w budowanie pozytywnego wizerunku w oczach klienta mogą przynieść

korzyści w postaci zwiększonej sprzedaży i lojalności klienta. Agenci są na pierwszej linii kontaktu z klientami i mają bezpośrednie doświadczenie w ocenie, jak wizerunek TU wpływa na decyzje zakupowe klientów. To, co uważa klient o wizerunku danego TU, wpływa na ocenę tego wizerunku w oczach agenta.



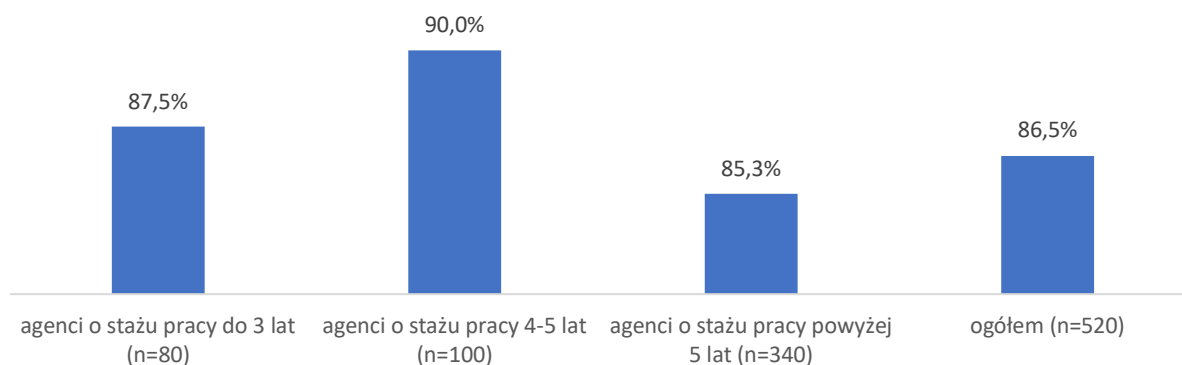
Rysunek 41. Wpływ wizerunku TU w oczach klienta docelowego na postrzeganie wizerunku przez agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Agentów spytano w badaniu również o to, kto lub co ich zdaniem, jest kluczowym nośnikiem wizerunku TU. Zdecydowana większość młodszych agentów do 3 lat stażu (87,5%) uważała, że menedżer odpowiedzialny za kontakt jest kluczowym nośnikiem wizerunku TU. To sugeruje, że dla agentów, którzy są stosunkowo nowi w branży, bezpośredni kontakt i relacja z menedżerem są niezwykle ważne. Może to wynikać z potrzeby wsparcia, dostępu do informacji i budowania zaufania w początkowej fazie kariery agenta. W tej grupie wiekowej, która obejmuje agentów z umiarkowanym doświadczeniem (4–5 lat stażu), menedżer jest jeszcze bardziej istotny jako nośnik wizerunku, 9 na 10 respondentów podkreślało jego kluczową rolę (90%). To sugeruje, że nawet z większym doświadczeniem bezpośrednia komunikacja i relacja z menedżerem pozostają kluczowym elementem wizerunku TU.

Wśród najbardziej doświadczonych agentów menedżer nadal jest postrzegany jako kluczowy nośnik wizerunku (85,3%), choć odsetek ten jest nieco niższy niż w innych grupach wiekowych. Niemniej jednak, ponad 8 na 10 doświadczonych agentów nadal podkreślało znaczenie menedżera w kształtowaniu wizerunku TU. To wskazuje na to, że niezależnie od stażu pracy, menedżer pozostaje kluczową postacią w procesie współpracy z TU. Można wysnuć wniosek, że menedżer odpowiedzialny za kontakt z agentem jest niezwykle ważny dla

agentów we wszystkich grupach wiekowych. Jego rola jako kluczowego nośnika wizerunku TU jest konsekwentnie podkreślana przez agentów o różnym stażu pracy. Bezpośrednia komunikacja, wsparcie i budowanie relacji przez menedżera są kluczowe dla postrzegania pozytywnego wizerunku TU przez agentów.



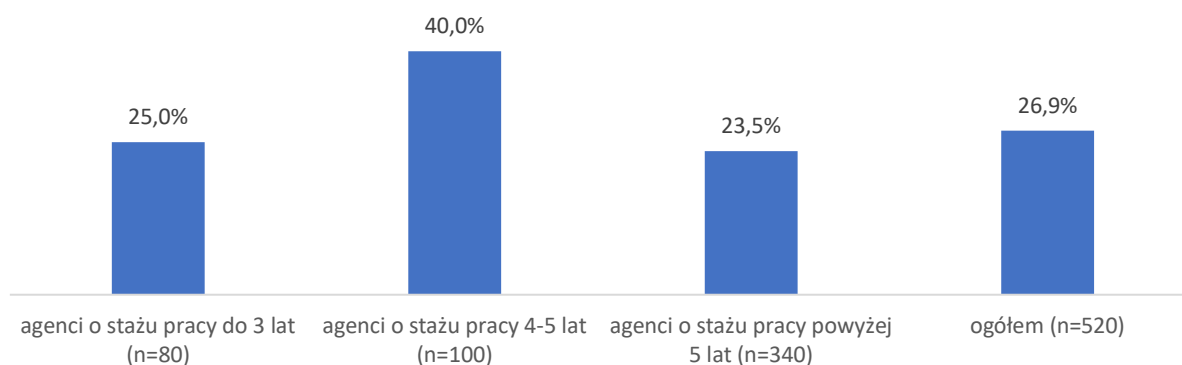
Rysunek 42. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: menedżer. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Badani agenci odnieśli się również do kwestii witryny internetowej TU jako nośnika wizerunku. Wśród młodszych agentów (do 3 lat stażu zawodowego), 25% uważało, że strona internetowa TU jest istotnym nośnikiem wizerunku. Może to sugerować, że dla młodszych agentów, którzy prawdopodobnie są bardziej zaznajomieni z technologią i korzystają z Internetu jako głównego źródła informacji, strona internetowa jest ważnym narzędziem w procesie poznawania TU i jego oferty. A jednak, jeszcze wyższe wskazania są w grupie wiekowej 4–5 lat stażu, gdzie 40% agentów twierdziło, że strona internetowa jest kluczowym nośnikiem wizerunku TU. Wyższy odsetek w porównaniu z młodszymi agentami może wskazywać na to, że nieco starsi wiekiem agenci postrzegają witrynę internetową jako coś ważniejszego w obszarze wizerunkowym, niż młodsi, dla których jest to zaledwie część komunikacyjnej całości, uzupełnionej o takie narzędzia, jak np. social media. Wśród najbardziej doświadczonych agentów, prawie jedna czwarta (23,5%) twierdziło, że strona internetowa jest kluczowym nośnikiem wizerunku. Mimo że odsetek ten jest nieco niższy niż w grupie agentów z 4–5 latami stażu, nadal podkreśla znaczenie witryny internetowej jako narzędzia dostarczającego ważnych informacji i wsparcia dla agentów.

Witryna internetowa jest ważnym nośnikiem wizerunku TU dla agentów we wszystkich grupach wiekowych, choć jej znaczenie jest nieco większe dla agentów z umiarkowanym doświadczeniem. Dla wielu agentów, strona internetowa jest pierwszym miejscem, w którym

szukają informacji o TU, jego produktach i usługach. Dobra, przejrzysta i aktualna strona internetowa może znacząco wpłynąć na postrzeganie wizerunku TU przez agentów.



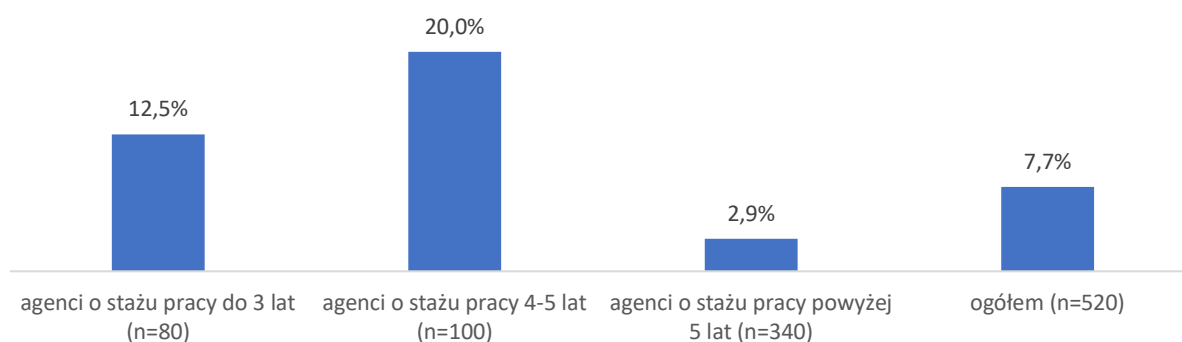
Rysunek 43. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: witryna internetowa. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Badanie pokazuje stosunkowo niskie znaczenie mediów społecznościowych w ocenie wizerunku danego TU. Wśród najmłodszych stażem agentów, jedynie 12,5% uważało, że profile TU w mediach społecznościowych są kluczowym nośnikiem wizerunku. Może to być zaskakujące, biorąc pod uwagę, że młodsze pokolenie często jest bardziej aktywne w mediach społecznościowych. Niemniej jednak, dla tej grupy agentów, media społecznościowe mogą nie być głównym źródłem informacji o TU. W przypadku grupy o stażu 4–5 lat, 1 na 5 agentów uważa, że profile w mediach społecznościowych są kluczowym nośnikiem wizerunku TU. Jest to nieco wyższy odsetek niż wśród młodszych agentów, co może sugerować, że dla tej grupy media społecznościowe są ważniejszym narzędziem komunikacji i budowania wizerunku.

Wśród najbardziej doświadczonych agentów, odsetek ten spada do zaledwie 2,9%. To pokazuje, że dla doświadczonych agentów, media społecznościowe nie są nośnikiem wizerunku TU. Może to wynikać z faktu, że starsze pokolenie agentów nie korzysta z mediów społecznościowych tak często jak młodsze pokolenia.

Profile TU w mediach społecznościowych nie są postrzegane jako główny nośnik wizerunku TU przez większość agentów, niezależnie od ich stażu pracy. Jednak dla pewnej grupy, zwłaszcza tych z umiarkowanym doświadczeniem, media społecznościowe mają pewne znaczenie. Dla TU, które chcą zwiększyć swoją obecność w mediach społecznościowych, ważne jest, aby dostosować swoją komunikację do odpowiedniej grupy docelowej i dostarczać wartościowe treści.



Rysunek 44. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: media społecznościowe.

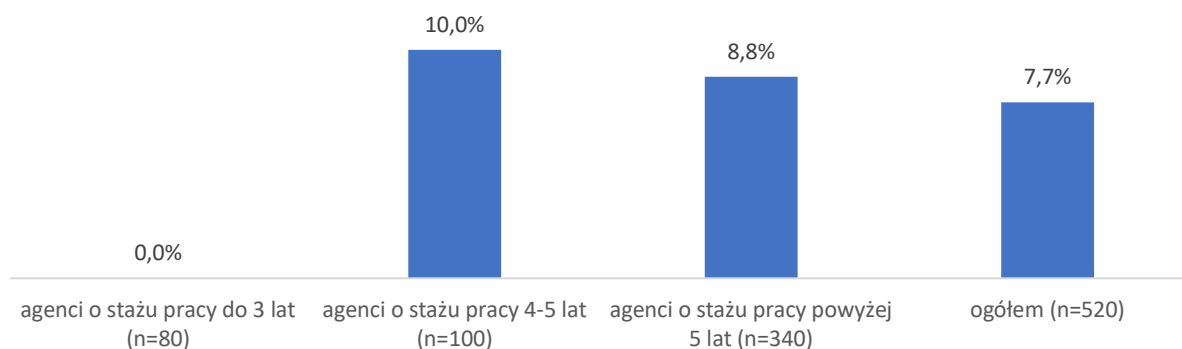
Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Jednym ze sposobów budowania wizerunku w ocenie agenta, jest przygotowywanie przez TU artykułów eksperckich, publikowanych przede wszystkim w mediach branżowych. Wśród najmłodszych stażem agentów (do 3 lat doświadczenia zawodowego), żaden z nich (0%) nie uważa, że artykuły eksperckie w mediach są kluczowym nośnikiem wizerunku TU. Może to wskazywać na to, że dla tej grupy, tradycyjne media i publikacje eksperckie nie są głównym źródłem informacji o TU.

W grupie wiekowej 4–5 lat stażu, 1 na 10 agentów uważa, że artykuły eksperckie w mediach są kluczowym nośnikiem wizerunku TU. Wśród najbardziej doświadczonych agentów, prawie 9% uważa, że artykuły eksperckie w mediach są kluczowym nośnikiem wizerunku. To sugeruje, że dla tej grupy, tradycyjne media i eksperckie publikacje są źródłem informacji, choć nie dominującym.

Artykuły eksperckie w mediach są ważne dla pewnej grupy agentów, zwłaszcza tych z umiarkowanym doświadczeniem. Niemniej jednak, dla większości agentów, zwłaszcza tych na początku swojej kariery, tradycyjne media i eksperckie publikacje nie są głównym źródłem informacji.

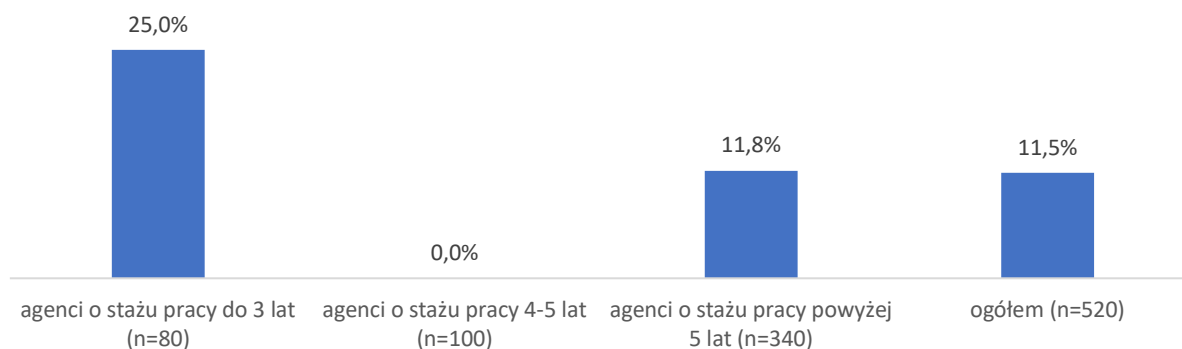


Rysunek 45. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: artykuły eksperckie. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W badaniu spytano również o ocenę reklam, publikowanych przez TU jako nośnika wizerunku. Wśród agentów ze stażem do 3 lat 25% uważało, że reklamy w mediach są kluczowym nośnikiem wizerunku TU. Dla tej grupy, reklamy w mediach mogą być jednym z głównych źródeł informacji o TU, ich ofertach i aktualizacjach. W grupie 4–5 lat stażu żaden z agentów nie wskazał reklam w mediach jako istotnego nośnika wizerunku TU. Może to wskazywać na to, że dla tej grupy inne formy komunikacji i źródła informacji są bardziej wartościowe. Wśród najbardziej doświadczonych agentów, prawie 12% uważa, że reklamy w mediach są kluczowym nośnikiem wizerunku.

Reklamy w mediach są ważnym narzędziem komunikacji dla pewnych grup agentów. Dla wielu, zwłaszcza tych na początku kariery, reklamy w mediach mogą być jednym z głównych źródeł informacji o TU. Niemniej jednak, dla agentów z 4–5 latami stażu, reklamy w mediach nie są uważane za kluczowy nośnik wizerunku, co może wskazywać na to, że dla tej grupy inne formy komunikacji są bardziej wartościowe. Dla TU ważne jest, aby dostosować swoją strategię reklamową do różnych grup agentów, zapewniając, że reklamy są atrakcyjne, jasne i dostarczają wartościowej treści.



Rysunek 46. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: reklamy. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

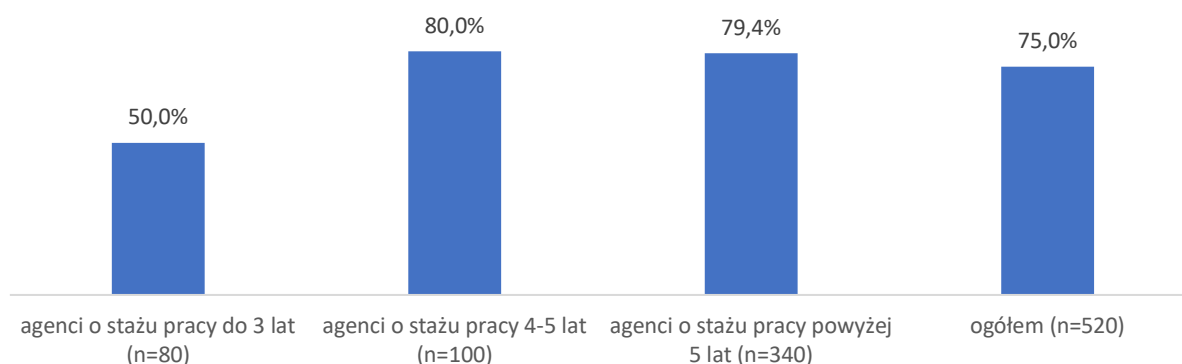
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W badaniu pytano nie tylko o to, które kanały komunikacji są kluczowe, ale również o to, jakie wyróżniki TU, komunikowane tymi kanałami, są z perspektywy agenta najistotniejsze. Wśród wyróżników poddanych analizie znalazły się takie jak: stabilność, nowoczesność, elastyczność, pochodzenie kapitału właścicielskiego TU oraz inne.

Dla grupy agentów do 3 lat stażu stabilność TU jest istotnym wyróżnikiem wizerunkowym. Może to sugerować, że dla osób, które dopiero zaczynają swoją karierę w branży ubezpieczeniowej, pewność i niezawodność TU są kluczowe. Młodszy agenci mogą być bardziej nieśmiali w podejmowaniu ryzyka i preferować współpracę z przedsiębiorstwami, które są postrzegane jako stabilne i pewne. W grupie o stażu 4–5 lat, aż 80% agentów uważało stabilność za kluczowy wyróżnik wizerunkowy. To znaczący wzrost w porównaniu z agentami o krótszym stażu pracy. Może to wskazywać na to, że z doświadczeniem przychodzi większa świadomość znaczenia stabilności TU w procesie sprzedaży. Agenci z tym stażem pracy mogą już doświadczyć sytuacji, w których stabilność TU była kluczowa dla ich klientów lub dla nich samych. Podobny wynik obserwujemy wśród agentów ze stażem powyżej 5 lat (79,4%). Wydaje się, że po pewnym czasie w branży, znaczenie stabilności jest powszechnie uznawane i doceniane. Doświadczeni agenci mogą mieć większą bazę klientów i większą odpowiedzialność za ich dobrobyt finansowy, dlatego preferują współpracę z TU, które są postrzegane jako stabilne.

Stabilność jest zatem jednym z najważniejszych wyróżników wizerunkowych dla agentów, niezależnie od ich stażu pracy. Dla agentów z większym stażem pracy jest to szczególnie ważne. Wynika z tego, że w miarę zdobywania doświadczenia w branży agenci stają się bardziej świadomi znaczenia stabilności TU, zarówno dla nich samych, jak i dla ich

klientów. Stabilność może być postrzegana jako gwarancja nieprzerwanej współpracy, pewności wypłaty roszczeń oraz jako wskaźnik solidności i wiarygodności TU na rynku.



Rysunek 47. Wyróżniki TU w opinii agenta: stabilność. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

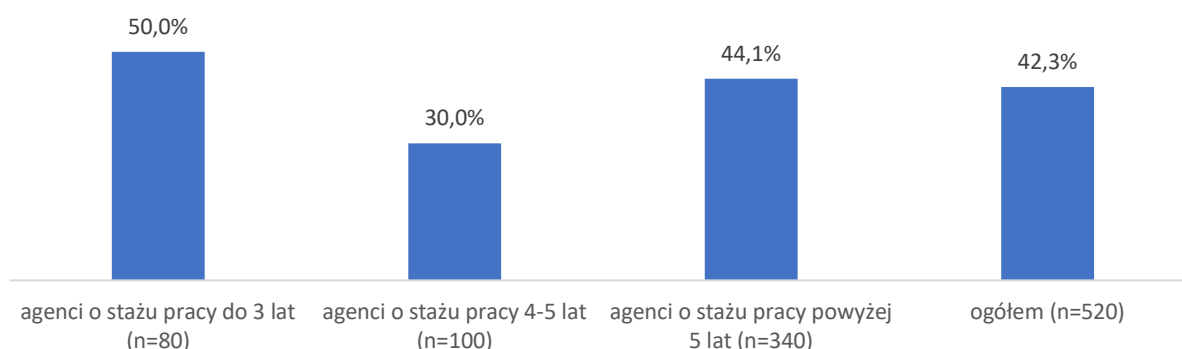
Kolejnym z badanych wyróżników była nowoczesność TU. Dla połowy agentów z najkrótszym stażem (3–5 lat) pracy nowoczesność TU jest istotnym wyróżnikiem wizerunkowym (50% odpowiedzi). Młodszy agenci mogą być bardziej otwarci na nowe technologie i innowacje, dlatego cenią TU, które inwestują w nowoczesne rozwiązania. Mogą oni również oczekiwać, że nowoczesne TU będą lepiej dostosowane do potrzeb młodszych klientów, co może ułatwić proces sprzedaży.

W grupie 4–5 lat stażu 30% agentów uważało nowoczesność za kluczowy wyróżnik wizerunkowy. Jest to spadek w porównaniu z agentami o krótszym stażu pracy. Może to sugerować, że dla agentów z tym poziomem doświadczenia inne aspekty, takie jak stabilność czy relacje z TU, stają się ważniejsze niż sama nowoczesność.

Wśród najbardziej doświadczonych agentów, 44,1% zaznaczyło nowoczesność za kluczowy wyróżnik wizerunkowy. Jest to wzrost w porównaniu z grupą agentów ze stażem 4–5 lat, ale nadal mniej niż wśród najmłodszych agentów. Może to wskazywać na to, że doświadczeni agenci doceniają nowoczesność, ale równocześnie mają bardziej zrównoważone podejście do różnych aspektów wizerunku TU.

Można zatem wnioskować, że nowoczesność jest ważnym wyróżnikiem wizerunkowym, zwłaszcza dla młodszych agentów. Jednak z doświadczeniem, agenci mogą zaczynać bardziej doceniać inne aspekty działalności TU. Współczesny rynek ubezpieczeń jest dynamiczny i ciągle się rozwija, dlatego nowoczesność może być postrzegana jako zdolność

TU do dostosowywania się do zmieniających się warunków i potrzeb klientów. Jednak dla bardziej doświadczonych agentów, którzy widzieli wiele zmian w branży, sama nowoczesność może nie być wystarczająco przekonująca, jeśli nie idzie w parze z innymi kluczowymi wyróżnikami, takimi jak stabilność czy jakość obsługi klienta.



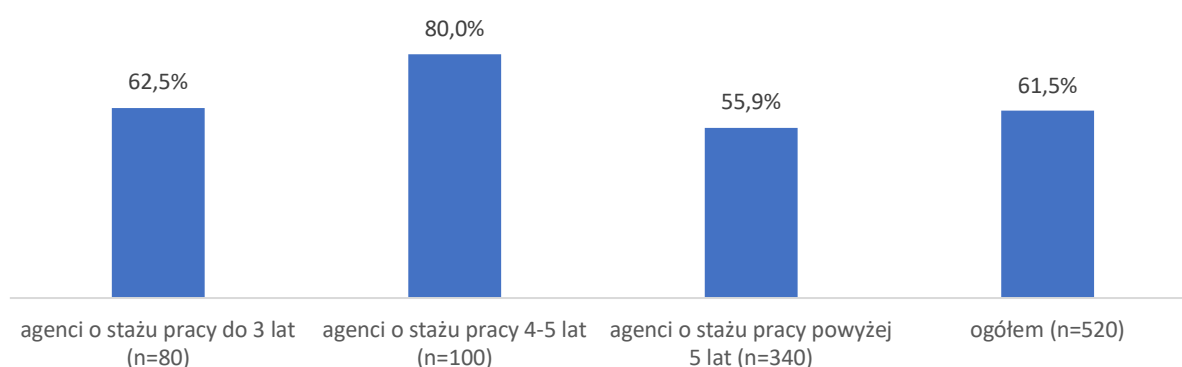
Rysunek 48. Wyróżniki TU w opinii agenta: nowoczesność. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W przypadku kolejnego wyróżnika, jakim jest elastyczność TU wyniki kształtują się następująco: dla większości (62,5%) agentów z najkrótszym stażem pracy (do 3 lat), elastyczność TU stanowi ważny wyróżnik wizerunkowy. Młodszy agenci mogą być bardziej otwarci na dostosowywanie się do indywidualnych potrzeb klientów i doceniać TU, które oferują elastyczne rozwiązania. Elastyczność może być postrzegana jako zdolność TU do dostosowywania się do różnorodnych sytuacji i potrzeb klientów, co może być szczególnie atrakcyjne dla agentów, którzy dopiero zaczynają swoją karierę i szukają wsparcia w dostosowywaniu ofert do różnych grup klientów.

W grupie 4–5 lat stażu, aż 80% agentów uważało elastyczność za kluczowy wyróżnik wizerunkowy. Jest to znaczący wzrost w porównaniu z agentami o krótszym stażu pracy. Może to sugerować, że dla agentów z tym poziomem doświadczenia zdolność TU do dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb klientów staje się jeszcze bardziej istotna. Wśród najbardziej doświadczonych agentów 55,9% uważało elastyczność za kluczowy wyróżnik wizerunkowy. Jest to spadek w porównaniu z grupą agentów z 4–5 latami stażu, ale nadal jest to większość. Może to wskazywać na to, że doświadczeni agenci doceniają elastyczność, ale równocześnie mają bardziej zrównoważone podejście do różnych aspektów wizerunku TU.

Elastyczność jest więc bardzo ważnym wyróżnikiem wizerunkowym dla agentów na wszystkich poziomach doświadczenia, ale jej znaczenie może się różnić w zależności od stażu pracy agenta. Młodszy agenci mogą cenić elastyczność jako narzędzie pomagające im dostosować się do różnorodnych potrzeb klientów, podczas gdy bardziej doświadczeni agenci mogą widzieć ją jako wskaźnik zdolności TU do dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i utrzymania konkurencyjności. To, co łączy wszystkich agentów, to postrzeganie elastyczności jako jednej z kluczowych cech wyróżniających TU.



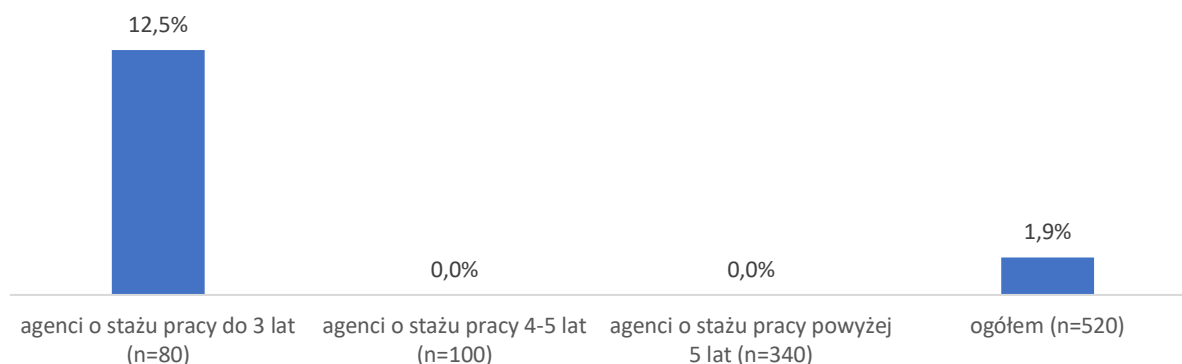
Rysunek 49. Wyróżniki TU w opinii agenta: elastyczność. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Wśród wyróżników poddanych badaniu, najmniej istotne z perspektywy agenta wydaje się być pochodzenie kapitału właścicielskiego. Dla niewielkiej części agentów z najkrótszym stażem pracy, pochodzenie kapitału TU było ważnym wyróżnikiem wizerunkowym (12,5%). Może to sugerować, że dla młodszych agentów inne aspekty, takie jak elastyczność czy nowoczesność, są ważniejsze niż pochodzenie kapitału. Jednak dla pewnej grupy młodych agentów pochodzenie kapitału może być ważne z powodów etycznych lub związanych z zaufaniem do konkretnej marki lub kraju pochodzenia. W obu kolejnych grupach (3–5 lat stażu oraz powyżej 5 lat stażu), nikt z ankietowanych nie wskazał tego wyróżnika jako istotnego.

Pochodzenie kapitału nie jest zatem postrzegane jako kluczowy wyróżnik wizerunkowy wśród agentów, niezależnie od ich stażu pracy. Wyjątkiem są młodszy agenci, wśród których niewielka część uważa to za ważne. Może to wskazywać na to, że dla większości agentów pochodzenie kapitału nie wpływa na ich decyzje dotyczące rekomendacji produktów

konkretnego TU. Jednak dla pewnej grupy młodszych agentów może to być ważne z powodów związanych z zaufaniem, etyką lub osobistymi przekonaniem.

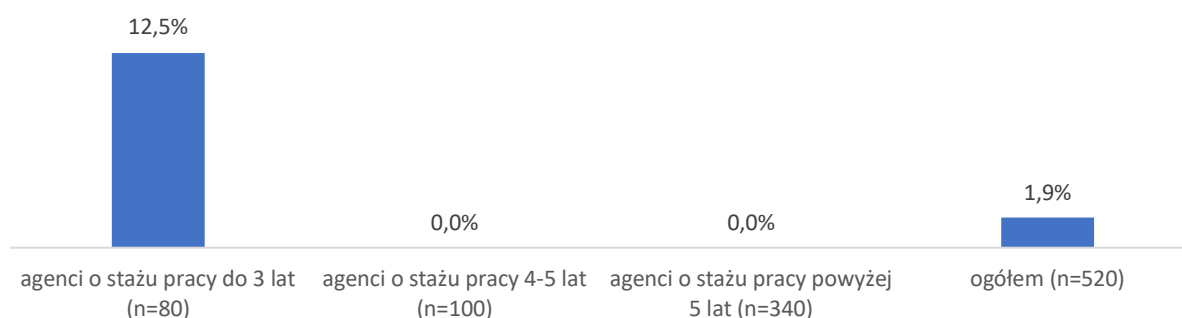


Rysunek 50. Wyróżniki TU w opinii agenta: pochodzenie kapitału właścicielskiego.

Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Dla niewielkiej części agentów (12,5%) z najkrótszym stażem pracy istnieją inne, nieokreślone w ankiecie, wyróżniki wizerunkowe TU, które są dla nich istotne w procesie sprzedaży. Może to sugerować, że młodszy agenci mogą mieć indywidualne kryteria lub specyficzne oczekiwania wobec TU, które nie zostały uwzględnione w głównych kategoriach ankiety. W pozostałych grupach, żaden z agentów nie wskazał innych wyróżników wizerunkowych TU poza tymi wymienionymi w ankiecie. Może to wskazywać na to, że dla agentów z tym poziomem doświadczenia główne kategorie ankiety są wystarczająco reprezentatywne.



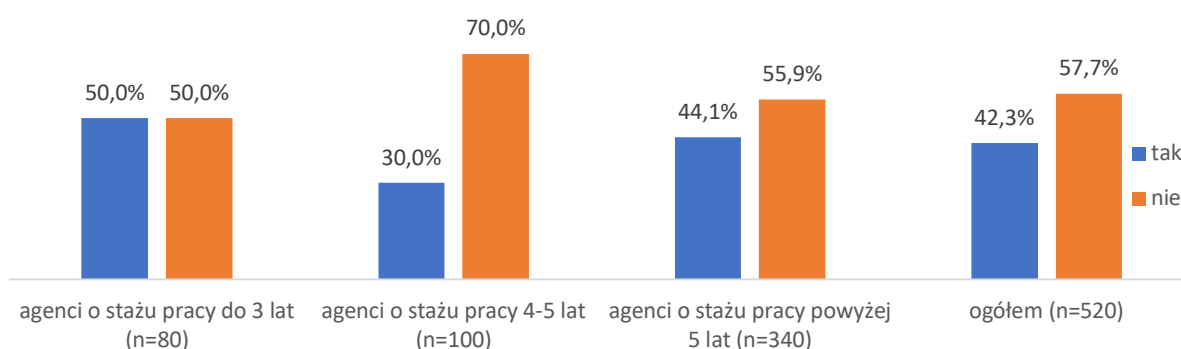
Rysunek 51. Wyróżniki TU w opinii agenta: inne. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

W badaniu empirycznym spytano również agentów o ocenę tego, czy działania wizerunkowe podejmowane przez TU są odpowiednie. Połowa agentów z najkrótszym stażem pracy uważała, że TU dbają odpowiednio o swój wizerunek. Może to sugerować, że młodszy agenci są bardziej otwarci na współpracę z różnymi TU i są mniej krytyczni w ocenie ich wizerunku. W grupie 4–5 lat stażu 30% ankietowanych agentów uważa, że TU dbają odpowiednio o swój wizerunek. Jest to niższy wskaźnik w porównaniu z innymi grupami wiekowymi, co może świadczyć o tym, że agenci z tym poziomem doświadczenia są bardziej krytyczni w ocenie wizerunku TU.

Mniej niż połowa (44,1%) najbardziej doświadczonych agentów uważa, że TU dbają odpowiednio o swój wizerunek. Może to wynikać z ich dłuższego doświadczenia w branży i większej świadomości wizerunku różnych TU.

Ze wszystkich badanych agentów 42,3% uważa, że TU dbają odpowiednio o swój wizerunek. Jest to wskaźnik, który może wskazywać na pewne braki w działaniach wizerunkowych TU w oczach agentów. Zwłaszcza jeśli porównamy wyniki badania, które daje negatywną ocenę takich działań. I tak, 50% młodszych agentów (do 3 lat stażu) uważało, że TU nie dbają odpowiednio o swój wizerunek. Jest to taki sam wskaźnik jak dla odpowiedzi twierdzącej, co sugeruje podzielone opinie w tej grupie wiekowej. Z przedziału 4–5 lat stażu 70% agentów uważa, że TU nie dbają odpowiednio o swój wizerunek. Jest to najwyższy wskaźnik negatywnej odpowiedzi wśród wszystkich grup wiekowych. Większość (55,9%) najbardziej doświadczonych agentów również było zdania, że TU nie dbają odpowiednio o własny wizerunek.

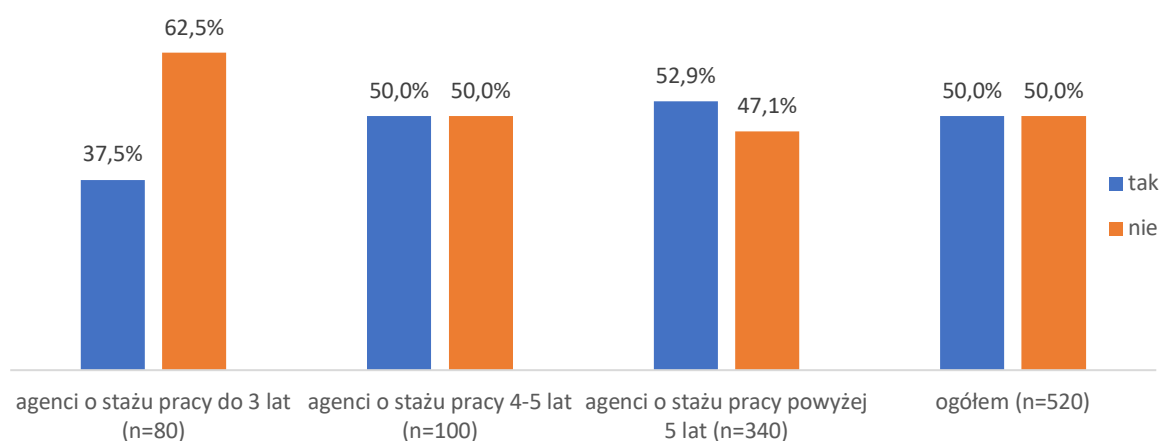


Rysunek 52. Ocena dbałości o wizerunek TU w oczach agentów, pozytywna/negatywna.

Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Poza kwestiami wizerunkowymi, które bezpośrednio korelują z relacjami biznesowymi, zachodzącymi pomiędzy TU a agentem, spytano również o te obszary, które choć należą do działań wizerunkowych, to z perspektywy agenta, mogą być postrzegane raczej jako uzupełniające (CSR). Wśród agentów z najkrótszym stażem pracy 37,5% uważało, że działania wizerunkowe, takie jak działania charytatywne czy społeczna odpowiedzialność biznesu, mają wpływ na wizerunek TU. Może to sugerować, że dla młodszych agentów bardziej istotne są bezpośrednie korzyści związane z produktem lub prowizją, niż działania wizerunkowe. Połowa agentów z przedziału 4–5 lat doświadczenia zawodowego uważa, że działania wizerunkowe mają wpływ na wizerunek TU. Jest to neutralny wskaźnik, który wskazuje na podzielone opinie w tej grupie wiekowej. Większość (52,9%) najbardziej doświadczonych agentów uważała, że tego typu działania mają wpływ na wizerunek TU. Może to wynikać z ich dłuższego doświadczenia w branży i większej świadomości różnych elementów wpływających na wizerunek TU.

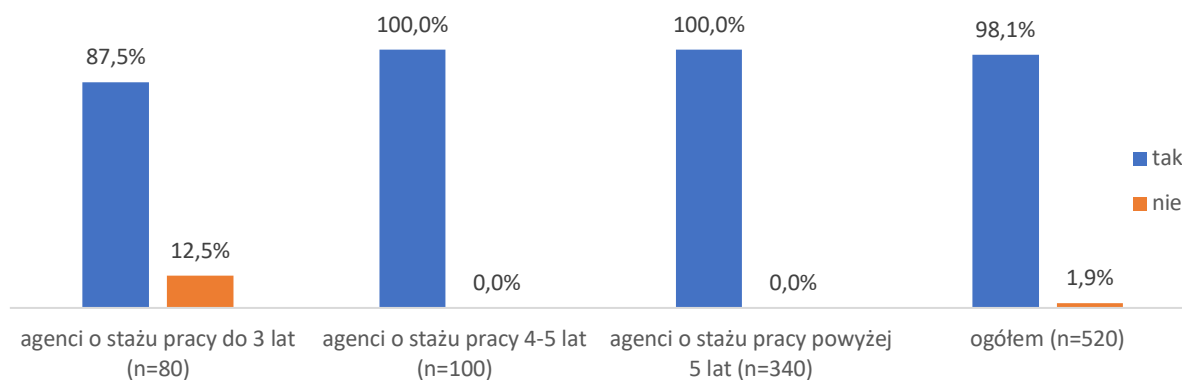


Rysunek 53. Ocena działań z obszaru CSR jako elementu istotnego dla wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Badanie agentów wskazało jednoznacznie na to, że postrzegają oni wizerunek TU jako znaczący element budowania długofalowych relacji biznesowych. Dla TU powinien to być sygnał do wspierania zasobami (zarówno finansowymi jak i osobowymi), departamentów odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku. Zdecydowana większość 87,5% agentów z najkrótszym stażem pracy (do 3 lat) uważała, że wizerunek TU ma znaczenie w biznesie relacyjnym. To sugeruje, że młodszy agenci zdają sobie sprawę z ważności wizerunku TU w długofalowej współpracy. W przypadku pozostałych dwóch grup (3–5 lat stażu oraz powyżej

5 lat stażu), wszyscy (100%), potwierdzili taką opinię. Zatem prawie wszyscy agenci (98,1%) jest zdania, że wizerunek TU ma znaczenie w biznesie relacyjnym. Jest to bardzo silny wskaźnik, który podkreśla znaczenie wizerunku TU w długofalowej współpracy z agentami.



Rysunek 54. Wizerunek jako element istotny dla budowania długofalowych relacji biznesowych pomiędzy TU, a agentem. Ocena agentów w zależności od stażu pracy
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie badania empirycznego.

Zakończenie

Wizerunek przedsiębiorstwa, jako subiektywne wyobrażenie, kreowane przez interesariuszy, odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zwłaszcza w kontekście sektora usługowego, takiego jak branża ubezpieczeniowa. Tożsamość przedsiębiorstwa, definiowana przez jego misję, wartości i kulturę organizacyjną, różni się od wizerunku, który jest obrazem odbieranym przez klientów, partnerów i opinię publiczną. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że silny wizerunek pomaga przedsiębiorstwu wyróżnić się na tle konkurencji, szczególnie w przypadku złożonych produktów, takich jak polisy ubezpieczeniowe, których ocenę przez klientów często utrudnia ich abstrakcyjny charakter.

W sektorze ubezpieczeń wizerunek pełni szczególną rolę, ponieważ pomaga budować zaufanie do towarzystw ubezpieczeniowych, zwiększając szansę na wybór przez dystrybutora (multiagenta), produktów tego spośród licznie reprezentowanych na rynku TU, które świadomie buduje swój wizerunek.

W niniejszej rozprawie przygotowane zostały następujące hipotezy robocze:

H1. Wizerunek towarzystwa ubezpieczeń, ma wpływ na rekomendacje multiagentów, w przypadku produktów dedykowanych MŚP.

H2. Towarzystwa ubezpieczeń kreując świadomie wizerunek, chcą wyróżnić się od konkurencji w odbiorze przez multiagentów.

H3. TU dbają o swój wizerunek w oczach multiagentów, postrzegając ich jako bardzo ważny kanał dystrybucji polis majątkowych dla MŚP.

H4. Działania wizerunkowe, które są elementem CSR towarzystw ubezpieczeń, mają wpływ na to, jak postrzegany jest ich wizerunek przez multiagentów.

1. Analiza hipotezy H1: Wizerunek towarzystwa ubezpieczeń ma wpływ na rekomendacje multiagentów w przypadku produktów dedykowanych MŚP

Badania przeprowadzone wśród 640 multiagentów jednoznacznie wskazują na silny związek pomiędzy wizerunkiem TU a ich rekomendacjami w przypadku produktów dedykowanych małym i średnim przedsiębiorstwom. Aż 92,2% respondentów potwierdziło, że

pozytywny wizerunek TU wpływa na ich decyzje o rekomendowaniu produktów, szczególnie gdy oferta jest porównywalna z konkurencją. Jest to znaczący wskaźnik, który dowodzi, że multiagenci są bardziej skłonni rekomendować produkty TU, które dbają o swój wizerunek.

1.1. Kluczowe czynniki wizerunku wpływające na rekomendacje agentów:

- **Efektywność likwidacji szkód:** 78,8% agentów wskazało, że sprawna likwidacja szkód jest kluczowym elementem wpływającym na wizerunek TU. Towarzystwa ubezpieczeniowe, które szybko i sprawnie rozpatrują roszczenia, zyskują większe zaufanie agentów, co bezpośrednio przekłada się na rekomendacje.
- **Relacje z agentami:** grupa 42,2% respondentów uznała, że długotrwałe, partnerskie relacje z TU mają duże znaczenie przy wyborze rekomendowanych produktów. Agenci, którzy mają poczucie wsparcia ze strony TU, częściej promują ich produkty.
- **Szybkość i jakość komunikacji:** Szybka i efektywna komunikacja z TU, na przykład przy udzielaniu odpowiedzi na pytania, była kluczowa dla 50% badanych agentów. Dostęp do natychmiastowej informacji o produktach i roszczeniach poprawia współpracę między TU a agentami.
- **Stosunek jakości do ceny:** 42,2% respondentów uznało, że odpowiednia relacja pomiędzy ceną a jakością polis jest istotnym elementem budującym wizerunek TU. Produkty konkurencyjne cenowo, ale oferujące wyższą jakość, zyskują większą akceptację w oczach agentów.

1.2. Różnice w ocenie wizerunku w zależności od doświadczenia agentów

Badania ujawniają, że agenci z mniejszym doświadczeniem zawodowym (do 3 lat) zwracają większą uwagę na stosunek ceny do jakości (62,5%) oraz szybkość komunikacji (62,5%), podczas gdy bardziej doświadczeni agenci (ponad 5 lat) podkreślają znaczenie jakości likwidacji szkód (79,4%) i trwałości relacji z TU (47,1%). To wskazuje, że TU muszą dostosować swoją strategię budowania wizerunku do różnych potrzeb agentów w zależności od ich stażu pracy.

2. Rekomendacje dla towarzystw ubezpieczeniowych dotyczące poprawy wizerunku i zwiększenia rekomendacji agentów

Na podstawie wyników badań w odniesieniu do H1 oraz wiedzy teoretycznej, a także doświadczenia praktycznego, autor sformułował zestaw konkretnych działań, które TU mogą

podjąć w celu wzmocnienia swojego wizerunku i zwiększenia liczby rekomendacji swoich produktów przez multiagentów. Doświadczenie autora związane z budowaniem wizerunku TU, pozwala mu stwierdzić, że lista tych aktywności jest w większości przypadków realizowana przez TU.

2.1. Optymalizacja procesów likwidacji szkód

- Skrócenie czasu rozpatrywania roszczeń przez automatyzację procesów oraz uproszczenie procedur dla mniej skomplikowanych szkód.
- Stworzenie dedykowanych linii komunikacyjnych dla agentów, które pozwolą na szybki dostęp do informacji o statusie roszczeń, co zwiększy zaufanie i ułatwi agentom informowanie klientów o postępie.

2.2. Wzmocnienie relacji z agentami

- Wprowadzenie programów lojalnościowych dla agentów, które nagradzają ich za regularną sprzedaż produktów TU. Długotrwałe relacje partnerskie mogą zwiększyć zaangażowanie agentów.
- Indywidualne podejście przez dedykowanie agentom osobistych opiekunów w TU, co buduje większe zaufanie i poczucie współpracy.

2.3. Poprawa jakości komunikacji

- Wdrożenie zintegrowanych platform cyfrowych, umożliwiających agentom szybki dostęp do kluczowych informacji na temat produktów i statusów roszczeń. To pozwoli na bardziej efektywną współpracę z TU.
- Automatyzacja procesów komunikacyjnych za pomocą chatbotów, które mogą odpowiadać na proste zapytania agentów w czasie rzeczywistym.

2.4. Zróżnicowane oferty produktowe

- Tworzenie elastycznych pakietów ubezpieczeniowych dla MŚP, pozwalających agentom dostosować ofertę do specyficznych potrzeb klienta, zwiększając atrakcyjność produktów TU.

2.5 Działania CSR wspierające wizerunek TU

- Wzmocnienie działań CSR, które będą pozytywnie postrzegane przez agentów i klientów. TU mogą wspierać lokalne inicjatywy społeczne, co nie tylko wzmocni wizerunek przedsiębiorstwa, ale także zbuduje lojalność wśród agentów.

Podsumowując wyniki badań w odniesieniu do H1, można stwierdzić jednoznacznie, że wizerunek TU odgrywa kluczową rolę w budowaniu zaufania wśród multiagentów, a działania w zakresie likwidacji szkód, relacji z agentami oraz wsparcia w ramach CSR są niezbędne, aby wzmocnić tę pozycję. Proponowane działania mogą skutecznie wpłynąć na zwiększenie liczby rekomendacji produktów dedykowanych MŚP, co przyczyni się do wzrostu zaufania do TU oraz do dalszego umacniania relacji z multiagentami.

Analiza hipotezy H2: Towarzystwa ubezpieczeń kreując świadomie wizerunek, chcą wyróżnić się od konkurencji w odbiorze przez multiagentów

W badaniu przeprowadzonym na próbie 640 agentów ubezpieczeniowych z całej Polski, jednoznacznie wskazano, że wizerunek towarzystwa ubezpieczeniowego (TU) odgrywa istotną rolę w procesie sprzedaży i rekomendacji produktów. Badania te ujawniają kluczowe obszary, w których TU mogą zyskać przewagę konkurencyjną dzięki skutecznemu kreowaniu swojego wizerunku.

1. Kluczowe elementy wizerunku TU w percepcji agentów

Badanie wykazało, że dla multiagentów najważniejsze w kreowaniu wizerunku towarzystwa ubezpieczeniowego były:

- **Skuteczna likwidacja szkód:** Aż 78,8% agentów sprzedających polisy MŚP uznało ten element za kluczowy w ocenie wizerunku TU. Wizerunek TU oparty na sprawnym procesie likwidacji szkód może stanowić istotny wyróżnik na rynku, ponieważ agenci widzą w tym elemencie dowód na profesjonalizm i zaufanie, które mogą przenieść na swoich klientów.
- **Szybka i efektywna komunikacja:** 53,8% agentów podkreśliło, że szybkość reakcji TU na zgłoszenia i pytania jest kluczowa. Świadoma dbałość o poprawę komunikacji

z agentami może pomóc TU zbudować pozytywny obraz na tle konkurencji, co również przekłada się na gotowość agentów do rekomendacji produktów danego TU.

- **Dobre relacje z agentami:** 42,2% agentów zaznaczyło, że długotrwałe, partnerskie relacje z TU mają znaczenie przy wyborze produktów do rekomendacji. TU, które inwestują w budowanie pozytywnych relacji, wyróżniają się na tle konkurencji, co agenci przekładają na lepszą współpracę i lojalność wobec TU.

2. Znaczenie świadomego budowania wizerunku TU

Świadome kreowanie wizerunku przez towarzystwa ubezpieczeniowe (TU) stanowi kluczowy element ich strategii wyróżniania się na konkurencyjnym rynku ubezpieczeń, szczególnie w oczach multiagentów. Wyniki badania na próbie 640 agentów ubezpieczeniowych wskazują, że wizerunek TU ma istotny wpływ na decyzje sprzedażowe oraz rekomendacje produktów. Wśród **agentów sprzedających polisy MŚP 75%** potwierdziło, że TU, z którymi współpracują, posiadają wyraźnie ukształtowany wizerunek. W porównaniu do agentów niesprzedających polis MŚP (gdzie odpowiedzi pozytywne wyniosły aż **83,3%**), można zaobserwować, że wizerunek TU ma szczególne znaczenie w segmencie MŚP, gdzie produkty są bardziej złożone i wymagające.

Dodatkowo, w badaniu zidentyfikowano wpływ **stosunku produktu do ceny** na kształtowanie wizerunku TU. Grupa **42,2% agentów** wskazała, że odpowiednia relacja między ceną a jakością polis jest kluczowa dla oceny TU. W segmencie MŚP ten czynnik był oceniany niżej w porównaniu z ubezpieczeniami masowymi, co potwierdza, że dla agentów sprzedających polisy MŚP bardziej liczy się jakość obsługi oraz likwidacja szkód, niż tylko cena produktu.

Dodatkowe wyniki badań wskazują na różnice w ocenie wizerunku TU w zależności od doświadczenia agentów:

- Agenci z krótszym stażem (do 3 lat) częściej podkreślają znaczenie ceny i jakości (62,5%), podczas gdy bardziej doświadczeni agenci (powyżej 5 lat) większą wagę przywiązują do jakości likwidacji szkód (79,4%) oraz relacji z TU (47,1%). To wskazuje, że TU muszą dostosować swoje działania wizerunkowe do specyfiki agentów o różnym poziomie doświadczenia.

W kontekście interpretacji wyników można stwierdzić, że świadome budowanie wizerunku TU, zwłaszcza w obszarach związanych z obsługą posprzedażową, efektywną komunikacją i relacjami z agentami, ma kluczowe znaczenie dla ich wyróżnienia się na tle konkurencji. Dobre TU nie tylko oferują atrakcyjne produkty, ale także stawiają na relacje z agentami, co przekłada się na wyższy poziom zaufania i gotowość do rekomendacji.

3. Wyróżnienie się na tle konkurencji poprzez CSR

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) stała się istotnym elementem strategii wizerunkowej wielu towarzystw ubezpieczeniowych (TU), pozwalając im wyróżniać się na tle konkurencji w ocenie agentów ubezpieczeniowych. Badania pokazują, że agenci zwracają uwagę nie tylko na tradycyjne elementy, takie jak cena i jakość produktu, ale także na działania TU związane z odpowiedzialnością społeczną. Wśród **agentów sprzedających polisy MŚP 47,1%** wskazało, że działania CSR prowadzone przez TU mają wpływ na ich percepcję wizerunku danego towarzystwa, co potwierdza, że inicjatywy CSR stają się coraz bardziej istotnym narzędziem wyróżnienia się na rynku.

3.1 Znaczenie CSR w postrzeganiu TU przez agentów

Z badań wynika, że agenci postrzegają CSR jako element, który zwiększa wartość TU w ocenie klientów i partnerów. TU podejmujące działania prospołeczne budują wizerunek organizacji zaangażowanej nie tylko w zysk, ale również w dobro społeczne, co jest szczególnie cenione przez agentów. Wśród **agentów sprzedających polisy MŚP 28,8%** stwierdziło, że działania CSR są ważnym czynnikiem wpływającym na ich rekomendacje, a **19,2%** przyznało, że CSR ma wpływ na ich lojalność wobec TU, które są zaangażowane w inicjatywy społeczne. CSR może obejmować różne działania, takie jak:

- **Inicjatywy ekologiczne:** Towarzystwa, które angażują się w ochronę środowiska, zyskują dodatkowy atut w oczach agentów. W badaniu **32,3% agentów** podkreśliło, że TU, które promują zrównoważony rozwój i odpowiedzialność ekologiczną zyskują bardziej pozytywny wizerunek. Agenci obsługujący sektor MŚP zwracają uwagę na te aspekty, szczególnie w przypadku klientów, którzy sami prowadzą politykę zrównoważonego rozwoju.
- **Wsparcie lokalnych społeczności:** **40% agentów sprzedających polisy MŚP** wskazało, że TU zaangażowane w lokalne inicjatywy społeczne (np. sponsoring wydarzeń, wsparcie lokalnych organizacji charytatywnych) mają lepszy wizerunek niż

te, które skupiają się wyłącznie na swojej działalności operacyjnej. Dla agentów, którzy często działają na poziomie lokalnym, zaangażowanie TU w region, w którym pracują, stanowi istotny czynnik wpływający na ich współpracę z przedsiębiorstwem.

- **Edukacja finansowa: 38,5% agentów** uznało, że inicjatywy związane z edukacją finansową klientów, np. kampanie uświadamiające o zarządzaniu ryzykiem czy szkolenia z zakresu ubezpieczeń, mają pozytywny wpływ na wizerunek TU. Agenci postrzegają TU inwestujące w edukację swoich klientów jako bardziej profesjonalne i zaangażowane w długofalową współpracę z klientami, co zwiększa ich gotowość do rekomendowania takich towarzystw.

3.2. CSR jako narzędzie wyróżnienia TU na tle konkurencji

CSR działa nie tylko na rzecz budowania pozytywnego wizerunku w oczach klientów końcowych, ale także w relacji z agentami, którzy są istotnymi pośrednikami w sprzedaży polis ubezpieczeniowych. Wśród **agentów MŚP 65,4%** uważało, że działania CSR wpływają na pozytywny odbiór TU przez ich klientów, co z kolei ułatwia im sprzedaż produktów tego towarzystwa. Agenci preferują współpracę z TU, postrzeganych przez klientów jako odpowiedzialne społecznie ponieważ to zwiększa wartość oferty i wzmacnia lojalność klientów wobec marki.

Dla TU, które chcą wyróżnić się na tle konkurencji, CSR stanowi strategiczne narzędzie, które może pomóc w budowaniu długofalowych relacji z agentami. Z badań wynika, że TU, które nie angażują się w działania CSR, mogą mieć trudności z nawiązaniem równie trwałych relacji z agentami, którzy coraz częściej poszukują partnerów wspierających pozytywne wartości społeczne i środowiskowe.

3.3 Wpływ CSR na decyzje rekomendacyjne agentów

Badania wykazały, że agenci, postrzegający TU jako odpowiedzialne społecznie, częściej rekomendują ich produkty. **Aż 38,5% agentów** przyznało, że działania CSR mają wpływ na ich decyzje rekomendacyjne, zwłaszcza w kontekście produktów dedykowanych MŚP. Wśród agentów, którzy nie sprzedają polis MŚP, odsetek ten wyniósł **21,7%**, co wskazuje, że dla bardziej wymagających klientów, takich jak małe i średnie przedsiębiorstwa, CSR ma większe znaczenie.

Działania CSR budują nie tylko pozytywny wizerunek TU, ale także zwiększają zaufanie do TU, co przekłada się na większą lojalność agentów. Wśród **agentów sprzedających polisy MŚP 45,2%** stwierdziło, że CSR pozytywnie wpływa na ich lojalność

wobec TU, z którymi współpracują. Z kolei **28,6% agentów niesprzedających MŚP** zgodziło się z tą tezą, co pokazuje, że CSR ma większe znaczenie w segmencie bardziej złożonych produktów ubezpieczeniowych.

4. Znaczenie wizerunku TU w relacji z konkurencją

Wizerunek towarzystwa ubezpieczeniowego pełni istotną rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej, szczególnie w kontekście współpracy z multiagentami, którzy rekomendują produkty ubezpieczeniowe. Badania wykazały, że w sytuacji, gdy produkty różnych TU są porównywalne pod względem ceny, zakresu ochrony oraz innych parametrów, to właśnie wizerunek TU staje się kluczowym czynnikiem decydującym o rekomendacjach agentów.

Z przeprowadzonych badań wynika, że **92,2% agentów** twierdzi, że wizerunek TU wpływa na ich decyzje o rekomendacji produktów ubezpieczeniowych. To świadczy o ogromnym znaczeniu, jakie wizerunek pełni w procesie sprzedaży produktów ubezpieczeniowych, zwłaszcza w przypadku produktów dedykowanych dla małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).

4.1 Kluczowe aspekty wizerunku TU wpływające na przewagę konkurencyjną

Analiza wyników pozwala wyróżnić kilka kluczowych obszarów, w których wizerunek TU może decydować o przewadze konkurencyjnej na rynku, wpływając na decyzje agentów dotyczące rekomendacji:

- **Proces likwidacji szkód:** aż **78,8% agentów sprzedających polisy MŚP** uznało skuteczność i szybkość likwidacji szkód za najważniejszy element kształtujący wizerunek TU. W przypadku agentów zajmujących się innymi produktami ten wskaźnik wynosi **60%**, co pokazuje, że segment MŚP wymaga szczególnie wysokiego standardu obsługi posprzedażowej. Agenci, którzy mają do czynienia z szybkim i sprawnym procesem likwidacji szkód, są bardziej skłonni rekomendować TU, które zapewnia taką obsługę. TU, które wyróżniają się pod względem szybkości likwidacji szkód, mogą zyskać przewagę nad konkurencją, zwłaszcza wśród agentów działających w segmencie MŚP, gdzie jakość obsługi ma szczególne znaczenie.
- **Relacje z agentami:** **42,2% agentów sprzedających polisy MŚP** podkreśliło, że dobre relacje z TU są kluczowym czynnikiem wpływającym na ich rekomendacje. W grupie agentów sprzedających inne produkty odsetek ten wyniósł **37,5%**, co sugeruje, że

budowanie relacji partnerskich jest szczególnie istotne w kontekście bardziej złożonych produktów ubezpieczeniowych dedykowanych MŚP. Towarzystwa, które aktywnie dbają o relacje z agentami, oferując im wsparcie i współpracę opartą na zaufaniu, wyróżniają się na tle konkurencji, zyskując lojalność agentów.

- **Szybkość i efektywność komunikacji: 53,8% agentów MŚP** wskazało, że szybka i efektywna komunikacja z TU ma kluczowe znaczenie dla postrzegania wizerunku towarzystwa. W przypadku agentów sprzedających inne produkty ten odsetek wynosił **45%**, co pokazuje, że w segmencie MŚP komunikacja z agentami odgrywa jeszcze większą rolę. Agenci, którzy mogą liczyć na szybkie odpowiedzi i wsparcie ze strony TU, chętniej rekomendują produkty tych przedsiębiorstw, ponieważ pozwala im to lepiej obsługiwać swoich klientów i budować ich zaufanie.
- **Stosunek jakości do ceny: 42,2% agentów** uznało, że relacja między jakością produktu a jego ceną jest istotnym elementem wpływającym na ich decyzje dotyczące rekomendacji. Jednak w przypadku produktów dedykowanych MŚP agenci częściej kierują się innymi czynnikami, takimi jak jakość obsługi i likwidacja szkód, co oznacza, że cena nie jest aż tak dominującym czynnikiem w tym segmencie. Wizerunek TU oparty na solidnej obsłudze posprzedażowej i wysokiej jakości produktu może stanowić większą wartość w oczach agentów niż samo oferowanie konkurencyjnych cen.

4.2. Różnice w percepcji wizerunku TU w zależności od doświadczenia agentów

Z badania wynika, że ocena wizerunku TU różni się w zależności od doświadczenia agentów. **Agenci z krótszym stażem (do 3 lat)** częściej wskazywali na znaczenie stosunku jakości do ceny (62,5%) oraz szybkości komunikacji (62,5%), co świadczy o tym, że młodszy agenci bardziej koncentrują się na operacyjnych aspektach współpracy z TU. Z kolei **bardziej doświadczeni agenci (powyżej 5 lat)** zwracają większą uwagę na jakość likwidacji szkód (79,4%) oraz trwałość relacji z TU (47,1%). To wskazuje, że TU muszą dostosować swoje działania wizerunkowe i strategię współpracy do różnorodnych oczekiwań agentów w zależności od ich poziomu doświadczenia.

4.3. Wizerunek TU jako narzędzie budowania przewagi nad konkurencją

Badania jednoznacznie pokazują, że wizerunek TU jest istotnym narzędziem budowania przewagi nad konkurencją, szczególnie na rynku MŚP, gdzie jakość obsługi, komunikacja i relacje z TU mają kluczowe znaczenie. Towarzystwa, które konsekwentnie inwestują

w poprawę wizerunku przez efektywną obsługę szkód, utrzymywanie dobrych relacji z agentami i szybką komunikację, zyskują lojalność agentów oraz przewagę nad konkurencyjnymi przedsiębiorstwami.

Z badania wynika, że **65,4% agentów MŚP** potwierdziło, że wizerunek TU ma znaczący wpływ na postrzeganie oferty przez klientów, co zwiększa szansę na sprzedaż produktów tego towarzystwa. Klienci, którzy odbierają TU jako stabilne, godne zaufania i odpowiedzialne, są bardziej skłonni wybrać produkty rekomendowane przez tych agentów. TU, które dbają o swój wizerunek nie tylko w relacji z agentami, ale również w oczach klientów końcowych, mogą zwiększyć swoją konkurencyjność na rynku ubezpieczeń.

Podsumowanie: Wizerunek towarzystwa ubezpieczeniowego odgrywa decydującą rolę w budowaniu przewagi konkurencyjnej, szczególnie na rynku MŚP. Agenci, którzy postrzegają TU jako przedsiębiorstwa dbające o relacje, skutecznie likwidujące szkody i oferujące szybką komunikację, są bardziej skłonni do rekomendowania ich produktów. Wizerunek TU, oparty na solidnych fundamentach obsługi posprzedażowej oraz długofalowych relacjach z agentami, staje się kluczowym czynnikiem wyróżniającym przedsiębiorstw na tle konkurencji, co potwierdzają wyniki badań.

Bibliografia

1. Adeniji A., Omotayo A., Abiodun J., Iginioaba E., *Corporate Image: A strategy of enhancing customer loyalty and profitability*, „Journal of South African Business Research” 2015.
2. Albert S., Whetten D.A., *Organizational Identity*, Research in Organizational Behavior” 1985, no. 7.
3. Altkorn J., *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
4. Aniszewska G., Gielnicka I., *Firma to ja firma to my. Poradnik kultury organizacyjnej firmy*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk 1999.
5. Armstrong M., Taylor S., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
6. Bąk M., *Wizerunek i reputacja przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy z perspektywy rachunkowości*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 2(80), cz. 2.
7. Balmer J. M. T., Fukukawa K., Gray E. R., *The Nature and Management of Ethical Corporate Identity: A Commentary on Corporate Identity, Corporate Social Responsibility and Ethics*, „Journal of Business Ethics” 2007, vol. 76.
8. Balmer J., Soenen G., *The Acid Test of Corporate Identity Management*, „Journal of Marketing Management” 1999, vol. 15(1).
9. Bielenia-Grajewska M., *Behawioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. Behawioralny wymiar przedsiębiorczości*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
10. Black S., *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków 2005.
11. Brilman Por. J., *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
12. Burmann C., Schaefer K., Maloney P., *Industry image: Its impact on the brand image of potential employees*, „Journal of Brand Management” 2007, vol. 15.
13. Chaber P., Nieć M., Orłowska J., Tarnawa A., Widła-Domaradzki Ł., Zadura P., Zakrzewski R., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa, raporty opublikowane w latach: 2019, 2021, 2022.
14. Dąbrowski T., *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

15. Danielak W., Mierzwa D., Bartczak K., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce szanse i zagrożenia rynkowe*, Exante, Wrocław 2017.
16. Delińska L., *Koncepcja marketingu doświadczeń w nowych mediach*, „Zarządzanie i Finanse” 2017, vol. 15, no. 1.
17. Dewalska- Opitek A., *Model kreowania zintegrowanego wizerunku przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskie Finanse i Marketing” 2010, nr (52).
18. Domańska-Szaruga B., *Bariery funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw w województwie mazowieckim*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania” 2021, t. 16, nr 3.
19. Drabik L., Sobol E., *Słownik Poprawnej Polszczyzny PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2022.
20. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 roku*, GUS, Warszawa 2014.
21. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2020 roku*, GUS, Warszawa 2021
22. *Działanie współczesnych przedsiębiorstw. Determinanty kulturowe, zasobowe i samorządowe*, red. T. Falencikowski, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Warszawa 2011.
23. Dziwulski J., *Kreowanie wizerunku organizacji na przykładzie Spółdzielni Pszczelarskiej „Apis” w Lublinie*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 1(47).
24. Englert J., Kirk J., *No Dead Monkeys: The Communications Survival Guide for Startups*, Andiron Press, Sydney 2015.
25. Fadli Saad A., *An integrated software quality model in a fuzzy analytical hierarchy process-based evaluation framework for e-Learning software*
26. Fombrun C., *Reputation: Realizing value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Massachusetts 1996.
27. Gajda J., *Rola i znaczenie efektywnego zarządzania społeczną strefą biznesu dla przedsiębiorców w świetle badań autorskich*, „Organizacja i Kierowanie” 2015, nr 4(169).
28. Garcia De Leaniz M., Rodriguez del Bosque, *Corporate Image and Reputation as Drivers of Customer Loyalty*, „Corporate Reputation Review” 2016, vol. 19, iss. 2, no. 6.
29. Głabiszewski W., *Kreowanie wizerunku przedsiębiorstwa usługowego na rzecz budowania relacji w transferze technologii*, „Zeszyty Naukowe SGGW” 2013, nr 9(58).

30. Glabiszewski W., *Potencjał absorpcyjny przedsiębiorstw finansowych w Polsce w procesie transferu innowacyjnych technologii*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń 2016.
31. Głuszek E., *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2015.
32. Gogołek W., *Komunikacja sieciowa. uwarunkowania, kategorie i paradoksy*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa 2010.
33. Gołąb-Andrzejak E., Badzińska E., *Satysfakcja klientów jako źródło sukcesu organizacji – studium przypadku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2015, nr 41.
34. Gołata K., *Hejt w sieci a wizerunek przedsiębiorcy*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2017, nr 313.
35. Gorynia M., Kuczevska J., *Zmiany wywołane pandemią COVID-19 w sektorze MŚP i ich wpływ na realizację procesów biznesowych*, Fundacja Platforma Przemysłu Przyszłości, Warszawa 2022.
36. Grech E., *Kształtowanie wizerunku firmy – zasady metodyczne i studium przypadku gabinetu medycyny i kosmetycznej Galeria Urody*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 543.
37. Grey E.R., Balmer J.M.T., *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, „Long Range Planning” 2000, vol. 31, iss. 5.
38. Gwóźdź S., Machnik B., *Media społecznościowe. Nowe formy ekspresji politycznej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014.
39. Hofstede G., G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
40. Howaniec H., *Zaangażowanie społeczne firmy a percepcja marki na przykładzie Nivea Beiersdorf*, „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2017, nr 1(22).
41. <http://brdubezpieczenia.pl/ubezpieczenia/osobowe/92-strona-startowa/131-czym-jest-multiagencja.html>
42. <https://actuary.org.pl/psa/aktuariat/>
43. <https://businessinsider.com.pl/sektor-msp>
44. https://dziennikubezpieczeniowy.pl/2021/07/08/Krol_BYL_jeden/artukul/128259
45. <https://pragmago.pl/porada/sektor-msp-w-polsce/>
46. <https://rf.gov.pl/o-nas/>

47. <https://ubea.pl/W-ubezpieczeniach-nadal-dominuje-zagraniczny-kapital%2Cartykul%2C1114/>
48. https://uokik.gov.pl/kompetencje_prezesa_uokik.php#faq3468
49. <https://www.cashless.pl/9156-insurtech-podsumowanie-2020>
50. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_sektor_ubezpieczen_II_2020_71283.pdf
51. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_z_dzialalnosci_%20brokerskiej_2021.pdf
52. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Sprawozdanie_z_dzia%C5%82alnosci_UKNF_oraz_KNF_w_2021_roku_80597.pdf
53. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Raport_o_stanie_rynku_brokerskiego_w_2023_roku_91929.pdf
54. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business-2020>
55. https://www.pibuir.org.pl/polska_izba_brokerow_ubezpieczeniowych_reasekuracyjnych.html
56. <https://www.rp.pl/handel/art1214891-konsument-jest-coraz-bardziej-swiadomy>
57. <https://www.sejm.gov.pl/sejm8.nsf/BASLeksykon.xsp?id=91720A6FE72A8234C1257A45003E997B&litera=K>
58. https://www.ufg.pl/infoportal/faces/pages_home-page?_afLoop=1639365131872681&_afWindowMode=0&_adf.ctrl-state=5zd42ybrp_122
59. <https://www.zbp.pl/o-zbp/misja>
60. *Impulsy i bariery finansowe w rozwoju MŚP*, Krajowy Rejestr Długów – raport z badania, Warszawa 2022.
61. Kall J., Silna marka. *Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001.
62. Keller K. L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie mierzenie i zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
63. Kerpen D., *Lubię to! Potęga marketingu szeptanego na Facebooku*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2013.
64. Klimek J.: *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2012.
65. Kocoń P., *Tożsamość organizacji i kultura organizacyjna – definicje i relacje*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, t. 1, nr 1.

66. Kotler P., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2018.
67. Kottasz R., Bennett R., *Practitioner Perceptions of Corporate Reputation: an Empirical Investigation*, „Corporate Communications: An International Journal” 2000, vol. 5 no. 4.
68. Łapiński J., Nieć M., Orłowska J., Rzeźnik G., Tarnawa A., Wasilewska M., Zakrzewski R., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2014*, PARP.
69. Leinwand P., Mainardi C., *The three elements of the strong corporate identity*, “Harvard Business Review”, 9 December 2014.
70. Leoński W., *Podatkowe aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Studia i Prace WNEiZ US” 2016, nr 43/1.
71. Marsden P., *Brand positioning: Memes the Word*, “Marketing Intelligence and Planning” 2002, vol. 20.
72. Marwick, Fill, *Tożsamość w sieciach organizacyjnych*
73. Moszkiewicz M., *Tożsamość i strategia przedsiębiorstwa- modele i doświadczenia : materiały z ogólnopolskiej konferencji naukowej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej
74. Mróz-Gorgoń B., Całka A., *Kreowanie wizerunku marki offline a online*, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu” 2015, nr.39.
75. Nakonieczna J.: *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa 2013.
76. Nesterowicz R., *Wpływ wyników i dokonań MŚP na rozwój społeczno ekonomiczny kraju*, „Przedsiębiorczość – Edukacja” 2020, t. 16.
77. Nowina-Konopka M., *Komunikowanie interdyscyplinarne*, Wydawnictwo ToC
78. Oniszczyk-Jastrząbek A., Czuba T., *Jakość obsługi klienta, w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie usług ubezpieczeniowych*, „Marketing i Zarządzanie” 2017, nr 2(48).
79. Oniszczyk-Jastrząbek A. (2007), *Marketing w działalności internetowej przedsiębiorstwa* [w:] *Przedsiębiorstwo – zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, red. J. Żurek, Fundacja Rozwoju UG, Gdańsk, 552.
80. Oniszczyk-Jastrząbek A., *Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
81. Oniszczyk-Jastrząbek A., *Rola wiedzy w procesach innowacyjnych współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2009, nr 35.

82. Penc J., *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
83. Piechowiak P., *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w branży ubezpieczeniowej*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2012, nr 2.
84. Podlewska E., *Narzędzia budowania pozytywnych relacji interpersonalnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2016, nr 7.
85. *Polski mikro, mały i średni biznes w obliczu pandemii COVID-19*, raport PwC, Warszawa 2020.
86. Rak A., *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 260.
87. Rak E., *Podejście do organizowania rozwoju pracowników w małych przedsiębiorstwach*, „Management Forum” 2015, vol. 3, no. 3.
88. Reformat B., *Innowacje w budowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji handlu detalicznego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
89. Rychter K.J., Chmielewski Z., Tworzydło D., *Tożsamość wizualna. Znak, system, wizerunek*, Newslin, Rzeszów 2012.
90. Rzemieniak M., *Czynniki tworzenia wartości w marketingu*, [w:] *Nowe trendy w marketingu*, red. A. Drapińska, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2005.
91. Sadecki W., *Wpływ pandemii COVID 19 na rozwój pracy zdalnej w branży małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, 2022, t. 18, nr 2.
92. Sengupta S., *Brand Positioning. Strategies for competitive advantage*, Tata McGraw-Hill Publishing Company, New Delhi 1990.
93. Sidor-Rządkowska M., *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2019.
94. Siuda D., Grębosz M., *Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych*, „Studia i Prace WNEIZ US” 2017, nr 48, t. 2.
95. Smolarek M., *Wybrane aspekty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, nr 3.
96. Smutek H., *Wpływ przywództwa na tożsamość organizacyjną*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2017, nr 26.
97. Soenen G., Moingeon B., *Corporate and Organizational Identities*, Routledge, London–New York 2002.

98. Sołtysik M., *Metodyka ustalania celów rynkowych nowym źródłem sukcesu organizacji*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/2.
99. *Společna odpowiedzialność w przestrzeni publicznej. Strategie i społeczne znaczenie*, red. M. Kapias. Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice 2014.
100. Stawicka E., *Poziom innowacyjności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, „Turystyka i Rozwój Regionalny” 2015, nr 4.
101. Stolarska A., *Instrumenty marketingu w działalności instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas” 2012, nr 2.
102. Stopczyńska K., *Wpływ wizerunku kreowanego za pomocą social media na kreowanie postaw lojalnościowych*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 11.
103. Sz wajca D., *Pozycjonowanie marki na rynku globalnym - możliwości i ograniczenia*, „Ekonomia i Zarządzanie” 2009, nr 1.
104. Wallis A., *Narzędzia komunikacji marketingowej w gospodarce cyfrowej*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych” 2017, nr 26.
105. Wawrzyniak B.: *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
106. Wiśniewska A.M., *Przedsiębiorstwo w turystyce medycznej*, Difin, Warszawa 2020.
107. Wiśniewska A., *Mechanizm oddziaływania marki na zachowania konsumentów*, „Acta Universitas Nicolai Copernici” 2012, z. 407.
108. Witczak O., *Nowe media w budowaniu marki i wizerunku przedsiębiorstwa*, „Studia Ekonomiczne” 2013, nr 140.
109. Witkowska J., *Ubezpieczenia: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2015.
110. Wójcik K., *Wszystko, co chciałabym wiedzieć o public relations i nie boję się zapytać – dylematy PR*, „Studia Ekonomiczne” 2014, nr 185.
111. Wojnarowska H., *Wizerunek a reputacja przedsiębiorstwa. Istota, znaczenie, wzajemne relacje*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2013, vol. 30, nr 4.
112. Wood E., Somerville I., *Public Relations Handbook*, Routledge, London–New York 2016.
113. Yasin B., Bozbay Z., *Corporate reputation and its consequences: Evidence from Turkey*, Academy of Marketing Conference, Southampton 2012.
114. Zarębska A., *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Difin, Warszawa 2008.

115. Zarębska A., *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie teoria i praktyka*, DIFIN, Warszawa 2002.
116. Zarębska A., *Znaczenie przywództwa w kształtowaniu tożsamości organizacji przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Zarządzanie” 2008, nr 4,
117. *Zarządzanie marketingowe*, red. G. Rosa, C.H. Beck, Warszawa 2012.
118. Zbrzyzny M., *Kształtowanie wizerunku organizacji w mediach społecznościowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu” 2011, nr 209.
119. Żbikowska A., *Public Relations*, PWE, Warszawa 2005.
120. Żemigła M.: *Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.

Spis tabel

Tabela.1 Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2013–2017 (w tys.)	64
Tabela. 2 Liczba przedsiębiorstw aktywnych w Polsce w latach 2013–2020 (w tys.)	67
Tabela 3. Przedsiębiorstwa powstałe w latach 2016–2020 i nadal aktywne w roku 2021 – wskaźnik przeżycia 2021/2020	69
Tabela 4. Zakłady ubezpieczeń na życie według kryteriów agregacji	84
Tabela 5. Przychody ogółem uzyskane przez brokerów z tytułu prowizji od zakładów ubezpieczeń w latach 2017–2023 (w zł)	85
Tabela 6. Przychody brokerów w 2023 roku osiągnięte w poszczególnych województwach (w zł).....	86
Tabela 7. Charakterystyka próby badania empirycznego ze względu na płeć	97
Tabela 8. Charakterystyka próby badania empirycznego roku urodzenia	97
Tabela 9. Staż pracy jako agent ubezpieczeniowy	98
Tabela 10. Charakterystyka próby badania empirycznego na podstawie sprzedaży polis majątkowych dla MŚP.	98

Spis rysunków

Rysunek 1. Matryca efektu percepcji u odbiorcy	29
Rysunek 2. Wizerunek a stosunek produktu do ceny	100
Rysunek 3. Wizerunek, a optymalny zakres ochrony produktu	101
Rysunek 4. Likwidacja szkód, a optymalny zakres ochrony produktu	102
Rysunek 5. Wizerunek, a dobre relacje pomiędzy TU, a dystrybutorami	103
Rysunek 6. Wizerunek, a szybkość reakcji TU	104
Rysunek 7. Wizerunek, a system prowizyjny	105
Rysunek 8. Wizerunek, a stabilność kadry zarządzającej	106
Rysunek 9. Inne czynniki, a system prowizyjny	106
Rysunek 10. Wpływ wizerunku na rekomendacje agentów	107
Rysunek 11. Wizerunek TU z perspektywy płci agenta	108
Rysunek 12. Wyrazistość wizerunku TU w oczach agentów	109
Rysunek 13. Czynniki wpływające na wizerunek, ze względu na staż pracy	110
Rysunek 14. Stosunek produktu do ceny, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy ...	111
Rysunek 15. Optymalny zakres ochrony, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy ...	112
Rysunek 16. Likwidacja szkód, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy	113
Rysunek 17. Dobra relacja między TU, a agentem, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy	114
Rysunek 18. Szybka komunikacja między TU, a agentem, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy	115
Rysunek 19. Elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy	116
Rysunek 20. Stabilność wśród menedżerów, mała fluktuacja kadr, wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy	117
Rysunek 21. Inne czynniki (niewymienione w ankiecie), wpływ na wizerunek ze względu na staż pracy	118

Rysunek 22. Posiadanie przez TU wyraźnego wizerunku. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	119
Rysunek 23. Wpływ wizerunku TU na rekomendacje agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	120
Rysunek 24. Dbłość o wizerunek TU w oczach agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	121
Rysunek 25. Konieczność większego dbania o wizerunek TU w oczach agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	123
Rysunek 26. Konieczność większego dbania o wizerunek TU w oczach agenta. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis	124
Rysunek 27. Wpływ dbłości o relacje osobiste jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	125
Rysunek 28. Wpływ dbłości o relacje osobiste jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis	126
Rysunek 29. Wpływ spójności graficznej wizerunku jako element jego oceny. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	127
Rysunek 30. Wpływ spójności graficznej wizerunku jako element jego oceny. Ocena agentów w zależności od płci ankietowanych	128
Rysunek 31. Wpływ spójności graficznej wizerunku jako element jego oceny. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis.....	130
Rysunek 32. Wielokanałowość komunikacji jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	131
Rysunek 33. Wielokanałowość komunikacji jako element oceny wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis	132
Rysunek 34. Wpływ prostoty komunikacji na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	133
Rysunek 35. Wpływ prostoty komunikacji na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od płci.....	134
Rysunek 36. Wpływ prostoty komunikacji na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od kategorii sprzedawanych polis	135

Rysunek 37. Wpływ konferencji i szkoleń na wizerunek TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	136
Rysunek 38. Wpływ konferencji i szkoleń na wizerunek TU. Ocena agentów w podziale na płeć	137
Rysunek 39. Wpływ konferencji i szkoleń na wizerunek TU. Ocena agentów ze względu na kategorię sprzedawanych polis.....	139
Rysunek 41. Wpływ wizerunku TU w oczach klienta docelowego na postrzeganie wizerunku przez agenta. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	140
Rysunek 42. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: menedżer. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	141
Rysunek 43. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: witryna internetowa. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	142
Rysunek 44. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: media społecznościowe. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	143
Rysunek 45. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: artykuły eksperckie. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	144
Rysunek 46. Kluczowe nośniki wizerunku w oczach agenta: reklamy. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	145
Rysunek 47. Wyróżniki TU w opinii agenta: stabilność. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	146
Rysunek 48. Wyróżniki TU w opinii agenta: nowoczesność. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	147
Rysunek 49. Wyróżniki TU w opinii agenta: elastyczność. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	148
Rysunek 50. Wyróżniki TU w opinii agenta: pochodzenie kapitału właścicielskiego. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	149
Rysunek 51. Wyróżniki TU w opinii agenta: inne. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	149
Rysunek 52. Ocena dbałości o wizerunek TU w oczach agentów, pozytywna/negatywna. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	150

Rysunek 53. Ocena działań z obszaru CSR jako elementu istotnego dla wizerunku TU. Ocena agentów w zależności od stażu pracy.....	151
Rysunek 54. Wizerunek jako element istotny dla budowania długofalowych relacji biznesowych pomiędzy TU, a agentem. Ocena agentów w zależności od stażu pracy	152

Załącznik 1 – Kwestionariusz badania ankietowego (z systemu CAWI)

Wizerunek TU wśród agentów ubezpieczeniowych

Szanowni Państwo,

doskonale rozumiem pod jaką presją czasu Państwo pracują. Bardzo to szanuję.

Mam jednak wielką prośbę – chciałem zaprosić Was do udziału w badaniu, którego celem jest określenie wizerunku towarzystw ubezpieczeniowych w oczach najważniejszych osób w branży – czyli Agentów.

Badanie ma charakter naukowy i jest całkowicie anonimowe. Uzyskane wyniki wykorzystane będą do celów naukowych i publikacji artykułów dotyczących rynku ubezpieczeniowego.

Uprzejmie proszę o udział w badaniu, czas wypełnienia ankiety nie przekracza 7 minut.

Z poważaniem,

Wojciech Wężyk

W tej ankiecie jest 20 pytań.

A1

1. Co Pani/Pana zdaniem decyduje o tym, że dane TU ma dobry wizerunek w oczach agenta? *

❶ Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi

❷ Proszę wybrać od 1 do 3 odpowiedzi.

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

- | | |
|--|---|
| ☐ stosunek produktu do ceny | ☐ elastyczność w ustalaniu poziomu prowizji |
| ☐ optymalny zakres ochronny produktu | ☐ stabilność wśród menedżerów (mała fluktuacja kadr) |
| ☐ likwidacja szkód | ☐ pochodzenie kapitału (polski lub zagraniczny) |
| ☐ dobra relacja pomiędzy TU, a agentem | ☐ inne |
| ☐ szybka komunikacja pomiędzy TU, a agentem | |

2. Co Pani/Pana zdaniem decyduje o tym, że dane TU ma zły wizerunek w oczach agenta? *

❶ Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi

❷ Proszę wybrać od 1 do 3 odpowiedzi.

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

- | | |
|--|--|
| ☐ nieadekwatny stosunek produktu do ceny | ☐ brak elastyczności w ustalaniu poziomu prowizji |
| ☐ niska jakość produktu | ☐ niestabilność wśród menedżerów (duża fluktuacja kadr) |
| ☐ zła likwidacja szkód | ☐ pochodzenie kapitału (polski lub zagraniczny) |
| ☐ niedostateczna relacja pomiędzy TU, a agentem | ☐ inne |
| ☐ niesprawna i wolna komunikacja pomiędzy TU, a agentem | |

3. Czy Pani/Pana zdaniem TU mają wyraźny (określony) wizerunek? *

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- ☐ tak
☐ nie

4. Czy Pani/Pana zdaniem przy założeniu, że produkty TU są porównywalne zakresowo i cenowo, wizerunek TU ma wpływ na Twoje rekomendacje?

*

❗ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak

☐ nie

5. Czy Pani/Pana zdaniem TU dbają o swój wizerunek w oczach agenta?

*

❗ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak - wszystkie dbają

☐ tak, ale tylko niektóre

☐ nie, nie dbają

6. Czy Pani/Pana zdaniem TU powinny w większym stopniu dbać o wizerunek w oczach agenta?

*

❗ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak - wszystkie powinny jeszcze bardziej się starać

☐ tak, ale tylko niektóre

☐ nie ma takiej potrzeby

7. Jakie elementy działań wizerunkowych skierowanych do agenta, uważa Pani/Pan za kluczowe? (Oceny proszę dokonać w skali od 1-5, gdzie 1- to ocena najniższa, 5 - to ocena najwyższa)

*

Proszę wybrać odpowiednią odpowiedź przy każdej pozycji:

	1 - ocena najniższa	2	3	4	5 - ocena najwyższa
budowanie relacji osobistych	☐	☐	☐	☐	☐
dbałość o spójność graficzną wizerunku	☐	☐	☐	☐	☐
wielokanałowy kontakt	☐	☐	☐	☐	☐
prostotę w komunikacji	☐	☐	☐	☐	☐
szkolenia i konferencje	☐	☐	☐	☐	☐

8. Czy Pani/Pana zdaniem wizerunek TU w oczach klienta jest istotnym elementem procesu sprzedażowego

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- ☐ tak
☐ nie

9. Czy po zrobieniu ankiety IDD, mając do wyboru słabszy zakresowo i mniej korzystny cenowo produkt towarzystwa o silnym wizerunku w oczach agenta, wobec produktu mocniejszego zakresowo i lepszego cenowo, ale będącego produktem TU o niekorzystnym wizerunku, rekomendowałaby/by Pani/Pan jego rozwiązanie (zakup)?

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

- ☐ tak
☐ nie

10. Czy Pani/Pana zdaniem są na rynku TU, które wyróżniają się dobrym wizerunkiem?

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak

☐ nie

10. Jakie to są TU - proszę wymienić co najmniej jedno TU:

Pozwól na udzielanie odpowiedzi, gdy spełnione są warunki:

Odpowiedź była 'tak' w pytaniu ' [G01Q10]' (10. Czy Pani/Pana zdaniem są na rynku TU, które wyróżniają się dobrym wizerunkiem?)

Proszę wpisać odpowiedź tutaj:

11. Kto lub co, Pani/Pana zdaniem jest kluczowym nośnikiem wizerunku w oczach agenta?

*

❶ Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi

❷ Proszę wybrać od 1 do 2 odpowiedzi.

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

☐ menedżer, odpowiedzialny za kontakt

☐ strona www

☐ profile w mediach społecznościowych

☐ mailing

☐ artykuły eksperckie w mediach

☐ reklamy w mediach

☐ inne

12. Jakie wyróżniki wizerunkowe TU są dla Pani/Pana istotne w procesie sprzedaży?

*

❶ Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi

❷ Proszę wybrać od 1 do 2 odpowiedzi.

Proszę wybrać wszystkie, które pasują

☐ stabilność

☐ nowoczesność

☐ elastyczność

☐ pochodzenie kapitału

☐ inne

13. Czy Pani/Pana zdaniem TU dbają odpowiednio o swój wizerunek w oczach agenta?

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak

☐ nie

14. Czy Pani/Pana zdaniem działania podejmowane przez TU w sferach wizerunkowych, nie dotyczących bezpośrednio procesu sprzedaży (np. działania charytatywne, społeczna odpowiedzialność biznesu), mają wpływ na wizerunek w oczach agenta?

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak

☐ nie

15. Czy Pani/Pana zdaniem w biznesie relacyjnym (długofalowym) wizerunek TU ma znaczenie?

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak

☐ nie

16. Płeć:

*

❶ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ mężczyzna

☐ kobieta

☐ odmowa odpowiedzi

17. Rok urodzenia:

*

❗ Odpowiedź musi mieścić się między 1940 a 2004

❗ Do tego pola można wprowadzić tylko liczbę całkowitą.

Proszę wpisać odpowiedź tutaj:

18. Staż pracy jako agent ubezpieczeniowy:

*

❗ Do tego pola można wprowadzić tylko liczbę całkowitą.

Proszę wpisać odpowiedź tutaj:

19. Czy sprzedaje Pani/Pan polisy majątkowe dla MSP?

*

❗ Proszę wybrać jedną z następujących odpowiedzi

Proszę wybrać jedną odpowiedź z poniższych:

☐ tak

☐ nie