

Błażej Balewski*
Andrzej Janowski**

Prowizyjny system wynagradzania agentów ubezpieczeń na życie – narzędzie motywacji czy patologia?

Abstrakt

Procesy sądowe oraz masowa rezygnacja z polis ubezpieczeń na życie przez klientów zakładów ubezpieczeń, będąca wynikiem nieetycznych taktyk przedsięwziętych przez agentów ubezpieczeniowych, identyfikuje wysokie prawdopodobieństwo istnienia patologii w systemie wynagradzania pośredników w organizacjach ubezpieczeniowych¹. Zdaniem Cupacha i Carsona, to prowizyjny sposób wynagradzania stanowi powód załamania sprzedaży polis na życie². Jednakże, zakłady ubezpieczeń, które stosowały wyłącznie prowizyjny system wynagradzania sprzedawców, pozyskały największy udział w rynku oraz najwyższą efektywność działalności operacyjnej.

Wstęp

Liczne przykłady sprzedaży przez agentów nierzeczywistych lub opartych o nieprawdziwe założenia cech produktów ubezpieczeniowych doprowadziły do wielomiliardowych strat całego przemysłu ubezpieczeniowego w Stanach Zjednoczonych³. Nieuczciwa sprzedaż stanowi podstawowy problem, napotykaną przez przemysł ubezpieczeniowy⁴. W zakładach ubezpieczeń zostały opracowane kodeksy postępowania⁵, ze szczególnym uwzględnieniem podczas procesu sprzedaży interesów klienta⁶. Jednakże wnioski z przeprowadzonych badań empirycznych, uprawniają do stwierdzenia, iż etyczne zachowanie agentów ubezpieczeń na życie, jest determinowane nie tylko zasadami korporacyjnymi⁷, szkoleniami z etyki⁸ oraz

*doktor nauk ekonomicznych spec. zarządzanie kadrami, Wyższa Szkoła Kupiecka w Łodzi, Zachodnia Wyższa Szkoła Handlu i Finansów Międzynarodowych w Zielonej Górze, e-mail: balewski@wp.pl

** doktorant Instytut ORGMASZ Warszawa, trener, wieloletni praktyk biznesu, e-mail: andrzej.j@poczta.fm

¹ Patologią organizacji Kieżun określił ekstremalną formę jej dysfunkcji, dewiacji czy defektu [Kieżun W., Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności, w: Bariery sprawności organizacji. Warszawa 1978, s. 11]

² Zob. Cupach W.R., Carson J.M., The influence of Compensation on Product Recommendations Made by Insurance Agents, Journal of Business Ethics 40, 2002, s. 167-176; por. Nowotarska-Romaniak B., Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2005, s. 132-133

³ Garson J.M., Forster M.D., An Analysis of Life Insurance Illustrations: Regulatory Implications of the Disparity Between Policy Yields Based on Illustrated Versus Actual Surrender Values, Journal of Insurance Regulation 15, 1997, s. 480-501

⁴ Cooper R., Frank G.L., Business Ethics in the Insurance Industry, Journal of the American Society of CLU and ChFC 45, 1991, s. 74-80; por. Też Cooper R., Frank G.L., Ethics in the Life Insurance Industry: The Issues, Helps and Hindrances, Journal of the American Society of CLU and ChFC 45, 1991, s. 54-66

⁵ Tzw. „kodeksy etyczne”

⁶ Por. Cordell D.M., Fundamentals of Financial Planning, The American College, Bryn Mawr, PA, 1996

⁷ Zob. Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D. The Ethics of Insurance Professionals: Comparison of Personal Versus Professional Ethics, Journal of Business Ethics 15, 1996, s. 951-962

⁸ Hoffman K.D., Howe V., Hardigree D.W., Ethical Dilemmas Facet in the Selling of Complex Services, Journal of Personal Selling & Sales Management, 11, 1991, s. 13-25

wykonywaniem zaleceń kadry zarządzającej⁹. Umocowanie prawne agenta, jako przedsiębiorcy działającego na rzecz zakładu ubezpieczeń oraz wynagradzanie tylko prowizyjne za sprzedany produkt, często stanowią przyczynę dysfunkcji w organizacjach ubezpieczeniowych.

1. Podstawy prawne prowadzenia działalności ubezpieczeniowej w Polsce

1.1. Źródła prawa ubezpieczeniowego

Przez źródło prawa ubezpieczeniowego należy rozumieć formy, w jakich przejawia się i w jakich przedstawiana jest przedsiębiorcom¹⁰ wola państwa w zakresie spraw dotyczących ubezpieczeń. W takim właśnie formalnym kontekście rozpatrywane są i przedstawiane źródła poszczególnych gałęzi prawa, w tym jedna z gałęzi kompleksowych – jaką jest prawo ubezpieczeń gospodarczych.

Prawo ubezpieczeń gospodarczych, w przeciwieństwie do większości podstawowych gałęzi prawa, nie jest skodyfikowane, stąd też jej źródła prawa są rozproszone, znajdują się w licznych aktach normatywnych¹¹. Wśród nich miejsce szczególne zajmuje ustawa o działalności ubezpieczeniowej¹², oraz kodeks cywilny z 1964 roku. Ponadto ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym¹³ określa zasady wykonywania pośrednictwa ubezpieczeniowego z zakresie ubezpieczeń osobowych i majątkowych.

1.2. Pośrednictwo ubezpieczeniowe

Pośrednictwo ubezpieczeniowe polega na wykonywaniu przez pośrednika za wynagrodzeniem czynności faktycznych lub czynności prawnych związanych z zawieraniem lub wykonywaniem umów ubezpieczenia. Pośrednictwo ubezpieczeniowe jest wykonywane wyłącznie przez agentów ubezpieczeniowych lub brokerów ubezpieczeniowych i jest działalnością gospodarczą w rozumieniu przepisów prawa działalności gospodarczej¹⁴. Agentem ubezpieczeniowym jest przedsiębiorca wykonujący działalność agencyjną na podstawie umowy agencyjnej zawartej z zakładem ubezpieczeń i wpisany do rejestru agentów

⁹ Rinetti M.A., Promises, promises: Ethics in the Insurance Industry, Unpublished Master's Thesis, Illinois State University, Normal, IL, 2001

¹⁰ Osobom fizycznym lub prawnym

¹¹ Przede wszystkim w ustawach, rozporządzeniach i zarządzeniach

¹² Ustawa z dnia 22 maja 2003 r., Dz. U. Nr 124, poz. 1151, rdz. 2, art. 6 pkt. 3

¹³ Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1151

¹⁴ Pośrednik ubezpieczeniowy wykonuje: czynności w imieniu lub na rzecz zakładu ubezpieczeń, zwane „czynnościami agencyjnymi”, polegające na: pozyskiwaniu klientów, wykonywaniu czynności przygotowawczych zmierzających do zawierania umów ubezpieczenia, zawieraniu umów ubezpieczenia oraz uczestniczeniu w administrowaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia, także w sprawach o odszkodowanie, jak również na organizowaniu i nadzorowaniu czynności agencyjnych, czynności w imieniu lub na rzecz podmiotu szukającego ochrony ubezpieczeniowej, zwane „czynnościami brokerskimi”, polegające na: zawieraniu lub doprowadzaniu do zawarcia umów ubezpieczenia, wykonywaniu czynności przygotowawczych do zawarcia umów ubezpieczenia oraz uczestniczeniu w zarządzaniu i wykonywaniu umów ubezpieczenia również w sprawach o odszkodowanie [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154]

ubezpieczeniowych. Czynności agencyjne mogą być wykonywane wyłącznie przez osobę fizyczną, która spełnia warunki określone ustawowo¹⁵.

2. Charakterystyka kanałów dystrybucji w towarzystwach ubezpieczeń na życie

Zakład ubezpieczeń świadczy usługi, polegające głównie na sprzedaży polis ubezpieczeniowych, zarówno bezpośrednio¹⁶, jak i korzystając z pośrednictwa ubezpieczeniowego¹⁷, które polega na wykonywaniu czynności faktycznych lub prawnych związanych z zawarciem lub wykonaniem umów ubezpieczenia wyłącznie przez agentów ubezpieczeniowych lub brokerów ubezpieczeniowych¹⁸. Zdaniem A. Payne'a¹⁹ dokonanie wyboru lokalizacji i kanałów dystrybucji, stanowią strategiczne decyzje w organizacji usługowej. Ich szczególnie znaczenie wynika ze specyficznych cech produktu. Ponadto „dystrybucja” obejmująca miejsce i otoczenie, w którym świadczona jest usługa oraz sposób jej świadczenia, stanowi część ogólnego wizerunku, determinującego ocenę postrzegania wartości i korzyści z zakupu konkretnej usługi. Zakłady ubezpieczeń prowadzące działalność operacyjną w Polsce, zobligowane są do korzystania z następujących kanałów dystrybucji: sprzedaży bezpośredniej²⁰, sprzedaży agencyjnej poprzez agentów ubezpieczeniowych, sprzedaży za pośrednictwem brokerów ubezpieczeniowych.

Tabela 1
Udział i rodzaj kanałów dystrybucji ubezpieczeń zakładów ubezpieczeń z działu I w latach 1998-2005 [%]

Wyszczególnienie	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Sprzedaż bezpośrednia	50,74	44,54	42,37	40,33	41,61	50,26	52,46
Sprzedaż przez agentów	38,78	50,81	53,09	55,67	55,47	46,3	43,73
Sprzedaż przez brokerów	10,48	4,65	4,49	3,94	2,91	1,51	1,78
Inne kanały dystrybucji	-	-	0,05	0,06	0,01	1,93	2,03

Źródło: Rocznik ubezpieczeń i funduszy emerytalnych 2005, tab. 1,27, KNUiFE

Analiza udziału i rodzaju kanałów dystrybucji ubezpieczeń na życie ukazuje, że udział agentów ubezpieczeniowych w całości dystrybucji produktów zakładów ubezpieczeń jest bardzo wysoki i utrzymuje się na stałym poziomie. Natomiast sprzedaż bezpośrednia przez

¹⁵ Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178

¹⁶ Tj. przez swoje biura rozmieszczone na terenie kraju (własnych pracowników)

¹⁷ Podmiotowe ujęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego pozwala wyróżnić podmioty zaliczane do pośredników ubezpieczeniowych. Szersze ujęcie pośrednictwa ubezpieczeniowego prezentuje tak zwana koncepcja francuska, zgodnie z którą pośrednikami ubezpieczeniowymi są pracownicy zakładu ubezpieczeń zajmujący się działalnością akwizycyjną na rzecz ubezpieczyciela, jak i agenci ubezpieczeniowi oraz brokerzy ubezpieczeniowi. Zgodnie z węższym ujęciem pośrednictwa ubezpieczeniowego (tak zwana koncepcja niemiecka), do pośredników ubezpieczeniowych zalicza się jedynie agentów ubezpieczeniowych oraz brokerów ubezpieczeniowych [Kufel-Siemska A., Jakość usług pośrednictwa ubezpieczeniowego, w: K. Rogoziński, Marketing usług profesjonalnych, Wyd. AE Poznań, Poznań, 2000]

¹⁸ Zob., art. 2 ustawy z dnia 22 maja 2003r., o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. Nr 124, poz. 1154).

¹⁹ Payne. A., Marketing Usług, PWE, Warszawa 1997, str. 182-187, zbliżone poglądy reprezentuje Cowell [D. Cowell, The Marketing of Services, Heinemann, Londyn, 1984, s. 199 oraz Gummesson E., Relationship Marketing in The New Economy, Journal of Relationship Marketing, 1, 2002, s. 37-57]

²⁰ Dokonywaną przez „etatowych pracowników zakładów”

pracowników towarzystw ubezpieczeniowych, nie odzwierciedla efektywności sprzedaży²¹. Wydaje się jednak, iż osoby zatrudnione w zakładach ubezpieczeń, długo pozostaną najtańszym źródłem pozyskania kontraktów ubezpieczeniowych²², jednakże trudno w tym przypadku domniemywać, iż to właśnie ten sposób sprzedaży spowoduje zbudowanie solidnych podstaw lojalności ze strony klientów. To jednak nie jest jedyny kanał, coraz powszechniejsza staje się sprzedaż ubezpieczeń na życie za pośrednictwem banku, co stanowi pochodną postępującego procesu koncentracji w ramach usług finansowych, wśród których podstawową rolę odgrywają połączenia bankowo-ubezpieczeniowe, noszące nazwę bancassurance²³. W tych sektorach istnieje szczególnie dużo obszarów wspólnych i stąd połączenia takie są bardzo efektywne. Z punktu widzenia banków najważniejszą korzyścią jest rozszerzenie bazy depozytowej, zakład ubezpieczeń natomiast pozyskuje nowy kanał dystrybucji. W niektórych krajach²⁴ współpraca ta jest szczególnie efektywna i udział w sprzedaży produktów ubezpieczeń na życie przez banki przekracza 60% całkowitej sprzedaży. Za łączeniem działalności przemawia także możliwość zwiększania liczby oferowanych usług, w tym wspólnych produktów ubezpieczeniowo-bankowych. W Polsce współpraca ta nadal jest jednak bardzo skromna²⁵. Dokonywane są także próby sprzedaży ubezpieczeń na życie przy wykorzystaniu internetu²⁶. Sposób ten jednakże nie może w pełni zastąpić klasycznych form sprzedaży polegających na bezpośrednim, osobistym kontakcie stron umowy, zwłaszcza gdy ubezpieczenie dotyczy wysokich sum i szerokiego zakresu²⁷. Jeżeli nawet zawarcie umowy ubezpieczenia za pomocą Internetu nie zawsze jest skuteczne²⁸ i kończy się podpisaniem umowy w drodze osobistego kontaktu stron, to jednak ma duże znaczenie dla rozszerzenia ogólnej informacji o ubezpieczeniach, dla sposobności zapoznania z poszczególnymi produktami różnych zakładów ubezpieczeń. Klient ma możliwość zbudowania poglądu, co do sposobu zabezpieczenia swych potrzeb oraz podjęcia decyzji

²¹ Czynności pośrednictwa wykonują, oprócz pracowników zatrudnianych w zakładach ubezpieczeń, również pracownicy banków, biur podróży, a nawet listonosze

²² Agentowi czy brokerowi należy zapłacić prowizję, w wysokości nawet 90% pierwszorocznej składki [Eckardt M., Agent and Broker Intermediaries In Insurance Market-An Empirical Analysis of Market Outcomes, in: Thünen Series of Applied Economic Theory, 34, 2002, s.72-84]

²³ Szerzej na temat bankassurance, Zarzeka P., Procesowe podejście do jakości i efektywności usług bankowych, w: Garczarczyk J. (red.), Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń, Wyd. AE Poznań, 2000, s. 95-100; Skrzypek E. *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo U.M.C.S., Lublin, 2000, s. 45-56)

²⁴ M.in. Włochy, Francja, Wielka Brytania [zob. Grundmann S., Kerber W., Information Intermediaries and Party Autonomy-The Example of Securities and Insurance Markets, in: S. Grundmann, W. Kerber, S. Weatherhill (eds.), Party Autonomy and the Role of Information in the Internal Market, Berlin (de Gruyter), 2001, s. 264-310]

²⁵ Ryc J., Współpraca banków i towarzystw ubezpieczeniowych (bancassurance), AE Poznań, listopad 2000, www.polbrokers.pl

²⁶ M. in. Compensa Życie S.A., Generali Życie S.A. [zob. Sangowski T., Ratajczak M., Internet jako nowa jakość dystrybucji produktu ubezpieczeniowego, w: J. Garczarczyk (red.), Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń, Wyd. AE Poznań, 2000, s. 315-325]

²⁷ Zob. Wright P.M., McMahan G.C., McCornick B., Sherman W.S., Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of Effectiveness, Human Resource Management, 1998, Vol. 37, s. 17-29

²⁸ Brak możliwości złożenia przez klienta podpisu elektronicznego – nie występują uregulowania prawne

odnośnie ubezpieczenia²⁹. W zakresie ubezpieczeń na życie podstawowa rolę w dystrybucji odgrywają agenci i multiagenci, jedynie w ubezpieczeniach grupowych zakłady pracy zwracają się do pośredników niezależnych. Zbliżone uwarunkowania występują w większości krajów Unii Europejskiej³⁰, zatem uprawnionym jest twierdzenie, iż uwarunkowania w obszarze dystrybucji produktów ubezpieczeniowych³¹ są zbliżone na terenie całej Europy. Towarzystwa ubezpieczeń na życie korzystają głównie z usług agentów ubezpieczeniowych – dominującego kanału dystrybucji.

3. Etyka w procesie sprzedaży ubezpieczeń na życie

Przeprowadzone badania wśród agentów ubezpieczeniowych ukazały, iż zapytani wprost, odpowiadali oni, że podczas procesu sprzedaży ubezpieczeń kierują się wyłącznie dobrem klienta³². Jednakże, zidentyfikowano czynniki krytyczne, determinujące nieetyczne praktyki podczas procesu sprzedaży polis na życie: *wysoki stopień kompleksowości ubezpieczenia na życie*³³, oraz „*podwójną lojalność*” wynikającą ze stosunku prawnego umowy agencyjnej³⁴. Relacja agencji pomiędzy klientem i agentem powoduje, iż agent świadcząc usługi na rzecz klienta, pracuje także dla zakładu ubezpieczeń. Jednakże towarzystwo ubezpieczeniowe, jako że wynagradza agenta prowizyjnie za skuteczną sprzedaż, jest najsilniejszą stroną kontraktu ubezpieczeniowego³⁵. Zatem krótkookresowe korzyści dla zakładu ubezpieczeń mogą spowodować długookresowe niekorzyści dla klientów³⁶.

4. Etyczne implikacje systemu prowizyjnego wynagradzania w kontekście motywacji agentów ubezpieczeniowych.

Pośrednicy ubezpieczeniowi, jako ogniwo łączące stronę popytową ze stroną podaży, byli i są bardzo istotnymi uczestnikami rynku ubezpieczeniowego³⁷. Ubezpieczenia na życie mają charakter dobrowolny, więc rola pośrednika nie sprowadza się tylko do technicznego

²⁹ Pośrednik spotyka się z klientem dobrze zorientowanym, o wstępnie sprecyzowanym zapotrzebowaniu [Nowotarska-Romaniak B., Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce, Wyd. AE Katowice, 2005, s.117

³⁰ Zob. też Rutkowski A., Dystrybucja usług ubezpieczeniowych, Wiadomości Ubezpieczeniowe, 1993, nr 10-12, s. 12

³¹ Ubezpieczenia na życie

³² Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D., 1996, tamże

³³ „Biorąc pod uwagę wysoki stopień kompleksowości produktu ubezpieczeniowego, wielu nabywców polis nie zrozumie w pełni cech produktu, który kupili, agenci posiadają znaczną przewagę nad klientami w obszarze wiedzy produktowej. Klient, dokonując zakupu ubezpieczenia polega w głównej mierze na uczciwości agenta.” [Hoffman K.D., Howe V., Hardigree D.W., 1991, tamże; zob. też Rogoziński K., Marketing usług profesjonalnych, Wyd. AE Poznań, 2006].

³⁴ Zależność relacji agent-klient w procesie sprzedaży ubezpieczeń kreuje dylematy dla agenta. Z definicji umowy agencyjnej wynika, iż agent jest zobligowany do działania, za wynagrodzeniem na rzecz zakładu ubezpieczeń [zob. Ross S., The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, American Economic Review 63, 1973, s. 134-139; Sangowski T., Vademecum ubezpieczeń gospodarczych pośrednika ubezpieczeniowego, Saga Printing, Poznań 2000, s. 76]. Natomiast Klient oczekuje od agenta doradztwa oraz działania w jego najlepszym interesie [Barber B., The Logic and Limits of Trust, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, 1983]

³⁵ Zakład ubezpieczeń poprzez system kar i nagród może wpływać na wielkość sprzedaży określonych produktów ubezpieczeniowych [Kurland N.B., Trust, Accountability, and Sales Agents' Dueling Loyalties, Business Ethics Quarterly, 6, 1996, s. 289-310]

³⁶ Dubinsky A.J., Berkowitz E.N., Rudelilus W., Ethical Problems in Fidel Sales Personnel, MSU Business Topics 28, 1980, s. 11-16

³⁷ Zwłaszcza rynku ubezpieczeń na życie, gdzie agenci odgrywają inną rolę niż w ubezpieczeniach majątkowych

zawarcia umowy, jak często ma to miejsce w ubezpieczeniach obowiązkowych. Ubezpieczenie na życie jest kontraktem długoterminowym, więc decyzja dotycząca jego zawarcia wymaga starannej analizy.

Zrozumiałym jest tym samym jak ważną rolę spełnia pośrednik, który powinien być bardziej doradcą klienta, niż przedstawicielem zakładu ubezpieczeń³⁸. Klient, z którym agent zawarł umowę, oczekuje od niego pomocy zawodowej³⁹. Agent jest często jedynym reprezentantem zakładu ubezpieczeń, z jakim klient ma możliwość bezpośrednio nawiązać relacje interpersonalne⁴⁰. Charakter i jakość tych relacji będą w największym stopniu determinowały kształtowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku towarzystwa ubezpieczeń⁴¹.

Agent uzyskuje dochód tylko wtedy, gdy uda mu się sprzedać produkt. Musi zatem podejmować decyzję m.in., co do tego, ile czasu może poświęcić potencjalnemu nabywcy jednej z polis, za sprzedaż której otrzymuje prowizję⁴². W tej sytuacji są oni pod ciągłą presją powodującą, że niejednokrotnie będą się starali obsługiwać tylko tych, którzy prawdopodobnie kupią polisę, a ignorować klientów trudniejszych do przekonania⁴³. Agenci mogą nawet czynić starania, aby sprzedać klientom polisy ubezpieczeniowe niezgodne z ich potrzebami, a wręcz niekorzystne, często obciążone wysokimi kosztami zawarcia umowy⁴⁴. W tym przypadku istnieje wysokie prawdopodobieństwo, że zakład dysponował produktem zaspokajającym w większym stopniu potrzeby klienta, lecz pośrednik sprzedał inny tylko dlatego, że uzyskiwał wyższą prowizję lub nie wykazał zainteresowania potrzebami klienta, albo nie był wystarczająco dobrze przygotowany merytorycznie⁴⁵. Agenci ubezpieczeniowi w przeszłości byli tylko sprzedawcami⁴⁶. Dziś coraz częściej klienci wymagają od nich

³⁸ Np. na wzór Financial Planning Adviser działającego w Wielkiej Brytanii

³⁹ A tym samym zwiększenia wartości w oferowanym produkcie

⁴⁰ Patrz Rogoziński K., Nowy marketing usług, AE Poznań 2000, str. 97

⁴¹ Zdaniem K. Rogozińskiego, to kreowanie długoterminowych stosunków współpracy z klientami jest najlepszym sposobem zapewnienia w dłuższej perspektywie rosnących dochodów agentowi i zakładowi ubezpieczeń. Klienci powinni mieć możliwość postrzegać agentów jako swoich doradców finansowych, profesjonalistów, którzy poświęcają im wystarczająco dużo czasu, uwagi i mają wystarczającą wiedzę i doświadczenia, aby udzielać porad, którym klienci mogą zaufać [Rogoziński K., Zarządzanie Relacjami w Usługach, Wyd. AE Poznań, Poznań 2004; zob. też Łańcucki J., Determinanty oceny jakości w sferze usług, Problemy Jakości, 1999, nr 6, s. 5-6]

⁴² W badanych zakładach ubezpieczeń (AIG Amplico Life, Commercial Union, Nationale Nederlanden oraz PZU Życie powszechne jest stosowanie motywowanie (Motywacja jest definiowana jako stan psychiczny pracownika wyrażający się gotowością do poniesienia określonego wysiłku ukierunkowanego na realizację celów organizacji, którego poziom uwarunkowany jest jego zdolnością do zaspokojenia indywidualnych potrzeb pracownika [Por. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, Warszawa, PWN 1985, s. 12; Kopertyńska W., Systemy awansowania, w: Motywowanie w przedsiębiorstwie, red. Jasiński Z, Warszawa, Placet 1998, s. 16; Bartkowiak G., Psychologia Zarządzania, Poznań, Wyd. AE Poznań, 1997, s. 119-120] poprzez ustalanie celów [zob. Locke E., Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behaviour and Human Performance, May 1968, s. 157-189]

⁴³ Gamarra L.T., The influence of insurance intermediaries' qualification on advisory service quality-an empirical analysis, Helmut Schmidt University, Hamburg, Germany, March 2005

⁴⁴ Aschenbrenner von Dahlen S., Napel S., Insurance intermediation-Theoretical Analysis and Practical Issues in the European Market, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 93, 2004, s. 67-100

⁴⁵ Braki szeroko rozumianej wiedzy.

⁴⁶ Zob. Payne A., 1997, s. 236-237

profesjonalnego doradztwa, mimo, że od sprzedanej polisy otrzymują prowizję. Jednakowoż agent nie jest umocowany ustawowo do pełnienia roli doradcy⁴⁷.

Badanie przeprowadzone przez Estman K.J.A.⁴⁸ ukazało, że ankietowani agenci, podczas procesu sprzedaży ubezpieczeń kierują się troską o dobro klienta i zabezpieczenie jego interesów. Jednakże w trakcie badań zidentyfikowano również kilka czynników sprzyjających występowaniu nieetycznych zachowań wśród agentów ubezpieczeniowych. Za najważniejsze z nich uznano: *kompleksowość produktu ubezpieczeniowego*⁴⁹, *problem „podwójnej lojalności” agenta*- z definicji ustawowej⁵⁰ agent jest stałym przedstawicielem zakładu ubezpieczeń, będąc jednocześnie doradcą klienta⁵¹. Z tego powodu, zakład ubezpieczeń może silniej oddziaływać na czynności wykonywane przez agenta, jako że wynagradza go prowizyjnie⁵² za sprzedaż ubezpieczeń⁵³. Ukierunkowanie na krótkoterminowe zyski organizacji może powodować zmniejszenie długookresowych korzyści dla klienta⁵⁴. Niezależne od wyjątkowego kontekstu umowy agencji, wynagradzanie wyłącznie prowizyjne kreuje konflikt interesów poprzez narażanie jakości relacji agent-klient⁵⁵. System prowizyjny uważany jest za faworyzujący interesy zakładu ubezpieczeń kosztem jakości produktu klienta - agent skłania się ku sprzedaży ubezpieczenia z wyższą prowizją⁵⁶. Paradoksalnie, system prowizyjny, służący do motywacji agentów do sprzedaży nowych kontraktów

⁴⁷ Usługa profesjonalna jest świadczona przez wykwalifikowany personel posiadający specjalistyczną wiedzę. Ma ona charakter doradczy i skupia się na rozwiązywaniu problemów. Usługa profesjonalna wyróżnia się na rynku swoją specjalnością i opatrzona jest specyficzną nazwą, taką jak „architekt” czy „konsultant”. Usługa profesjonalna jest zadaniem danym usługodawcy przez usługobiorcę. Usługa taka jest niezależna od dostawcy innych usług i dóbr. [Gummeson E., Toward a Theory of Professional Service Marketing, Industrial Marketing Management, 1978, nr 7; Kotler Ph., Bloom P.N., Marketing Professional Services, Prentice Hall Inc., New Jersey 1984, s. 150; Drapińska A., Marketing usług profesjonalnych, Marketing i Rynek, 1999, nr 1, s. 12]; zob. też: Rogoziński K., Marketing usług profesjonalnych: współpraca na konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2005, s. 10-38. W dotychczasowym dorobku badawczym z zakresu usług profesjonalnych zaznaczyły się wyraźnie dwa podejścia. Pierwszym z nich jest podejście węższe, w którym do usług profesjonalnych zalicza się niektóre rodzaje usług świadczonych wyłącznie dla przedsiębiorstw i instytucji. Drugie, szersze podejście obejmuje wybrane rodzaje usług świadczonych zarówno przedsiębiorstwom, instytucjom, jak i indywidualnym konsumentom. W ujęciu wąskim wyróżniono: usługi usprawniające działalność producentów, tzw. *facilitating services* (np. usługi transportowe, ubezpieczeniowe, magazynowania), usługi doradcze, tzw. *advisory and consultative services*. Obejmują one porady prawne, doradztwo rachunkowo-finansowe, kształcenie kadry, badania, reklama, ekspertyzy techniczne, itd. Cechą charakterystyczną grupy usług profesjonalnych, jak także wchodzących w ich skład usług doradczych są wysokie kwalifikacje zawodowe usługodawców, obejmujące wykształcenie, doświadczenie zawodowe oraz indywidualne predyspozycje w danej dziedzinie. Profesjonaliści posiadają specjalistyczną wiedzę, która w połączeniu z wykonywaną przez nich pracą twórczą pozwala na rozwiązanie problemów zgłaszanych przez klientów [Drapińska A., 1999, s. 12-13]

⁴⁸ Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D., The Ethics of Insurance Professionals: Comparison of Personal Versus Professional Ethics, *Journal of Business Ethics* 15, 1996, s. 951-962

⁴⁹ Zwłaszcza ubezpieczenia na życie

⁵⁰ Ustawa z 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154, rdz. 2, Pkt. 7,9

⁵¹ Owa sytuacja występuje nie tylko w Polsce [zob. Ross S., The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, *American Economic Review* 63, 1973, s. 134-139; Barber B., The Logic and The Limits of Trust, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, 1983]

⁵² Czym większa zyskowność produktu dla towarzystwa ubezpieczeń tym wyższa prowizja dla agenta

⁵³ Zbliżone wnioski przedstawił Kurland [Kurland N.B., Sales Agents and Clients: Ethics, Incentives, and Modified Theory of Planned Behaviour, *Human Relations* 49, 1996, s. 51-74]

⁵⁴ Por. Dubinski A.J., Berkowitz E.N., Rudelilus W., Ethical Problems in Field Sales Personnel, *MSU Business Topics* 28, 1980, s. 11-16

⁵⁵ Wyższa prowizja agenta towarzyszy mniejszej korzyści umowy dla klienta (wolniejszy wzrost wartości polisy, niższa suma ubezpieczenia, węższy zakres umowy) [Basu A.K., Lal R., Srinivasan V., Staelin R., Saleforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, *Marketing Science* 4, 1985, s. 267-291; Kurland N.B., The Ethical Implications of the Straight Commission Compensation Plans - An Agency Perspective, *Journal of Business Ethics*, 10, 1991, s. 757-766; Oakes G., The Sales Process and the Paradoxes of Trust, *Journal of Business Ethics*, 9, 1990, s. 671-679]

⁵⁶ Tamże

ubezpieczeniowych⁵⁷, powoduje, iż interesy pośrednika są sprzeczne z interesami zarówno właściciela polisy jak i zakładu ubezpieczeń⁵⁸. Jednakże nie zawsze sprzedaż produktu o wyższej prowizji musi towarzyszyć nieetycznym działaniom ze strony agenta. Jeśli jednak wysokość prowizji stanowi główny czynnik, w oparciu o który udzielana jest rekomendacja, interes agenta nie jest pozytywnie skorelowany z korzyściami klienta⁵⁹.

Znaczna liczba autorów utrzymuje, iż, pomijając specyfikę stosunku agencji, wyłącznie prowizyjne wynagradzanie agentów ubezpieczeniowych kreuje konflikt interesów, jako że obowiązki powiernicze agenta wobec klienta są przedmiotem kompromisu⁶⁰. Agent⁶¹, jest bardziej zainteresowany sprzedażą produktu o najwyższej prowizji⁶² - system prowizyjnej motywacji, stosowany przez zakłady ubezpieczeń na życie paradoksalnie powoduje, iż interesy agentów są sprzeczne zarówno z korzyściami klientów jak i towarzystw ubezpieczeniowych⁶³. Położenie nacisku na zwiększeniu sprzedaży nowych umów, niż na utrzymaniu już istniejących i budowaniu długoterminowych relacji z klientami, determinuje powstanie zachowań patologicznych wewnątrz organizacji⁶⁴: m. in. pozyskiwanie do pracy ludzi motywowanych w głównej mierze przez czynniki stricte ekonomiczne⁶⁵, co znajduje odzwierciedlenie w wysokiej rotacji personelu sprzedażowego⁶⁶, a także rezygnacji z polis ubezpieczeniowych przez klientów⁶⁷.

Wnioski

Wnioski z przeprowadzonych badań implikują twierdzenie, iż zakłady ubezpieczeń na życie, stosujące wyłącznie system wynagradzania prowizyjnego osiągnęły wysoki stopień efektywności w działalności operacyjnej⁶⁸. Jednakże znaczna wartość wskaźnika rotacji personelu sprzedażowego, oraz liczba skarg klientów na nieetyczne praktyki stosowane przez

⁵⁷ Pierwszorzeczna prowizja dla agenta za zawartą umowę ubezpieczenia jest kilku a nawet kilkunastokrotnie wyższa, niż w kolejnych latach trwania kontraktu

⁵⁸ Skipper H.D., Market Conduct Issues and The Transformation of The US Life Insurance Business, Journal of the American Society of CLU and ChFC 49, March, 1995, s. 36-45

⁵⁹ Kurland N.B., The Unexplored Territory Linking Rewards and Ethical Behaviour, Business Society 34, 1995, s. 34-50; zob. też Kurland N.B., Trust, Accountability and Sales Agents' Dueling Loyalties, Business Ethics Quarterly 6, 1996, s. 289-310

⁶⁰ Ponieważ system wynagradzania prowizyjnego czyni z agenta stronę zależną od zakładu ubezpieczeń (proacadawcy), jego działania faworyzują potencjalne korzyści zakładu ubezpieczeń kosztem interesów klienta [Basu A.K., Lal R., Srinivasan V., Staelin R., 1985, tamże; Kurland N.B., The Ethical Implications of the Straight-Commission Compensation System-An Agency Perspective, Journal of Business Ethics 10, 1991, s. 757-766; Oakes G., The Sales Process and the Paradoxes of Trust, Journal of Business Ethics, 9, 1990, s. 671-679]

⁶¹ Jako przedsiębiorca

⁶² Zgodnie z założeniami ekonomizacji [zob. Kotarbiński T, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Warszawa-Wrocław 1964]

⁶³ Skipper H.D., Market Conduct Issues and the Transformation of the U.S. Life Insurance Business, Journal of the American Society of CLU and ChFC 49, 1995, s.36-45

⁶⁴ Zob. Janowski A., Profil idealnego sprzedawcy na przykładzie agentów Commercial Union Polska, Georgia State University Atlanta – niepublikowana praca MBA, 2002

⁶⁵ Badania przeprowadzono w 2002 roku, w oparciu o metodę ekspercką wśród najbardziej efektywnych agentów ubezpieczeniowych Commercial Union Polska [próba n=412 osób]

⁶⁶ Prawie 94% [Janowski A., 2002, s. 28]

⁶⁷ W latach 2001-2003 niektóre z towarzystw ubezpieczeniowych utraciły ponad 30% swoich klientów [www.knuife.gov.pl]

⁶⁸ Janowski A., Kompetencje agentów ubezpieczeniowych a efektywność zakładów ubezpieczeń na życie, niepublikowana praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” Warszawa, 2007

agentów ubezpieczeniowych nie pozwala na postrzeganie towarzystw ubezpieczeń na życie jako efektywnych społecznie⁶⁹. Dodatkowo agenci, jako przedsiębiorcy, nie utożsamiają swoich działań z założeniami strategicznymi organizacji, traktując ustalone przez kadre zarządzającą cele selektywnie⁷⁰, zatem zgodnie z przywołaną definicją motywacji⁷¹ prowizyjny system wynagradzania nie może być postrzegany jako efektywna technika motywacji.

Bibliografia

1. Aschenbrenner von Dahlen S., Napel S., Insurance intermediation-Theoretical Analysis and Practical Issues in the European Market, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 93, 2004
2. Barber B., The Logic and Limits of Trust, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ, 1983
3. Bartkowiak G., Psychologia Zarządzania, Poznań, Wyd. AE Poznań, 1997
4. Basu A.K., Lal R., Srinivasan V., Staelin R., Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, Marketing Science 4, 1985
5. Borkowska S., System motywowania w przedsiębiorstwie, Warszawa, PWN 1985
6. Cooper R., Frank G.L., Business Ethics in the Insurance Industry, Journal of the American Society of CLU and ChFC 45, 1991
7. Cooper R., Frank G.L., Ethics in the Life Insurance Industry: The Issues, Helps and Hindrances, Journal of the American Society of CLU and ChFC 45, 1991
8. Cordell D.M., Fundamentals of Financial Planning, The American College, Bryn Mawr, PA, 1996
9. Cowell D., The Marketing of Services, Heinemann, Londyn, 1984
10. Cupach W.R., Carson J.M., The influence of Compensation on Product Recommendations Made by Insurance Agents, Journal of Business Ethics 40, 2002
11. Drapińska A., Marketing usług profesjonalnych, Marketing i Rynek, 1999
12. Dubinsky A.J., Berkowitz E.N., Rudelilus W., Ethical Problems in Fidel Sales Personel, MSU Business Topics 28, 1980
13. Eastman K.L., Eastman J.K., Eastman A.D. The Ethics of Insurance Professionals: Comparison of Personal Versus Professional Ethics, Journal of Business Ethics 15, 1996
14. Eckardt M., Agent and Broker Intermediaries In Insurance Market-An Empirical Analysis of Market Outcomes, in: Thünen Series of Applied Economic Theory, 34, 2002
15. Gamarra L.T., The influence of insurance intermediaries' qualification on advisory service quality-an empirical analysis, Helmut Schmidt Univeristy, Hamburg, Germany, March 2005
16. Garson J.M., Forster M.D., An Analysis of Life Insurance Illustrations: Regulatory Implications of Rhe Disparity Between Policy Yields Based on Illustrated Versus Actual Surrender Values, Journal of Insurance Regulation 15, 1997
17. Grundmann S., Kerber W., Information Intermediaries and Party Autonomy-The Example of Securities and Insurance Markets, in: S.
18. Grundmann, W. Kerber, S. Weatherhill (eds.), Party Autonomy and the Role of Information in the Internal Market, Berlin (de Gruyter), 2001
19. Gummesson E., Toward a Theory of Professional Sevice Marketing, Industrial Marketing Management, 1978, 7
20. Gummesson E., Relationship Marketing in The New Economy, Journal of Relationship Marketing, 1, 2002
21. Hoffman K.D., Howe V., Hardigree D.W., Ethical Dilemmas Facet in the Selling of Complex Services, Journal of Personal Selling&Sales Management, 11, 1991
22. Jacher W.,(red.), Socjologiczne mierniki efektywności pracy, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985

⁶⁹ Organizacja w osiąganiu swoich celów założonych ponosi koszty ekonomiczne i społeczne. Do społecznych kosztów zaliczane są w szczególności: niezadowolenie z pracy, zachwianie możliwości rozwoju, dezintegrację społeczną zespołów roboczych lub całej organizacji, zachwianie zdrowia psychicznego uczestników organizacji, złe stosunki międzyludzkie, alienacja, brak autonomii i samorealizacji jednostek. Posługując się znaną z prakseologii typologią pojęć: sprawność, skuteczność i ekonomiczność. Sz. Sołtys skonstruował pojęcie społecznej efektywności organizacji, w skład której wchodzi: „społeczna ekonomiczność pracy” i „społeczna skuteczność pracy” [W. Jacher (red.), Socjologiczne mierniki efektywności pracy, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1985, s. 67]

⁷⁰ Zgodnie z założeniami teorii oczekiwań [Vroom V., Work and Motivation, New York, John Wiley and Sons, 1964]

⁷¹ Por. przypis 42

23. Janowski A., Profil idealnego sprzedawcy na przykładzie agentów Commercial Union Polska, Georgia State University Atlanta – niepublikowana praca MBA, 2002
24. Janowski A., Kompetencje agentów ubezpieczeniowych a efektywność zakładów ubezpieczeń na życie, niepublikowana praca doktorska, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz” Warszawa, 2007
25. Kieżun W., Zjawiska patologiczne jako bariera sprawności, w: Bariery sprawności organizacji. Warszawa 1978
26. Kopertyńska W., Systemy awansowania, w: Motywowanie w przedsiębiorstwie, red. Jasiński Z, Warszawa, Placet 1998
27. Kotarbiński T, Traktat o dobrej robocie, Ossolineum, Warszawa-Wrocław 1964]
28. Kotler Ph., Bloom P.N., Marketing Professional Services, Prentice Hall Inc., New Jersey 1984
29. Kufel-Siemieńska A., Jakość usług pośrednictwa ubezpieczeniowego, w: K. Rogoziński, Marketing usług profesjonalnych, Wyd. AE Poznań, Poznań, 2000
30. Kurland N.B., Sales Agents and Clients: Ethics, Incentives, and Modified Theory of Planned Behaviour, Human Relations 49, 1996
31. Kurland N.B., The Ethical Implications of the Straight Commission Compensation Plans-An Agency Perspective, Journal of Business Ethics, 10, 1991
32. Kurland N.B., Trust, Accountability, and Sales Agents' Dueling Loyalties, Business Ethics Quarterly, 6, 1996
33. Kurland N.B., The Unexplored Territory Linking Rewards and Ethical Behaviour, Business Society 34, 1995
34. Kurland N.B., Trust, Accountability and Sales Agents' Dueling Loyalties, Business Ethics Quarterly, 6, 1996
35. Locke E., Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behaviour and Human Performance, May 1968
36. Łańcucki J., Determinanty oceny jakości w sferze usług, Problemy Jakości, 1999, nr 6
37. Nowotarska-Romaniak B., Marketingowa orientacja firm ubezpieczeniowych w Polsce, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2005
38. Oakes G., The Sales Process and the Paradoxes of Trust, Journal of Business Ethics, 9, 1990
39. Payne A., Marketing usług, PWE, Warszawa 1997
40. Rinetti M.A., Promises, promises: Ethics in the Insurance Industry, Unpublished Master's Thesis, Illinois State University, Normal, IL, 2001
41. Rogoziński K., Marketing usług profesjonalnych, Wyd. AE Poznań, 2006.
42. Rogoziński K., Nowy marketing usług, AE Poznań 2000
43. Rogoziński K., Zarządzanie Relacjami w Usługach, Wyd. AE Poznań, Poznań 2004
44. Rogoziński K., Marketing usług profesjonalnych: współpraca na konkurencyjnym rynku usług profesjonalnych, Wydawnictwo AE Poznań, Poznań 2005
45. Ross S., The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem, American Economic Review 63, 1973
46. Rutkowski A., Dystrybucja usług ubezpieczeniowych, Wiadomości Ubezpieczeniowe, 1993, nr 10-12
47. Ryć J., Współpraca banków i towarzystw ubezpieczeniowych (bancassurance), AE Poznań, listopad 2000, www.polbrokers.pl
48. Sangowski T., Ratajczak M., Internet jako nowa jakość dystrybucji produktu ubezpieczeniowego, w: J. Garczarczyk (red.), Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń, Wyd. AE Poznań, 2000
49. Sangowski T., Vademecum ubezpieczeń gospodarczych pośrednika ubezpieczeniowego, Saga Printing, Poznań 2000
50. Skipper H.D., Market Conduct Issues and The Transformation of The US Life Insurance Business, Journal of the American Society of CLU and ChFC 49, March, 1995
51. Skrzypek E., Jakość i efektywność, Wydawnictwo U.M.C.S., Lublin, 2000
52. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r., Dz. U. Nr 124, poz. 1151, rdz. 2, art. 6 pkt. 3
53. Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz. U. 2003 Nr 124, poz. 1154
54. Ustawa z dnia 19 listopada 1999r. Prawo działalności gospodarczej, Dz. U. 1999 Nr 101, poz. 1178
55. Vroom V., Work and Motivation, New York, John Wiley and Sons, 1964
56. Wright P.M., McMahan G.C., McCornick B., Sherman W.S., Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of Effectiveness, Human Resource Management, 1998, Vol. 37
57. Zarzeka P., Procesowe podejście do jakości i efektywności usług bankowych, w: Garczarczyk J. (red.), Zarządzanie jakością usług w bankach i zakładach ubezpieczeń, Wyd. AE Poznań, 2000