

# Miesięcznik

# Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 20 I NUMER 7/8 I LIPIEC/SIERPIEŃ 2023 • 21 LIPCA 2023



© rbadowski/stock.adobe.com

W N U M E R Z E :

**Ogień: ochrona, zabezpieczenia**

**Dystrybucja/Ekosystem EV**

**Adam Dwulecki o biznesie/Przestępczość/Homo interneticus**



**ŁUKASZ KOSICKI**

członek zarządu, COO PIB Group Poland

## Czas na rzeźbę – part II, czyli konsolidacji różne wyzwania

Parę przemyśleń na temat tak zwanej konsolidacji/integracji rynku pośrednictwa – według stanu, jaki widzę dziś.

Trzy lata temu napisałem tutaj, że w obszarze pośrednictwa, a dokładnie w przypadku dużych, krajowych sieci multiagencyjnych, masa już jest – teraz czas na rzeźbę. – **ŁUKASZ KOSICKI**

Wówczas odnosiło się to do ich „napompowania” wielką ilością OWFCA, podpiętych pod agentów owych agregatorów, sprzedających głównie poprzez jednego takiego konsolidatora (przynajmniej chciano wierzyć, że pod jednego, ale temat wielokrotnej rejestracji zostawmy na boku). Wskazywałem, że potężne masy „sprzedawców-agentów” skupiają się głównie na mało kalorycznym OC komunikacyjnym, itp. Wszyscy to znamy, wiemy, jak czekamy na powtórkę lat 2016–2017 z ich, delikatnie mówiąc, szybkim utechniczaniem tariff.

Czy coś się zmieniło? (taryfy też pomińmy)

Czy zjawisko dotyczy agencji, czy też skonsolidowanego (?) rynku brokerskiego, gdzie liczba licencji idzie w tysiące?

### SPECYFIKA BROKERÓW I AGENTÓW

Zacznijmy od drugiego pytania – od filaru rynku, który dziś jest, według mnie, bardziej poukładany niż filar agencji – od rynku pośrednictwa brokerskiego.

Mimo dużej liczby podmiotów brokerskich, mamy kumulację w czymś, co można nazwać ¼ rynku, patrząc na ranking Miesięcznika Ubezpieczeniowego za choćby 2022 rok. Tu skupia się zdecydowana większość składki i przychodów.

Nie oceniając tego zjawiska kumulacji, widać (i słyhać), że będzie ona postępować.

Powód? Taki sam jak dla rynku agencji: korzyści skali, efektywność w procesie ofertowania i w palenie ofert, skuteczność operacyjna itd. Osobiście, a zatem subiektywnie, uważam, że owo poukładanie, to coś, co definiuję jako większą profesjonalizację, wynikającą z samego zakresu i sposobu działania – z reguły mówimy o doradztwie klientom w zakresie ryzyk bardziej złożonych, niż na rynku B2C, czyli detalicznym czy agencyjnym. Ale to

nie oznacza, że sytuacja jest tam „lepsza” lub „gorsza” niż w przypadku filara agencji. Po prostu siłą rzeczy sama tzw. materia jest inna, często bardziej złożona niż na szeroko rozumianym rynku agencyjnym (gdyby ktoś tutaj się czuł oceniany in minus, to od razu zwracam uwagę na te nieliczne agencje, które właśnie skupiając się na „kaloryczności” swego portfela, idą od paru lat w górne partie: zakresów, sum, złożoności oferty – i chwała im za to).

Zatem zapytany, czy „i tu mamy już osiągniętą masę, a czas rzeźby (poprawy jakości działania, skuteczności, optymalizacji procesowej, porównania działań ekstensywnych z intensywnymi po zakupie podmiotu) trwa nadal?” – odpowiedziałbym: tak. **Miejsce na konsolidację jest – a za nią, po zakupie, jest pełno pracy integracyjnej. Poprawy jakości portfela, zwiększania chyżości operacyjnej i kosztowej.**

Nie wiem, czy dziś ma miejsce szczyt zakupowy i konsolidacyjny w części brokerskiej rynku, czy nie. To zjawisko według mnie jest mniej zaawansowane w części brokerskiej niż w agencjach. Dlaczego? Po pierwsze – łatwiej wyluskiwać małych i średnich brokerów, niż to samo robić z agencjami, których mamy parę tysięcy na rynku. Po drugie – tych 12–15, może 20 największych agencji to ustabilizowani gracze i na nich skupia/-ła się uwaga potencjalnych nabywców.

A w multiagencjach? Odpowiadając na oba postawione wyżej pytania, powiem 2 x tak:

– tak, masę już mamy – od paru lat osiągniętą,  
– rzeźba idzie za wolno.

Obserwując rynek, mam wrażenie, że tylko nieliczni potrafią uczyć siebie (tzw. centrale multiagencji – biura obsługi agentów, zespoły wsparcia – niezależnie od tego, jaką nazwę tu nadają)

i swą sieć nasączania się produktami budującymi nie tylko tak ubóstwiane przez inwestorów prowizje, revenue, ale i ostatecznie EBITDę.

Zatem sytuacja jest podobna w obu filarach, czy też, jak mawiają niektórzy inwestorzy branżowi czy finansowi, w obu nogach – agencyjnej i brokerskiej.

### PODEJŚCIE KUPUJĄCYCH

W tych dwóch obszarach „oko inwestycyjne Saurona” pada najpierw na dyskutowane i negocjowane całymi dniami poziomy uzyskiwanych prowizji, potem przebiega po pozycjach do zdjęcia – kosztach sprzedaży, jakie należy oddać: sprzedawcom, handlowcom, agentom, tzw. owcom, aby uzyskać wymarzony etap I, czyli spojrzenie na revenue. Następnie wystarczy już zdjęć koszty działalności i mamy naszego bożka, etap II – EBITDA pali się, miejmy nadzieję, na zielono (choć Anglosasi wolą mówić „in black”).

To tak na szybko, ale prawdziwa praca nad rzeźbą to nie fascynacja setkami milionów zebranych składek i prowizji z nich, lecz skupienie się na owej *calorific value* portfela. Oczywiście, jak mawiał klasyk: *w duże wolumeny trzeba iść, bo one łatwiej przykrywają koszty, dają udział w rynku* itd. Zarazem jednak rzeczywistość procesu „zakup – konsolidacja – integracja – wzrost efektywności” to praca bardziej mozolna, niż może się wydawać.

Zatem, poza codziennym tlenem sprzedaży (warunek konieczny i fundamentalny – szanujmy sprzedawców!), rzeczywistość jest w obu tych filarach i u większości (już zakupionych lub wystawiających się na sprzedaż) graczy taka sama. **Kluczowe kierunki to pytania o poziomy prowizji, jakie zostają w podmiocie brokerskim lub agencyjnym, a te z kolei są skorelowane z tym CO się sprzedaje, czy to produkt na rynku mocno już nasyconym, czy niszowy, spakietowany, szyty na miarę (używam tych słów, by wykazać, że pamiętam, iż mówimy tu o agencjach oraz brokerach).**

Mamy jeszcze LUDZI, choć o nich powinienem napisać na początku. W końcu praca integracyjna z nimi to pierwsze

„sprawdzam” dla inwestora oraz sprzedającego – oczekiwania, nadzieje, obawy, stres związany z nagłym uświadomieniem sobie, że firma, w jakiej się tyle lat pracowało, ma nowego właściciela, co w konsekwencji może przynieść nowe zasady. Jakie? Ten element jest dziś kluczowy. **Ludzie, a nie maszyny czy technologia pociągną te skonsolidowane i zintegrowane, lepiej lub gorzej, organizacje do przodu. Lub nie.** Dobra diagnoza na kogo stawiać jeszcze bardziej, komu przydzielić inne zadania, danie możliwości dialogu i szansy na poszukiwanie siebie w nowym układzie – to krytycznie ważne sprawy.

A skoro o technologii mowa – wszyscy marzą, by osadzić na swoich danych mechanizmy i algorytmy do szukania nieoczywistych powiązań, korzystać z szeroko rozumianego cross-sellingu, poprawiać sprzedaż na tych profilach agentów i klientów, gdzie i marże większe, i popyt daje większą marżę (przy okazji nieustannie dyskutują, jak to wierzą w direct w Polsce).

Zanim to wszystko jednak nastąpi, rzeczywistość wymaga dobrej diagnozy tego, co już SIĘ MA, co POPRAWIĆ i uczynić gotowym na nowoczesność: chmurowość, oparcie o mikrouслуги, skalowalność i dobry język, podejście typu *enterprise platform*, a nie doktryzacja na poziomie aplikacji w spółce, jaką się kupiło itd.

Na dodatek, gdy wychodzi potrzeba nowych inwestycji, by właśnie w horyzoncie paroletnim sprzedawać i rosnać lepiej niż rynek, by mieć lepszą wspomnianą EBITDę, trzeba przekonać inwestora, że warto wyłożyć tu i ówdzie w „nowe IT”. No i warto, by było to *business-driven IT* – bo prawdą jest, że kod pisany nie według wymagań użytkowników biznesowych, ma szybko wartość nawet mniejszą niż sentymentalnie dziś oglądane linie kodu do ładowania na księżycu (a tam wystarczyło w tzw. Apollo Guidance Computer 36 K pamięci ROM i 2 RAM).

To powinno inspirować do mądrego kodowania – słuchającego biznes. Choć i ten potrafi czasem się rozhułać w wymaganiach. Ale to już inna historia.

A może właśnie przyszłość? ▣

