

Wydział Ekonomii



UNIWERSYTET EKONOMICZNY  
W POZNANIU

**Filip Przydróżny**

**Komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem  
Communication of the insurance company  
with the environment**

Praca doktorska

Promotor: dr hab. Jacek Lisowski, prof. nadzw. UEP

Poznań 2014

<b>SPIS TREŚCI .....</b>	<b>2</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>6</b>
<b>WSTĘP .....</b>	<b>11</b>
<b>ROZDZIAŁ I FUNKCJONOWANIE KOMUNIKACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Etymologia i aksjomaty komunikacji.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2. Definicja i cechy komunikacji społecznej.....</b>	<b>26</b>
<b>1.3. Definicje i podział komunikacji korporacyjnej .....</b>	<b>28</b>
1.3.1. Komunikacja na gruncie zarządzania.....	28
1.3.2. Podział komunikacji korporacyjnej.....	30
1.3.2.1. Rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na grupę docelową komunikatu.....	32
1.3.2.1.1. Komunikacja marketingowa.....	32
1.3.2.1.2. Komunikacja wewnętrzna .....	34
1.3.2.1.3. Komunikacja inwestorska .....	36
1.3.2.1.4. Komunikacja z otoczeniem lokalnym.....	38
1.3.2.1.5. Komunikacja z mediami.....	40
1.3.2.1.6. Komunikacja z innymi grupami docelowymi .....	41
1.3.2.2. Rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na sposób komunikowania .....	42
1.3.2.2.1. Komunikacja pionowa i pozioma .....	42
1.3.2.2.2. Komunikacja werbalna i niewerbalna .....	45
1.3.2.2.3. Komunikacja formalna i nieformalna .....	48
1.3.2.2.4. Komunikacja indywidualna i masowa .....	51
1.3.2.2.5. Komunikacja scentralizowana i zdecentralizowana .....	53
1.3.2.2.6. Komunikacja świadoma i nieświadoma.....	57
<b>1.4. Elementy składowe modelu procesu komunikacji.....</b>	<b>60</b>
1.4.1. Model Arystotelesa .....	60
1.4.2. Model Lasswella .....	61
1.4.3. Model Osgooda i Schramma .....	65
1.4.4. Model Shannona i Waevera.....	68
1.4.5. Model komunikacji transakcyjnej.....	71
1.4.6. Model komunikacji uzupełniony o czynnik środowiskowy .....	73
1.4.7. Model komunikacji dwustopniowej Katza i Lazarsfelda .....	75
<b>1.5. Cele komunikacji korporacyjnej w przedsiębiorstwie .....</b>	<b>76</b>
1.5.1. Cele komunikacji w literaturze przedmiotu.....	76
1.5.2. Cele komunikacji a potrzeby korporacji .....	77
1.5.3. Cele komunikacji a aktywność grupy docelowej.....	78
<b>1.6. Funkcje komunikacji korporacyjnej.....</b>	<b>79</b>
1.6.1. Funkcje komunikacji w literaturze przedmiotu .....	79
1.6.2. Funkcje komunikacji a cykl życia relacji z otoczeniem.....	80

<b>1.7. Zasady komunikacji w przedsiębiorstwie .....</b>	<b>81</b>
1.7.1. Cechy skutecznego komunikatu .....	81
1.7.2. Zasady dobrej komunikacji .....	82
1.7.3. 10 herezji Jonesa .....	83
<b>1.8. Podsumowanie.....</b>	<b>84</b>
<b>ROZDZIAŁ II KOMUNIKACJA W DZIAŁALNOŚCI</b>	
<b>UBEZPIECZENIOWEJ .....</b>	<b>87</b>
<b>2.1. Wpływ specyfiki działalności ubezpieczeniowej na komunikację zakładu</b>	
<b>ubezpieczeń .....</b>	<b>88</b>
2.1.1. Inicjator procesu komunikacji .....	89
2.1.2. Czynności ubezpieczeniowe a komunikacja .....	91
2.1.3. Funkcje i zasady ubezpieczeń a komunikacja .....	94
2.1.4. Konsekwencje cech umowy ubezpieczenia dla kształtowania procesów komunikacyjnych .....	96
2.1.5. Procesy zarządzania zachodzące w zakładzie ubezpieczeń a podmioty uczestniczące w procesie komunikacji i kierunki przepływu informacji .....	98
2.1.6. Ryzyko w działalności ubezpieczeniowej i błędy w komunikacji przyczyniające się do jego realizacji .....	100
<b>2.2. Otoczenie zakładu ubezpieczeń .....</b>	<b>102</b>
2.2.1. Otoczenie zakładu ubezpieczeń .....	103
2.2.1.1. Mikrootoczenie zakładu ubezpieczeń .....	104
2.2.1.2. Mezootoczenie zakładu ubezpieczeń .....	108
2.2.1.3. Makrootoczenie zakładu ubezpieczeń.....	113
2.2.1.4. Metaotoczenie zakładu ubezpieczeń.....	116
2.2.1.5. Klimat komunikacyjny jako element otoczenia zakładu ubezpieczeń.....	118
2.2.1.5.1. Klimat polityczno-prawny.....	119
2.2.1.5.2. Klimat demograficzny.....	120
2.2.1.5.3. Klimat gospodarczy .....	122
2.2.2. Propozycja narzędzi wyceny wpływu otoczenia zakładu ubezpieczeń na realizację jego celów.....	126
<b>2.3. Podsumowanie.....</b>	<b>135</b>
<b>ROZDZIAŁ III WYCENA K ORZYŚCI WYNIKAJĄCEJ Z</b>	
<b>PROWADZENIA PRZEZ ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ KOMUNIKACJI Z</b>	
<b>OTOCZENIEM.....</b>	<b>138</b>
<b>3.1. Bazowa i bieżąca komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem .....</b>	<b>139</b>
3.1.1. Specyfika i wartościowanie komunikacji bazowej .....	142
3.1.2. Specyfika i wartościowanie komunikacji bieżącej .....	146
3.1.2.1. Korzyści z komunikacji bieżącej w aspekcie analizy wskaźnikowej .....	148
3.1.2.1.1. Wpływ komunikacji bieżącej na wskaźniki ekonomiczne .....	149
3.1.2.1.2. Wpływ komunikacji bieżącej na wskaźniki marketingowe i wizerunkowe.....	154

3.1.2.2.	Korzyści z komunikacji bieżącej w aspekcie procesów zachodzących w zakładzie ubezpieczeń.....	155
3.1.2.3.	Wpływ komunikacji bieżącej na zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń.....	158
<b>3.2.</b>	<b>Projektowanie aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń.....</b>	<b>162</b>
<b>3.3.</b>	<b>Podsumowanie.....</b>	<b>168</b>
<b>ROZDZIAŁ IV BADANIA KOMUNIKACJI W ZAKŁADZIE</b>		
<b>UBEZPIECZEŃ .....</b>		
		<b>170</b>
<b>4.1.</b>	<b>Przedmiot i atrybuty przeprowadzonych badań .....</b>	<b>170</b>
<b>4.2.</b>	<b>Wyniki przeprowadzonych badań i ich analiza .....</b>	<b>175</b>
4.2.1.	Możliwości wynikające z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem...	175
4.2.2.	Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w kontekście komunikacji z otoczeniem.....	176
4.2.3.	Rzeczywisty i pożądany rozkład zasobów na komunikację z poszczególnymi grupami otoczenia .....	179
4.2.4.	Pożądane cechy procesu komunikacji zakładu ubezpieczeń z odbiorcami.....	182
4.2.5.	Rola zarządu w kształtowaniu komunikacji w zakładzie ubezpieczeń.....	184
4.2.6.	Kluczowe determinanty współpracy dla wybranych grup interesariuszy .....	185
4.2.7.	Samocena zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do konkurencji .....	190
4.2.8.	Narzędzia oceny wpływu procesów komunikacyjnych na wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń .....	191
4.2.9.	Determinanty zarządzania komunikacją .....	193
4.2.10.	Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy.....	194
4.2.11.	Bariery rozwoju komunikacji z otoczeniem zakładów ubezpieczeń .....	199
4.2.12.	Czynniki kształtujące przyszłość działalności ubezpieczeniowej .....	203
4.2.13.	Komunikacja inwestorska przez serwis <i>www</i> .....	205
4.2.14.	Procedury komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń.....	206
4.2.15.	Liczba spotkań odbywających się w zakładach ubezpieczeń.....	208
4.2.16.	Dobranie odpowiedniej komunikacji do interesariuszy .....	209
4.2.17.	Wykorzystanie przez zakłady ubezpieczeń monitoringu mediów.....	213
4.2.18.	Kanały komunikacyjne stworzone dla pracowników i pośredników ubezpieczeniowych.....	216
4.2.19.	Ocena wpływu głównego akcjonariusza na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.....	219
<b>4.3.</b>	<b>Podsumowanie.....</b>	<b>220</b>
<b>ZAKOŃCZENIE .....</b>		
		<b>224</b>
<b>SPIS ŹRÓDEŁ .....</b>		
		<b>229</b>
	<b>Piśmiennictwo.....</b>	<b>229</b>
	<b>Źródła prawne .....</b>	<b>240</b>
	<b>Pozostałe źródła .....</b>	<b>240</b>

<b>SPIS TABEL.....</b>	<b>241</b>
<b>SPIS RYSUNKÓW .....</b>	<b>243</b>
<b>SPIS WYKRESÓW.....</b>	<b>246</b>
<b>ZAŁĄCZNIKI.....</b>	<b>248</b>

## SUMMARY

The insurance market in Poland and the whole world has become more demanding if we take the supply into consideration. As it was a couple of years ago, nowadays creating an insurance packet, praising an agent properly and launching the product on the market is not enough. The insurers in Poland have been rather spoiling the market by means of competing only with a premium and commission in their most popular products (motor insurance, property insurance and investment insurance). However, if we take the long-term issues into consideration, it is not a proper solution and that is why some kind of a success reserve should be found in the field of an insurance activity. One of the key elements of the long-term strategy of the insurance companies should be communication with the environment. Each company through its employees, agents, procedures and products sends thousands of messages every day. The point is that they are not always fully controlled and compatible with the long-term image and strategic aims. There is a visible lack of elaborations which connects two areas: insurance and corporate communication in the domestic and worldwide literature. As a result there is a need of connecting these two states. The communication of the insurance company with the environment is not only a huge opportunity but also a huge threat for the long-term and enterprise development. This issue is far more important in the described area than in the other branches of economy because the world of insurance is based on trust and reputation. No insurance company can exist without them.

The basic aims of this thesis include: defining the term of insurance communication, creating the model of the insurance company environment and the proposal of its valuation tools deriving from the conscious communication with the environment. What is more, the research hypothesis has also been made and it indicates that there is a gap of unused benefits resulting from defects in the style of insurance companies' communication management.

Chapter One defines the communication. Firstly social communication, then the author focuses only on the corporate communication. It should be mentioned that the first chapter does not pay attention to the insurance itself. At the same time, while describing various forms of communication, for the better understanding of the issue, some examples from the insurance activity are presented. This discipline is considered only for the description of processes and forms of communication without inquiring its theoretical basis. It is described in the further part of the thesis. The first part of the chapter focuses on the forms of communication including two sources of its division: the target group (marketing communication, internal, investment, local, *media relations*) and the way of communicating

(vertical and horizontal, verbal and non-verbal, centralized and decentralized, conscious and unconscious). The thesis character is in lots of parts based on the paradigm of the evolution of examining phenomena creation. It means that while trying to determine the final proposals connected with the examining issue, the author begins with its core and then goes to the further and more complicated approach. This kind of perspective is used in the construction of the target model of communication in the further part of chapter one. The following model has been described in the given order: Aristotle model, Lasswell's, Osgood and Schram's, Shannon and Waever's, transaction communication, model completed with the environmental factor and Katz and Lazarsfeld's model of two-level communication. At the same time each presented model includes the acquis of the previous one. The first chapter ends with the issues which determine the role and aims of communication in the enterprise through indicating its aspirations, functions and rules. The author presents different approaches to the proposals of the researchers because he treats this in a more in-debt manner. According to the thesis, the corporate communication is not only vital for being successful but also for the image development and initiator prestige. It is absolutely crucial for the existence. There is no possibility to exist without communicating our aspirations and needs. What is more, this rule applies not only to the enterprises but also to the living creatures.

The second chapter introduces the subject of communication in the insurance activity. The attributes and types of communication presented in the first chapter have been transferred onto the insurance field. Firstly, defining the communication process initiator was crucial. In accordance with the assumptions, the insurer acting on the Polish market has become the initiator. The acquis of the Polish insurance researchers has been used to defining and characterizing insurance activities, functions and rules of insurance, features of insurance contracts, management processes inside the insurance companies and the risk occurring in the insurance area. The elements presented above have been compared with the features of communication processes, showing the results of appropriate initiator's communication management but also indicating the threats resulting from devaluing this discipline in the insurance activity. The evolutionary way of creating the environment model presented in the first chapter has been also used in the analysis of the insurance company environment. The description begins with these elements of the environment which insurers have the greatest influence on, thus its micro-environment consisting of: clients, reinsurers, employees,

shareholders and agents<sup>1</sup>. Next element of the environment is local environment which consists of the competition, suppliers, local community and media. Finally, the least influence of insurers group is their macro-environment, which includes consumers' institutions, self-governments and public institutions. The model was completed with micro-environment and meta environment and the proper communication climate: political -legal, demographic and economic. By this mean, at this stage all components of insurance communication have been defined. The second chapter finishes with the most crucial proposal of estimating the benefits resulting from communication with each part of the environment. The tools proposed estimate the income and the costs of investment into the respective environment groups and their vulnerability to the changes and initiator's influence. They include communication climate which is also taken into consideration. At the end, shareholders are assessed because of the factors combination and evaluation: key, partner, weak and sensitive, semi-sensitive, considered in one of the three categories of the environment: good, neutral or bad. The proposal of tools estimation and assessment of the environment is vital for gaining one of the dissertation goal.

The third chapter is the last theoretical part of the thesis. Its aim is to find places in the broadly understood insurance enterprise where communication management can have a positive influence. In order to do it, differentiation between the basic and current communication is done. Furthermore, the author focuses on specifying and assessing the basic communication, proposing the communication system as the element of immaterial and legal values in the insurers account. What is more, the specification and assessment of the current communication activity has been expressed through the analysis of their influence not when the sales, economic and marketing indicators are taken into considerations but when considering the processes occurring in the insurance company and its risk management. The chapter finishes with the scheme of designing the insurers communication activity.

The last chapter consists of the source material analysis completed during the process of the research done in the insurance companies. In its first part the subject, attributes and the methodology of the research are presented. Furthermore, nineteen questions from the survey are analyzed, also with attention to the possible defects in the communication management process. The chapter finishes with the summary in which the verification of the previous hypothesis is made based on the analysis of the surveys outcomes.

---

<sup>1</sup> Widely understood agents including various distribution channels and forms of cooperation with the financial institutions in the area of bancassurance.



The most crucial element of the thesis is the verification of the research hypothesis made in its introduction. Thanks to the source material gathered for this research on the way of the insurers communication with the environment, the hypothesis has been verified in a positive way. This means that there is a communication gap resulting from the defect in the way of communicating of the insurance companies with the environment. As a starting point leading to the hypothesis evaluation, the author assumed that for the effective management of any process/area, the four conditions must be completed:

- a) Defining the manager area.
- b) Indicating the people responsible for the area.
- c) Preparing and using of appropriate resources.
- d) Having the tools for realization of each element of the appropriate management (including aims verification)

If one of the conditions presented above is not completed, there is a defect in the process of the management of the examining area. The results of responders' answers analysis show that we can observe a kind of defect in each of these elements. The basic elements of the research analysis supporting the positive verification of the research hypothesis include: the lack of any response to the research survey (57% insurance companies), organization structure of the insurance companies (60% of the companies do not have departments with the 'communication' in the name), distribution of sources for the communication (shortage of dedicated sources indicated by responders), the key determinants of the cooperation with the environment, lack of use by 75% of the insurers any tools of benefits estimation from managing the communication, determinants of the communication management pointed by the responders, the insurers approach to the barriers of the communication development, the lack of a basic communication system and not sufficient media monitoring. It should be emphasized that the hypothesis evaluation has been made on the aggregated values taken from all insurers that have responded to the survey. However in the individual cases, the communication defect was adequately bigger or smaller than the market average. No responder could be found that could not be associated with one of the causes of the communication management gap presented above. That is the reason for the extending of the hypothesis positive verification, as it could be done to the higher or lower degree with each insurance company. During the period of trust breakdown for the widely-understood financial institutions the communication management with the environment is becoming a determinant for creating the values added for the organization shareholders. The future of the whole market and its individual elements in the situation when the number of prospective scenarios

of the situation development is being constantly multiplied - having a good communication may create the environment that is not going to be vulnerable to the negative changes. With its proper relations, the insurance company will be able to cope with some internal and external perturbations itself or with its environment without any harm. It should be stated that inappropriate relations can be kept with the prosperity and the lack of problems. However, even the smallest crisis or the market challenge can be a reason of the failure and inability to fulfill the aims of the article of incorporation for each insurer that do not take care of its relations with each element of the environment.

Dealing with the issue which has not gained any interest in previous publications connected with the similar subject (insurance, marketing, *public relations*, enterprise management) has without any doubts numerous advantages but may also have a kind of disadvantage. The difficulty in providing an in-depth description of the matter derives from the debut in the examined field. It can be seen that almost each fulfilled aim of the thesis, including the verification of the research hypothesis may be an encouragement for the further research and analysis.

## WSTĘP

Rynek ubezpieczeniowy w Polsce i na świecie staje się dla jego strony podaźowej coraz bardziej wymagający. Nie wystarczy, jak jeszcze kilka lat temu, stworzyć pakietu ubezpieczeń, odpowiednio wynagrodzić agenta i wprowadzić produkt na rynek. W ostatnich latach zakłady ubezpieczeń w Polsce w najpopularniejszych produktach ubezpieczeniowych (ubezpieczenia komunikacyjne, ubezpieczenia majątkowe, ubezpieczenia inwestycyjne) raczej obniżały jakość rynku walcząc tylko i wyłącznie ceną oraz prowizją. Nie jest to jednak rozwiązanie dobre w długim okresie i dlatego należy poszukiwać rezerw sukcesu na innych polach działalności ubezpieczeniowej. Jednym z kluczowych elementów długookresowej strategii zakładów ubezpieczeń powinna stać się komunikacja z otoczeniem. Każdy zakład ubezpieczeń poprzez swoich pracowników, pośredników, procedury i produkty wysyła codziennie tysiące komunikatów. Rzecz w tym, że nie zawsze są one w pełni kontrolowane i zgodne z długookresowymi celami wizerunkowymi i strategicznymi. W literaturze krajowej i światowej brakuje opracowań łączących naukę o ubezpieczeniach i komunikację biznesową. Tak powstała potrzeba połączenia tych dwóch, do tej pory odrębnych bytów. Komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem stanowi ogromną szansę, ale również potężne zagrożenie dla długoterminowego, stabilnego rozwoju. W opisywanej branży jest ona jeszcze ważniejsza, niż w przypadku innych gałęzi gospodarki ponieważ świat ubezpieczeń oparty jest na zaufaniu i reputacji. Bez niej zakład ubezpieczeń nie może funkcjonować.

Współczesne wyzwania stojące przed interesariuszami rynku usług finansowych wskazują dialog i budowanie długoletnich relacji, jako kluczowy katalizator dalszego postępu. Jak wskazuje Przyłuska [2013, s. 75] warunkiem niezbędnym funkcjonowania rynku ubezpieczeń jest świadomość ubezpieczeniowa determinowana poprzez wiedzę, doświadczenie i cele, które posiada każdy z podmiotów obecnych na rynku. Jednocześnie bardzo istotne jest, czy każdy z uczestników rynku prawidłowo rozumie swoją obecność na nim, swoją rolę i strategiczny cel<sup>1</sup>. Nie jest możliwy wzrost szeroko rozumianej świadomości ubezpieczeniowej, a także zrozumienia ról jakie odgrywają składowe elementy rynku – bez

---

<sup>1</sup> Autorka z racji tematyki swojego opracowania odnosi swój pogląd na ubezpieczenia na życie (reprezentujące dział I, zgodnie z załącznikiem do ustawy o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22 maja 2003 r., jednak z całą odpowiedzialnością można takie stanowisko przenieść również na pozostałe ubezpieczenia osobowe i majątkowe (reprezentujące dział II).

rozwoju komunikacji. Szczególnie przy istniejącym subiektywizmie postrzegania przez konsumentów stopnia realizacji ryzyka ubezpieczeniowego [Śliwiński 2012, s. 163].

Kolejnym argumentem przemawiającym za koniecznością podjęcia tematyki komunikacji w działalności ubezpieczeniowej jest sytuacja globalna na rynku usług finansowych. Od kilku lat zmagają się one z kryzysem. W literaturze przedmiotu i mediach trwa spór o to, czym jest kryzys finansowy i czy aktualnie rzeczywiście występuje on w gospodarkach na całym świecie lub jego części. Bez względu na sposób kategoryzowania dekonjunkury i destabilizacji rynków usług finansowych należy podkreślić, iż jest on bardzo wrażliwy wizerunkowo. Oznacza to, że instytucje finansowe, jako podmioty najwyższego zaufania publicznego żyją z tego, że są wiarygodne a każda próba podważenia przez publiczność organizacji tego zaufania i wiarygodności jest dużym zagrożeniem nie tylko dla danej instytucji, ale także dla całej branży. Komunikacyjny system naczyń powiązanych w ubezpieczeniach będących przykładem usługi finansowej jest odczuwalny. Zła opinia o jednym towarzystwie ubezpieczeniowym jest negatywną wiadomością również dla jej konkurencji. Społeczeństwo bowiem, rzadko zapamiętuje nazwę ubezpieczyciela, zawsze jednak pamięta o złych impulsach, jakie na temat ubezpieczeń jako takich z zewnątrz do nich dotarły. Bez względu na to jak zostanie zdefiniowana bieżąca sytuacja na rynkach wewnętrznych (krajowych) i międzynarodowych (globalnych) należy zauważyć, iż z jednej strony przyczyn kryzysu a z drugiej jego skutków można szukać w ekonomii behawioralnej i dużym znaczeniu czynników psychologicznych [Wojtyna 2011, s. 14]<sup>2</sup>. Jeżeli współczesne zakłócenia funkcjonowania gospodarek konkurencyjnych rozpoczęte w Stanach Zjednoczonych są ściśle związane z behawioralnym podejściem do podejmowania decyzji biznesowych i konsumenckich, to jednym ze skutków destabilizacji musi być również powszechna utrata zaufania do podmiotów i instytucji prowadzących działalność gospodarczą i nastawionych na osiągnięcie zysku. Jeżeli z kolei ubezpieczyciele działający w takim otoczeniu chcą wygrać z konkurencją i zdobyć zaufanie otoczenia muszą prowadzić aktywną i prawidłowo zarządzaną politykę komunikacyjną.

Cykle koniunkturalne (*underwritingowe*) w ubezpieczeniach [Manikowski 2013, s. 21-24] stanowią kolejny przyczynek uzasadniający podjęcie tematyki komunikacyjnej. Rynki ubezpieczeniowe charakteryzują się naprzemiennością występowania dwóch zmiennych

---

<sup>2</sup> Takie przyczyny kryzysu są niewątpliwie uzupełnieniem przyczyn źródłowych tj. wysokiego poziomu płynności oraz niskich stóp procentowych [Lisowski, Stępień 2013, s. 87], których konsekwencje były dodatkowo wzmocnione i przyspieszone przez nieprawidłową komunikację i relacje.

cykliów ubezpieczeniowych: rynku twardego (należącego do sprzedających) oraz rynku miękkiego (należącego do kupujących) [Tamże, s. 21-24]. Rynek twardy oznacza relatywnie wysokie stawki ubezpieczeniowe i brak chęci do transferu tzw. trudnego ryzyka. I odwrotnie – po okresie niższej szkodowości i wyższych składkach ubezpieczeniowych dochodzi do uwolnienia cen i większej skłonności do podejmowania ryzyka przez ubezpieczycieli. Polski rynek ubezpieczeniowy w najbliższym czasie prawdopodobnie będzie przechodził z podejścia miękkiego do twardego. A to oznacza, że niezbędna w jeszcze większym stopniu będzie komunikacja ubezpieczeniowa z uczestnikami rynku (pośrednikami ubezpieczeniowymi oraz ubezpieczającymi)<sup>3</sup>.

Wzrost aktywności szeroko rozumianych organów nadzorczych, ustawodawczych oraz samorządów branżowych<sup>4</sup> jest jeszcze innym wyzwaniem dla ubezpieczycieli, które będzie od nich wymagało zwiększenia wiedzy i świadomości w zakresie komunikacji korporacyjnej. Wymogi jakie organy nadzoru i ustawodawcy stawiają przez instytucjami finansowymi będą w następnych latach stanowiły niebagatelne wyzwanie na każdym etapie prowadzenia działalności ubezpieczeniowej także w zakresie budowania relacji i komunikowania poszczególnych aktywności zakładów ubezpieczeń.

W każdej ze wskazanych czterech kluczowych sił decydujących o tym jaki będzie stan polskiego (ale także światowego) rynku ubezpieczeń tj. świadomości ubezpieczeniowej, cyklu ubezpieczeniowym, kryzysie zaufania na rynku usług finansowych oraz regulacjach branżowych – prowadzenie skutecznego, zarządzanego, wycenianego oraz spójnego planu komunikacyjnego jest niezbędne.

Wyzwania stojące przed rynkiem, jak się zdaje powinny stanowić dobry moment na dyskurs o roli komunikacji ubezpieczyciela z otoczeniem w kluczowych momentach dla branży. Z całą stanowczością należy jednak zaakcentować, iż komunikacja na każdym etapie życia zarówno człowieka jak i przedsiębiorstwa, jest niezbędna do tego, żeby funkcjonować i realizować każde swoje potrzeby od tych podstawowych, aż po te decydujące o doskonałym poruszaniu się we własnym otoczeniu. Prawidłowa komunikacja z otoczeniem nie jest zatem

---

<sup>3</sup> Celem zakładów ubezpieczeń działających racjonalnie powinno być minimalizowanie poszczególnych etapów cyklu ubezpieczeniowego i znalezienie innych – pozacenowych determinantów rozwoju. Takie podejście potęguje rolę jaką odgrywa w tym aspekcie komunikacja z otoczeniem.

<sup>4</sup> Można tu wspomnieć o europejskim projekcie wypłacalności Solvency II, dyrektywie o pośrednictwie ubezpieczeniowym (IMD2), amerykańskiej ustawie o ujawnianiu informacji o rachunkach zagranicznych dla celów podatkowych (FACTA), czy też Rekomendacjach U dotyczące dobrych praktyk bancassurance oraz Wytycznych dotyczących dystrybucji ubezpieczeń wydanych przez Urząd Komisji Nadzoru Finansowego, a także projektach samoregulacyjnych Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz Związku Banków Polskich.

potrzebna tylko w sytuacjach kryzysowych. Jest ona kluczowa zawsze tam, gdzie chodzi o realizację potrzeb inicjatora procesu komunikacyjnego.

Uzasadnienie wyboru tematyki pracy determinuje jej cele i hipotezę badawczą. Głównym celem opracowania jest sprawdzenie hipotezy badawczej jakoby istniała luka komunikacyjna wynikająca z ubytku w sposobie zarządzania komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Postawienie tak skonstruowanej hipotezy nie wydaje się kontrowersyjne. Jeżeli bowiem zainteresowaniem autora jest komunikacja ubezpieczeniowa i jej popularyzacja również wśród zakładów ubezpieczeń, to należy bezwzględnie zbadać stan obecny tej dyscypliny w praktyce rynkowej. To, czy w stosowanych systemach komunikacyjnych istnieją luki, które mogłyby świadczyć o pewnego rodzaju rezerwach rozwoju – jest kluczowe dla sukcesu całego opracowania. Sprawdzenie hipotezy badawczej stanowiące najważniejszą aspirację dysertacji wyznacza także w sposób pośredni i bezpośredni jej cele cząstkowe.

Przy analizie literatury dotyczącej z jednej strony ubezpieczeń a z drugiej szeroko rozumianej komunikacji zaobserwowano pewną prawidłowość. Objawia się ona brakiem naprzemiennego zainteresowania tych dwóch dyscyplin względem siebie. Oznacza to, że literatura traktująca o ubezpieczeniach praktycznie nie porusza sfery komunikacji i odwrotnie opracowania poruszające tematykę komunikacyjną nie rozróżniają poszczególnych branż, w tym ubezpieczeniowej. Jeżeli zatem postawiono sobie za cel poruszenie w pracy tematyki zarówno komunikacji, jak i ubezpieczeń – należy w jej ramach połączyć te dwa zagadnienia. W ten sposób wykreował się pierwszy cel pośredni rozprawy, którym jest wprowadzenie pojęcia komunikacji ubezpieczeniowej<sup>5</sup>. Pierwszym cząstkowym zadaniem teoretycznej części pracy jest zdefiniowanie komunikacji ubezpieczeniowej i scharakteryzowanie jej kluczowych atrybutów.

O ile istnieją opracowania dotyczące ubezpieczeń, w których można dostrzec zainteresowanie badaczy otoczeniem zakładu ubezpieczeń, o tyle brakuje propozycji jego wyceny. Jest to ubytek charakterystyczny nie tylko dla ubezpieczeń, ale także dla innych branż. Brakuje opracowań, które wyceniają otoczenie danej organizacji z perspektywy wpływu jego komponentów na realizację celów krótko, średnio i długoterminowych.

---

<sup>5</sup> Termin odnosi się w swojej genezie do konceptualizacji pojęcia relacji z otoczeniem i ekonomii informacji, która z kolei powstaje jako ekonomiczna koncepcja public relations zaproponowana przez P. Deszczyńskiego. Komunikacji ubezpieczeniowej definiowanej w dysertacji jest wobec tego najbliższej do ekonomicznej płaszczyzny pojęć związanych z szeroko rozumianą pracą nad relacjami z własnym otoczeniem oraz traktowaniem informacji jako zasób, którym należy odpowiednio gospodarować. Więcej na temat ekonomii informacji zob. [Deszczyński 2013, s. 23]

Założenie jakoby każda część otoczenia zakładu ubezpieczeń miała idealnie równą influencję na jego kondycję – jest niemożliwe do uzasadnienia. Z tego powodu, w celu kompleksowego wprowadzenia narzędzi pozwalających na potraktowania komunikacji w zakładzie ubezpieczeń jako funkcji zarządzania należy zaproponować zarówno składowe schematu jego otoczenia, jak i sposobu ich wyceny w kontekście całości organizacji. Usystematyzowanie pojęcia i propozycja sposobu wyceny otoczenia zakładu ubezpieczeń stanowi o drugim pośrednim celu niniejszej pracy.

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem opiera się na prawidłowym zorganizowaniu informacji (dotarcie do wiarygodnych i kompletnych danych na temat badanego zjawiska), wycenie danej planowanej aktywności oraz narzędziach weryfikacji realizacji jej celów np. wprowadzenia produktu na rynek. Jeżeli zatem postawi się wyzwanie wzrostu zainteresowania i roli jaką odgrywa komunikacja w zakładach ubezpieczeń, to rezygnacja z jakiegokolwiek z wyżej wymienionych elementów będzie stanowiła o porażce całego projektu. W konsekwencji niezbędne jest podjęcie próby zdefiniowania korzyści wynikającej z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Każda aktywność, do której dochodzi w racjonalnie gospodarującym zasobami przedsiębiorstwie powinna bowiem mieć określone zarówno planowane przychody jak i koszty z niej wynikające. Brak narzędzi wyceny komunikacji z otoczeniem stanowi o jej kluczowej barierze rozwoju. W ten sposób został wykreowany trzeci cel poboczny opracowania, którym jest propozycja zdefiniowania korzyści komunikacyjnej.

Ostatnim zadaniem jakie wyznaczył sobie autor, niejako pochodnym względem pozostałych jest zainteresowanie środowisk naukowych, a także biznesowych rolą jaką odgrywają procesy komunikacyjne w działalności ubezpieczeniowej.

Zaproponowane w pracy cele i hipoteza badawcza wymagają zastosowania odpowiednich narzędzi pozwalających na ich realizację. Do osiągnięcia celów pracy<sup>6</sup> zastosowana zostanie metoda opisowa, która analizując poszczególne składowe badanych pojęć doprowadzi do finalnych propozycji. Wprowadzenie pojęcia komunikacja ubezpieczeniowa wymaga przede wszystkim scharakteryzowania komunikacji korporacyjnej, a także zdefiniowania inicjatora procesu komunikacji w świetle pracy oraz określenie jego publiczności. Niezbędne będzie także zbudowanie schematu procesu komunikacji. Zaproponowana zostanie ewolucyjna droga dojścia do niego poprzez dołączanie do najprostszych modeli komunikacji kolejnych

---

<sup>6</sup> Przy opisie narzędzi realizacji celów pracy zastosowano chronologię adekwatną do tej zaproponowanej w dalszej części opracowania. Oznacza to, że początkowo omówione zostały te sposoby osiągania celów, które pierwsze są w pracy osiąmane (poszczególne cele pośrednie).

komponentów świadczących o rozwoju nauki o komunikacji. Z kolei dla osiągnięcia drugiego celu częściowego pracy należy zaproponować składowe otoczenia zakładu ubezpieczeń oraz podjąć próbę zdefiniowania narzędzi ich wyceny. Schemat otoczenia zakładu ubezpieczeń zaproponowany w pracy będzie składał się z czterech elementów: mikrootoczenia, mezootoczenia, makrootoczenia oraz metaotoczenia. Proces budowania poszczególnych komponentów otoczenia odbywa się w sposób analogiczny do tego zaproponowanego przy budowie docelowego schematu procesu komunikacyjnego. Metoda opisowa i ewolucyjna (dokładanie poszczególnych składowych otoczenia) będzie – jak się zdaje – najlepszym sposobem osiągnięcia zaplanowanego celu zaprezentowania i scharakteryzowania otoczenia zakładu ubezpieczeń. Jednocześnie przedstawiona zostanie kompleksowa metoda obliczenia wpływu poszczególnych składowych otoczenia na funkcjonowanie i wyniki osiągane przez zakłady ubezpieczeń. Metoda uwzględnia stronę przychodową, kosztową, wrażliwość oraz wpływ jaki ubezpieczyciel może mieć na zachowanie danych grup otoczenia. Tym samym zawierać będzie kluczowe czynniki niezbędne do kompleksowej oceny otoczenia ubezpieczyciela, co pozwoli osiągnąć w konsekwencji cel pracy. Niezbędne do realizacji kolejnej aspiracji opracowania dotyczącej zdefiniowania korzyści wynikającej z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem jest stworzenie narzędzia oceny aktywności komunikacyjnej na poziomie zarówno systemowym, jak i bieżącym. Z tego powodu dokonać należy podziału komunikacji ubezpieczeniowej na komunikację bazową, która jest determinowana przez system komunikacyjny funkcjonujący w zakładzie ubezpieczeń oraz komunikację bieżącą, która stanowi pochodną bieżącej aktywności komunikacyjnej ubezpieczyciela. Jednocześnie zaproponowane zostaną potencjalne miejsca wpływu obu rodzajów komunikacji na wyniki finansowe zakładu ubezpieczeń. Udowodnić bowiem należy, iż system komunikacyjny jako taki, zasługuje na uwzględnienie go w bilansie zakładu ubezpieczeń po stronie aktywów. Z kolei dla aktywności bieżącej istotne jest wskazanie płaszczyzny budowania korzyści w kluczowych dla działalności ubezpieczeniowej elementach takich jak: analiza wskaźnikowa, zarządzanie ryzykiem oraz procesach zachodzących w zakładach ubezpieczeń. Takie spojrzenie na badane zagadnienie pozwoli na realizację trzeciego celu pośredniego.

Najbardziej skomplikowanym i wymagającym elementem pracy jest jej część weryfikująca hipotezę badawczą. Niezbędne bowiem do tego będzie zastosowanie metody badawczej uwzględniającej aktualny stan badanych zjawisk w praktyce rynkowej. W tym celu zastosować należy metodę ankietową (kwestionariuszową) składającą się w dominującej części z pytań zamkniętych wymagających od respondentów wartościowania określonych



zjawisk powiązanych z tematem głównym badania<sup>7</sup>. Ankiety przygotowano dla wszystkich zakładów ubezpieczeń działających w Polsce, z wyłączeniem tych funkcjonujących jako główny oddział lub oddział spółek zagranicznych. Przeznaczona jest dla osób odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem w zakładzie ubezpieczeń, na przykład: *dyrektora ds. komunikacji w biurze komunikacji i promocji*. Proces zbierania danych był żmudny i bardzo utrudniony. Niestety środowisko zakładów ubezpieczeń jest niezwykle hermetyczne i zamknięte. Z tego powodu proces gromadzenia informacji zwrotnych zajął prawie 2 lata<sup>8</sup> i składał się z kilku powtarzających się etapów i różnych form dotarcia do respondentów<sup>9</sup>. Ostatecznie jednak udało się uzyskać informację zwrotną reprezentującą dane ubezpieczycieli zdecydowanie przekraczających połowę całego rynku ubezpieczeniowego (dział I oraz dział II)<sup>10</sup>. Oznacza to, że zawarte w pracy wyniki skumulowane będą reprezentowały badane zjawisko wśród kilkudziesięciu zakładów ubezpieczeń generujących kilkadziesiąt miliardów złotych składki przypisanej brutto, co niewątpliwie podnosi wiarygodność oraz prestiż przeprowadzonych badań<sup>11</sup>. Sprawdzenie hipotezy badawczej do jakiej dojdzie w pracy odbędzie się poprzez analizę materiału źródłowego uzyskanego od respondentów, który pozwoli na ocenę wszystkich niezbędnych elementów i narzędzi skutecznego zarządzania. Jeżeli bowiem luka w zarządzaniu

---

<sup>7</sup> Poza pytaniami zastosowano również pytania otwarte, alternatywne, a także kafeteryjne. Z punktu widzenia stosunku respondenta do rzeczywistości w ankiecie wykorzystano pytania zarówno o charakterze obiektywnym jak i subiektywnym.

<sup>8</sup> Pierwsze ankiety zostały wysłane do respondentów w październiku 2012 roku a ostatnią wypełnioną ankietę autor otrzymał w czerwcu 2014 roku. Szczegółowy harmonogram przeprowadzonych badań został zaprezentowany w pracy.

<sup>9</sup> Skomplikowany i wymagający był również proces dojścia do ostatecznego kształtu ankiety. Ze względu bowiem na interdyscyplinarność zagadnienia i łączenia działalności ubezpieczeniowej z marketingową oraz publicystyczną należało uwzględnić opinię kilku źródeł. Dlatego ankietę budowano w oparciu o poglądy i wiedzę płynącą zarówno z Katedry Ubezpieczeń, Katedry Badań Rynku i Usług oraz Katedry Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations reprezentujących Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, jak i praktyków rynkowych (badania pilotażowe).

<sup>10</sup> Przy założeniu, iż punktem weryfikacyjnym jest składka przypisana brutto.

<sup>11</sup> Przy ocenie wiarygodności uzyskanego materiału źródłowego wykorzystano znane z literatury statystycznej cztery kryteria: reprezentatywność, jednorodność, zupełność oraz wiarygodność [Borowski 1965, s. 16]. Ponieważ badania miały charakter badania pełnego kryterium reprezentatywności można było pominąć przy analizie. Z kolei za cel zupełności przyjęto warunek zebrania odpowiedzi z zakładów ubezpieczeń reprezentujących ponad połowę rynku ubezpieczeń dla obu działów (I i II) mierząc składką przypisaną brutto. Każdy respondent otrzymał ankietę w tym samym czasie, poprzez ten sam kanał dystrybucji oraz składający się z identycznych pytań i sposobu wypełniania ankiety. Z tego powodu można również mówić o realizacji kryterium jednorodności pod względem przestrzennym i metodologicznym. Dużo trudniejsze jednak było uzyskanie jednorodności czasowej przeprowadzanych badań. Hermetyczność rynku pod względem udzielania informacji była głównym powodem szerokiego horyzontu czasowego zbierania danych zwrotnych. Ocena wiarygodności odnosi się do porównania podobnych danych źródłowych dostępnych i przeprowadzonych w ramach innej, niezależnej aktywności badawczej. Ta część weryfikacyjna była niezwykle utrudniona ponieważ jak wykazano powyżej nie ma opracowań łączących ubezpieczenia z komunikacją korporacyjną. Stąd badania stanowiące innowację badawczą w określonym zakresie nie mogły podlegać kryterium wiarygodności w statystycznym jej rozumieniu.

komunikacją z otoczeniem istnieje, to uwidacznia się w co najmniej jednym z atrybutów zarządzania: definicji obszaru, który ma być zarządzany, wyznaczenia osób i departamentów odpowiedzialnych za zarządzanie, przygotowania niezbędnych zasobów oraz posiadania narzędzi realizacji każdego z elementów właściwego zarządzania. Analiza cząstkowych, poszczególnych elementów zarządzania pozwala na uzyskanie podstawowego celu pracy tj. sprawdzenia hipotezy badawczej. Jeżeli którekolwiek z powyższych nie jest spełnione, to istnieje zjawisko ubytku w zarządzaniu opisywanym zjawiskiem.

Wybór tematyki oraz cele jakie ma realizować praca bezpośrednio wpływają na materiały i źródła badawcze, które zostaną w niej wykorzystane. Dobór literatury był niezwykle wymagający dla autora ze względu na interdyscyplinarność przedmiotu zainteresowań opracowania. Przede wszystkim należy czerpać z nauki o ubezpieczeniach oraz szeroko rozumianej komunikacji. Ponieważ jednak tematyka budowania relacji i komunikowania się z otoczeniem jest rozłożona na kilka naukowych dyscyplin, w ramach tego zagadnienia wykorzystana zostanie literatura traktująca o: public relations, komunikacji społecznej, komunikacji korporacyjnej a także marketingu. Te źródła literatury stanowią podwaliny pod sformułowanie pojęcia komunikacji ubezpieczeniowej. Jednocześnie kolejne cele pracy tj. zdefiniowanie otoczenia zakładu ubezpieczeń oraz znalezienie narzędzi wyceny korzyści wynikających z właściwego zarządzania komunikacją katalizują potrzebę rozszerzenia materiałów źródłowych. W ramach otoczenia zdefiniowany zostanie bowiem również tzw. klimat komunikacyjny, który uwzględniając otoczenie polityczno-prawne, demograficzne, gospodarcze, a także pośrednio technologiczne, środowiskowe oraz społeczno-kulturowe będzie wymagał od autora skorzystania z literatury opisującej bieżące tendencje w badanych zjawiskach. Z kolei szukanie źródeł korzyści z komunikacji w podnoszeniu wartości zakładów ubezpieczeń wymaga zainteresowania się literaturą z szeroko rozumianych finansów przedsiębiorstw, w tym głównie wyceny wartości niematerialnych i prawnych. Bardzo cenne będzie również korzystanie z opracowań dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem. Zostaną one wykorzystane między innymi przy analizie procesów zachodzących w przedsiębiorstwach, zarządzania ryzykiem i wreszcie przy definiowaniu niezbędnych komponentów zarządzania komunikacją podczas sprawdzenia hipotezy pracy. W każdej z wyżej wymienionych dziedzin wykorzystane zostaną przede wszystkim opracowania polskojęzyczne oraz anglojęzyczne (z tych ostatnich głównie opracowania brytyjskie oraz amerykańskie).

Czerpanie wiedzy z dostępnych opracowań pozwoli niejako na połączenie kilku odrębnych do tej pory komponentów i zrealizowanie celów pracy. Natomiast do sprawdzenia

hipotezy badawczej niezbędne będzie skorzystanie z materiałów źródłowych uzyskanych w ramach przeprowadzonych badań. To właśnie ich analiza będzie podstawą do oceny prawdziwości założenia o występowaniu luki w zarządzaniu komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.

Układ pracy jest wyznaczony w taki sposób ażeby możliwe było osiągnięcie jej celów przy jednoczesnym zachowaniu spójności i logiczności wywodu. Opracowanie składa się z czterech rozdziałów poprzedzonych wstępem i zwieńczonych zakończeniem. Rozdział I wprowadza w tematykę komunikacji – początkowo społecznej a w dalszej kolejności autor opisuje już wyłącznie komunikację korporacyjną. Warto podkreślić, iż pierwszy rozdział pracy nie będzie koncentrował się jeszcze na ubezpieczeniach jako takich. Jednocześnie jednak przy omawianiu poszczególnych rodzajów komunikacji podawane są dla lepszego zrozumienia danego zagadnienia przykłady właśnie płynące z praktyki ubezpieczeniowej. Ta dyscyplina jest jednak brana pod uwagę tylko do opisu procesów i rodzajów komunikacji bez wnikania w jej teoretyczne podstawy. To nastąpi w dalszej części pracy. Pierwsza część rozdziału skupia się na rodzajach komunikacji przy uwzględnieniu dwóch jej źródeł podziału: rodzaju grupy docelowej (komunikacja marketingowa, wewnętrzna, inwestorska, lokalna, *media relations*) oraz sposobu komunikowania (komunikacja pozioma i pionowa, werbalna i niewerbalna, formalna i nieformalna, indywidualna i masowa, scentralizowana i zdecentralizowana, świadoma i nieświadoma). Charakter pracy w wielu miejscach opiera się na paradygmacie ewolucji budowania badanych zjawisk. Oznacza to, że przy dochodzeniu do ostatecznych propozycji badanego zagadnienia rozpoczyna się od jego rdzenia przechodząc przez kolejne, coraz bardziej skomplikowane podejście. Takie ujęcie tematu zastosuje się przy budowie docelowego schematu procesu komunikacji w dalszej części I rozdziału. Omówione zostaną w kolejności modele: Arystotelesa, Lasswella, Osgrooda i Schramma, Shannona i Waevera, komunikacji transakcyjnej, uzupełnione o czynnik środowiskowy oraz komunikacji dwustopniowej Katza i Lazarsfelda. Jednocześnie każdy kolejny prezentowany model uwzględniać będzie dorobek tych poprzednich. Warto podkreślić, iż nie spotkano w literaturze podobnego ewolucyjnego sposobu budowania i definiowania procesu komunikacyjnego. Rozdział I kończyć będą zagadnienia determinujące rolę i cele komunikacji w przedsiębiorstwie poprzez wskazanie na jej aspiracje, funkcje oraz zasady. Bardzo istotne jest podejście w tym miejscu pracy do tego jaką komunikacja odgrywa rolę. Autor bowiem zaprezentuje po części inne podejście od propozycji badaczy przedmiotu, ponieważ traktuje to zagadnienie nieco szerzej. Komunikacja korporacyjna w świetle pracy jest niezbędna nie tylko do osiągnięcia sukcesu

i wzmocnienia wizerunku oraz prestiżu inicjatora. Jest ona konieczna do funkcjonowania samego w sobie. Nie można bowiem, nie tylko się rozwijać ale i zwyczajnie egzystować bez komunikowania swoich aspiracji i potrzeb.

Drugi rozdział pracy wprowadza w tematykę komunikacji w działalności ubezpieczeniowej. Tym samym scharakteryzowane w rozdziale I atrybuty i rodzaje komunikacji korporacyjnej zostaną przeniesione na grunt ubezpieczeniowy. Wcześniej jednak niezbędne będzie zdefiniowanie inicjatora procesu komunikacji. Zostanie nim zgodnie z założeniami pracy ubezpieczyciel działający na polskim rynku<sup>12</sup>. W dalszej kolejności wykorzystany będzie dorobek polskich badaczy ubezpieczeń do zdefiniowania i scharakteryzowania czynności ubezpieczeniowych, funkcji i zasad ubezpieczeń, cech umowy ubezpieczenia, procesów zarządzania zachodzących w zakładach ubezpieczeń, a także ryzyka występującego w działalności ubezpieczeniowej. Wszystkie powyższe składowe szeroko rozumianej nauki o ubezpieczeniach zostaną zestawione z cechami procesu komunikacji, przedstawiając skutki dobrego zarządzania komunikacją przez inicjatora, ale także zagrożeń wynikających z dewaluowania tej dyscypliny w prowadzonej działalności ubezpieczeniowej. Przedstawiony w rozdziale I ewolucyjny sposób budowania schematu procesu komunikacyjnego zostanie również wykorzystany do zaproponowania otoczenia zakładu ubezpieczeń. Opis zostanie rozpoczęty od tych elementów otoczenia, na które ubezpieczyciele mają największy wpływ tj. ich mikrootoczenia składającego się z: klientów, reasekuratorów, pracowników, akcjonariuszy oraz pośredników<sup>13</sup>. Kolejnym elementem otoczenia jest mezootoczenie zbudowane z konkurencji, dostawców, społeczności lokalnej i mediów. Wreszcie grupa o najmniejszej influencji ubezpieczycieli stanowi o jego makrootoczeniu w skład którego wchodzi m.in. nadzór ubezpieczeniowy, instytucje konsumenckie, samorządowe, organy państwowe. Otoczenie ubezpieczyciela zostanie uzupełnione również o mikromikrootoczenie oraz metaotoczenie, a także klimat komunikacyjny odpowiednio polityczno-prawny, demograficzny, gospodarczy oraz pośrednio technologiczny, środowiskowy i społeczno-kulturowy. W ten sposób na tym etapie pracy zdefiniowane zostaną wszystkie komponenty komunikacji ubezpieczeniowej. Rozdział II kończy niezwykle istotna dla aspiracji autora propozycja wyceny korzyści płynącej z prowadzenia komunikacji z poszczególnymi elementami jego otoczenia. Narzędzia, które

---

<sup>12</sup> Szczegółowy opis inicjatora znajduje się w rozdziale II.

<sup>13</sup> Pośredników szeroko rozumianych i z uwzględnieniem różnych kanałów dystrybucji i form współpracy, w tym z instytucjami finansowymi w ramach bancassurance. Więcej na temat bancassurance zob. [Monkiewicz 2010, s. 348-355]

zostaną zaprezentowane wyceniają przychody i koszty z inwestowania w poszczególne grupy otoczenia, a także ich wrażliwość na zmiany i wpływ jaki ma na nich zachowanie inicjatora oraz biorą pod uwagę aktualny klimat komunikacyjny. Ostatecznie dojdzie do wartościowania interesariuszy ze względu na kombinacje czynników i ocen: *kluczowy, partner, słaby* oraz *wrażliwy, średnio wrażliwy, uważny* w jednym z trzech kategorii klimatu otoczenia: *dobrym, neutralnym, bądź złym*. Propozycja narzędzi wyceny i wartościowania otoczenia jest niezbędna do osiągnięcia jednego z celów pośrednich dysertacji.

Trzeci rozdział jest ostatnim w ramach części teoretycznej pracy. Jego zadaniem jest propozycja odnalezienia tych miejsc w towarzystwie ubezpieczeniowym, na które dobre zarządzanie komunikacją może mieć wpływ pozytywny. W tym celu dokonuje się rozróżnienia komunikacji bazowej oraz komunikacji bieżącej. W dalszej części autor koncentruje się na specyfikacji i wartościowaniu komunikacji bazowej proponując system komunikacyjny jako element wartości niematerialnych i prawnych w bilansie ubezpieczyciela. Z kolei specyfika i wartościowanie bieżącej aktywności komunikacyjnej inicjatora wyrażać się będzie poprzez analizę jej wpływu na wskaźniki ekonomiczne (w tym sprzedażowe) oraz marketingowe, a także na procesy zachodzące w zakładzie ubezpieczeń i zarządzanie jego ryzykiem. Rozdział zakończy schemat projektowania aktywności komunikacyjnej ubezpieczyciela.

Ostatni zaproponowany rozdział stanowić będzie analizę materiału źródłowego uzyskanego w procesie przeprowadzonych badań komunikacyjnych w zakładach ubezpieczeń. W jego pierwszej części przedstawiony zostanie przedmiot i atrybuty badań oraz ich metodologię. W dalszej części pracy dojdzie do analizy 19 pytań ankietowych, również pod kątem ewentualnych ubytków w procesie zarządzania komunikacją. Rozdział zakończony zostanie podsumowaniem, w którym na podstawie wcześniejszej analizy odpowiedzi na pytania ankietowe dokona się sprawdzenie hipotezy badawczej<sup>14</sup>.

Podsumowanie pracy, weryfikacja osiągnięcia celów i sprawdzenia hipotezy, wnioski z nich wynikające, a także uwagi konkludujące zostaną zaprezentowane w zakończeniu dopełniającym część właściwą pracy.

Do napisania niniejszej pracy przyczyniło się wiele osób i instytucji szeroko rozumianego rynku ubezpieczeniowego. Jej interdyscyplinarny charakter wymagał czerpania wiedzy i doświadczenia z wielu źródeł reprezentujących zarówno praktyków jak i teoretyków

---

<sup>14</sup> Dla potrzeb skondensowania problematyki poruszanej w ramach rozdziałów na ich końcu zaproponowane zostanie podsumowanie oraz słownik kluczowych pojęć. Podsumowanie kończyć będzie każdy rozdział niniejszej pracy.

omawianych pojęć. W konsekwencji zdecydowanie prawdziwym jest stwierdzenie, iż bez merytorycznego wsparcia wielu osób i ich zaangażowania praca nie mogłaby powstać. Z tego powodu chciałbym serdecznie podziękować Panu Profesorowi Jackowi Lisowskiemu – promotorowi pracy – za nieocenioną pomoc przy jej tworzeniu, merytoryczne wskazówki, cierpliwość w tłumaczeniu zasad pisania rozprawy dysertacyjnej oraz wskazywanie źródeł wiedzy niezbędnych do realizacji kolejnych wyzwań powstałych w trakcie pisania pracy. Panu Profesorowi składam również wyrazy szacunku za zaangażowanie i pomoc przy zbieraniu danych źródłowych niezbędnych do sprawdzenia hipotezy badawczej. Szczególną wdzięczność jestem winny śp. Panu Profesorowi Jerzemu Handschke, który kształtował mnie jako specjalistę ubezpieczeniowego od czasów studiów dziennych magisterskich będąc promotorem mojej pracy magisterskiej, aż po tworzenie zarysów i koncepcji dysertacji. To nieodżałowana strata dla mnie, iż Pan Profesor nie mógł zapoznać się z ostateczną wersją pracy i wnioskami wynikającymi z analizy danych źródłowych. Z pewnością jest ona przez to uboższa o kilka cennych spostrzeżeń. Nieocenionym wsparciem przy tworzeniu ankiety badawczej była pomoc Pani Doktor Mirosławy Kaczmarek z Katedry Badań Rynku i Usług Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Pani Doktor miała bardzo duży wpływ na ostateczny kształt ankiety, która dzięki temu optymalizowała poziom niezbędnego zaangażowania respondentów z uzyskaniem możliwości osiągnięcia celu dysertacji. Chciałbym również wyrazić wdzięczność Panu Profesorowi Jackowi Trębeckiemu oraz pracownikom Katedry Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations za doradztwo przy tworzeniu rozdziałów omawiających proces komunikacji korporacyjnej. Konsultacje z Panem Profesorem, bez wątpienia podniosły jakość omawianego zagadnienia. Kilkuletni okres tworzenia pracy był również okazją do wielu inspirujących kontaktów z pracownikami naukowymi Katedry Ubezpieczeń Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Ich dogłębna wiedza z zakresu ubezpieczeń, finansów i ekonomii pozwoliła mi na skorzystanie z szerszej perspektywy w wielu omawianych zjawiskach związanych z komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem, za co serdecznie im dziękuję.

Wyrażam głębokie podziękowania przedstawicielom zakładów ubezpieczeń, które zdecydowały się na udzielenie odpowiedzi na przesłane ankiety komunikacyjne. Zebrany materiał stanowił podstawę do sprawdzenia hipotezy, która była swoistym *essential negotii* całości przedsięwzięcia. Mam ogromną nadzieję, że ich poświęcony czas przekulem na wartościowe opracowanie, które może być wykorzystane także przez rynkowych praktyków.

Odrębne i indywidualne wyrazy wdzięczności przekazuję każdej osobie, która pomogła mi zdobyć wiedzę oraz zrozumieć i wyrobić sobie pogląd na badane zjawisko. W tym

miejscu szczególne podziękowania składam WTUŻiR Concordia Capital i Concordia Polska TUW za wyrozumiałość i otwartość dla łączenia przeze mnie pracy zawodowej z aktywnością akademicką.

Jeżeli pomimo tak dużego wsparcia praca zawiera pewnego rodzaju nieścisłości lub braki - jest to bez wątpienia wyłączna odpowiedzialność autora.

Bardzo dziękuję moim najbliższym za wyrozumiałość, wsparcie i zrozumienie – żonie Julii, dzieciom Ignasiowi i Laurze oraz Rodzicom. Oni także bezpośrednio przyczynili się do tego, że rozpocząłem prace nad dysertacją.

# ROZDZIAŁ I

## FUNKCJONOWANIE KOMUNIKACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE

*W Polsce każdego dnia zawierane jest kilkaset tysięcy umów sprzedaży. Zanim jednak dojdzie do zakupu usługi czy produktu wcześniej odbywa się szereg procesów wymiany informacji. Dochodzi do nich pomiędzy klientem i sprzedawcą; sprzedawcą i pracownikiem centrali / oddziału przedsiębiorstwa; klientem a mediami; klientem a rodziną itd. Wszystkie te procesy łączy jeden wyraz – komunikacja. Jak trafnie ujął to jeden z badaczy w biznesie komunikacja jest królową [Boland 2010]<sup>15</sup>. Przed zakupem, klient jest „atakowany” informacją z kilku stron. Między innymi przez reklamę telewizyjną, artykuł prasowy, własne doświadczenia, opinię rodziny (lub tzw. liderów opinii), przedstawiciela handlowego i jeszcze wiele innych podmiotów. Te momenty wymiany poglądów i tworzenia się decyzji zakupowej nabywcy są kluczowe dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw ogólnie, w tym zakładów ubezpieczeń. Pojawia się pytanie, czy korporacja może mieć wpływ na procesy komunikacyjne, które zachodzą przed zakupem produktu/usługi? Odpowiedź, jak się zdaje jest oczywista – na ogromną większość tych procesów komunikacyjnych przedsiębiorstwo ma wpływ zawsze. Może to być influencja negatywna, neutralna lub pozytywna. Jaka będzie zależy od jakości zarządzania procesami komunikacyjnymi w danej organizacji. Jest to determinanta sukcesu, bądź porażki współczesnych podmiotów gospodarczych w szczególności instytucji oferujących usługi finansowe. Kluczowe jest wypracowanie przez organizację własnego stylu komunikacyjnego rozumianego jako wzorce zachowania podczas wzajemnych relacji [Baney 2009, s. 53]. Niezbędne jest stworzenie krótko, średnio i długookresowego planu komunikacji [Communications audit report 2002, s. 42]. Konkludując, warto podkreślić, iż opisane powyżej procesy komunikacyjne dotyczą tylko decyzji zakupowej. Aktywności związanych z wykonywaniem czynności korporacyjnych jest dużo więcej, a każda z nich stwarza pole do komunikowania i zarządzania nimi.*

### **1.1. Etymologia i aksjomaty komunikacji**

Nie sposób zajmować się problemem komunikacji bez teoretycznych podstaw tego zagadnienia. Studiując literaturę, zarówno krajową jak i zagraniczną natrafiono na wiele opracowań dotyczących komunikowania wszelkiego typu organizacji z otoczeniem. Taka

---

<sup>15</sup> *Communication is King*. Tłumaczenie własne – komunikacja jest rodzaju żeńskiego.



ilość materiału źródłowego wyzwała potrzebę opisania najważniejszych elementów badanego zagadnienia oraz uporządkowania problematyki w kontekście celów dysertacji.

Komunikowanie jest kluczowym pojęciem używanym w niniejszym opracowaniu. Wywodzi się ono z łacińskiego słowa *communis* (wspólny) i oznacza dążenie do stanu łączności (wspólnoty) z kimś [Pilarczyk 2001, s. 7]. Z kolei komunikacja jest procesem tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi [Adams, Galanes 2008, s. 63]. Postrzeganie komunikowania jest bardzo szerokie i trudno zamykać je w jakieś normy czy definicje. Wymiana poglądów i komunikowanie potrzeb jest z człowiekiem od początku jego istnienia, a wraz z ewolucją zyskiwało nowe przymioty i cechy. Jak zauważa J. Fiske, komunikacja należy do tego rodzaju ludzkiej aktywności, z której wszyscy zdają sobie sprawę, ale tylko nieliczni potrafią ją zadawalająco zdefiniować [2008, s. 15]. Tego, czym jest zadawalająca definicja omawianego pojęcia – autor już nie przedstawia. Rozszerzając jednak jego kolejny pogląd można stwierdzić, że wszystkie kluczowe aspekty życia twórczego człowieka – kultura, rodzina, praca – umierają bez komunikacji [Tamże, s. 15]. Jak każdy istotny w nauce termin komunikacja posiada pewien zbiór cech nierozdzielnie z nią związanych. Te swoiste aksjomaty komunikacji zostały zaprezentowane na rysunku 1.

#### **Komunikacja jako:**

- ➔ specyficzny proces społeczny odnoszący się przynajmniej do dwóch jednostek i przebiegający zawsze w środowisku społecznym;
- ➔ aktywność zachodząca w określonym kontekście społecznym, determinowanym przez liczbę i charakter uczestników procesu;
- ➔ proces kreatywny, polegający na budowaniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o otaczającym świecie;
- ➔ termin dynamiczny, polegający na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji;
- ➔ proces ciągły, trwający od chwili narodzenia człowieka aż do jego śmierci;
- ➔ proces symboliczny, posługujący się symbolami i znakami;
- ➔ proces interakcyjny, w którym między jego uczestnikami wytwarzają się określone stosunki (symetryczne, niesymetryczne, komplementarne);
- ➔ aktywność celowa i świadoma, ponieważ działaniem każdego uczestnika procesu kierują określone motywy;
- ➔ proces nieuchronny – „nie można nie komunikować”;
- ➔ proces złożony, wieloelementowy i wielofazowy;
- ➔ proces nieodwracalny – nie można go cofnąć, powtórzyć czy zmienić jego przebiegu.

**Rysunek nr 1.** Aksjomaty komunikacji

**Źródło:** [G. Wróbel, A. Wróbel, s. 240]

Nieskomplikowaną, ale zarazem całkowicie oddającą charakter i głębię tego terminu definicją jest traktowanie komunikacji jako każdej czynności, wydarzenia lub stanu odnoszącego się do ludzi, która została wywołana w celu przekazania innym informacji [Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 34].

W literaturze przedmiotu spotyka się dwie szkoły komunikacji. Pierwsza z nich nazywana jest szkołą procesu komunikacji [Fiske 2008, s. 16]. Koncentruje się na przekazie wiadomości i efektach tego przekazu. Kluczowy jest wpływ, jaki wywiera nadawca komunikatu na odbiorcę. Druga ze szkół uważa komunikację za produkcję i wymianę znaczeń [Tamże, s. 17]. Szkoła ta, nazwana semiotyczną, skupia się na tym jak informacja wchodzi w interakcje z człowiekiem i dlaczego wpływa w dany sposób na odbiorcę.

W przekonaniu autora pracy obie szkoły uzupełniają się i mogą być używane równolegle. Jedna odpowiada na pytanie w jaki sposób przekazać informację, tak aby uzyskać zamierzony efekt oraz jaki ten efekt jest. Druga natomiast wskazuje dlaczego dany komunikat został, w ten a nie inny sposób odebrany i zinterpretowany przez odbiorcę. W dalszej części rozdziału opisano modele i założenia zarówno szkoły procesu komunikacji, jak i szkoły semiotycznej bez ich różnicowania.

Słowo komunikacja rzadko występuje indywidualnie. Jest na to zbyt obszernym pojęciem. Dlatego niezbędne jest uporządkowanie często spotykanych w literaturze definicji dwuczłonowej komunikacji. Podstawowym założeniem odnośnie komunikacji jest wybór tych procesów komunikacyjnych do analizy, w których przynajmniej jedną ze stron (nadawcą lub odbiorcą) jest człowiek. Jak zauważa G. Zaraziński [2006, s. 13] „*we współczesnym świecie występuje również komunikacja maszyna – maszyna*”<sup>16</sup>. Do efektywnego komunikowania niezbędne jest korzystanie również z takich zaawansowanych technologii. Jest to jednak element w budowie skutecznego procesu komunikacji a nie komunikacja sama w sobie<sup>17</sup>.

## **1.2. Definicja i cechy komunikacji społecznej**

Początkowo definiowana była komunikacja społeczna. Zawiera się w niej każdy rodzaj komunikacji pomiędzy ludźmi. Komunikacja społeczna jest zatem procesem

---

<sup>16</sup> Nowoczesne systemy obróbki danych same wykonują rutynowe czynności, same sięgają po niezbędne dane z serwera i automatycznie przekazują je dalej.

<sup>17</sup> W literaturze istnieje również pogląd jakoby komunikacja była rozumiana jako proces, w którym uczestniczą co najmniej dwie osoby – np. [Huczynski, Buchanan 2001, s. 179], jednak takie podejście również nie oddaje istoty komunikacji, w której człowiek coraz częściej komunikuje z różnego rodzaju urządzeniami nowoczesnej technologii.

porozumiewania się ludzi. Temu terminowi odpowiada jakkolwiek przekaz sygnałów lub symboli między ludźmi i odpowiedź na pytanie, jak one wpływają na ludzkie myśli, wartości, uczucia, stanowiska i zachowania [Drzycimski 2006, s. 14]. Podobny pogląd na komunikację społeczną wyraża inny badacz komunikacji, który zalicza do tego pojęcia wszystkie procesy związane z porozumiewaniem się jednostek ludzkich [Lachiewicz 2008, s. 98].

Scharakteryzować komunikację społeczną można na wzór J. Penca [2010, s. 110 i 111]. Dla tego autora, komunikowanie może być rozpatrywane w kilku płaszczyznach:

- komunikowanie jako transmisja – przekazywanie informacji w bardzo głębokim znaczeniu tego pojęcia,
- komunikowanie jako rozumienie – proces, dzięki któremu rozumiemy innych i sami staramy się być rozumiani,
- komunikowanie jako oddziaływanie – wszystkie kanały, którymi ludzie oddziałują na siebie,
- komunikowanie jako łączenie, tworzenie wspólnoty – proces, który łączy nieciągłe części naszego otoczenia,
- komunikowanie jako interakcja – społeczna interakcja za pomocą symboli,
- komunikowanie jako wymiana – wymiana znaczeń między ludźmi jest możliwa w stopniu, w jakim jednostki mają wspólne spostrzeżenia, pragnienia i postawy,
- komunikowanie jako składnik procesu społecznego: akt komunikatywny jest środkiem, przez który są wyrażane normy grupowe, sprawowana kontrola społeczna, przydzielane role, osiągnięta koordynacja wysiłków, ujawniane oczekiwania i przenoszony proces społeczny.

Komunikowanie można określić jako psychologiczny proces, dzięki któremu następuje podzielenie znaczeń i wartości między partnerami w celu osiągnięcia dobrego (lepszego) poziomu współdziałania w zespole [Tamże, s. 111]. Komunikowanie społeczne jest niejako organizatorem procesu komunikowania na linii przedsiębiorstwo a określona, wybrana grupa docelowa wpływająca na ten podmiot. Można podnieść argument, iż ponieważ przedsiębiorstwo jest stroną tego procesu, komunikowanie to nie odbywa się pomiędzy ludźmi. Wydaje się jednak, że aby doszło do procesu komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem, niezbędny jest udział człowieka, zarówno po stronie nadawcy jak i odbiorcy komunikatów. Przy czym, po stronie nadawcy niekoniecznie w momencie komunikowania ale z pewnością na etapie tworzenia przekazu.

### 1.3. Definicje i podział komunikacji korporacyjnej

Definicja komunikacji społecznej jest zbyt pojemna na potrzeby pracy. Niezbędne jest wydzielenie z całości komunikacji międzyludzkiej tych elementów, w których zawsze po jednej stronie procesu komunikacji będzie przedsiębiorstwo a po drugiej szeroko rozumiana publiczność. Takie normy spełnia termin komunikacja korporacyjna [Cornelissen, s. 25]. Jest ona elementem komunikacji społecznej. Jej zadaniem jest zespolenie ogółu zadań, czynników, czynności, metod, środków, technologii i systemów służących do jednokierunkowego przekazu lub wielokierunkowej wymiany komunikatów gospodarczych między partnerami komunikacyjnymi występującymi w charakterze nadawców i odbiorców wiadomości biznesowych [Kwiatek, Leszczyński i Zieliński 2009, s. 22].

#### 1.3.1. Komunikacja na gruncie zarządzania

Kompleksowo termin *komunikacja* na gruncie zarządzania przedstawił P. Kwiatek (tabela 1).

Tabela nr 1. Podejście do komunikacji na gruncie zarządzania z implikacją dla zakładu ubezpieczeń<sup>18</sup>

Autorzy klasyfikacji	Podejście	Cechy podejścia	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Krone, Jablin, Putnam (1987)	Mechanistyczne	Głównym elementem komunikacji jest przepływ informacji przez kanał, a zawartość przekazu, kierunek przekazu, częstotliwość oraz szумы stanowią zmienne.	Stworzenie stałego kanału komunikacji z wybraną grupą odbiorców, np. intranet dla pracowników, strefa agenta na witrynie zakładu ubezpieczeń.
	Psychologiczne	Skupienie się na przepływie informacji, ze szczególną uwagą na odbiorze i interpretacji przez adresata; zmiennymi są szумы i przeszkody komunikacyjne oraz rola strażników informacji ( <i>gatekeeper</i> ).	Przeprowadzenie badań komunikacyjnych przez zakład ubezpieczeń. Odpowiedź na pytanie, czy komunikat został odczytany, w jaki sposób i dlaczego w taki sposób?
	Symboliczno - interpretujące	Zwrócenie uwagi na rolę komunikacji w kształtowaniu organizacji i wpływie na podejmowanie decyzji.	Zapewnienie przepływu informacji horyzontalnej. Na przykład cotygodniowe spotkania wszystkich biur produktowych w zakładzie ubezpieczeń.

<sup>18</sup> Pierwszy rozdział pracy traktuje o komunikacji korporacyjnej nie wnikając jeszcze w specyfikę komunikacji korporacyjnej prowadzonej przez zakład ubezpieczeń. Tym niemniej, ponieważ obszar zainteresowań dysertacji związany jest z działalnością ubezpieczeniową stąd każdorazowo przy omawianiu określonego zagadnienia korzysta się właśnie z przykładów szeroko rozumianej działalności ubezpieczeniowej.

	Systemowe	Traktowanie komunikacji jako zbioru współzależnych elementów, w których obiekty posiadają określone sekwencje, wzorce zachowania.	Bardzo popularne, nie tylko w zakładach ubezpieczeń – procedury, ustalone i spisane normy zachowania. Element kultury korporacyjnej zakładu ubezpieczeń.
Eisscaberg, Goodall (1993)	Transmisja informacji	Komunikacja traktowana jako metaforyczny przewód przepływu informacji – zwraca się uwagę na przeładowanie informacjami i ich zniekształcenia.	Stosowanie w komunikacji na przykład z pośrednikami ubezpieczeniowymi platformy internetowej z wszelkimi informacjami dotyczącymi produktów i zakładu ubezpieczeń ogólnie. Stosowanie reguły pareto – 80% odbiorców interesuje 20% informacji. Resztajest zbędna, wprowadza chaos w danym kanale komunikacyjnym.
	Proces wymiany	Komunikację tworzą jej uczestnicy stale wymieniający informacje, jeśli każdy jest nadawcą, to także jest odbiorcą; istotne jest skupienie się na interpretowaniu informacji przez odbiorcę.	Zapewnienie komunikacji dwustronnej. Dialog, a nie monolog. Na przykład, dodanie przez zakład ubezpieczeń w intranecie dla pracowników zakładek: <i>moje wątpliwości, moje życzenia.</i>
	Instrument kontroli	Komunikacja jako instrument organizowania; zwrócenie uwagi na niekomunikowanie się lub komunikowanie się, którego celem jest niejasność, wprowadzenie w błąd.	Zapewnienie możliwości dokonania oceny danych narzędzi komunikacyjnych, tak aby kontrolować dane procesy i dostosowywać je na bieżąco.
	Równowaga między kreatywnością a schematami	Komunikacja jako sposób usuwania napięcia pomiędzy indywidualną kreatywnością a procesami i schematami narzuconymi przez przedsiębiorstwo.	Na przykład, dodanie przez zakład ubezpieczeń w intranecie dla pracowników zakładek: <i>moje pomysły.</i>
Shockley – Zalabak (1993)	Funkcjonalne	W jaki sposób komunikacja wpływa na przedsiębiorstwo, szczególnie na organizowanie i rozwój relacji oraz ułatwianie wymiany.	Wprowadzenie do zakładu ubezpieczeń zintegrowanej komunikacji: audyt komunikacyjny, cele komunikacyjne, aktywność komunikacyjna, kontrola efektów. Stosowanie strategicznego podejścia do komunikacji.
	Znaczeniowe	Czym jest komunikacja i jak tworzy przedsiębiorstwo traktowane jako zbiór interakcji międzyludzkich.	Budowa schematu komunikacji opartego na interakcji międzyludzkich, na przykład często stosowany w brytyjskich zakładach ubezpieczeń zwyczaj kończenia pracy w piątek o 14.00 i wspólne wyjście na lunch, piwo czy kawę.

Źródło: Opracowanie własne oraz [Kwiatek, Leszczyński i Zieliński 2009, s. 22].

Zdaniem J. Cornelissena, komunikacja korporacyjna jest funkcją zarządzania określającą ramy efektywnej koordynacji komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w celu stworzenia i podtrzymania korzystnej reputacji danej organizacji wśród grup interesariuszy, od których ta organizacja jest zależna [2010, s. 26]. Taka definicja pozwala na umiejscowienie komunikacji bardzo wysoko w hierarchii organizacji. Stanowi ona funkcję zarządzania, zatem jest organizowana przez zarządzających przedsiębiorstwem. Odnosi się również do wszystkich interesariuszy organizacji a nie tylko do konkretnej grupy odbiorców.

Autor kontynuując wywód traktuje komunikację korporacyjną jako narzędzie zarządzania, dzięki któremu wszelkie wcześniej stosowane formy wewnętrzne i zewnętrzne komunikacji poddane zostają możliwie efektywnej i skutecznej harmonizacji mającej na celu stworzenie korzystnej podstawy dla relacji z grupami, od których organizacja jest zależna [2010, s. 26]. Takie postrzeganie komunikacji uzupełnia poprzednie o harmonizację procesów komunikacyjnych i wprowadzenie pojęcia czasu. Harmonizacja procesów komunikacyjnych w korporacji jest niezbędna. Wiele dużych przedsiębiorstw ma bardzo duże problemy z mówieniem jednym głosem do swoich odbiorców. Często, w zależności od poziomu organizacji, zróżnicowania geograficznego i kulturowego ta sama, globalna korporacja mówi o tym samym w inny sposób<sup>19</sup>.

J. Cornellsen podkreśla również rolę czasu w komunikacji korporacyjnej [2010, s. 26], oddzielając wcześniejsze działania, od tych aktualnych. W ten sposób pośrednio wprowadza pojęcie analizy sytuacji bieżącej i działań korygujących.

### **1.3.2. Podział komunikacji korporacyjnej**

Dalsza analiza komunikacji korporacyjnej wymaga dokonania jej podziału na dwie grupy odrębnych, ale uzupełniających się rodzajów komunikacji (rysunek 2). Pierwszy zbiór to podział komunikacji korporacyjnej ze względu na odbiorcę komunikatu. Wyróżnia się:

- komunikację marketingową – odbiorcą jest szeroko rozumiany klient korporacji,
- komunikację wewnętrzną – komunikacja z pracownikami,
- komunikację inwestorską – komunikacja z akcjonariuszami i udziałowcami,
- komunikację lokalną – komunikacja ze społecznością lokalną,

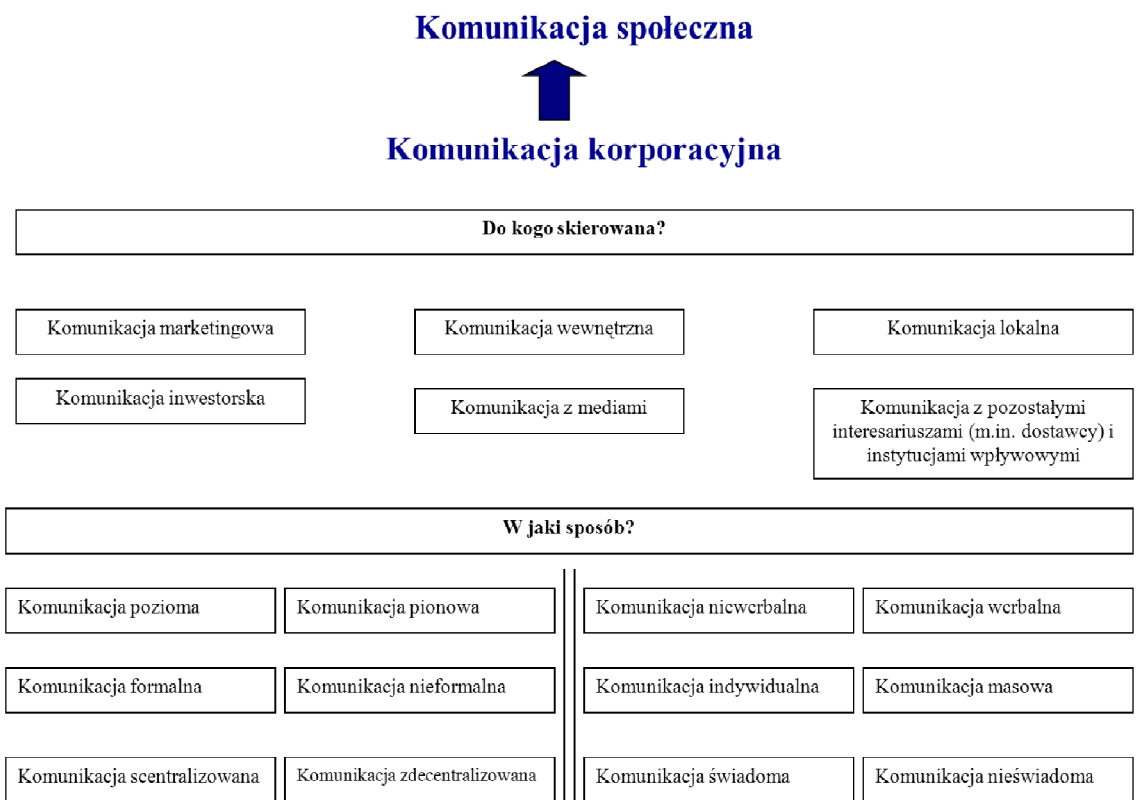
---

<sup>19</sup> Przykładowo analizując linię produktową poszczególnych zakładów ubezpieczeń widać dużą różnorodność w komunikacji produktowej ubezpieczeń ustawowego działu I i działu II. Poszczególne departamenty produktowe, mimo że działają w obrębie tej samej organizacji – mają inaczej zbudowane ogólne warunki ubezpieczenia, stosują zupełnie różne tzw. zachęty sprzedażowe. Wszystko to ma wpływ na postrzeganie organizacji zarówno w jej wnętrzu, jak i na zewnątrz.

- komunikację z mediami - szeroko rozumiane media relations,
- komunikację z pozostałymi interesariuszami organizacji.

Drugi podział komunikacji korporacyjnej, to registratura ze względu nie na to z kim, ale jak przedsiębiorstwo komunikuje:

- kierunek przepływu komunikatu – komunikacja pozioma i komunikacja pionowa,
- kanał przepływu komunikatu – komunikacja werbalna i komunikacja niewerbalna,
- sposób komunikowania – komunikacja formalna i komunikacja nieformalna,
- liczbę odbiorców przekazu – komunikacja masowa i komunikacja indywidualna,
- wpływ władz na formułowanie komunikatu – komunikacja scentralizowana i komunikacja zdecentralizowana,
- świadomość komunikacyjna korporacji – komunikacja świadoma i komunikacja nieświadoma.



**Rysunek nr 2. Podział komunikacji korporacyjnej**

**Źródło:** Opracowanie własne.

Ponieważ opis poszczególnych rodzajów komunikacji przy badaniu całości komunikacji organizacji jest niezbędny, w dalszej części rozdziału opisano każdą grupę komunikacji zgodnie z zaproponowanym podziałem.

### **1.3.2.1. Rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na grupę docelową komunikatu**

W ramach komunikacji przedsiębiorstwo może komunikować się z każdą z zainteresowanych grup społecznych. Jako zainteresowaną grupę społeczną można traktować każdą osobę lub grupę osób, które mają jakikolwiek wpływ na działanie organizacji. Tak szeroko rozumiana publiczność przedsiębiorstwa nie pozwoli na ominięcie żadnego zbioru, który ma wpływ na funkcjonowanie korporacji. Publiczność organizacji to bardzo szeroka i różnorodna grupa osób i podmiotów. Niezbędny staje się podział w ramach wspólnej komunikacji korporacyjnej na podgrupy odpowiedzialne za utrzymywanie kontaktu i prowadzenie dialogu z poszczególnymi elementami publiczności.

#### **1.3.2.1.1. Komunikacja marketingowa**

Odbiorcą komunikatu wysłanego przez przedsiębiorstwo może być rynek – czyli szeroko rozumiany klient i osoby / instytucje wpływające na decyzje zakupowe społeczeństwa. Komunikacja skierowana do tej grupy docelowej, będzie traktowana jako komunikacja marketingowa. Jak wskazuje B. Szymoniuk, komunikacja marketingowa jest formą komunikacji społecznej [2006, s. 15]. Tak również przyjęto w pracy. Literatura przedmiotu przedstawia komunikację marketingową niejednoznacznie. Odnajduje się definicje wąskie, odnoszące się tylko do komunikowania przedsiębiorstwa z klientami. Dobrym przykładem, będzie podejście guru marketingu P. Kotlera. Traktuje on komunikację jako interaktywny dialog między firmą i jej klientami, jaki następuje w trakcie działań poprzedzających sprzedaż, w trakcie sprzedaży, konsumpcji oraz po konsumpcji [2005, s. 574]. Autor postrzega zatem komunikację marketingową wyłącznie jako dialog pomiędzy firmą i jej klientami. Jest to podejście specjalistyczne i zindywidualizowane. Dochodzi do namierzenia konkretnej grupy docelowej i w dalszej kolejności podjęcia próby prowadzenia z nią skutecznego dialogu.

Innym poglądem jest traktowanie komunikacji marketingowej jako dialogu z rynkiem. Jak pisze B. Pilarczyk *„komunikowanie się przedsiębiorstwa z rynkiem stanowi integralny element kompozycji marketingowej, w skład której wchodzi promocja, cena, produkt*



*i dystrybucja. Na rynku ma miejsce ciągły proces wymiany informacji pomiędzy wytwórcami dóbr i usług, pośrednikami, nabywcami (w tym konsumentami)” [Pilarczyk 2001, s. 7].* Autor proponuje szersze podejście do komunikacji marketingowej. Podobne stanowisko proponuje G. Rosa, traktując komunikację marketingową jako:

- komunikowanie otoczeniu rynkowemu wszelkich wartości firmy przez działania marketingowe,
- kształtowanie tożsamości organizacji, czyli cech wyróżniających,
- partnerskie reagowanie na informacje płynące z otoczenia [2009, s. 48].

Współcześnie rozumiana komunikacja marketingowa to zarządzanie dialogiem firmy z otoczeniem rynkowym, które ma się przyczynić do rozwiązywania i utrzymywania partnerskich relacji z uczestnikami rynku. Takie nastawienie oznacza, że za grupę docelową potraktujemy również szerokie otoczenie a nie tylko klienta danego podmiotu gospodarczego.

Bez względu na to kogo zaliczy się do odbiorców komunikacji marketingowej zawsze najważniejszą dla niej grupą docelową będą klienci. To oni ostatecznie decydują o sukcesie bądź przegranej organizacji. Dlatego niezbędne jest poznanie i uświadomienie sobie potrzeb komunikacyjnych tego zbioru (zob. tabela 2). Większość z nich potwierdza zdanie, jakie często stosuje się do opisu branży ubezpieczeniowej, że jest to biznes oparty na zaufaniu [Kai-Uwe 2006, s. 377].

**Tabela nr 2. Potrzeby komunikacyjne klientów w kontekście zakładu ubezpieczeń**

Potrzeby	Opis	Implikacja dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba otrzymywania pozytywnych sygnałów rozwoju	Klienci potrzebują informacji utwierdzających ich w przekonaniu, że firma której zaufali jest solidna, cieszy się dobrą reputacją i uznaniem społecznym.	Prowadzenie polityki ubezpieczyciela społecznie zaangażowanego oraz efektywna współpraca z mediami lokalnymi.
Potrzeba potwierdzenia jakości towarów lub usług	Oczekują potwierdzenia, że firma oferuje wysokiej jakości produkty i usługi, powstające z zapewnieniem rzetelnie kontrolowanych procedur zapewnienia jakości.	Potwierdzanie swojej działalności dobrymi wynikami oraz nagrodami i certyfikatami. Na przykład certyfikat jakościowy dla danej linii biznesu.
Potrzeba uzyskania rzetelnej informacji	Żądają informacji o dobrym standingu finansowym firmy, rzetelności i solidności kapitałowej.	Utrzymywanie ustawowego bezpieczeństwa finansowego oraz cykliczna wysyłka wyników finansowych do mediów.
Potrzeba wzmocnienia wizerunku firmy	Spodziewają się od firmy aktywnego kształtowania pozytywnego wizerunku.	Działania społecznie użyteczne niekoniecznie związane z działalnością biznesową, na przykład weekendowe sadzenie drzew przez pracowników.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 110] oraz [Budzyński 2003, s. 122].

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jakim jest zakład ubezpieczeń kwestia wyboru, spośród dwóch zaprezentowanych stanowisk wobec komunikacji marketingowych jest kluczowa. Jeżeli potraktować szerszą z nich za obowiązującą, to komunikacja marketingowa dla towarzystwa ubezpieczeń stanowi również całość kontaktów z agentami ubezpieczeniowymi, brokerami ubezpieczeniowymi i innymi podmiotami sprzedającymi ich usługi. Jest to zupełnie inne spojrzenie na komunikację marketingową niż traktowanie jej tylko jako dialogu z ostatecznym klientem. W ramach komunikacji korporacyjnej, każdy ubezpieczyciel musi z pewnością prowadzić skuteczny dialog zarówno z klientami ostatecznymi jak i pozostałą częścią rynku (m.in. pośrednikami ubezpieczeniowymi). To, czy inne poza klientami podmioty występujące na rynku zostaną zaklasyfikowane do komunikacji marketingowej lub innej w ramach komunikacji korporacyjnej jest drugorzędne. Ważna jest natomiast świadomość decydentów w organizacji tego, jaka kategoryzacja została dokonana. Tak, aby komunikacją z konkretną grupą docelową zajmowały się w korporacji odpowiednie służby. Należy mieć na uwadze, że jeżeli władze przedsiębiorstwa za komunikację marketingową będą uważały również kontakt z pośrednikami ubezpieczeniowymi, to departament marketingu będzie odpowiedzialny za kontakty z tą grupą docelową. Jeżeli natomiast ustalenia będą inne – na przykład uzna się komunikację z pośrednikami za element komunikacji wewnętrznej, to obowiązki utrzymywania pozytywnych relacji ze sprzedawcami będą spoczywać na departamentach zarządzania kadrami odpowiedzialnymi najczęściej za komunikację wewnętrzną w organizacji.

#### **1.3.2.1.2. Komunikacja wewnętrzna**

Komunikacja wewnętrzna (z pracownikami) jest drugim najważniejszym elementem komunikacji korporacyjnej. W poglądzie L. Kamińskiego „*komunikacja wewnętrzna w firmie to proces przepływu informacji wewnątrz struktury organizacyjnej, w układzie wertykalnym lub horyzontalnym. Po części jest on sformalizowany, ujęty w pewne ramy i procedury, po części zupełnie nieformalny, polegający na wymianie informacji, nawet plotek, pomiędzy pracownikami*” [2007, s. 109]. Jeżeli zatem komunikacja marketingowa jest komunikacją na linii organizacja i jej rynkowe otoczenie zewnętrzne, to komunikacja wewnętrzna, jest budowaniem relacji na linii organizacja i jej otoczenie wewnętrzne. Jak już wspomniano, bez względu na rodzaj komunikacji i dział organizacji, która odpowiada za procesy komunikacyjne z daną grupą docelową przekaz powinien być spójny i jednorodny. Pomimo

tej podstawowej zasady transparentności, specjaliści w korporacjach dostrzegają dużo różnic pomiędzy konkretnymi rodzajami komunikacji.

Każdy kategoria komunikowania ma swój katalog zasad norm i postępowania, ustalony przez praktykę rynkową. Jest to szczególnie istotne w zakładach ubezpieczeń. Pojawia się pytanie, czy pośrednicy ubezpieczeniowi współpracujący z konkretnym ubezpieczycielem to elementem otoczenia wewnętrznego czy zewnętrznego? Traktowanie agentów jako swoich pracowników rodzi zupełnie inne konsekwencje w zarządzaniu relacjami z tą grupą w porównaniu z traktowaniem ich jako klientów. Dlatego, osoby decydujące w korporacji o schematach komunikacyjnych powinny znać odpowiedź na powyższe pytanie.

**Tabela nr 3. Potrzeby komunikacyjne pracowników w kontekście zakładu ubezpieczeń**

Potrzeba	Opis	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba uzyskania informacji jednostkowej	Pracownicy dążą do uzyskania podstawowej informacji na temat efektywnego wykonywania powierzonych im prac, w tym informacji wspierającej pozytywne nastawienie do wykonywanych obowiązków. Pragną być motywowani również w efekcie oddziaływania wizerunku firmy (jej znaczenia), być dumni ze swojej roli i miejsca w całości procesów w firmie, odczuwać wkład własny w realizację celów firmy.	Praktycznie każdy ubezpieczyciel na polskim rynku posiada Intranet, tzw. sieć wewnętrzną dla pracowników. Znajdą oni tam informacje bieżące dotyczące przedsiębiorstwa, różnego rodzaju rankingi i konkursy dla pracowników. Intranet spełnia funkcję twardą, to znaczy dostarcza informacji na temat produktów oferowanych przez danego ubezpieczyciela, oraz funkcję miękką mającą za zadanie wzmacniać więzi pomiędzy pracownikiem a danym ubezpieczycielem.
Potrzeba uzyskania informacji ogólnej (o firmie)	Oczekują informacji na temat wzrostu efektywności działań wszystkich pracowników oraz stopnia realizacji celów firmy.	Cykliczne (na przykład raz w roku) spotkania z wszystkimi pracownikami i zarządem, na których przedstawione są wyniki oraz plany ubezpieczyciela.
Potrzeba przynależności do firmy	Dążą do osiągnięcia pełnej identyfikacji z firmą, w tym zintegrowania indywidualnych celów pojedynczych pracowników z ogólnymi celami firmy.	Spójność przy tworzeniu planów rocznych całej grupy a także w rozbięciu na poszczególne działy i osoby.
Potrzeba mobilizacji do pracy	Pragną być mobilizowani do realizacji okazjonalnych zadań poprzez właściwe informowanie o nich i spodziewanych efektach ich pracy.	Coraz częściej wykorzystywany przez ubezpieczycieli tzw. <i>job rotation</i> , czyli tymczasowa zamiana stanowisk pracy. Nie pozwala na popadanie w rutynę oraz poszerza wiedzę o procesach zachodzących w całej organizacji.
Potrzeba współodpowiedzialności za los firmy	W trakcie wspólnie wykonywanych zadań powstaje poczucie solidarnej współodpowiedzialności za sprawy firmy.	Duża rola motywacyjna zarządu i komunikacji na linii zarząd – kadra.
Potrzeba wiedzy o przyszłych wydarzeniach	Chcą być informowani o zamierzonych zmianach wewnątrz firmy. Pragną współuczestniczyć w podejmowaniu decyzji o nich.	Prowadzenie polityki władzy zdecentralizowanej. Informowanie na temat planów i strategii. W niektórych kwestiach referendum np. w temacie wydania środków z komisji socjalnej.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 111] oraz [Budzyński 2003, s. 120]

Zakres komunikacji wewnętrznej jest niebagatelny i może obejmować między innymi komunikację pracownikom przedsiębiorstwa: strategii organizacji, wyników operacyjnych i finansowych, procesów produkcyjnych, procedur i zasad pracy, społecznego wymiaru działalności danej firmy, oczekiwań wobec pracowników, życia firmy [Kamiński 2007, s. 108]. Można za jednym z badaczy komunikacji założyć, że przedsiębiorstwo scalają procesy komunikacyjne [Nichols i Stevens 2005, s. 8].

Pracownicy korporacji mają charakterystyczne tylko dla siebie potrzeby komunikacyjne (zob. tabela 3). Ich realizacja stanowi o sukcesie bądź porażce organizacji. Bez zadowolonych z pracy, zmotywowanych, dobrze poinformowanych i świadomych pracowników nie da się w dłuższym czasie budować sukcesu gospodarczego. Niezależnie od branży i kraju w którym podmiot funkcjonuje.

#### **1.3.2.1.3. Komunikacja inwestorska**

Kolejnym rodzajem komunikacji występującej w przedsiębiorstwie są tzw. relacje inwestorskie. Jest to trzeci, po komunikacji marketingowej i wewnętrznej, filar komunikacji korporacyjnej. Celem tego instrumentu jest nieustanna komunikacja z obecnymi i potencjalnymi akcjonariuszami korporacji.

U podstaw komunikowania się z inwestorami – zdaniem L. Kamińskiego [2007, s. 104] leży:

- konieczność przestrzegania przepisów prawa, które wymagają od spółek rynku regulowanego publikowania i dostarczania danych dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- budowanie dobrego wizerunku firmy i zwiększenia jej wiarygodności wśród obecnych i potencjalnych akcjonariuszy,
- zachęcenie inwestorów do nabywania lub utrzymania akcji firmy,
- ciągły kontakt i przekonywanie analityków finansowych, instytucji finansowych, że przedsiębiorstwo jest godne zaufania.

Dla zakładów ubezpieczeń dostęp do kapitału jest kluczowy. Branża ubezpieczeniowa, jako jedna z nielicznych jest koncesjonowana odgórnie. Aby uzyskać zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej, niezbędne jest posiadanie ściśle określonych kapitałów. Rozwój działalności prowadzi do powiększenia marginesu wypłacalności, a więc wymaga większych kapitałów. Na polskim rynku ubezpieczeń, ubezpieczyciele rzadko

funkcjonują jako spółki notowane na rynku regulowanym<sup>20</sup>. Nie oznacza to jednak, że w organizacjach nienotowanych na giełdzie komunikacja inwestorska ma mniejsze znaczenie i jest łatwiejsza. Jest dokładnie odwrotnie ponieważ brakuje ściśle określonych reguł komunikacji, tak jak jest to w przypadku spółek notowanych na rynku regulowanym.

W ramach relacji inwestorskich organizacja winna współpracować z każdym podmiotem, który może zainwestować lub zainwestował swoje środki finansowe w daną spółkę. Dodatkowo, jest to również prowadzenie dialogu z każdą społecznością, która ma bezpośredni lub pośredni wpływ na podmioty inwestujące. Można wskazać, między innymi: udziałowców, akcjonariuszy, agencje ratingowe, banki, fundusze inwestycyjne, media branżowe. Ważne jest również uwzględnienie struktury akcjonariuszy w danej organizacji. Jak wskazuje W. Budzyński, grupy akcjonariuszy nie są jednorodne i charakteryzują się różną wielkością w związku z różnym stopniem rozproszenia akcji / udziałów [2003, s. 119]. Najczęściej spotykane formy struktury właścicielskiej to akcjonariat skoncentrowany i rozproszony. Akcjonariat skoncentrowany występuje wtedy, gdy akcje przedsiębiorstwa skupione są w rękach niewielkiej grupy osób lub należą do przedsiębiorstw decydujących o jej polityce. Akcjonariat rozproszony z kolei występuje wówczas, gdy wielka liczba osób jest posiadaczami niewielkiej liczby akcji. Przekładając powyższe definicje na polski rynek ubezpieczeniowy można założyć, że dominuje na nim model akcjonariatu skoncentrowanego. Przy czym nie powoduje to, że komunikacja jest łatwiejsza. Jest po prostu inna.

Analizując procesy komunikacyjne z tą grupą interesariuszy należy ją przede wszystkim dobrze poznać. Dlatego znajomość stopnia rozproszenia udziałów organizacji stanowi wiedzę niezbędną dla twórców schematów komunikacyjnych w danym przedsiębiorstwie.

Podobnie jak każda grupa interesariuszy korporacji, również akcjonariusze mają konkretne i charakterystyczne potrzeby komunikacyjne. Zaprezentowano je w tabeli 4.

**Tabela nr 4. Potrzeby komunikacyjne akcjonariuszy w kontekście zakładu ubezpieczeń**

Potrzeba	Opis	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba uzyskania informacji ogólnej	Akcjonariusze żądają dostępu do aktualnej, rzetelnej informacji na temat wszelkich aspektów działania firmy, ze szczególnym uwzględnieniem strategii rozwoju, planów inwestycyjnych, wyników finansowych.	Terminowe dostarczanie sprawozdań finansowych wraz z opisem i komentarzem osób odpowiedzialnych w danym zakładzie ubezpieczeń.
Potrzeba uprzywilejowania informacyjnego	Domagają się priorytetowego traktowania pod względem polityki informacyjnej.	Specjalne zakładki na stronach ubezpieczycieli tzw. relacje inwestorskie.
Potrzeba akceptacji	Potrzebują potwierdzenia prawidłowości	Posiadanie przez ubezpieczycieli

<sup>20</sup> Do nielicznych należą: Powszechny Zakład Ubezpieczeń S.A. oraz TALANX AKTIENGESELLSCHAFT [za]: [www.gpw.pl/lista\\_spolek](http://www.gpw.pl/lista_spolek) na dzień 02.07.2014.

decyzji kapitałowych	podjętych decyzji co do zaangażowania kapitału w akcje firmy.	strategii i konsekwentne jej realizowanie.
Potrzeba bezpieczeństwa kapitałowego	Chcą uzyskać zapewnienie bezpieczeństwa zainwestowanego kapitału.	Między innymi utrzymywanie ustawowego bezpieczeństwa finansowego przez ubezpieczycieli i komunikowanie realizacji tego wymogu.
Potrzeba osiąganego zysku	Dążą do realizacji przynajmniej minimalnego założonego poziomu zysku z dokonanych inwestycji w akcje firmy.	W przypadku ubezpieczycieli nie zawsze łatwe ze względu na sezonowość zdarzeń katastroficznych, cykle underwritingowe, wahania przychodów z lokat itd.
Potrzeba uspokojenia w sytuacji kryzysu	Oczekują szybkiej, oficjalnej reakcji zarządu na rozprzestrzeniające się niepozytywne informacje o firmie i plotki, w tym sprawnego działania w sytuacjach kryzysowych, ratującego wizerunek firmy.	Wprowadzenie w ramach polityki public relations tzw. PR kryzysowego. W Polsce jest kilka agencji PR specjalizujących się w PR kryzysowym instytucji finansowych.
Potrzeba posiadania korzystnego wizerunku firmy	Oczekują informacji tworzących pozytywny wizerunek stabilnie rozwijającej się firmy, wpływających na szerokie zainteresowanie akcjami firmy i wzrost jej wartości.	Prowadzenie przez ubezpieczycieli polityki firmy społecznie zaangażowanej.
Potrzeba pewności co do sprawnego zarządzania firmą	Oczekują sprawnego zarządzania firmą, w tym jej wizerunkiem w różnych grupach otoczenia, co tworzy ogólną opinię publiczną na temat firmy.	Realizacja przez ubezpieczycieli strategii, prowadzenie monitoringu mediów oraz osobiste kontakty zarządu z grupami właścicielskimi.

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Przydróżny 2011c, s. 112] i [Budzyński 2003, s. 120].

#### 1.3.2.1.4. Komunikacja z otoczeniem lokalnym

Komunikacja korporacyjna to również całość relacji i kontaktów z najbliższym otoczeniem lokalnym. Taka komunikacja, w ramach niniejszej pracy, została nazwana komunikacją lokalną. W literaturze często spotyka się przy tej grupie interesariuszy pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR). Idea CSR jest kolejną sferą działalności przedsiębiorstwa, gdzie kluczową rolę odgrywa komunikowanie się [Henslowe 2005, s. 18]. Społeczna odpowiedzialność biznesu może być definiowana jako koncepcja według której przedsiębiorstwa i inne podmioty prowadząc działalność gospodarczą, dobrowolnie uwzględniają interesy wszystkich swoich interesariuszy we wszystkich obszarach i wymiarach własnej działalności [Aluchna 2010, s. 37]. Takie traktowanie idei CSR odnosi się do każdej grupy interesariuszy. Jest to jednak odniesienie pośrednie. To znaczy, że w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstwo dokonuje ustalonych aktywności, najczęściej w formie darowizny czy sponsoringu, skierowanej do wybranej społeczności lokalnej. Natomiast celem takich działań jest wpływanie na procesy decyzyjne każdej grupy interesariuszy. Zatem przedsiębiorstwo

w ramach komunikacji lokalnej w pierwszej kolejności komunikuje z otoczeniem lokalnym. Dokonuje się akt społecznie zaangażowany wobec tej grupy. Następnie dochodzi do komunikacji swoich działań społecznie zaangażowanych w kierunku pozostałej grupy odbiorców organizacji. Tak, aby korporacja w ich oczach uzyskała miano przedsiębiorstwa społecznie zaangażowanego. Taki schemat postępowania można traktować jako wyrafinowany i nastawiony egoistycznie, któremu daleko jest do idei prospołecznych. Bez względu jednak na przesłanki, którymi kieruje się dana organizacja, takie działania pomagają wybranej grupie społeczności nie szkodząc innym, są zatem bezsprzecznie pozytywne [Przydróżny 2011c, s. 113].

Podstawowym celem prowadzenia aktywnej komunikacji lokalnej jest stworzenie przychylnej opinii publicznej poprzez promowanie wizerunku organizacji odpowiedzialnej społecznie [Zarębska 2008, s. 83]. Do społeczności lokalnej można zaliczyć: lokalne instytucje państwowe i samorządowe, szkoły (nauczyciele, studenci, uczniowie), osiedla mieszkaniowe znajdujące się przy placówkach firmy, lokalne drużyny sportowe, organizacje społeczne i kulturowe oraz inne [Wojcik 2005, s. 771].

Potrzeby komunikacyjne otoczenia lokalnego danej korporacji zaprezentowano w tabeli 5.

**Tabela nr 5. Potrzeby społeczeństwa lokalnego w kontekście zakładu ubezpieczeń**

Potrzeba	Opis	Implikacje dla zakładu ubezpieczeń
Potrzeba wiary w szlachetność intencji firmy	Spółeczeństwo potrzebuje zapewnień, że przedsiębiorstwo działa w interesie społecznym, mając na uwadze zasady społecznej odpowiedzialności biznesu, a nie tylko realizację zysków.	Na przykład inicjatywa społeczna, w której za każdy przebiegnięty kilometr przez pracowników i pośredników w ramach maratonu określona kwota przekazywana jest na cele charytatywne.
Oczekiwanie użyteczności społecznej	Ludzie oczekują od firmy, że będzie ona wspierać projekty społecznie użyteczne i prowadzić działalność charytatywną.	Jak wyżej.
Potrzeba wyprzedzenia informacyjnego	Otoczenie chciałoby zostać poinformowane z należyтым wyprzedzeniem o skutkach decyzji, które w jakimś stopniu mogą dotknąć ogół społeczeństwa (w szczególności dotyczy to małych miejscowości), jak np. istotne inwestycje, zamknięcie zakładów i inne.	Temat rzadziej spotykany w działalności ubezpieczeniowej, ponieważ zakład ubezpieczeń nie jest zakładem produkcyjnym. Dlatego rzadko występują konflikty związane z tzw. twardymi (budowlanymi) inwestycjami. Można jednak podać przykład wycofania się jedyne go oddziału danego ubezpieczyciela z małej miejscowości.
Potrzeba uznania	Ludzie pragną, by firma cieszyła się dobrą opinią także poza daną społecznością (lokalną, branżową czy narodową) i była nośnikiem korzystnej o niej opinii, np. na forum całego kraju lub za granicą.	Praktycznie każdy ubezpieczyciel komunikuje nie tylko lokalnie, ale na terenie całego kraju. Stąd współpraca zarówno z prasą lokalną jak i dziennikami ogólnopolskimi.

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Przydróżny 2011c, s. 113] i [Budzyński 2003, s. 122]

### 1.3.2.1.5. Komunikacja z mediami

Komunikacja z mediami jest bardzo istotnym elementem komunikacji korporacyjnej. Wielu praktyków i teoretyków komunikacji, uważa media relations za podstawowy, a czasem jedyny kanał dotarcia do interesariuszy danej organizacji. Jest to pogląd błędny, aczkolwiek należy zgodzić się z tezą, że współpraca z mediami to najczęściej używany przez korporacje sposób dotarcia do większości swojej publiczności. Komunikacja z mediami jest kluczowa w przypadku rozproszonej i licznej grupy interesariuszy, na przykład indywidualnych klientów zakładu ubezpieczeń. Proaktywne podejście do media relations może pomóc budować organizacyjną wiarygodność i reputację [Schiffman 2010]. Jak podkreśla K. Wojcik, wykorzystanie w komunikacji mediów daje możliwość jednoczesnego docierania do licznych i rozproszonych geograficznie odbiorców nawet z różnych stref geograficznych, szczególnie przy wykorzystaniu mediów obcych, masowych, nie własnych [2005, s. 84]. Należy jednak pamiętać, że każde medium ma ograniczony „*potencjał rozwiązywania problemu komunikacyjnego*” [Tamże, s. 85]. Dlatego szczególnie w sytuacjach kryzysowych należy posługiwać się tym narzędziem z dużą rozwagą.

Dziennikarze to charakterystyczna grupa zawodowa. Każda osoba zajmująca się współpracą z mediami w organizacji powinna nauczyć się dziennikarskiego fachu, poznać najważniejszych dziennikarzy w danej branży, stworzyć mapę mediów w zależności od grupy docelowej, a także poznać terminy cykli wydawniczych. Jak podkreśla P. Andrzejewski „*Kontakt firmy ze światem mediów przypomina grę. Wyrafinowaną i pełną finezji, innym razem zmieniającą się w pojedynek, a nawet bitwę. Tę rozgrywkę można wygrać lub przegrać. Wynik jednak rzadko jest kwestią przypadku*” [Andrzejewski, Kot 2002, s. 7]. Podstawową sprawą, o której powinien pamiętać każdy kto zamierza zająć się zarządzaniem relacjami z mediami jest uświadomienie, że jego podstawowym celem będzie służyć pomocą dziennikarzom [Zdrojewska i Czerniawska s. 29]. Pomocą w dostępie do wiarygodnych i wartościowych informacji. Dziennikarze nie zainspirowani informacjami z danej organizacji znajdują i zajmą się innymi tematami. Mogą też dotrzeć do źródeł informacji o danej korporacji niekoniecznie korzystnej dla niej samej. Takim źródłem może być konkurencja, czy byli pracownicy.

Podsumowując opis współpracy przedsiębiorstwa z mediami należy przestrzec przed często popełnianym błędem jakim jest traktowanie tego rodzaju komunikacji – rzadziej przez służby media relations, częściej przez decydentów w organizacji – jako bezpłatnej reklamy [Lloyd i Lloyd s. 18]. Takie traktowanie komunikacji z mediami jest pierwszym krokiem do



porażki i złej opinii o organizacji w mediach, a w najlepszym przypadku braku zainteresowania dziennikarzy.

Potrzeby komunikacyjne mediów, zaprezentowane zostały poniżej (tabela 6).

**Tabela nr 6. Potrzeby komunikacyjnej dziennikarzy w kontekście zakładu ubezpieczeń**

Potrzeba	Opis	Przykłady w zakładzie ubezpieczeń
Potrzeba bieżącego informowania ze strony firmy.	Dziennikarze oczekują aktualnej, rzetelnej informacji, która zainteresuje członków grupy docelowej gazet lub programów radiowych i telewizyjnych.	Wydawane przez większość ubezpieczycieli śniadania prasowe.
Potrzeba uzyskiwania poprawnych i terminowych informacji.	Dziennikarze chcieliby, aby przekazywane informacje były właściwie zredagowane i terminowo dostarczane, z uwzględnieniem możliwości cykli wydawniczych lub przygotowania do emisji.	Wprowadzenie w większości ubezpieczycieli listy i mapy mediów z uwzględnieniem terminów zamknięcia wydania.
Potrzeba bycia zapraszanym.	Media liczą na gościnność ze strony firmy. Najlepiej uosabia ją polityka tzw. „otwartych drzwi” dla prasy. Stwarza ona szansę dotarcia do ważnych w firmie osób.	Cykliczne, najczęściej kwartalne (wyniki finansowe) konferencje prasowe.
Potrzeba uznania ich prawa do informacji.	Media spodziewają się poszanowania zasad prawa prasowego o obowiązku udzielania informacji prasie w zakresie działalności społeczno-gospodarczej przedsiębiorstwa, szczególnie gdy znajduje się ono w sytuacji kryzysowej.	Wprowadzenie w ramach polityki public relations tzw. PR kryzysowego.
Potrzeba zachowania obiektywności formułowania sądów.	Dziennikarze za wszelką cenę unikają nacisków mających na celu przesadne promowanie firmy, bo groziłoby to posądzeniem ich o tworzenie tzw. kryptoreklamy.	Wprowadzenie zakazu bezpośredniego przesyłania informacji prasowych do dziennikarzy przez służby inne niż media relations.
Potrzeba posiadania szerszej perspektywy, np. regionu czy branży.	Potrzebują informacji wykraczającej poza działanie firmy, ukazującej interesujące wydarzenia w całej branży czy prezentującej interesujących ludzi.	Zaproszenia na konferencje organizowane przez ubezpieczycieli lub środowisko ubezpieczeniowe.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 114] oraz [Budzyński 2003, s. 123].

### 1.3.2.1.6. Komunikacja z innymi grupami docelowymi

Wymienione i opisane rodzaje komunikacji korporacyjnej zróżnicowane ze względu na grupę docelową przekazów wysyłanych przez przedsiębiorstwo, nie wyczerpują podziału. Komunikacja korporacyjna to budowanie relacji z każdą osobą, która ma lub może mieć wpływ na daną organizację. Można założyć, że każda osoba mająca jakikolwiek wpływ na korporację, ma wpływ na jej kondycję finansową. Taki sposób postępowania przyczyni się do docenienia każdego interesariusza. Jest to swego rodzaju kultura organizacji, która bardzo ułatwia pracę osobom odpowiedzialnym za komunikację w przedsiębiorstwie. Naturalnie,

każda grupa interesariuszy powinna mieć swoją wagę, ponieważ zróżnicowana jest ich siła wpływu na realizację zakładanych celów przedsiębiorstwa<sup>21</sup>.

Zważywszy na argumenty o nieograniczonej liczbie potencjalnej publiczności korporacji zaproponowany podział komunikacji korporacyjnej uwzględnia również wszystkie pozostałe wpływowe instytucje i osoby [Altkorn 2004, s. S6] nie brane pod uwagę w ramach odpowiednio komunikacji marketingowej, komunikacji wewnętrznej, komunikacji inwestorskiej, komunikacji lokalnej oraz komunikacji z mediami.

Do tej grupy można między innymi zaliczyć wszelkiego rodzaju dostawców produktów i usług do korporacji. Jest to grupa bardzo istotna i często traktowana jako wąskie gardło w funkcjonowaniu organizacji. Z pewnością ma mniejsze znaczenie dla zakładów ubezpieczeń niż dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Jednak cały czas jest jedną z kluczowych grup dla prawidłowego i efektywnego funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych.

#### **1.3.2.2. Rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na sposób komunikowania**

Zidentyfikowanie kategoryzacji komunikacji korporacyjnej ze względu na sposób komunikowania jest równie istotne co uświadomienie zróżnicowania grup docelowych komunikatu. Dlatego niezbędne jest wskazanie i scharakteryzowanie najczęściej spotykanych typów komunikacji prowadzonych przez przedsiębiorstwo. Bez rozpoznania ich cech, zalet i wad, szans i zagrożeń, podmiot nie jest w stanie zbudować efektywnego i optymalnego modelu komunikacji.

##### **1.3.2.2.1. Komunikacja pionowa i pozioma**

Jednym z najważniejszych rodzajów komunikacji jest grupowanie ze względu na kierunek przepływu komunikatu. W każdej organizacji spotykamy przepływ pionowy i przepływ poziomy.

Przepływ pionowy oznacza komunikowanie pomiędzy podwładnym i przełożonym. Kierunek przepływu pionowego może być w górę, wtedy przełożony jest odbiorcą a podwładny nadawcą komunikatu. Bądź w dół, wtedy przełożony komunikuje podwładnemu. Często występuje również komunikacja dwukierunkowa, traktowana jako wymiana informacji pomiędzy kierownictwem a załogą.

---

<sup>21</sup> Wartościowanie grup interesariuszy w zakładzie ubezpieczeń zostało zaproponowane w dalszej części pracy.

Oba kierunki są niezwykle istotne z punktu widzenia strategicznych celów przedsiębiorstwa. Komunikacja pionowa wymaga od wysokich rangą menedżerów posiadania cech skutecznego przywódcy, który niezależnie od otoczenia w jakim funkcjonuje, poddaje się umiejętności efektywnej komunikacji, po to by zyskiwać zaufanie, budzić zapał i utrzymywać wiarygodność [Davis 2007, s. 39].

Poprzez komunikację przywódca musi realizować wiele zadań, wśród których do najważniejszych zdaniem A. Davisa należy [2007, s. 40]:

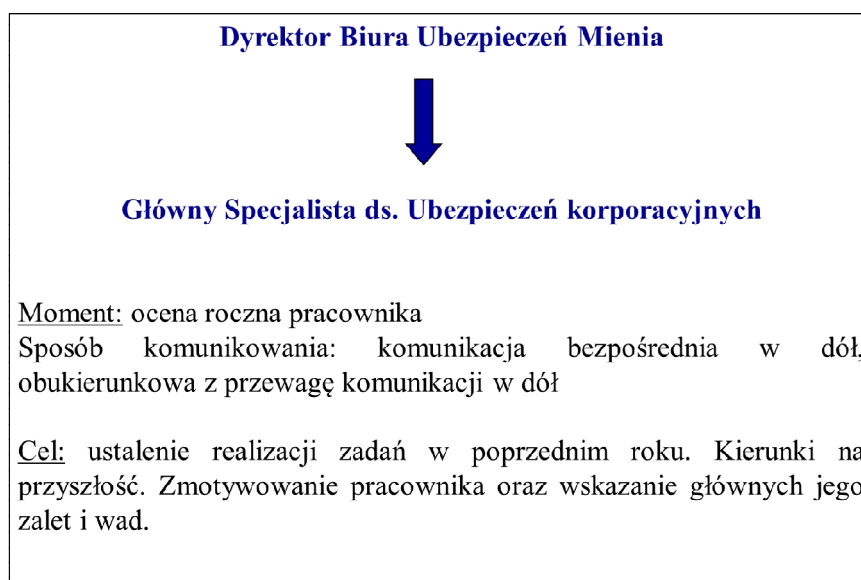
- budowanie wiary w kompetencje i umiejętności decyzyjne kierownictwa,
- nakreślenie wiarygodnej i inspirującej wizji przyszłości,
- okazywanie woli i zdolności inicjowania, wdrażania zmian i antycypowania.

Istnieje wiele form i technik komunikowania wewnętrznego w dół. Mogą one być zarówno bezpośrednie – komunikowanie osobiste, jak i pośrednie, polegające na wykorzystaniu tzw. sztucznych form komunikowania, na przykład: intranet, portal społecznościowy, media, gazeta papierowa, *newsletter* dla pracowników itp. Wybór technik komunikacyjnych w ramach komunikacji pionowej w dół uzależniony jest od celu budowania przekazu. Cele te mogą pochodzić z różnych źródeł stymulujących efektywną pracę pracownika, między innymi: motywacyjnych, integracyjnych, zadaniowych, behawiorystycznych. Wszystkie te stymulatory komunikowania są istotne i wymagają odpowiedniej formy komunikowania. Trudno wyobrazić sobie skuteczne zakomunikowanie o centralizacji działu likwidacji szkód w zakładzie ubezpieczeń poprzez komunikację pośrednią na przykład *via* intranet. Obserwując jednak nie tylko rynek ubezpieczeniowy, ale ogólnie polski rynek finansowy, takie przypadki wadliwego wyboru formy komunikowania pionowego w dół można cały czas napotkać.

Drugi kierunek przepływu informacji, to komunikacja pionowa w górę. Równie istotna, a można zaryzykować tezę, że trochę zapomniana w przedsiębiorstwach. Większą uwagę zwraca się na przekaz przełożony – podwładny. Najważniejszym celem udroźnienia przepływu informacji w górę jest poznanie pracownika. Jego problemów, aspiracji, systemu wartości oraz celów. Pozwolą na to odpowiednio dobrane techniki komunikacyjne. Za najpopularniejsze kanały komunikacyjne w górę, pozwalające na dotarcie do pracowników W. Budzyński uznaje: skrzynkę życzeń i zażaleń, ankietę pracowniczą, otwarte drzwi zarządu oraz specjalną linię telefoniczną [2003, s. 129]. Uzupełniając tę listę można dodać wszystkie techniki IT, na przykład: specjalne zakładki tworzone dla pracowników na wewnętrznych platformach internetowych.

Należy mieć świadomość, że to w gestii korporacji jest stworzenie modelu wymiany informacji pomiędzy pracownikami a zwierzchnikiem. Praktycznie każdy człowiek ma potrzebę podzielenia się swoimi poglądami i opiniami. W przypadku gdy nie będzie miał możliwości zakomunikowania swoich problemów przełożonemu, najprawdopodobniej zrobi to w inny sposób, na przykład na portalach społecznościowych lub na blogu. A stąd już krok do katastrofy organizacji w mediach społecznościowych [Communication Briefings, s. 5], które między innymi ze względu na swoją niezależność są jedną z najbardziej opiniotwórczych i rozwojowych gałęzi mediów. Szczególnie w kontekście stale rozwijającego się tzw. marketingu wirusowego (*viral marketing*) [Kravitz i Barinskiiy 2010, s. 186]. W takich sytuacjach korporacja traci kontakt i wpływ na to, co o niej się mówi i jaki jest budowany wokół niej wizerunek.

Komunikacja pionowa jest bardzo istotna w strukturach sprzedażowych ponieważ to właśnie sprzedawcy / przedstawiciele handlowi bezpośrednio pracują z ostatecznym odbiorcą usługi. Brak drożności przepływów informacji w komunikacji pionowej może wpływać m.in. na szybkość z jaką przedsiębiorstwo reaguje na rynkowe innowacje i aktywność konkurencji [Forman 2009, s. 35]. Pionowy przepływ informacji w strukturach sprzedaży jest kluczowy dla prawidłowych reakcji organizacji na transformacje zachodzące w jej otoczeniu. Rysunek 3 przedstawia przykład pionowej komunikacji korporacyjnej.

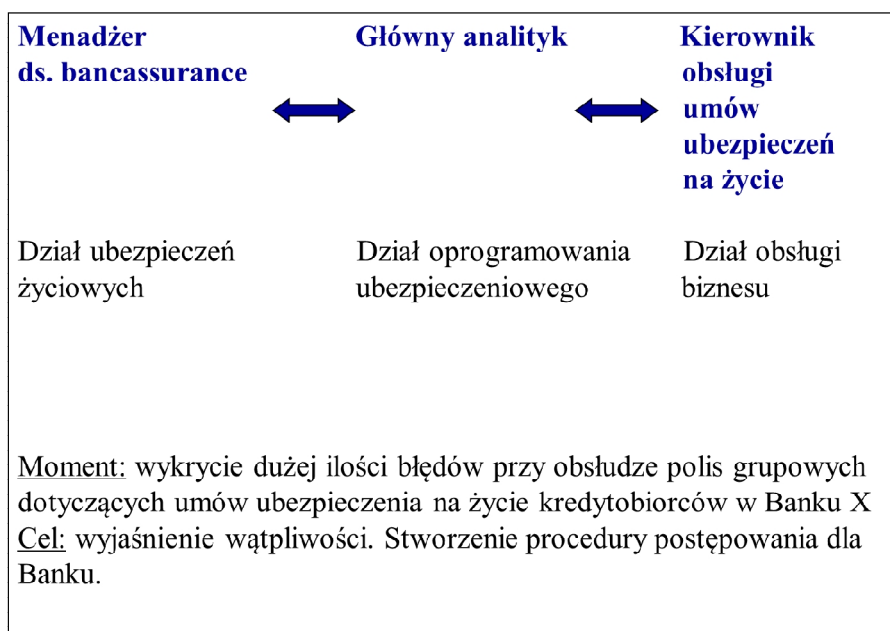


**Rysunek nr 3. Pionowe komunikowanie w zakładzie ubezpieczeń – przykład**

**Źródło:** [Przydróżny 2011c, s. 117].

Drugim, w ramach podziału ze względu na kierunek przepływu informacji, rodzajem komunikacji spotykanej w korporacji jest poziome porozumiewanie się. Jest to sytuacja,

w której osoby z różnych działów organizacji komunikują między sobą w celu osiągnięcia wspólnego celu. Nie ma podziału na przełożonych i podwładnych. Jest za to najczęściej wspólny cel komunikowania, na przykład ogólnie zatwierdzony projekt obejmujący pracę wielu działów danej korporacji. J. Ober uważa, że komunikacja pozioma odbywa się na tym samym szczeblu struktury organizacyjnej [2007, s. 17]. Jeżeli zachodzi zgodnie z przyzwoleniem i wiedzą przełożonych, to wchodzi w skład formalnych kanałów przepływu informacji i z reguły obejmuje pracowników zajmujących równorzędne lub zbliżone stanowiska w hierarchii korporacyjnej. Jako zalety i cele poziomego komunikowania autor wskazuje stworzenie bezpośredniego kanału koordynacji organizacyjnej i rozwiązywania problemów oraz możliwość nawiązywania stosunków z kolegami, co stanowi ważny czynnik zadowolenia większości pracowników [Tamże, s. 17]. Rysunek 4 przedstawia przykład poziomej komunikacji korporacyjnej.



**Rysunek nr 4. Poziome komunikowanie w zakładzie ubezpieczeń – przykład**

**Źródło:** [Przydróżny 2011c, s. 117].

Podsumowując opis komunikacji wewnętrznej w organizacji należy podkreślić, iż bardzo istotnym zadaniem współczesnych menedżerów jest budowanie i ulepszanie umiejętności komunikacyjnych nie tylko własnych, ale także pracowników im podległych.

#### **1.3.2.2.2. Komunikacja werbalna i niewerbalna**

Proces komunikacji może odbywać się na dwa sposoby – werbalny i niewerbalny. W obszarze tych głównych dwóch podziałów wyróżnia się wiele podgrup. Jednak

podstawowym zróżnicowaniem jest oddzielenie komunikacji werbalnej od komunikacji niewerbalnej. Najprościej rzecz ujmując, komunikacja werbalna to każda komunikacja z wykorzystaniem mowy jako środka komunikacji [Penc 2010, s. 115]. Obejmuje ona słowny przekaz komunikatu poziomego lub pionowego w organizacji, bez względu na kierunek przekazu – a zatem na to kto jest nadawcą, a kto odbiorcą procesu. Przekazanie treści w sposób werbalny jest rdzeniem procesu komunikacyjnego. Stanowi ono podstawę wymiany informacji w korporacjach. Jednak jak wskazuje K. Wojcik, influencja tego co człowiek mówi jest znikoma [2005, s. 69]. Wpływ werbalny, czyli wrażenie jakie nadawca wywiera na innych zależy od tego co mówimy tylko w 7%. Kolejne 38% to kwestia tego co słyhać, a więc ton i barwa głosu, tempo mówienia, wymowa, akcent, częstość pauz. Największy wpływ na odbiorcę ma jednak to co widać, czyli między wygląd, postawa, wyraz twarzy, kontakt wzrokowy i inne elementy języka ciała [Wojcik 2005, s. 70]. Podstawową rolę w komunikacji bezpośredniej odgrywa zatem komunikacja niewerbalna. Bardzo często w mediach obserwuje się sytuację, gdy prezes zarządu korporacji znajdującej się w kryzysie wydaje oficjalne oświadczenie, które ma za zadanie uspokoić społeczeństwo. Po sposobie mówienia oraz grze ciała widać jednak, że sytuacja jest dramatyczna a całościowy przekaz prowadzi do wzrostu niepokoju odbiorcy komunikatu. Taką sytuację na rynkach finansowych obserwowano podczas kryzysu finansowego w 2008 roku<sup>22</sup>.

Niewerbalne zachowania komunikacyjne można podzielić na cztery grupy, wyróżniające poszczególne elementy mowy ciała:

- proksemiczne, związane z usytuowaniem przestrzennym ludzi względem siebie podczas rozmowy, z odległością między nimi,
- haptyczne, odnoszące się do wykorzystania zmysłu dotyku,
- wzrokowe, dotyczące częstości i charakteru wymienianych spojrzeń,
- kinetyczne, polegające na ruchu ciała, pozycji, ustawieniu, gestykulacji [Penc 2010, s. 116].

Ważne jest aby traktować komunikację niewerbalną jako uzupełnienie komunikacji werbalnej. Nie jest ona bowiem, z perspektywy celów korporacji, komunikacją *per se*. Kontrola komunikacji niewerbalnej podczas bezpośredniego kontaktu nadawcy z odbiorcą jest niezbędna dla władz korporacji. Nie tylko rzecznik prasowy musi być świadomy gry jaką komunikacja niewerbalna odbywa z odbiorcą przekazu. Dlatego osoba planująca procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie musi być zaznajomiona z wadami i zaletami

---

<sup>22</sup> Na przykład wypowiedzi byłego prezesa zarządu banku inwestycyjnego Lehman Brothers Richarda Fulda.

komunikacyjnymi jej najważniejszych osób. Pewne informacje lepiej przekazać w sposób pośredni, aby uniknąć niepożądanego efektu pozawerbalnego.

Jako niewerbalne akty komunikacyjne K. Wojcik traktuje aktywności wskazane w tabeli 7.

**Tabela nr 7. Niewerbalne akty komunikacji**

<b>Gestykulacja</b>	ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, głowy, stóp, korpusu ciała;
<b>Mimika</b>	wyraz twarzy;
<b>Dotyk, kontakt fizyczny</b>	dla wrażenia bliskości lub dystansu psychicznego, kulturowe normy określają dość dokładnie, które obszary wolno a których nie wolno dotykać;
<b>Spojrzenia</b>	wzajemne i spoglądanie jednostronne;
<b>Dystans fizyczny pomiędzy rozmówcami</b>	zbliżanie się oznacza również zbliżanie się psychologiczne, natomiast oddalanie – również utratę kontaktu;
<b>Pozycja ciała</b>	wyraża napięcia wewnętrzne lub rozluźnienie;
<b>Wygląd fizyczny i ubranie</b>	jest to zależne częściowo od budowy ciała, częściowo od obyczajów kulturowych, a częściowo od osobowości i indywidualności osoby; staranność w ubraniu się sygnalizuje przywiązanie wagi do spotkania, nadania mu specjalnego znaczenia;
<b>Dźwięki paralingwistyczne (parajęzykowe)</b>	tworzą wielką gamę znaków komunikacyjnych i sposobów ekspresji uczuć, są to takie wokalizacje jak: śmiech, ziewanie, płacz, mruczenie, mlaskanie, posapywanie, westchnienie czy gwizdanie;
<b>Jakość wypowiedzi (sposób wokalizacji)</b>	jest ona związana z intonacją głosu, można mówić zimno lub ciepło, ostro lub łagodnie, monotonna albo dynamicznie, spokojnie albo nerwowo itd.;
<b>Elementy środowiska fizycznego</b>	jest to sposób aranżowania miejsca spotkania; elementy środowiska takie jak: rodzaj mebli, charakter wnętrza, oświetlenie, dźwięki, a nawet zapachy tworzą korzystne lub niekorzystne tło spotkania.

**Źródło:** [Wojcik 2005, s. 66 i 67].

Jak podkreśla K. Wojcik w dyskusjach nad rolą komunikacji niewerbalnej najczęściej spotykana jest teza, iż „słowami można kłamać, ale nigdy mową ciała, wyrazem twarzy” [2005, s. 67].

**Komunikacja werbalna**

**Komunikacja niewerbalna**

Prezes zarządu składa na spotkaniu wigilijno – noworocznym życzenia wszystkim pracownikom oraz prezentuje wyniki sprzedaży i inne bieżące informacje dotyczące firmy.

W sali konferencyjnej zakładu ubezpieczeń dochodzi do spotkań negocjacyjnych pomiędzy przedstawicielami zakładu ubezpieczeń (dyrektor biura sprzedaży korporacyjnej, dyrektor biura produktów majątkowych, dyrektor biura obsługi) oraz przedstawicielami firmy świadczącej usługi doradztwa finansowego, chcące rozszerzyć ofertę o ubezpieczenia danego ubezpieczyciela. Uczestnicy spotkania zajmują miejsca naprzeciwko siebie (po jednej stronie przedstawiciele zakładu ubezpieczeń po drugiej przedstawiciele biznesu). Tym samym buduje się podział na my i oni, a takie rozmieszczenie sprzyja postawie negocjacyjnej, nieugodowej.

*Jest to przykład komunikacji pionowej, werbalnej*

*Jest to przykład komunikacji poziomej, niewerbalnej*

**Rysunek nr 5. Przykład komunikacji werbalnej i niewerbalnej w zakładzie ubezpieczeń**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 118].

Na rysunku 5 zaprezentowano przykład komunikacji werbalnej i niewerbalnej w zakładzie ubezpieczeń.

#### **1.3.2.2.3. Komunikacja formalna i nieformalna**

Dla menedżerów odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie za zarządzanie komunikacją korporacyjną niezbędne jest uświadomienie kategoryzacji komunikacji ze względu na sposób komunikowania. Wyróżnia się, komunikację formalną i nieformalną. Można założyć, że w każdym przedsiębiorstwie proces komunikowania się obejmuje swoim zasięgiem wszystkie szczeble struktury organizacyjnej, tworząc sieć powiązań formalnych i nieformalnych [Mendryk 2006, s. 140]. Większość osób intuicyjnie może określić czym są relacje formalne w przedsiębiorstwie a czym relacje nieformalne. Zagadnienie to jest jednak zbyt ważne by opierać się tylko na intuicji. Odróżnienie formalnych stosunków służbowych od kontaktów nieformalnych jest bardzo istotne zarówno z punktu widzenia nadawcy, jak i odbiorcy oraz organizatora procesów komunikacyjnych. W praktyce funkcjonowania korporacji procesy komunikacyjne nie zawsze biegną zgodnie z zależnościami służbowymi. Stąd można mówić – jak wskazuje A. Potocki – o sieciach komunikacyjnych formalnych i nieformalnych [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 47]. Dlatego w trakcie zarządzania komunikacją w korporacji, należy wziąć pod uwagę komunikację formalną i komunikację nieformalną wraz z ich rodzajami: komunikacją pionową i poziomą, odpowiednio jedno lub dwustronną [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 119].

W czasach zdecentralizowanych i płaskich struktur zarządzania tworzenie poziomych grup projektowych oraz modelowanie komunikacji nieformalnej nabiera w przedsiębiorstwie coraz większego znaczenia [Kowalska 2007, s. 134 i 135]. Jak zauważa M. Kowalska nieformalny obieg informacji wpisany jest w model korporacji i akceptowany do momentu, kiedy nie działa destrukcyjnie. Jako czynniki wpływające na minimalizację procesów destrukcyjnych spowodowanych nieformalną komunikacją autorka stawia na: tworzenie wspólnych obszarów kompetencji komunikacyjnej osób pracujących w organizacji i wypracowanie kultury organizacyjnej, która wpływa na ukształtowanie sfery akceptowalnych zachowań [2007, s. 135]. Można dodać potrzebę budowania w organizacji dobrego zespołu, *teamu* pracowników z wysokim poziomem kultury osobistej, zadowolonych z pracy i swojej roli w przedsiębiorstwie.

Zarządzający korporacją nie mają wpływu na powstanie i funkcjonowanie w organizacji grup nieformalnych. Mogą jednak oddziaływać na jakość komunikacji nieformalnej. W ramach grup zadaniowych bardzo ważna jest koordynacja przepływu informacji pomiędzy



poszczególnymi członkami projektu. Jeżeli do wykonania jest zadanie proste, schematyczne i niewymagające dużych nakładów czasowych i ludzkich, to najlepsze jest wykorzystanie narzędzi komunikacji formalnej takich jak: procedury, normy i wyznaczenie samodzielnego lidera projektu. Natomiast jeżeli projekt jest skomplikowany, wymaga dużego poziomu kreatywności i tworzenia czegoś nowego oraz dodatkowo niezbędne są duże nakłady czasowe i ludzkie, to najwłaściwsze w takich sytuacjach jest zastosowanie podziału władzy z koordynatorem projektu, a także zezwolenie na procesy komunikacyjne również nieformalne. Z całą pewnością, nowe pomysły i rozwiązania potrzebują łączenia pracy kilku działów, wielu umysłów i przepływu informacji w sposób praktycznie dowolny i niestabilny odgórnie.

Pomimo rosnącego znaczenia nieformalnych stosunków w organizacji należy podkreślić, iż stanowią one tylko uzupełnienie formalnych przepływów informacji. To komunikacja formalna stanowi warunek konieczny do funkcjonowania korporacji. Zrezygnowanie z formalnych stosunków w przedsiębiorstwie, spowodowałoby chaos i destabilizację. Komunikacja nieformalna stanowi natomiast warunek konieczny (ale nie wystarczający) budowania nowoczesnej i kreatywnej organizacji, która zasługuje na miano podmiotu uczącego się i wykorzystującego swoje zmysły<sup>23</sup>.

Jak podkreśla J. Penc, komunikacja formalna odbywa się za pośrednictwem kierowników, a także poprzez pocztę (najczęściej elektroniczną, ale nie tylko), sieć komputerową, spisane wewnętrznie procedury i normy, gazetę zakładową, narady, spotkania, uroczystości [2010, s. 115]. Komunikacja nieformalna polega natomiast na przekazywaniu, odbieraniu i uzgadnianiu informacji dotyczących działań i zachowania niezależnego od formalnych przepływów komunikacyjnych. Komunikacja nieformalna raczej nie da się kontrolować. Można jednak zaryzykować pogląd, iż im mniejsza szansa na wyrażanie swoich poglądów i opinii w kanałach formalnych, tym większe zagrożenie utraty kontroli nad komunikacją nieformalną w organizacji.

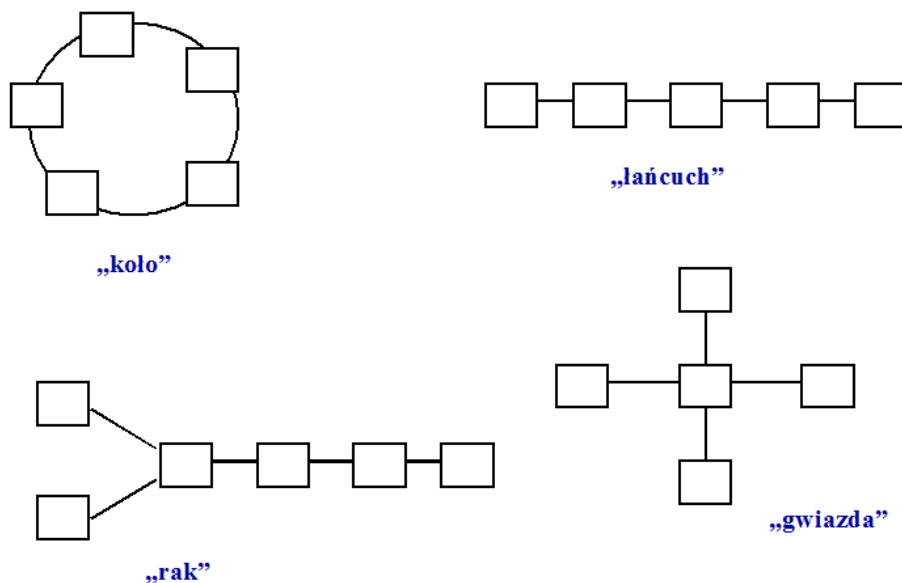
Przedstawienie komunikacji formalnej za pomocą schematu, nie jest zadaniem skomplikowanym. Jest to formalny przekaz w pionie lub w poziomie w ramach osób / grup z wewnątrz i zewnątrz organizacji. Należy podkreślić, iż zarówno komunikacja formalna jak i nieformalna odbywa się pomiędzy korporacją a jej publicznością. Jest to bardzo istotne w przypadku sieci sprzedażowych. Często za sprzedawcą (przedstawicielem handlowym, czy menedżerem sprzedaży) podążają jego klienci. Właśnie ze względu na utrzymywanie

---

<sup>23</sup> Na temat wykorzystywania przez przedsiębiorstwo swoich zmysłów szerzej patrz: [Przydróżny 2010, s. 33 i 34].

bliskich relacji nieformalnych nie zawsze najważniejszy jest produkt czy usługa sama w sobie. Należy wziąć to pod uwagę negocjując i zarządzając danym pracownikiem, czy siecią sprzedaży.

Przedstawienie komunikacji nieformalnej w sposób schematyczny jest bardziej skomplikowane. Może ona przebiegać w różnych kierunkach i przybierać różne kształty. Na rysunku 6 przedstawiono najpopularniejsze formy tworzenia się sieci nieformalnych w organizacji. Komunikacja nieformalna może przyjmować różną formę. Jeżeli mamy do czynienia z „kołem” to grupa tworząca komunikację nieformalną jest zdecentralizowana i każda osoba przekazuje kolejnej informację, a także każda osoba jest w równym stopniu poinformowana. Natomiast „gwiazda” to schemat nieformalny w którym dominuje lider, który katalizuje wszystkie nieformalnie przepływające informacje. „Łańcuch” z kolei jest poziomym modelem nieformalnych stosunków w organizacji. Jako lidera najczęściej w tym modelu wskazuje się osobę zajmującą najbardziej centralną pozycję. Jest jeszcze tzw. „rak” – model komunikacji nieformalnej, w którym jedna osoba jest informowana z kilku źródeł i przekazuje komunikaty dalej. Z punktu widzenia kontrolowania procesów komunikacyjnych w organizacji, znajomość powyższych schematów w ramach funkcjonujących grup nieformalnych, jest bardzo cenna.



Rysunek nr 6. Kształt nieformalnych sieci w przedsiębiorstwie

Źródło: [Filarski 2004, s. 31].

Przykłady komunikacji formalnej i nieformalnej w przedsiębiorstwie zaprezentowano poniżej (zob. rysunek 7).

### **Komunikacja formalna**

---

Dyrektor Działu Controlingu wysyła emaila do dyrektorów wszystkich działów Centrali i Oddziałów z informacją, iż od 1 czerwca 2014 roku każda korespondencja wysyłana do Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) musi przechodzić przez Dział Controlingu i należy ją dostarczyć przynajmniej 3 dni robocze przed ostateczną datą przekazania korespondencji do KNF.

---

*Jest to przykład komunikacji jednostronnej, poziomej, niewerbalnej, formalnej*

### **Komunikacja nieformalna**

---

Dyrektorzy działów produktowych wspólnie podejmują decyzję na spotkaniu nieformalnym, że od tego momentu nie wymieniają informacji pomiędzy oddziałami sprzedażowymi w inny sposób niż emailowy. Nie udzielają jakichkolwiek informacji, czy zgód *via* telefon czy kontakt bezpośredni. Takie postępowanie nie jest jednak nigdzie unormowane.

---

*Jest to przykład komunikacji dwustronnej, poziomej, werbalnej, nieformalnej*

#### **Rysunek nr 7. Komunikacja formalna i nieformalna w zakładzie ubezpieczeń – przykład**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 119].

#### **1.3.2.2.4. Komunikacja indywidualna i masowa**

Korporacja ze względu na liczbę odbiorców swoich przekazów, może komunikować indywidualnie lub masowo. Komunikacja indywidualna (interpersonalna) [Mruk, Pilarczyk i Szulce 2007, s. 215] to sytuacja, w której przedsiębiorstwo komunikuje w sposób bezpośredni, wzajemny i prywatny [Zaraziński 2006, s. 22]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo w trakcie komunikowania utrzymuje z odbiorcą bezpośredni kontakt a przepływ informacji jest dwustronny. Dlatego podczas komunikowania indywidualnego przedsiębiorstwo jest zarówno nadawcą jak i odbiorcą komunikatu. Tylko komunikacja indywidualna pozwala na bieżące, dwustronne przepływy komunikacyjne. Dzięki temu można uzyskać dane zwrotne od interesującej grupy interesariuszy. Można założyć, że utrzymywanie indywidualnych relacji jest komunikacją w skali jeden do jeden. Jednemu nadawcy odpowiada jeden odbiorca. Zindywidualizowana komunikacja wymaga gromadzenia niezbędnych informacji o pojedynczym interesariuszu organizacji [Wilk i Keck-Wilk 2010, s. 510], bez względu na to czy jest on pracownikiem, klientem, konkurentem czy akcjonariuszem.

Jedną z najpopularniejszych i najefektywniejszych form gromadzenia danych o publiczności przedsiębiorstwa są tak zwane listy i bazy danych [Tamże, s. 510]. Dane zawarte w bazach danych można podzielić na cztery podstawowe grupy (zob. tabela 8).

**Tabela nr 8. Grupy informacji o interesariuszach na przykładzie klientów zakładu ubezpieczeń**

Grupa danych	Opis	Przykłady
Demograficzne	Kim jest klient?	Specjalna oferta NNW dla klientów aktywnych, w wieku 30 – 35 lat, wyjeżdżających na wakacje, posiadających rodzinę i kredyt hipoteczny.
Psychograficzne	Jaka jest motywacja klienta?	Bezpieczeństwo finansowe rodziny (spłata kredytu), bardzo dobra opieka medyczna w przypadku kontuzji w trakcie uprawiania ulubionej dyscypliny sportu ; zapewnienie opieki medycznej w trakcie podróży zagranicznych (wakacje oraz podróże służbowe).
Geograficzne	Gdzie można klienta znaleźć?	Mieszkaniec dużych miast, powyżej 200 000 mieszkańców. Pracownik dużych korporacji międzynarodowych lub osoba prowadząca własną działalność gospodarczą.
Historyczne	Jakie są dotychczasowe kontakty?	Jakie aktualnie ubezpieczenia ma dany klient w danym zakładzie ubezpieczeń? Czy zna dany zakład ubezpieczeń? Czy przedstawiciel zakładu ubezpieczeń kontaktował się wcześniej z danym klientem?

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Wilk i Keck-Wilk 2010, s. 510].

Bazy danych pozwalają na utrzymywanie swoistego dialogu z otoczeniem. To z kolei jest najważniejszą cechą indywidualnego komunikowania. Praktycznie każda osoba odpowiedzialna za komunikację korporacyjną stawia na dialog z otoczeniem przedsiębiorstwa. Jest to z całą pewnością najskuteczniejszy sposób prowadzenia polityki komunikacyjnej. Ma jednak podstawową wadę – jest drogi. Nie zawsze zastosowanie komunikacji indywidualnej ma uzasadnienie ekonomiczne. Dobrym przykładem, może być reklama pakietu ubezpieczeń komunikacyjnych. Jest to produkt masowy a jego kluczowy element nawet obowiązkowy [Ustawa z 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych]<sup>24</sup>. Dlatego zamiast kontaktować się z każdym klientem z osobna, efektywniejsze będzie skomunikowanie masowe, na przykład poprzez reklamę telewizyjną.

Komunikacja masowa występuje wtedy, gdy w ramach komunikacji korporacyjnej, przedsiębiorstwo buduje relacje z grupą odbiorców w sposób pośredni, jednokierunkowy i publiczny [Zaraziński 2006, s. 22]. Komunikacja masowa to wszystkie formy komunikacji, gdzie wiadomości przekazywane są jawnie i publicznie, to znaczy krąg odbiorców jest potencjalnie nieograniczony. Dodatkowo, w przeciwieństwie do fizycznie obecnej publiczności w komunikacji indywidualnej, tutaj jest ona rozproszona i niejednolita. Najczęściej komunikacja masowa odbywa się za pomocą środków technicznych, na przykład mediów czy wewnętrznych platform komunikacyjnych IT.

<sup>24</sup> 22 maja 2003 r. uchwalony został pakiet ustaw ubezpieczeniowych (4 ustawy). Dlatego ilekroć zostaje przywołana jedna z nich – zostaje podana jej pełna nazwa.

Jeszcze inną cechą masowego komunikowania jest pośredniość, czyli założenie czasowego, przestrzennego lub czasowo-przestrzennego dystansu między partnerami.

Najważniejszą wadą komunikacji masowej jest jej jednostronność. Nie następuje wymiana ról pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Jeżeli komunikacja indywidualna to dialog z otoczeniem, to komunikacja masowa to monolog prowadzony przez przedsiębiorstwo z daną, jak największą grupą publiczności.

Jak wspomniano wcześniej, często wybór komunikacji masowej ma uzasadnienie ekonomiczne. Z tego powodu jest ona najczęściej wykorzystywana w kontaktach z klientami indywidualnymi. Można wykorzystywać powszechnie znane mechanizmy psychologiczne, związane z grupowym myśleniem. Komunikacja masowa zakłada, że dany proces przepływu jednostronnego wiadomości, może wykształcić ograniczającą sugestię grupy, w której efekcie członkowie grupy ograniczają dobrowolnie swoje zdolności intelektualne. Mechanizm ten określa się mianem syndromu myślenia grupowego [Winkler 2008, s. 83].

Przykłady komunikacji masowej i indywidualnej spotykanej na co dzień w przedsiębiorstwie zaprezentowano na rysunku 8.

<b>Komunikacja indywidualna</b>	<b>Komunikacja masowa</b>
<p>Dyrektor oddziału jednego z zakładów ubezpieczeń po otrzymaniu listy najlepszych brokerów za rok poprzedni (składka przypisana brutto na danego brokera), odwiedza pięciu najlepszych z informacją o wypracowanym przychodzie, liście gratulacyjnym oraz nowej procedurze obsługi najważniejszych brokerów, pozwalającą na skrócenie czasu odpowiedzi na przesyłane slipy. Ważne jest również uzyskanie informacji zwrotnej od brokerów mające na celu uzyskanie odpowiedzi na pytanie – jak jeszcze zakład ubezpieczeń może usprawnić współpracę pomiędzy zainteresowanymi stronami.</p>	<p>Zakład ubezpieczeń postanawia uczestniczyć jako sponsor w zawodach Pucharu Polski WKKW odbywających się w Warce. Dzięki temu będzie mógł wywiesić swoje banery reklamowe oraz plakaty promujące produkt NNW dla osób jeżdżących na koniach.</p>
<p><i>Jest to przykład komunikacji dwustronnej, poziomej, werbalnej, formalnej, indywidualnej</i></p>	<p><i>Jest to przykład komunikacji jednostronnej, poziomej, niewerbalnej, formalnej, masowej</i></p>

**Rysunek nr 8. Komunikacja masowa i indywidualna w zakładzie ubezpieczeń – przykłady**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 121].

#### **1.3.2.2.5. Komunikacja scentralizowana i zdecentralizowana**

Sposób funkcjonowania i charakter przedsiębiorstwa jest najczęściej zbieżny z kulturą pracy i osobowości najważniejszych pracowników w danej organizacji. Można wręcz

założyć, iż większość organizacji jest taka, jak jej dyrektor zarządzający (prezes zarządu). Analizując opinie autorów zarówno teoretyków jak i praktyków, na temat władzy w przedsiębiorstwach, można spotkać dwa podstawowe style zarządzania.

Pierwszym z nich jest styl autokratyczny scentralizowany. Charakteryzuje się bardzo dużą władzą zarządu, w tym przede wszystkim prezesa zarządu. Praktycznie każda informacja, każdy dokument musi przejść przez biuro zarządu organizacji. Taki styl odpowiada komunikacji scentralizowanej w przedsiębiorstwie.

Drugi model to styl partnerski zdecentralizowany. Charakterystyczne dla niego jest to, że to kadra w większości podejmuje najważniejsze decyzje a zarząd wyznacza jedynie cele średnio- i długookresowe oraz administruje realizację założonych projektów. Do decyzji zarządu trafiają tylko najważniejsze tematy i projekty.

Pochodną takiego zarządzania w organizacji jest występowanie komunikacji zdecentralizowanej. Za W. Budzyńskim można założyć, że stopień centralizacji powiązań komunikacyjnych określany jest przez proporcję komunikatów, które muszą przejść przez określoną liczbę uprzywilejowanych członków komunikującej się grupy, zanim trafią do pozostałych [2003, s. 113].

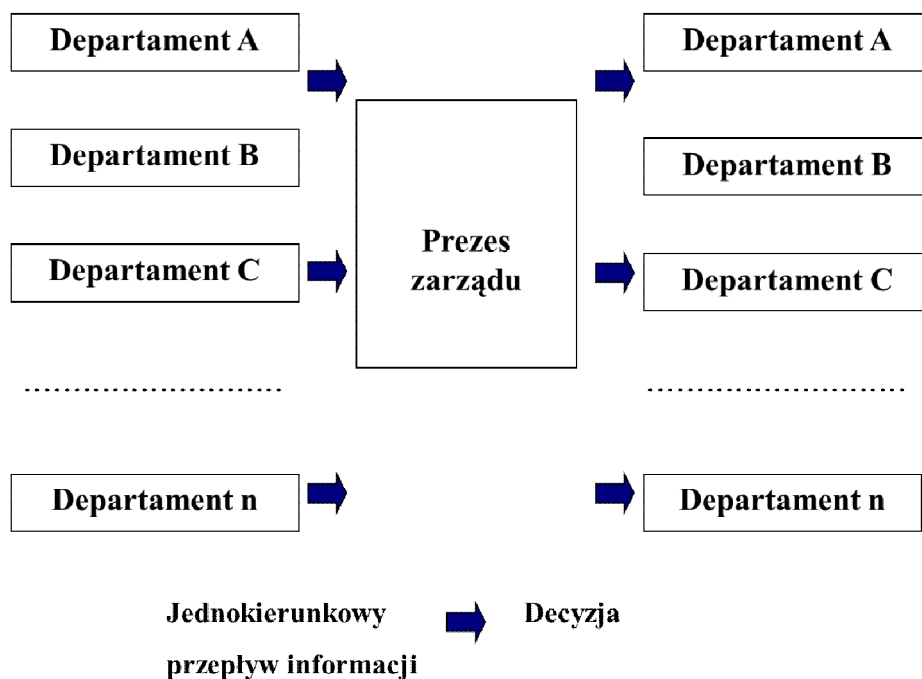
Różnice pomiędzy autorytarnym a kooperatywnym przełożonym przedstawia tabela 9.

**Tabela nr 9. Znaczenie dobrej komunikacji w świetle autorytarnego i kooperatywnego stylu zarządzania**

<b>Autorytarny przełożony</b>	<b>Kooperatywny przełożony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- decyduje według własnego uznania, kogo, kiedy i o czym należy informować,</li> <li>- informuje żywiołowo, kiedy chce i zataja informacje przed współpracownikami,</li> <li>- uważa, że informacje udzielone pracownikom są wyróżnieniem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nie wymaga przedkładania wszelkich informacji, ustala kiedy, kto i o czym ma być informowany,</li> <li>- podaje informacje potrzebne pracownikom do wykonywania zadań,</li> <li>- przyjmuje informacje i pomysły pracowników.</li> </ul>
<b>Jego współpracownicy</b>	<b>Jego współpracownicy</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- mają poczucie niepewności, plotkują,</li> <li>- są nieufni wobec przełożonego,</li> <li>- rywalizują ze sobą i myślą o własnych sprawach.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mają poczucie pewności i unikają plotek,</li> <li>- stają się samodzielni i cieszą się ponoszeniem odpowiedzialności,</li> <li>- mają zaufanie do przełożonego, są wobec niego szczerzy, nie boją się informować go o wszystkim.</li> </ul>
<b>Skutek – niewłaściwe postawy pracowników</b>	<b>Skutek – właściwe postawy pracowników</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- przekazują przełożonemu nierzeczowe informacje, niepełne, a nawet fałszywe,</li> <li>- zachowują dla siebie ważne informacje,</li> <li>- zachowują się egoistycznie,</li> <li>- traktują podobnie jak szef, swoich podwładnych na niższym szczeblu,</li> <li>- słuchają nieformalnych informacji.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informują przełożonych rzeczowo, szczerze, właściwie i wyczerpująco,</li> <li>- wnoszą własne propozycje,</li> <li>- chętnie przekazują informacje podległym im pracownikom,</li> <li>- nieformalne źródła informacji tracą znaczenie i nie mają żadnego wpływu.</li> </ul>
<b>Wynik – zły klimat w przedsiębiorstwie i mała wydajność pracy.</b>	<b>Wynik – dobry klimat w przedsiębiorstwie i wysoka wydajność pracy.</b>

Źródło: [Penc, s. 122].

Komunikacja scentralizowana polega na pełnym podejmowaniu decyzji i zarządzaniu informacją przez prezesa zarządu przedsiębiorstwa. Jak pokazuje zaproponowany schemat (zob. rysunek 9), każda decyzja i każda informacja wypływa z biura zarządu. Jest on katalizatorem informacji i decyzji organizacji.



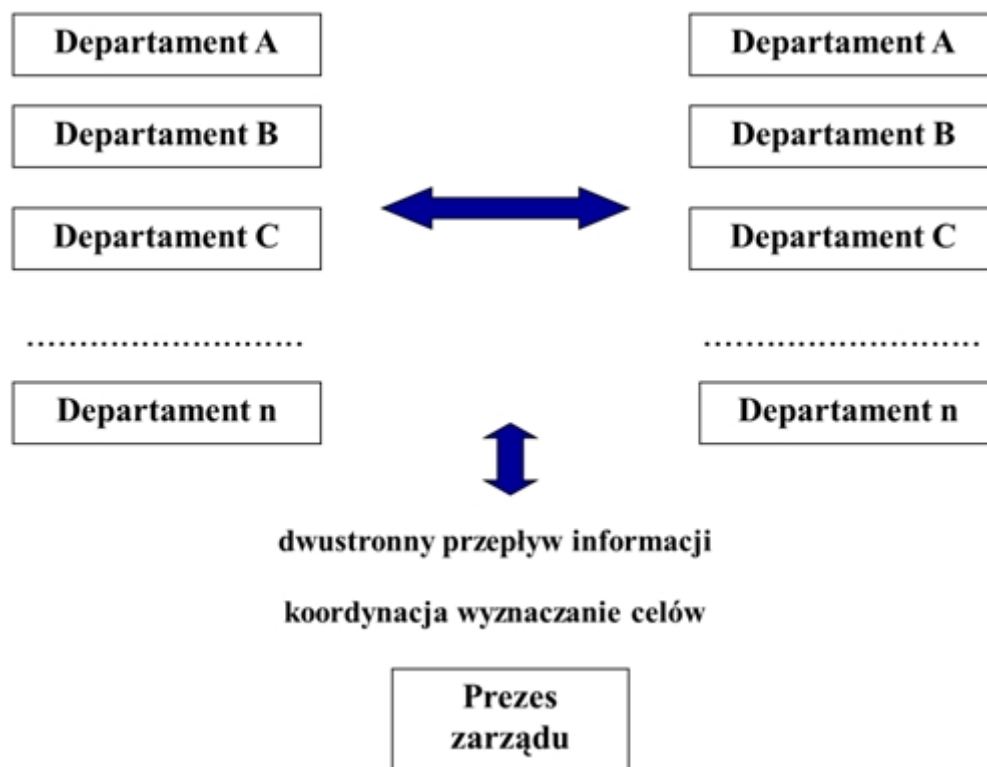
**Rysunek nr 9. Komunikacja scentralizowana w przedsiębiorstwie**

**Źródło:** Opracowanie własne.

Z kolei komunikacja zdecentralizowana (zob. rysunek 10) pozwala na samodzielne podejmowanie decyzji i zarządzanie swoim zakresem obowiązków. W tym modelu zarząd posiada wiedzę o tym, co w korporacji się dzieje, ale nie wnika w szczegóły procesów organizacyjnych i decyzyjnych. Jest swoistym koordynatorem projektu, jakim jest przedsiębiorstwo jako całość.

Stosowanie w organizacji komunikacji scentralizowanej może prowadzić w przedsiębiorstwie do dwóch bardzo niekorzystnych sytuacji. Po pierwsze, komunikacja scentralizowana jest potężną siłą, sprzeciwiającą się partycypacji pracowniczej i starającą się ukryć przed pracownikami informacje o potencjalnych problemach i/lub zagrożeniach. J. Cornelissen, nazwał tę siłę milczeniem organizacyjnym (*organizational silence*) [2010, s. 231]. Jest to niebanalne zagrożenie dla długookresowego, efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Druga konsekwencja scentralizowanej komunikacji w organizacji jest również związana z zachowaniem jej odbiorców – pracowników. Wychodzą oni z założenia,

że jeżeli każda decyzja musi przejść przez biuro zarządu, to nie ma sensu podejmowanie jakiegokolwiek aktywności. Przykładowo pracownik działu produktowego zakładu ubezpieczeń, który ma przygotować ofertę ubezpieczenia klientów dużej instytucji finansowej tworząc ją ma myśleć o potrzebach klientów tej instytucji, czy może o guście prezesa? W końcu początkowo oferta musi uzyskać akceptację tego ostatniego.



**Rysunek nr 10. Komunikacja zdecentralizowana w przedsiębiorstwie**

**Źródło:** Opracowanie własne.

Opisane dwa mechanizmy wywołane niewłaściwym zarządzaniem i komunikacją w korporacji stanowią potężne zagrożenie dla ich przyszłości. Warto podkreślić, że problem ten dotyka większość z nich<sup>25</sup>.

Przykłady komunikacji scentralizowanej i zdecentralizowanej w zakładzie ubezpieczeń przedstawia rysunek 11.

<sup>25</sup> Związane to jest z psychiką człowieka. Osoba mająca władzę w jednym aspekcie, przerzuca swoją wiedzę i zachowania również na inne dziedziny życia np. organizacji, którą kieruje. Postrzega rzeczywistość i potrzeby innych osób poprzez pryzmat swojej osoby. Szerzej na ten temat patrz: [Gay 2003].



## Komunikacja scentralizowana

---

Biuro marketingu miało za zadanie przygotować materiały BTL i ATL (materiały marketingowe takie jak ulotki, plakaty, gadzety, materiały promocyjne itp.) na coroczny kongres brokerów ubezpieczeniowych organizowany przez SPBUiR (Stowarzyszenie Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych). Przed ostateczną akceptacją materiałów Dyrektor Biura Marketingu został zobligowany do uzyskania akceptacji Prezesa zarządu. Tym samym, to Prezes zarządu decydował o tym, w jaki sposób zakład ubezpieczeń komunikuje z brokerami.

---

*Jest to przykład komunikacji dwustronnej, pionowej, werbalnej, formalnej, indywidualnej, scentralizowanej.*

## Komunikacja zdecentralizowana

---

Dyrektor Biura marketingu zdecydował, że dany zakład ubezpieczeń powinien wystąpić na Polskim Forum Finansowym Twoje Pieniądze. Do przygotowania były dwie prelekcje oraz materiały BTL i ATL. Dyrektor Biura marketingu wraz z zarządzającymi zainteresowanymi biurami produktowymi przygotowali materiał i budżet. Po wydarzeniu Prezes zarządu otrzymał notatkę z najważniejszymi informacjami i wnioskami z imprezy.

---

*Jest to przykład komunikacji jednostronnej, pionowej, niewerbalnej, formalnej, indywidualnej, zdecentralizowanej.*

### Rysunek nr 11. Komunikacja scentralizowana i zdecentralizowana w zakładzie ubezpieczeń - przykłady

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2011c, s. 122].

#### 1.3.2.2.6. Komunikacja świadoma i nieświadoma

Filozofia funkcjonowania zarówno człowieka jak i podmiotów gospodarczych nie pozwala na nie komunikowanie się w jakimkolwiek momencie życia<sup>26</sup>. Ten podstawowy i najważniejszy aksjomat komunikacji ma niebagatelne znaczenie dla współczesnych przedsiębiorstw. Nie mogą one decydować kiedy komunikują a kiedy nie. Każdym aspektem swojej działalności, zachowaniem pracownika, przy każdym użyciu przez konsumentów danego produktu przedsiębiorstwa wysyła w świat sygnały stanowiące podwaliny budowania opinii wśród swojej publiczności. Przy takim założeniu o nieuchronności komunikowania należy wprowadzić dwa rodzaje komunikacji: komunikację świadomą (intencjonalną) i nieświadomą (nieintencjonalną).

Nie trudno intuicyjnie odróżnić te dwie przeciwstawne formy kontaktu z otoczeniem. Niezwykle ciężko jest jednak je kontrolować. Z założeń komunikacji nieświadomej wynika,

---

<sup>26</sup> Pogląd spotykany u większości badaczy procesów komunikacji np. [Zaraziński 2006, s. 19].

że jest ona nieuchwytna i nie da się jej zaplanować czy nią zarządzać. Celem każdej osoby odpowiedzialnej za procesy komunikacyjne jest minimalizowanie komunikacji nieintencjonalnej w przedsiębiorstwie. Nie jest możliwe całkowite jej wyeliminowanie, ale z pewnością można ją marginalizować. Ujarmienie komunikacji nieświadomej polega na przechodzeniu tego rodzaju komunikacji w jej przeciwieństwo tj. komunikację świadomą. Jeżeli osoba pracująca w recepcji dużej korporacji jest niemiła dla gości, to automatycznie przedsiębiorstwo komunikuje w sposób nieświadomy swoje nastawienie do odwiedzających organizację interesariuszy. Jeżeli jednak osoba odpowiedzialna za procesy komunikacyjne w danym przedsiębiorstwie uzmysłowi sobie wpływ niemiłej i aroganckiej recepcjonistki na wizerunek całej korporacji, to wprowadzając zmiany, polegające na przykład na przekonaniu pracownika do zmiany swojego postępowania spowoduje, że korporacja miłym i pomocnym zespołem recepcjonistów udoskonali swój wizerunek w oczach osób ją odwiedzających. Tak dochodzi do przejścia z komunikacji nieświadomej do komunikacji świadomej.

Uzmysłowienie osobom zarządzającym korporacją wpływu nieświadomej komunikacji na tożsamość i wizerunek całej organizacji jest kluczowym zadaniem osoby odpowiadającej za komunikację. Już samo przekonanie do tego, że taka komunikacja występuje jest wysoce ambitnym przedsięwzięciem. Szczególnie, że ocena efektów działania tego rodzaju komunikowania jest jeszcze trudniejsza do zaprezentowania.

Obserwując rynek ubezpieczeniowy na świecie oraz wizerunek i poziom zaufania społeczeństwa do ubezpieczeń można dojść do wniosku, że problem nieświadomego komunikowania jest tu większy niż w innych branżach biznesu. Większość zakładów ubezpieczeń żyje w dwóch światach. Świecie komunikacji intencjonalnej. Ten świat reklamy i innych materiałów marketingowych pełen jest solidnych, bezpiecznych i zyskownych produktów ubezpieczeniowych. Znajdują się tam tylko niskie składki, wysokie odszkodowania i uśmiechnięci klienci. Brak jest jakichkolwiek wyłączeń odpowiedzialności ubezpieczyciela, czy warunków do spełnienia po stronie ubezpieczającego. Te pojawiają się w drugim świecie. Świecie komunikacji nieświadomej. Tam odbywa się nieustanna walka pomiędzy uprawnionym a ubezpieczycielem o wypłatę odszkodowania. Składki w tym świecie są wyższe niż w świecie reklamy. Infolinie zajęte, pracownik centrum likwidacji szkód niemiły a terminy przekraczane.

Stworzenie tych przeciwstawnych dwóch światów nie jest wyłącznie winą zakładów ubezpieczeń. Duży udział w kreacji tej sytuacji ma również niska świadomość społeczeństwa. Bez wgłębiania się dalej w powód takiej sytuacji należy podkreślić, iż każdy zakład ubezpieczeń musi uświadomić sobie, że komunikuje nie tylko reklamą, ale również

wszystkimi innymi podejmowanymi aktywnościami wchodzącymi w skład szeroko rozumianej działalności ubezpieczeniowej.

Rysunek 12 przedstawia przykład komunikacji świadomej i nieświadomej w zakładzie ubezpieczeń.

### **Komunikacja świadoma**

---

Zakład ubezpieczeń wykupił miejsce w dzienniku ogólnopolskim na reklamę ubezpieczeń komunikacyjnych. Reklama będzie się ukazywała dwa razy w tygodniu przez kolejne 2 miesiące.

---

*Jest to przykład komunikacji jednostronnej, poziomej, masowej, formalnej, niewerbalnej, zdecentralizowanej, świadomej.*

### **Komunikacja nieświadoma**

---

Zakład ubezpieczeń posiada na swojej stronie internetowej baner zapytaj doradcę, gdzie może wysłać zapytanie dotyczące interesującego go ubezpieczenia. Po wysyłce zapytania, potencjonalny klient czekał na odpowiedź przez 2 tygodnie i jej nie otrzymał. Jak się później okazało, był to błąd działu IT, który po odejściu z pracy osoby odpowiedzialnej za korespondencję z klientami przez stronę internetową, nie przepiął emaila na nową osobę. Klient jednak tego nie wiedział i wyrobił sobie przez te dwa tygodnie zdanie o ubezpieczycielu. Skorzystał oczywiście z oferty innego towarzystwa.

---

*Jest to przykład komunikacji dwustronnej, poziomej, formalnej, indywidualnej, niewerbalnej, zdecentralizowanej, nieświadomej.*

#### **Rysunek nr 12. Komunikacja świadoma i nieświadoma w zakładzie ubezpieczeń – przykłady**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydrożny 2011c, s. 123].

Zaproponowane powyżej rodzaje komunikacji nie wyczerpują podziału spotykanego w literaturze i praktyce gospodarczej. Można odnaleźć wiele innych kategorii komunikacji<sup>27</sup>. Jednym z popularniejszych jest podział ze względu na podmiot nadawcy i odbiorcy na komunikację osobową i nieosobową. Równie często spotykany jest podział ze względu na częstotliwość i powtarzalność przekazywania wiadomości na komunikację regularną i okazjonalną. Wszystkie te grupy komunikacji są bardzo istotne w organizacjach gospodarczych. Stanowią jednak pochodną podziału zaprezentowanego powyżej

---

<sup>27</sup> Na przykład klasyfikacja narzędzi relacji różnicująca komunikację ze względu na: wektor komunikacji, stopień sformalizowania, opcje korzystania, stopień nakłonienia do korzystania, konsekwencję w stosowaniu, atrakcyjność narzędzi dla odbiorców, kontrolę treści, interaktywność oraz dostępność do narzędzi dla odbiorców – więcej zob. [Trębecki 2012, s. 80 – 95].

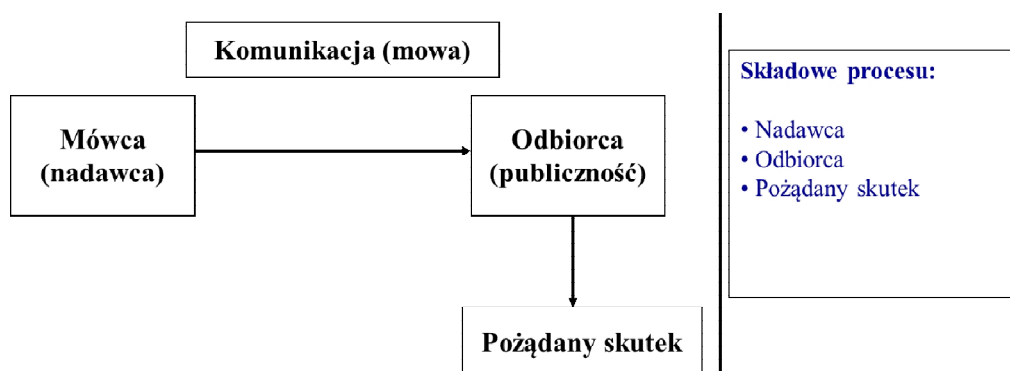
w niniejszym rozdziale. Dlatego nie zostały uwzględnione jako odrębne składowe komunikacji korporacyjnej.

## 1.4. Elementy składowe modelu procesu komunikacji

### 1.4.1. Model Arystotelesa

Komunikowanie to proces polegający na zdobyciu uwagi określonego podmiotu i przekazaniu mu planowych informacji w zdefiniowanym celu. Termin *komunikacja* stał się w ostatnich dziesięcioleciach bardzo popularny. Nie jest to jednak pojęcie nowe. Już Arystoteles pochylał się nad nim w swoich rozprawach o gramatyce i sztuce retoryki [Zaraziński 2006, s. 85]. Arystoteles dzieli proces komunikacji na trzy elementy: nadawcę (mówcę) - komunikację (mowę) – odbiorcę (publiczność) [Tamże, s. 85]. Według starożytnego myśliciela, kluczem do sukcesu jest sztuka umiejętnego wyboru formy komunikowania. Tak aby osiągnąć pożądany skutek u odbiorcy. Arystoteles jest prekursorem myśli o komunikacji. Jego propozycje dotyczące niezbędnych elementów procesu komunikacji można traktować jako punkt wyjścia do omawiania bardziej skomplikowanych modeli<sup>28</sup>.

Model komunikacji Arystotelesa (zob. rysunek 13) pozwala na wyodrębnienie czterech elementów procesu komunikowania. Istnienie każdego z nich jest warunkiem koniecznym i dostatecznym do odbycia procesu komunikacji.



**Rysunek nr 13. Model procesu komunikacji według Arystotelesa**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Zaraziński 2006, s. 85].

<sup>28</sup> W ramach rozdziału czerpiąc z dokonań badaczy komunikacji dokonuje się – poprzez uzupełnianie procesu komunikacji o kolejne elementy – budowy docelowego modelu procesu komunikacji. Warto podkreślić, że każdy model jako pewnego rodzaju uproszczony obraz rzeczywistości wymaga zaproponowania szeregu założeń początkowych (na przykład stosowana często w ekonomii klauzula *ceteris paribus* więcej zob. [Samuelson, Nordhaus 1998, s. 32]). W przypadku budowania docelowego modelu procesu komunikacji założenia wyjściowe w poszczególnych propozycjach modeli są spójne z poglądami ich autorów. Nie wymagają zatem odrębnej analizy i dodatkowego opisu.

Przyczynkiem powstania komunikacji jest mówca (nadawca). To ten podmiot wychodzi z inicjatywą łączności z wybranym odbiorcą. Nadawcę można zdefiniować jako podmiot kierujący przekazem komunikacyjnym do odbiorcy [Szymoniuk 2006, s. 17]. Nadawcą może być: człowiek, przedsiębiorstwo, partia polityczna, organizacja sportowa, placówka oświatowa, jednostka samorządowa itp. Zważywszy na przedmiot badań niniejszej dysertacji zakłada się, że nadawcą komunikatu jest przedsiębiorstwo (a w dalszej kolejności zakład ubezpieczeń). Kolejnym elementem niezbędnym do prowadzenia procesu komunikacji jest odbiorca komunikatu. Stanowi on cel aktywności komunikacyjnej nadawcy. Są to osoby lub podmioty odbierające przekaz [Tamże, s. 17]. W ramach pracy przyjęto, iż odbiorcą przekazu jest interesariusz zakładu ubezpieczeń stanowiący element jego otoczenia<sup>29</sup>.

Trzecim elementem arystotelesowskiej teorii komunikacji jest mowa (komunikacja sama w sobie). Można ją traktować jako proces przepływu przekazu od nadawcy do odbiorcy. Jest to każda informacja jaką przedsiębiorstwo chce przekazać swojemu interesariuszowi.

Ostatnią składową skutecznego modelu komunikacji jest zdefiniowanie jej celu. To znamienne, że już Arystoteles zauważył, iż działanie bez celu jest zbędne i nieefektywne. Komunikacja musi być skuteczna. Aby taka była odbiorca musi zrozumieć przekaz, tak jak zaplanował to nadawca [Flont 2010, s. 9]. Przedsiębiorstwo żeby działać skutecznie komunikując z otoczeniem, musi określić cel swojego działania. Jako przykłady celów można wskazać:

- poznanie przez odbiorcę nadawcy – przykładowo towarzystwo ubezpieczeń rozpoczyna działalność na danym rynku,
- chęć zmiany nastawienia w stosunku do danego nadawcy – przykładowo komunikacja kryzysowa związana z brakiem wypłaty odszkodowania za bardzo medialną szkodę<sup>30</sup>.
- Jeszcze innym przykładem celu komunikowania towarzystwa ubezpieczeń z konkretnym interesariuszem może być po prostu chęć przekonania do zakupu danego ubezpieczenia.

#### **1.4.2. Model Lasswella**

Rozwinięciem i uzupełnieniem modelu komunikacji Arystotelesa jest zaproponowany w 1948 roku przez amerykańskiego komunikologa Harolda Lasswella model pytań [Fiske 2008, s. 48]. Według autora podstawą do uchwycenia danego procesu komunikacji jest

---

<sup>29</sup> Szczegółowo pojęcie interesariusza towarzystwa ubezpieczeń zostało omówione w rozdziale III.

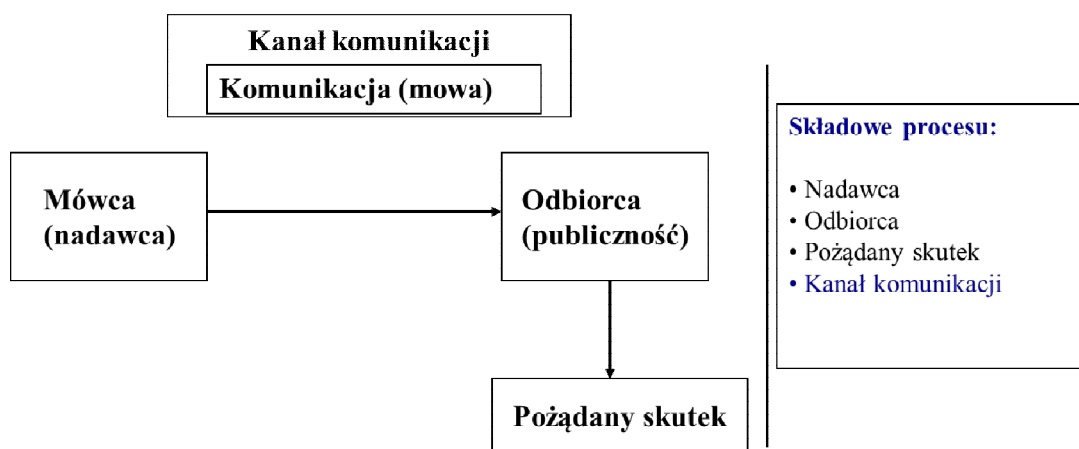
<sup>30</sup> Np. sprawa likwidacja szkody przez PZU SA za awarię statku Chopin zob. [Starkowski 2011, s. 92].

odpowieź na następujące pytania: *Kto mówi? Co mówi? Jakim kanałem? Do kogo? Z jakim skutkiem?*

Porównując model Lasswella (zob. rysunek 14) z modelem Arystotelesa dostrzega się wiele podobieństw. Przeanalizowanie modelu tego drugiego pozwala na odpowiedź na cztery z pięciu pytań zadawanych przez Lasswella.

- Kto mówi? *Przedsiębiorstwo.*
- Co mówi? *Odpowiedni, zaplanowany przekaz.*
- Do kogo mówi? *Do otoczenia przedsiębiorstwa.*
- Z jakim skutkiem? *Określenie celu komunikacji i badanie efektów.*
- Jakim kanałem? *Jakim sposobem dotrzeć do odbiorcy? – nowy element w porównaniu z modelem Arystotelesa.*

Dla Arystotelesa istniał jeden kanał komunikacji – mowa. Komunikację utożsamiał z rozmową. Natomiast współczesny schemat Lasswella dostrzega różne potencjalne kanały komunikowania. Dobrze lub źle dobrane do danego odbiorcy i nadawcy kanały komunikacji mogą być wyznacznikiem sukcesu, bądź porażki całego procesu.



**Rysunek nr 14. Model procesu komunikacji według Lasswella**


**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Fiske 2008, s. 48] i [Pilarczyk i Wałkowski 2010, s. 22].

Podstawowy podział kanałów komunikacyjnych można powiązać ze zmysłami człowieka (zob. rysunek 15). To one budują platformę odbioru informacji ze świata zewnętrznego. Badaczka komunikacji R. Winkler utożsamia pięć zmysłów człowieka z kanałami komunikacyjnymi [2008, s. 64].

Podział zaprezentowany powyżej nie jest wystarczający do pełnej analizy procesu komunikacji korporacyjnej, który oprócz wykorzystania dwóch zmysłów: wzroku i słuchu,

bardzo często korzysta z mowy, która nie została uwzględniona (słusznie, ponieważ nie jest to zmysł) przez autorkę.

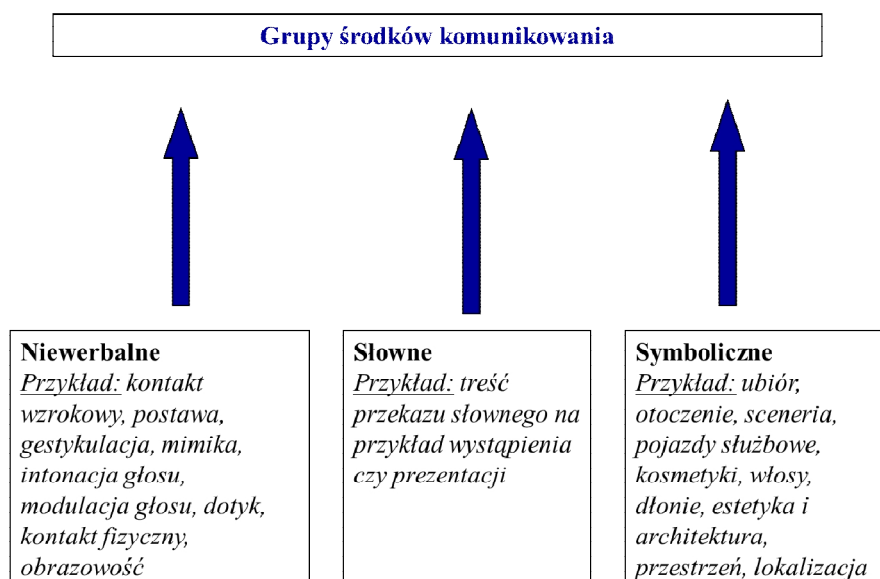
Rodzaj zmysłu	Kanał komunikacji
wzrok	Wszystkie te kanały komunikacyjne, które są odczytywane tylko za pomocą wzroku lub wzrok jest głównym czynnikiem dekodującym przekaz nadawcy
słuch	Wszystkie te kanały komunikacyjne, które są odczytywane tylko za pomocą słuchu lub słuch jest głównym czynnikiem dekodującym przekaz nadawcy
smak	Wszystkie te kanały komunikacyjne, które są odczytywane tylko za pomocą smaku lub smak jest głównym czynnikiem dekodującym przekaz nadawcy
węch	Wszystkie te kanały komunikacyjne, które są odczytywane tylko za pomocą węchu lub węch jest głównym czynnikiem dekodującym przekaz nadawcy
dotyk	Wszystkie te kanały komunikacyjne, które są odczytywane tylko za pomocą dotyku lub dotyk jest głównym czynnikiem dekodującym przekaz nadawcy



Rysunek nr 15. Zmysły człowieka a kanały komunikacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Winkler 2008, s. 64].

Podobny podział środków komunikacji przedstawia K. Wojcik, która dzieli je na niewerbalne, słowne i symboliczne (zob. rysunek 16).



Rysunek nr 16. Grupy środków komunikowania

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wojcik 2005, s. 68].

Każda grupa interesariuszy korporacji ma kanały komunikacji charakterystyczne tylko dla siebie. Można założyć, że kanał komunikacyjny to każdy tunel, którym przebiega wiadomość do planowanego odbiorcy procesu komunikacji. Może to być każdy kanał, który powoduje, że przedsiębiorstwo komunikuje z publicznością tzn. przy użyciu swoich zmysłów uzyskuje informacje na temat przedsiębiorstwa, wyrabia sobie zdanie na jej temat.

Strategia doboru kanału komunikacji jest czynnikiem decydującym o prowadzeniu skutecznej komunikacji [Munter 2009, s. 35]. Dobór kanału komunikacyjnego musi być optymalny z punktu widzenia uwarunkowań i założeń jakie występują w organizacji. Do determinantów wykorzystania tego, a nie innego środka komunikacji można zaliczyć między innymi: grupę odbiorców do jakich przedsiębiorstwo chce trafić, budżet danej komunikacji, doświadczenie w komunikowaniu z daną grupą odbiorców, czas realizacji danego procesu komunikacji, a także możliwości informatyczne.

Przykładem źle dobranego kanału komunikacji jest wybór reklamy radiowej ubezpieczeń dla rolnictwa z emisją o godzinie 9:00 w niedzielę. W tym czasie praktycznie każdy rolnik, jest w kościele lub ogląda program *Tydzień* w telewizji publicznej. Bez względu na treść przekazu nie dotrze on do zaplanowanej grupy odbiorców. Powodem jest brak strategii doboru kanału komunikacyjnego dostosowanego do zwyczajów danej grupy odbiorców.

Nie sposób wymienić i opisać wszystkie potencjalne drogi komunikowania korporacji z otoczeniem. Jak duża jest ilość potencjalnych kanałów komunikacyjnych obrazują dwa poniższe przykłady. Przedstawiono w nich powszechne platformy komunikacji z klientem (zob. tabela 10) oraz kanały komunikacji z pracownikami (zob. tabela 11).

**Tabela nr 10. Powszechne platformy komunikacji z klientem**

Promocja Sprzedaży	Public relations	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
Przykłady: konkursy; gry; zakłady; loterie; nagrody i prezenty; próbki; targi; wystawy; pokazy; kupony; rabaty; nisko oprocentowanie finansowanie; rozrywka; programy lojalnościowe; sprzedaż wiązana.	Przykłady: pakiety informacyjne dla prasy; przemówienia; seminaria; raporty roczne; finansowe wspieranie działalności dobroczynnej; sponsorowanie; publikacje; lobbying; identyfikacja wizualna; czasopismo firmowe; imprezy.	Przykłady: prezentacje oferty; spotkania handlowe; programy motywacyjne; próbki; targi i pokazy hurtowe.	Przykłady: katalogi; reklama bezpośredni; telemarketing; zakupy drogą elektroniczną; zakupy telewizyjne; reklama przesyłana faksem; reklama elektroniczna; reklama głosowa.

**Źródło:** Opracowanie własne za [Kotler 2005, s. 574].



**Tabela nr 11. Środki komunikowania się w przedsiębiorstwie z pracownikami**

Środki komunikacji		
Związane z przekazywaniem informacji	Związane z komunikacją bezpośrednią	Wpływające na kształtowanie obrazu firmy w oczach pracowników
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Media drukowane:</b></li> <li>- wydawnictwa firmowe (biuletyn wewnętrzny, gazeta firmowa, podręcznik pracownika, kronika firmowa, newsletter),</li> <li>- raporty dla pracowników (roczne, określone),</li> <li>- tablice informacyjno-ogłoszeniowe,</li> <li>- publikacje dla kadry zarządzającej,</li> <li>- broszury informacyjne,</li> <li>• <b>Media elektroniczne:</b></li> <li>- internet, poczta elektroniczna,</li> <li>- radio zakładowe, infolinia,</li> <li>media audiowizualne:</li> <li>- video, projekty, inne,</li> <li>- skrzynka skarg, zażaleń, pomysłów.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Formalne</b></li> <li>- instrukcje pisemne,</li> <li>- pisma wewnętrzne, memoranda, zebrania i konferencje pracownicze,</li> <li>• <b>Nieformalne:</b></li> <li>- komunikacja osobista,</li> <li>- briefingi,</li> <li>- konsultacje,</li> <li>- odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- system identyfikacji wizualnej,</li> <li>- wystawy,</li> <li>- konkursy dla pracowników i ich rodzin,</li> <li>- działalność charytatywna na rzecz społeczności lokalnej,</li> <li>- drzwi otwarte firmy,</li> <li>- imprezy okolicznościowe, rekreacja, kluby pracownicze,</li> <li>- programy ubezpieczeniowe dla pracowników i ich rodzin.</li> </ul>

**Źródło:** [Penc 2010, s. 114].

Zaprezentowane powyżej exemplum kanałów komunikacyjnych dwóch z trzech najważniejszych grup interesariuszy (klienci, pracownicy) organizacji gospodarczej obrazuje, jak skomplikowane zadanie ma strateg komunikacyjny w przedsiębiorstwie. Przed ostatecznym wyborem kanału komunikacyjnego musi przeanalizować szereg czynników i wziąć pod uwagę wiele potencjalnych możliwości.

### 1.4.3. Model Osgooda i Schramma

Model cyrkulacji według C.E. Osgooda i W.L. Schramma, uzupełnia poprzednie modele o pojęcie kodowania i dekodowania przekazu [Zaraziński 2006, s. 94]. Każdy proces komunikacyjny posiada swój zestaw kodów, które są oparte na konwencjach i umożliwiają tworzenie przekazów (alfabet oraz inne sygnały) [Budzyński 2003, s. 110]. Jak pisze G. Zaraziński: „znaki (kody) są materią, z której tworzone są wiadomości.” [2006, s. 17]. Są to środki porozumiewania i najczęściej odnoszą się do przedmiotu, który oznaczają.

Kody nie istnieją samodzielnie a swoje znaczenie otrzymują w sposób umowny. W ten sposób tworzą określony system postrzegany za pomocą zmysłów. Komunikacja jest możliwa, o ile partnerzy dzielą przynajmniej częściowo wspólny system znaków. Stąd też wielu autorów komunikację określa, jako tworzenie wspólnych znaczeń i bada

dwukierunkowy przepływ komunikatów, które wyznaczają wspólne interpretacje [Zaraziński 2006, s. 17].

Posiadanie wspólnego systemu znaków i kodów jest bardzo istotne w świecie biznesu. W przedsiębiorstwach często obowiązują pewne standardy – zarówno w stosunku do formułowania przekazu, jak i jego interpretacji – do tego stopnia, że w odniesieniu do powstających w instytucjach tekstów możemy mówić o wykształceniu się organizacyjnego kodu, nie tylko obejmującego określone procedury językowe, ale i swoisty „słownik językowy” [Winkler 2008, s. 152]. Jest to szczególnie widoczne w branży finansowej, w tym w szczególności ubezpieczeniowej. Przedstawiciele zakładu ubezpieczeń w kontaktach z klientem, często stosują żargon zawodowy co ostatecznie powoduje, że dany przekaz nie jest prawidłowo dekodowany. Jest to przyczyna perturbacji w dalszych kontaktach i w konsekwencji bezpośrednio wpływa na efektywność współpracy.

Można założyć, że kodowanie następuje w momencie przekształcenia treści (mówionej lub pisanej) na wiele gestów i symboli. Z kolei dekodowanie następuje w momencie przekształcenia komunikatu przez słuchacza, który stara się go zrozumieć [Zaraziński 2006, s. 94]. Kodowanie to inaczej mechanizm przekładający ideę komunikatu (informacje i sugestie) na symbole (słowa, obrazy, dźwięki, barwy itd.). Dekodowanie natomiast, to interpretacja otrzymanego przekazu, czyli przekształcenie symboli w informacje i sugestie [Szymoniuk 2006, s. 17].

Badacze komunikacji wskazują wiele rodzajów kodów występujących w trakcie realizacji procesu komunikacyjnego. Najczęstszym podziałem jest uwzględnienie w badaniach kodów poznawczych stanowiących wiedzę naukową oraz wynikającą z pewnych tradycji kodów działania, czyli różnego rodzaju programów i systemów sygnalizacyjnych, np. *kody savoir vivre* w biznesie [Ober, 2007]. Innym rodzajem kodów są kody parajęzykowe, do których należą: kody przekaźnikowe (kiedy zachodzi konieczność ponownego zakodowania), zastępcze (występujące niejako samodzielnie) oraz pomocnicze (używane równocześnie z przekazem głównego komunikatu).

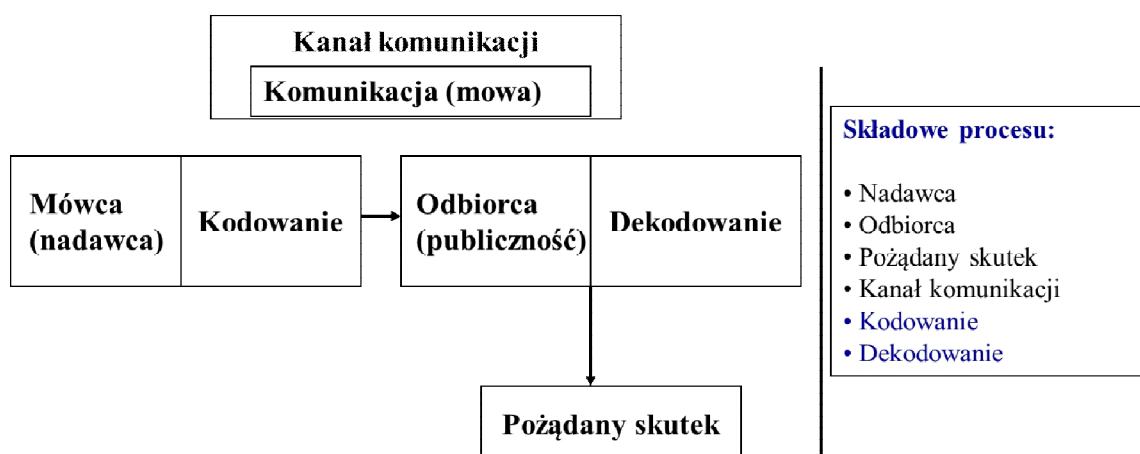
A. Potocki wskazuje zakres pomocniczych kodów mowy, w skład których wchodzi: kody prozodyczne wykorzystujące zmiany wysokości, czasu trwania i siły głosu; kody kohezyjne polegające na wykorzystaniu gestów i mimiki, a także kody proksemiczne opierające się na wykorzystaniu przestrzeni pomiędzy nadawcą a odbiorcą przekazu [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 40].

Znaki organizowane są w kody zgodnie z zasadą, że znaczenie danego znaku determinowane jest przez jego związki z innymi znakami. Dlatego można za S. Lachiewiczem, wyróżnić dwie kategorie znaków:

- paradygmat, czyli dostępny zbiór znaków, który umożliwia wybór określonego znaku,
- syntagma, czyli komunikat, który jest tworzony przez „ułożenie” wybranych znaków [2008, s. 106].

Wypowiedź ustna jest zatem traktowana jako komunikat realizowany w oparciu o paradygmat, którym jest słownictwo i syntagma, czyli zdanie wypowiedziane (syntagma audialna) i zdanie zapisane (syntagma wizualna) [Tamże s. 106].

Model cyrkulacji w komunikacji (zob. rysunek 17) uwzględnia ciągły przepływ wiadomości pomiędzy zainteresowanymi stronami. Na bieżąco w trakcie trwania komunikacji dwustronnej zachodzi proces kodowania, interpretacji i dekodowania przekazu<sup>31</sup>.



**Rysunek nr 17. Model procesu komunikacji uzupełniony o model cyrkulacji Osgooda i Schrama**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Zaraziński 2006, s. 94].

Podsumowując wywód na temat kodowania i dekodowania w procesie komunikacyjnym można założyć, że jeżeli kodowanie przekazu stanowi stylistykę i technikę wypowiedzi a rozkodowanie to przełożenie przez odbiorcę przekazu na swój system pojęć [Kamiński 2007, s. 15], to kluczem do skutecznej komunikacji jest takie zakodowanie przez nadawcę komunikatu, aby odbiorca miał możliwość odkodowania go w sposób zgodny z intencją nadawcy [Kotler 2005, s. 575].

<sup>31</sup> Uwzględnienie we wzorcu modelu procesu komunikacji dwustronnego kierunku przekazu, gdzie nadawca staje się odbiorcą a odbiorca nadawcą zostało zaprezentowane w dalszej części rozdziału.

#### 1.4.4. Model Shannona i Waevera

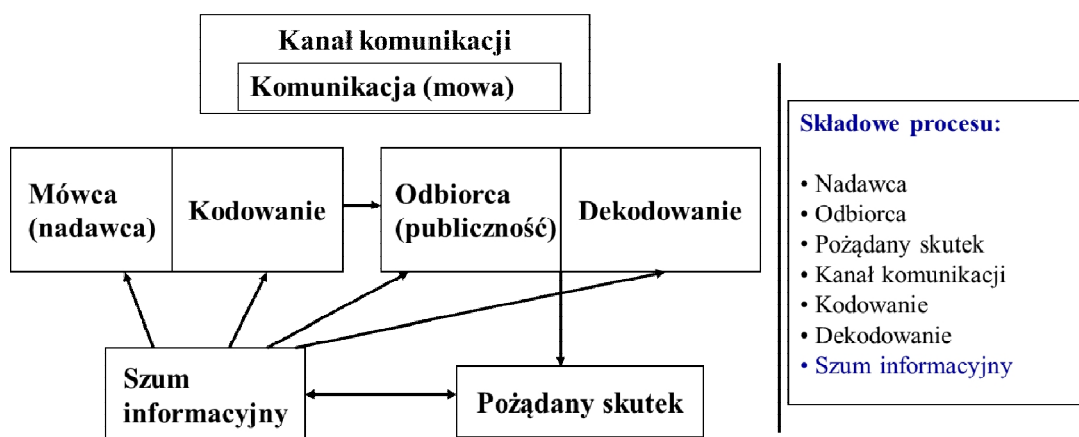
W trakcie przepływu informacji od nadawcy do odbiorcy może ona napotkać wiele barier powodujących, że nie trafi w ogóle do odbiorcy lub trafi zniekształcona. Dlatego każdy model procesu komunikacyjnego musi uwzględniać tzw. szumy informacyjne. Są to dowolne czynniki pochodzące z dowolnego źródła mające destabilizacyjny wpływ na proces komunikacyjny.

Z punktu widzenia założeń teoretycznych nie jest ważne, gdzie szumy powstają. Istotne jest natomiast, jaki mają wpływ na przekaz. Jeżeli przeniesie się teoretyczne założenia do świata biznesu, to kluczem do komunikacyjnego sukcesu przedsiębiorstwa stanie się namierzenie i zlikwidowanie barier komunikacyjnych. To one mogą być czynnikiem decydującym o sukcesie, bądź porażce procesu komunikacyjnego w przedsiębiorstwie. Dlatego strategia komunikacyjna musi uwzględnić definiowanie i eliminację szumów informacyjnych, jakie potencjalnie mogą się pojawić w każdym rodzaju komunikacji korporacyjnej.

Szumy informacyjne uwzględnili w swoim modelu C. Shannon i W. Weaver. Badacze rozpoznają w swoich studiach nad komunikacją trzy poziomy problemów. Należą do nich:

- kwestie techniczne (poziom A) → *Jak dokładnie symbole komunikacyjne mogą być przesyłane?*
- problemy semantyczne (poziom B) → *Z jaką precyzją (dokładnością) przesyłane symbole przekazują pożądane znaczenie?*
- problemy efektywności (poziom C) → *Z jaką efektywnością otrzymane znaczenie prowadzi do pożądanego zachowania?* [Fiske 2008, s. 11].

Uwzględnienie potencjalnych źródeł szumu informacyjnego / barier komunikacyjnych na każdym etapie procesu i w odniesieniu do każdego podmiotu jest podstawowym założeniem w modelu komunikacyjnym nakreślonym na rysunku 18. Jest to różnica w porównaniu z modelem autorskim Shannona i Weavera, którzy źródeł szumu informacyjnego szukali głównie w wysyłanych i otrzymywanych sygnałach [Fiske 2008, s. 23]. Głównym przedmiotem badań komunikologów była zatem analiza szumu pojawiającego się wewnątrz kanału komunikacyjnego. Takie spojrzenie jest jednak zbyt wąskie ponieważ bariery komunikacyjne mogą powstawać zarówno podczas kodowania przekazu przez nadawcę, przepływu wiadomości przez wybrany kanał komunikacyjny, jak i odbioru oraz rozkodowywania przekazu przez odbiorcę.



**Rysunek nr 18. Model procesu komunikacji uzupełniony o model Shannona i Weavera**

**Źródło:** Opracowanie własne za [Fiske 2008, s. 11].

Kolejnym wkładem badaczy w rozwój komunikacji jest wprowadzenie pojęcia redundancji [Wanat 2001, s. 20]. Jest to termin przewrotny ponieważ mimo, że oznacza nadmiar treści w procesie komunikacyjnym to ostatecznie jest terminem pozytywnym i niezwykle istotnym. Jeżeli nie występowałoby zjawisko redundancji to każdy przekaz byłby budowany na minimalnym poziomie informacyjnym. Mógłby dotrzeć do odbiorcy niezniekształcony tylko w przypadku braku jakiegokolwiek barier i szumów. Natomiast, jeżeli napotkałby na jakąkolwiek przeszkodę to uległby zniekształceniu powodującym brak możliwości jego odczytu. Z kolei, przy większym poziomie treści niż jest to wymagane, przekaz będzie odporniejszy na bariery komunikacyjne i szumy informacyjne. Zniekształcą one taki przekaz, ale w stopniu umożliwiającym prawidłowe odczytanie wiadomości. Redundancja ma jednak swoją masę krytyczną. Po jej przekroczeniu przekaz będzie sam w sobie (bez zniekształceń) chaotyczny i nieprecyzyjny.

Poniżej zaprezentowano (zob. tabela 12) źródła barier komunikacyjnych w przedsiębiorstwie w podziale na bariery związane z: komunikacją pionową, kanałami komunikacyjnymi, cechami przekazywanej informacji oraz atmosferą i kulturą organizacji.

Jeszcze inny podział barier komunikacyjnych zaproponował G. Zaraziński, który zakłócenia przekazu odnalazł w różnicach kulturowych, braku umiejętności decentracji, utrudnieniach percepcyjnych, stereotypach, wybiórczości uwagi oraz samopoczuciu [2006, s. 88 i 89]. Uzupełniając tę listę można dodać emocje oraz nieufność [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 41].

**Tabela nr 12. Bariery komunikacyjne w przedsiębiorstwie**

<b>Bariery w relacji przełożony – podwładny, związane z cechami jej uczestników:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Różne umiejętności percepcyjne.</li> <li>2. Różne stany emocjonalne.</li> <li>3. Różne doświadczenia życiowe.</li> <li>4. Różne oczekiwania (rozbieżność interesów).</li> <li>5. Kierowanie się pierwszym wrażeniem.</li> <li>6. Kierowanie się stereotypami i uprzedzeniami.</li> <li>7. Nieodróżnienie faktów od wniosków.</li> <li>8. Bierne słuchanie.</li> <li>9. Brak chęci do wysłuchania.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Brak asertywności.</li> <li>11. Brak akceptacji przekazywanej informacji z powodu różnic w systemie wartości.</li> <li>12. Brak identyfikacji z nadawcą (lub kontekstem przekazu).</li> <li>13. Brak koncentracji / zmęczenie.</li> <li>14. Problemy językowe (niedokładność lingwistyczna).</li> <li>15. Niechęć do otwarcia się.</li> <li>16. Brak empatii.</li> </ol>
<b>Bariery związane z funkcjonowaniem kanałów komunikacji:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brak kanałów informacyjnych pomiędzy przełożonym a podwładnym.</li> <li>2. Dobór kanałów niedostosowany do kompetencji komunikacyjnych nadawcy i/lub odbiorcy.</li> <li>3. Trudność w komunikacji poziomej (blokady informacyjne).</li> <li>4. Zakłócenia fizyczne w przekazie i odbiorze informacji.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Niewłaściwa architektura wnętrza (organizacja przestrzeni).</li> <li>6. Presja czasu.</li> <li>7. Odległość między nadawcą i odbiorcą niedostosowana do przekazywania informacji.</li> <li>8. Zła organizacja procesu przekazu informacji.</li> </ol>
<b>Bariery związane z cechami przekazywanej informacji:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Złożoność informacji.</li> <li>2. Niewielka waga i użyteczność informacji.</li> <li>3. Brak aktualności informacji.</li> <li>4. Przekazywanie zbyt dużej ilości informacji, której odbiorca nie jest w stanie wykorzystać.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Bariery językowe: niedostosowanie słownictwa, świadome lub nieświadome zakłócenia semantyczne powodujące niezrozumiałość informacji.</li> <li>6. Brak spójności komunikacji werbalnej i niewerbalnej.</li> <li>7. Zakłócenia parajęzykowe i dźwiękowe.</li> </ol>
<b>Bariery związane z atmosferą komunikacji i kulturą organizacyjną firmy:</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nieprzyjazna atmosfera.</li> <li>2. Brak zaufania podwładnych w stosunku do przełożonych.</li> <li>3. Brak zaufania przełożonych do podwładnych.</li> <li>4. Brak zaufania pomiędzy pracownikami.</li> <li>5. Różne statusy społeczne nadawcy i odbiorcy.</li> <li>6. Dystans hierarchiczny.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Zniechęcenie i związany z nim brak motywacji podwładnych.</li> <li>8. Niechęć pracowników do wyrażania opinii, zwłaszcza negatywnych.</li> <li>9. Brak identyfikacji pracowników z celami przekazywanej informacji.</li> <li>10. Manipulowanie informacją.</li> </ol>

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie: [Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 36-38] i [Lachiewicz 2008 s. 114 i 115].

Z barierami komunikacyjnymi związane są również pojęcia luki niezgody informacyjnej, rozumianej jako różnica w treści informacji, z którą się odbiorca nie zgadza i luki nadziei informacyjnej, z którą odbiorca się zgadza w przekonaniu, że zostanie zlikwidowana w rezultacie otrzymania dalszych informacji w przyszłości [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 42].

W podsumowaniu deskrypcji przeszkód komunikacyjnych można zaprezentować prawo fińskiego badacza procesów komunikacyjnych profesora Osmo Wiio [Kamiński 2007, s. 15 i 16]. Autor tej koncepcji parafrazuje prawo Murphy'ego wprowadzając autorski pogląd na zasady obowiązujące w komunikacji (zob. rysunek 19.).

### **Komunikacja zwykle zawodzi, sukces jest wyjątkiem**

- ✓ jeśli komunikacja może zawieść, to zawiedzie,
- ✓ jeśli komunikacja nie może zawieść, to zwykle zawodzi,
- ✓ jeśli komunikacja wydaje się zgodna z założeniami, musiało dojść do nieporozumienia,
- ✓ jeśli jesteś zadowolony z tego, co i jak przekazałeś, na pewno ci nie wyszło;
- ✓ jeśli przekaz może być rozumiany na różne sposoby, zostanie zrozumiany w sposób najbardziej szkodliwy;
- ✓ zawsze jest ktoś, kto wie lepiej niż ty, co chciałeś wyrazić,
- ✓ im więcej komunikujemy, tym więcej nieporozumień,
- ✓ w komunikacji na skalę masową nie jest ważne, jak jest, lecz jak się wydaje, że jest;
- ✓ znaczenie wiadomości jest odwrotnie proporcjonalne do kwadratu odległości;
- ✓ im poważniejsza jest sytuacja, tym większe jest prawdopodobieństwo, że zapomnisz o ważnej rzeczy, o której pamiętałeś przed chwilą.

#### **Rysunek nr 19. Prawa komunikacyjne Wiio**

**Źródło:** [Kamiński 2007, s. 15 i 16].

Pomimo tego, że zasady Wiio były tworzone bez wątpienia z przymrużeniem oka, z pewnością dowolnie wybrana osoba zajmująca się komunikacją biznesową, przynajmniej raz zetknęła się z każdą z nich.

#### **1.4.5. Model komunikacji transakcyjnej**

Podstawowym zadaniem współczesnych korporacji jest prowadzenie skutecznego dialogu z otoczeniem. Nie wystarczy, jak jeszcze kilkanaście lat temu wyprodukować dany produkt, czy usługę i wejść z nią na rynek. Pojawił się nowy pogląd na komunikację traktujący ją jako interaktywny dialog pomiędzy przedsiębiorstwem i jej publicznością, na każdym etapie współpracy. Przedsiębiorstwa muszą zadać sobie pytanie „*Jak nasi interesariusze mogą*

*dotrzeć do nas? – a nie tylko „Jak możemy dotrzeć do naszych interesariuszy?”* [Kotler 2005, s. 574].

Uwzględniając uniwersalną zasadę komunikacji mówiącą, że jest to proces dwustronny, który polega na mówieniu i słuchaniu, nadawaniu komunikatów, ale też ich odbieraniu [Kamiński 2007, s. 109] nie będzie ryzykowne założenie, że nie istnieje efektywna komunikacja bez instytucji tzw. sprzężenia zwrotnego i odpowiedzi (reakcji) odbiorcy.

Sprzężenie zwrotne to „*odwrócenie komunikacji, w którym to odbiorca wyraża reakcję na komunikat nadawcy*” [Zaraziński 2006, s. 95]. Można wyróżnić dwa typy sprzężeń zwrotnych. Pierwszy to bezpośrednie wyrażenie, które występuje tylko w komunikacji bezpośredniej i może nim być na przykład potakiwanie głową [Tamże, s. 95]. Drugie, sprzężenie pośrednie jest rzeczywistą i świadomą zamianą ról, w której to odbiorca po zinterpretowaniu otrzymanego przekazu staje się nadawcą, kontynuując proces wymiany informacji.

Z kolei odpowiedź w procesie komunikacji jest ściśle powiązana ze sprzężeniem zwrotnym<sup>32</sup> i stanowi *zespół reakcji i zachowań odbiorców po otrzymaniu przekazu* [Szymoniuk 2006, s. 17].

Przekładając komunikację dwukierunkową uwzględniającą sprzężenie zwrotne i odpowiedź odbiorcy na język komunikacji w przedsiębiorstwie można za J. Oberem podkreślić, iż dzięki niej możemy podczas długoterminowych zadań przysyłać brakujące informacje [2007, s. 12]. Ta możliwość czyni z komunikacji proces dynamiczny, gdzie odbiorca staje się nadawcą, a nadawca odbiorcą z potencjalnie możliwą wielokrotną zamianą ról [Tamże s. 12].

Sprzężenie zwrotne obejmuje dodatkowo te same etapy co komunikowanie i może przybierać w organizacjach rozmaite formy, od bezpośredniego sprzężenia do ustnego potwierdzenia przyjęcia komunikatu.

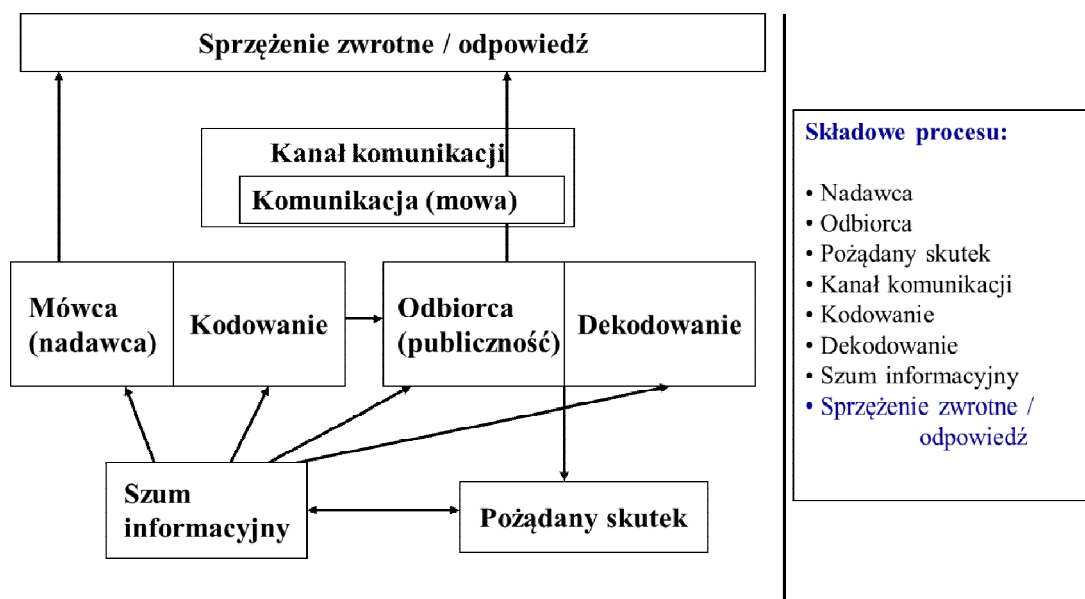
Model procesu komunikacji transakcyjnej (zob. rysunek 20.) zakłada, że wysyłający informację nadawca jest jednocześnie odbiorcą, który dopasowuje nadanie kolejnego przekazu do oceny odebranej wcześniej informacji zwrotnej [Lachiewicz 2008, s. 103].

Dwukierunkowy model komunikacji to inaczej system otwarty, w którym wymiana informacji wywołuje zmiany po obu stronach relacji organizacja - otoczenie [Ociepka 2003, s. 9].

---

<sup>32</sup> Niektórzy badacze stawiają znak równości pomiędzy sprzężeniem zwrotnym i odpowiedzią w komunikacji.





**Rysunek nr 20. Model procesu komunikacji transakcyjnej (otwartej)**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Kotler 1994 s. 547 za Pilarczyk 2001, s.8].

Dobrym przykładem istoty prowadzenia otwartej, dwukierunkowej komunikacji w przedsiębiorstwie są poglądy dwóch badaczy komunikacji A. Potockiego [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 24] i L. Kamińskiego [2007, s. 15]. Pierwszy z nich uważa, że „im bardziej dynamiczne jest otoczenie gospodarcze danej firmy, tym większa jest potrzeba ciągłej i nieprzerwanej komunikacji”. Drugie stanowisko traktuje za błędne postrzeganie komunikacji jako procesu wysyłania informacji do jakiegoś adresata. Jest to bowiem zaledwie wstęp i krok stosunkowo prosty. Prawidłowa komunikacja następuje dopiero wtedy, gdy informacja do kogoś dotrze i wywoła jakąś reakcję. Dlatego z natury rzeczy komunikacja biznesowa jest procesem dwustronnym a każde przedsiębiorstwo powinno analizować reakcję odbiorcy na wysłany komunikat. Nie wystarczy sprawdzić czy został on odebrany, należy również upewnić się, że został prawidłowo zrozumiany i przyswojony.

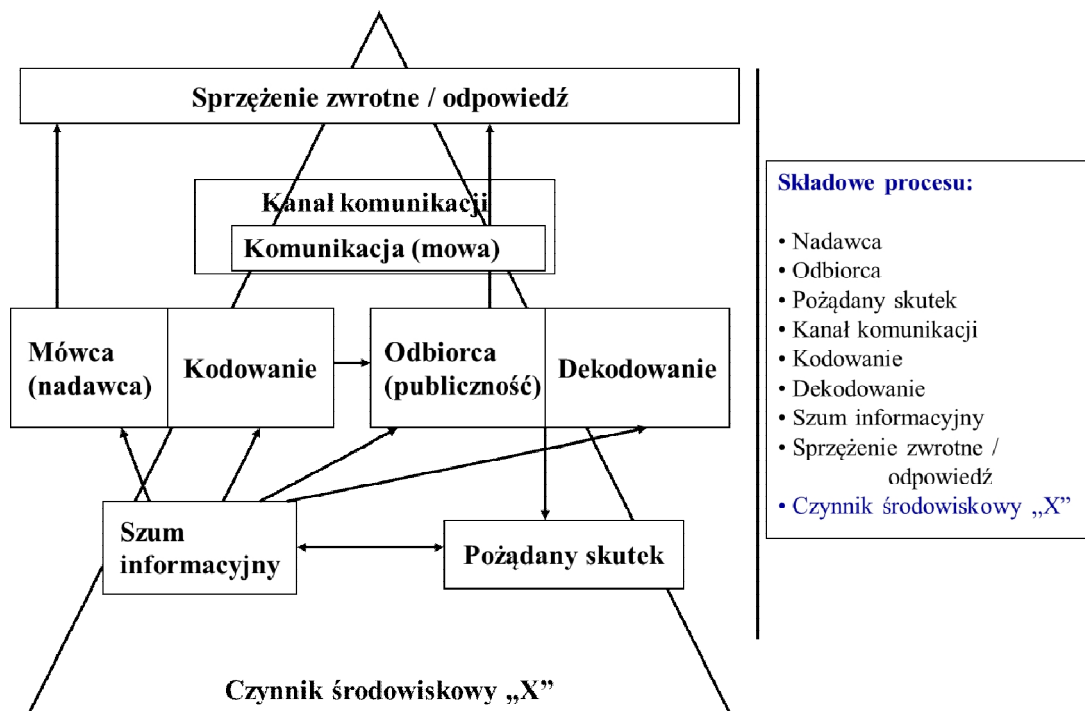
#### **1.4.6. Model komunikacji uzupełniony o czynnik środowiskowy**

Model procesu komunikacji w przedsiębiorstwie naszkicowany na rysunku 20 nie jest pełny. Aby doprowadzić do ostatecznego kształtu należy go uzupełnić o założenia modelu T.M. Newcomba [Fiske 2008, s. 14 i 15]. Jest to model o strukturze trójkątnej<sup>33</sup>. Został

<sup>33</sup> W odróżnieniu od poprzednich linearnych modeli.

zbudowany dla podkreślenia roli komunikacji w społeczeństwie, jednak przy pewnych założeniach może być również brany pod uwagę przy poszukiwaniu optymalnego modelu komunikacji korporacyjnej. Badacz wprowadził czynnik „X” stanowiący odpowiednik środowiska społecznego. Środowisko społeczne to pewien zbiór cech zewnętrznych i wewnętrznych wpływających na podmioty procesu komunikacji. Może nim być jedna osoba, grupa osób, ale także otoczenie polityczno-prawne, demograficzne, ekonomiczne i inne. W ten sposób powstaje trójkąt wzajemnych uwarunkowań pomiędzy nadawcą, odbiorcą i środowiskiem społecznym. Jest to system, którego części składowe są względem siebie zależne.

Uwzględnienie założeń modelu Newcomba pozwala na osadzenie modelu komunikacji w ściśle określonym otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym organizacji. Ponieważ przedsiębiorstwo nie działa w próżni docelowy model komunikacji budowany w ramach niniejszego rozdziału musi uwzględniać czynniki otoczenia zewnętrznego. W trakcie budowania komunikacji w korporacji należy uwzględnić wszystkie czynniki „X”, tak aby nie ominąć żadnych istotnych cech otoczenia wpływających na nadawcę lub odbiorcę, bądź na nadawcę i odbiorcę jednocześnie (zob. rysunek 21).



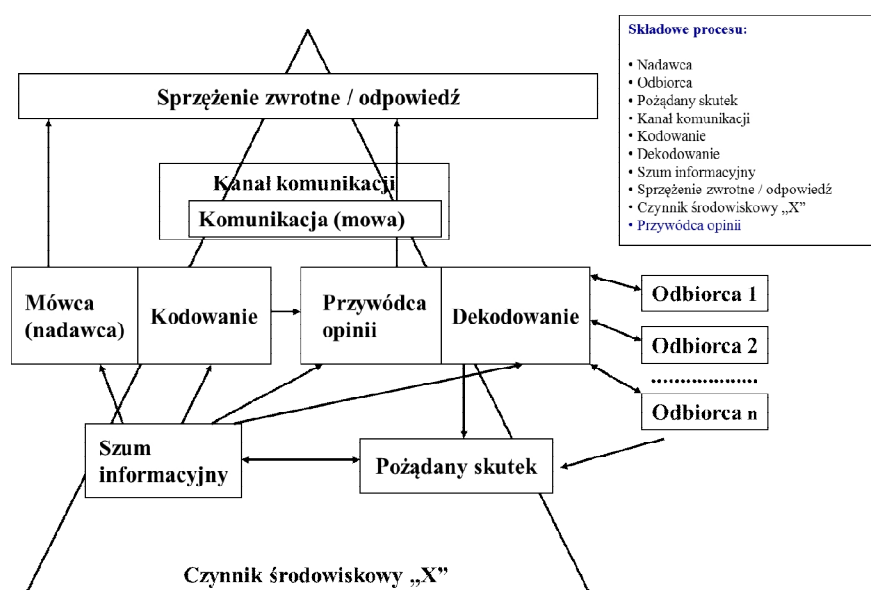
**Rysunek nr 21. Model procesu komunikacji z uwzględnieniem czynnika środowiskowego**

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Fiske 2008, s. 14 i 15].

### 1.4.7. Model komunikacji dwustopniowej Katza i Lazarsfelda

Ewolucja komunikacji biznesowej doprowadziła do konieczności uwzględnienia w docelowym modelu procesu komunikacyjnego również komunikacji dwukierunkowej oraz dwustopniowej. Komunikacja dwukierunkowa została opisana wcześniej, a aktualnie zaproponowany model uwzględnia dwukierunkowy przepływ wiadomości pomiędzy nadawcą i odbiorcą. Nie uwzględnia jednak możliwości dwustopniowego dojścia do ostatecznego, intencjonalnego odbiorcy przekazu. Dlatego należy go uzupełnić o założenia modelu dwustopniowego przepływu informacji E.Katza i P. Lazarsfelda [Kowalska 2007, s. 195]. Model ten, został stworzony pod wpływem obserwacji i badań, które wskazały na znaczenie, jakie w procesie masowej komunikacji (dominującej w przedsiębiorstwach) odgrywają nieformalne kontakty [Tamże, s. 195].

Według autorów koncepcji, treści rozpowszechniane przez masowe środki przekazu, często nie trafiają do publiczności bezpośrednio, lecz za pośrednictwem liderów opinii. Zatem, często w celu uzyskania zaplanowanych efektów komunikacyjnych w postaci zmiany zachowania, czy ustalonej reakcji docelowej grupy odbiorców nie należy skomunikować się z tą grupą odbiorców a z liderem opinii, który ma bezpośredni wpływ na daną grupę osób. Takie działanie często jest tańsze i skuteczniejsze. Wszystko to jest przyczynkiem coraz większej popularności komunikacji dwustopniowej w korporacjach. Model komunikacji uwzględniający możliwość dwuetapowego dotarcia do ostatecznej grupy interesariuszy przedstawiono na rysunku 22.



Rysunek nr 22. Model procesu komunikacji dwustopniowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Kowalska 2007, s. 195].

Należy zaznaczyć, iż powyższy model wprowadzając tzw. przywódców opinii nie narusza żadnych z dotychczasowych uwzględnionych mechanizmów. To znaczy, że zarówno przywódca opinii, jak i każdy ostateczny odbiorca komunikatu dekodują przekaz oraz mogą zamieniać się rolami – nadawca staje się odbiorcą a odbiorca nadawcą. Z kolei szumy informacyjne mogą występować na każdym etapie procesu, także w momencie wymiany informacji pomiędzy liderem opinii i publicznością.

Aktualnie zaproponowany teoretyczny model procesu komunikacji (zob. rysunek 22) spełnia wszystkie potrzeby prowadzenia skutecznej komunikacji korporacyjnej. Nie jest to model uwzględniający szczegółowo każdy element omawianego procesu. Akcentuje jednak najważniejsze komponenty i mechanizmy kształtujące się podczas przepływu wiadomości i informacji w korporacjach.

## **1.5. Cele komunikacji korporacyjnej w przedsiębiorstwie**

W rozdziale omówiono do tej pory, czym jest komunikacja korporacyjna, jakie są jej rodzaje oraz zbudowano docelowy model procesu komunikacji w przedsiębiorstwie. Cały czas nie uzyskano jednak odpowiedzi, na pytanie *jakie są cele i funkcje komunikacji korporacyjnej?* W dalszej części rozdziału zostaną zaprezentowane poglądy badaczy na role i aspiracje komunikacji w przedsiębiorstwie, a także wskazane zostaną podstawowe zasady i błędy komunikacyjne spotykane we współczesnym świecie biznesu.

### **1.5.1. Cele komunikacji w literaturze przedmiotu**

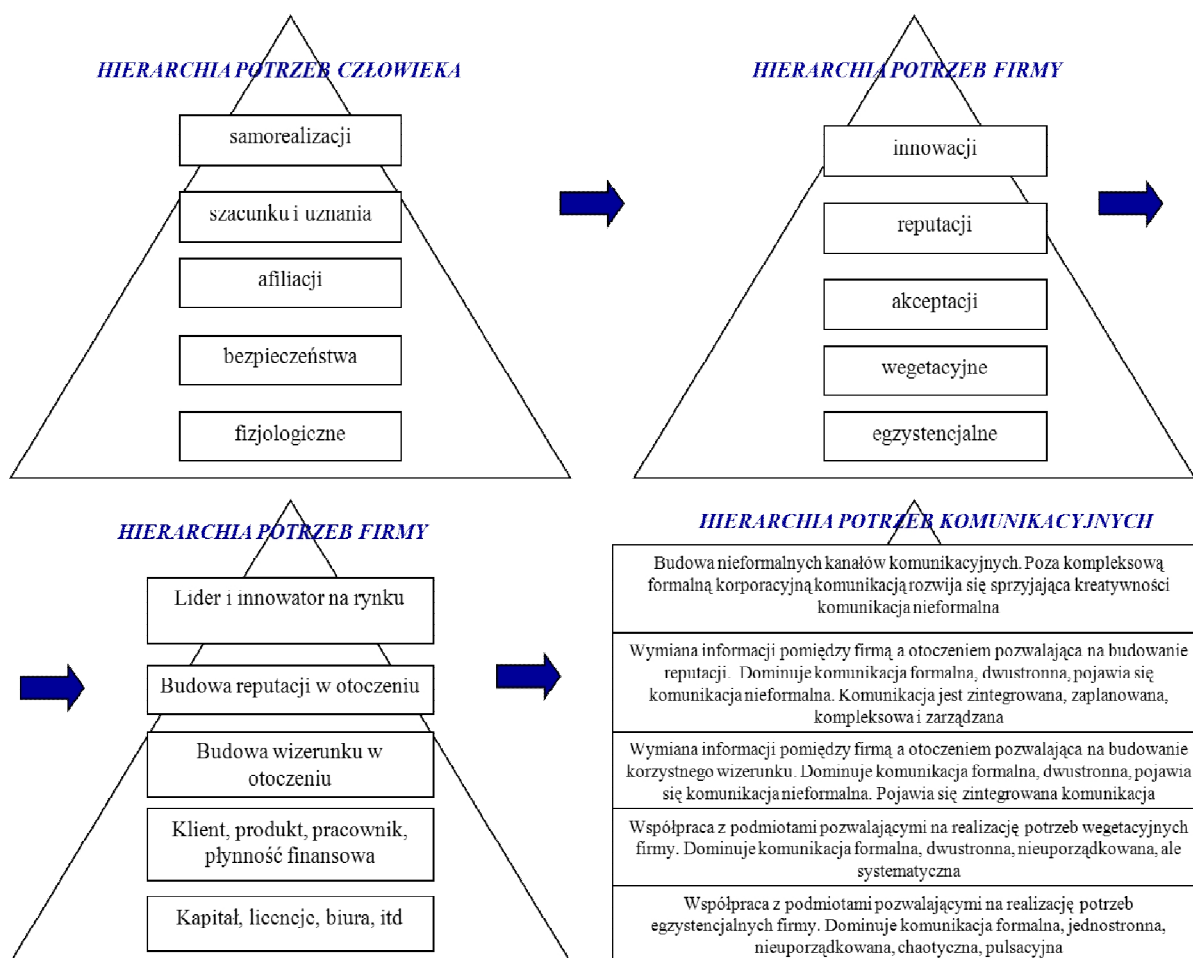
Analizując poglądy badaczy komunikacji należy zauważyć, iż większość z nich jako cel komunikowania wskazuje budowę korzystnej atmosfery do funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Dla J. Cornelissena celem komunikacji korporacyjnej jest stworzenie korzystnego wizerunku i reputacji przedsiębiorstwa u wszystkich grup interesariuszy, tak by swoim działaniem wspierali sukces organizacji [2010, s. 32]. Z kolei dla B. Ociepki zarządzanie komunikacją ma na celu nawiązanie i utrzymanie wzajemnie korzystnych relacji między firmą a jej otoczeniem [Ociepka 2003, s. 8]. Podobne podejście do roli komunikacji prezentuje M. Rzemieniak, która uważa, że przedsiębiorstwo poprzez sprawną komunikację tworzy, utrzymuje lub odzyskuje dobre imię, przedstawiając odbiorcom swoją filozofię działania, kulturę organizacji i misję, czyli kluczowe elementy strategii [2006, s. 110].

Jeszcze inny pogląd przedstawia komunikację jako proces kształtowania pozytywnych schematów (sieci skojarzeń) związanych z produktami, markami, firmami, instytucjami czy osobami [Kowalska 2007, s. 226]. Można także założyć, że celem komunikacji jest po prostu budowanie dobrych relacji z interesariuszami a w konsekwencji egzystencja przedsiębiorstwa w środowisku skorym do współpracy [Tapscott i Williams 2011, s. 39 i 40].

### **1.5.2. Cele komunikacji a potrzeby korporacji**

Zdefiniowane wcześniej cele komunikacji korporacyjnej nie wyczerpują faktycznych jej zadań. Coraz więcej praktyków i teoretyków biznesu traktuje korporacje jak żywe organizmy. Bez względu na rozmiary i reprezentowaną branżę, podstawą funkcjonowania każdej organizacji jest używanie jej zmysłów. Organizacja musi wypracować systemy korzystania ze wzroku, słuchu, smaku i węchu, a przekładając to z nomenklatury ludzkiej na biznesową – musi obserwować, nasłuchiwać i wyczuwać. Pozwoli to ocenić jak jest i antycypować jak będzie w bezpośrednim i pośrednim otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym [Przydróżny 2010, s. 33 i 34]. Jeżeli współczesne korporacje są żywymi organizacjami, to nie wystarczy traktować komunikacji jako drogi do budowania korzystnego wizerunku i dotarcia oraz utrzymania kontaktu z otoczeniem. Człowiek komunikuje z otoczeniem przede wszystkim po to, aby spełnić swoje podstawowe potrzeby [Bennis 1998, s. 20] a dopiero po ich zaspokojeniu może przekazywać jaki jest i budować wokół siebie korzystny wizerunek (zob. rysunek 23). Podobnie korporacja w pierwszej kolejności musi traktować komunikację z otoczeniem jako warunek przeżycia na rynku. Bez komunikacji organizacja nie tylko nie będzie miała korzystnego wizerunku w otoczeniu. Przestanie po prostu istnieć, ponieważ podobnie jak człowiek nie może ona nie komunikować. Tak jak organizm człowieka jest zbudowany na przepływie informacji poprzez połączenia synaptyczne, tak przedsiębiorstwo umiera bez sprawnie pracujących połączeń komunikacyjnych.

Zgodnie z założeniami zawartymi na rysunku 23 głównym i podstawowym celem komunikacji jest utrzymanie przedsiębiorstwa przy życiu poprzez odbieranie oraz wysyłanie do otoczenia informacji niezbędnych do funkcjonowania. Celem dodatkowym jest zapewnienie organizacji, poprzez prowadzenie skutecznej komunikacji, jak najwyższej jakości funkcjonowania.



**Rysunek nr 23. Teoria potrzeb Maslowa a potrzeby przedsiębiorstwa w świetle celów komunikacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Bennis 1998, s. 20].

### 1.5.3. Cele komunikacji a aktywność grupy docelowej

Przeznaczenie zarządzania relacjami z otoczeniem można rozpatrywać również z punktu widzenia zaplanowanej aktywności, jaką ma ono wywołać u odbiorcy. Taka kategoryzacja wydaje się być dobrym uzupełnieniem celów komunikacji wskazanych wcześniej. Należy podkreślić, że każdy rodzaj aktywności może się odnosić do dowolnego elementu otoczenia organizacji. W tabeli 13 omawiającej cele komunikacyjne wskazano tylko te grupy interesariuszy, w stosunku do których dane cele komunikacyjne dominują.

**Tabela nr 13. Cele komunikacyjne zależne od pożądanego aktywności w określonej grupie docelowej**

Jaki jest cel komunikacji (pożądana aktywność)?	Dla której grupy docelowej dominuje?	Jaka komunikacja dominuje?	Przykład:
Perswazja	Klient	Komunikacja jednostronna, formalna, pozioma, niewerbalna, masowa.	Ubezpieczyciel reklamuje swoje usługi, starając się przekonać do nich jak największą liczbę osób.
Uzyskanie informacji	Klient / Akcjonariusz	Komunikacja dwustronna, formalna, pozioma, niewerbalna, indywidualna.	Ubezpieczyciel wysłał do każdego swojego klienta indywidualnego ankietę z prośbą o odpowiedź na zawarte w niej pytania. Celem jest uzyskanie informacji, co jest najważniejsze dla Klienta przy wyborze ubezpieczeń mieszkań.
Narzucenie zachowań	Pracownik	Komunikacja jednostronna, formalna, pionowa, niewerbalna, masowa.	Wszelkiego rodzaju procedury, normy spisane i przestrzegane w zakładzie ubezpieczeń. Na przykład procedura korzystania z parkingu służbowego.
Kreacja / innowacja	Pracownik	Komunikacja dwustronna, pozioma, nieformalna, werbalna, indywidualna.	Zaproponowanie wspólnego zebrania przedstawicieli departamentów sprzedaży, marketingu, produktu, likwidacji szkód i zarządu celem wypracowania nowych pomysłów promocji pakietu ubezpieczeń dla małych i średnich przedsiębiorstw.
Bieżąca współpraca	Administracja publiczna / dostawcy / społeczność lokalna	Komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna, formalna, indywidualna.	Cykliczny przepływ informacji (raporty, OWU <sup>34</sup> , lista agentów ubezpieczeniowych) pomiędzy zakładem ubezpieczeń a organem nadzoru.

**Źródło:** Opracowanie własne

## 1.6. Funkcje komunikacji korporacyjnej

Komunikacja korporacyjna jak każda składowa organizacji ma swoje funkcje, których realizacja determinuje jej przydatność. W dalszej części rozdziału zaprezentowano funkcje komunikacji w literaturze przedmiotu oraz w z perspektywy cyklu życia relacji z otoczeniem.

### 1.6.1. Funkcje komunikacji w literaturze przedmiotu

Cele komunikacji determinują jej funkcje. S. Black opisując funkcje badań w public relations<sup>35</sup> wskazuje na trzy elementy. Funkcja pierwsza służy do potwierdzenia przypuszczeń na temat stanu opinii publicznej. Druga funkcja prowadzi do wyjaśnienia zagadnień, o których wiadomo zbyt mało lub takich na temat, których można znaleźć sprzeczne dane. Wreszcie trzecia rzuca światło, na słabiej znane aspekty komunikacji [2001, s. 138].

<sup>34</sup> Ogólne warunki ubezpieczenia.

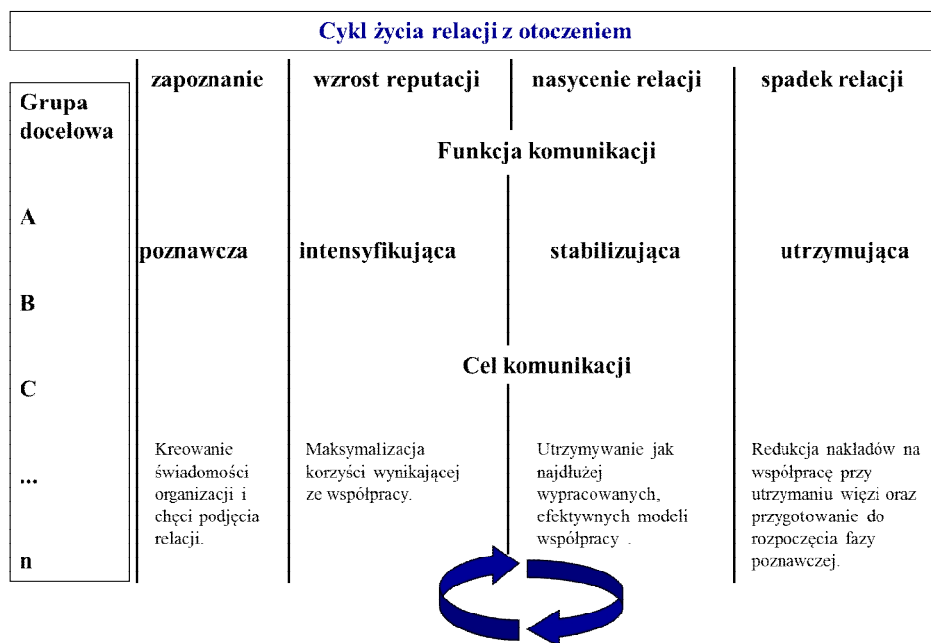
<sup>35</sup> Rozumianego w tym aspekcie tożsamo z komunikacją.

W literaturze można odnaleźć również definiowanie funkcji komunikacji w zależności od jej rodzaju. Przykładowo podstawowymi funkcjami komunikacji werbalnej jest: socjalizacja, ponieważ język wyodrębnia i jednoczy członków danej społeczności oraz tworzenie kultury, ponieważ poprzez działania językowe możliwe jest gromadzenie, przechowywanie i przekazywanie wiedzy i doświadczeń pokoleń [Winkler 2008, s. 51]<sup>36</sup>.

Z pewnością komunikacja w biznesie jest funkcją zarządzania [Cornelissen 2010, s. 26]. Takie założenie pozwala na patrzenie na komunikację w sposób kluczowy z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Komunikacja staje się obok strategii, wizji, misji i *know-how*, najważniejszym elementem składowym organizacji. Co ważne, jest częścią każdej z wyżej wymienionych cech przedsiębiorstwa. Stąd funkcja komunikacji to optymalizacja przepływów informacji, w stosunku do każdej grupy interesariuszy i w każdym momencie cyklu życia przedsiębiorstwa.

### 1.6.2. Funkcje komunikacji a cykl życia relacji z otoczeniem

Jeżeli przełoży się cykl życia produktu na cykl życia relacji z publicznością organizacji, to komunikacja ma swoją odpowiednią funkcję na każdym etapie współpracy w odniesieniu do każdej grupy publiczności (rysunek 24).



Rysunek nr 24. Cykl życia relacji z otoczeniem a komunikacja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Levitt 2008, s. 33] i [Kotler 2005, s. 340].

<sup>36</sup> Stanowią one funkcje komunikacji społecznej, aczkolwiek zważywszy na fakt, że komunikacja korporacyjna zawiera się w komunikacji społecznej – mogą być również wykorzystywane przy opisywaniu funkcji komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem.



Należy podkreślić, iż zaproponowany schemat funkcji komunikacji w przedsiębiorstwie zależny od momentu współpracy z daną grupą docelową, jest uniwersalny, cyrkulacyjny i równoległy. Uniwersalny, ponieważ może obejmować nie tylko kontakty przedsiębiorstwa z określoną grupą interesariuszy, ale również każdą aktywność organizacji taką jak: wprowadzenie produktu na rynek (kontakt z klientem), zmiana strategii (kontakt z pracownikami i akcjonariuszami), przeprowadzenie centrali do innego miasta (kontakt z pracownikami i społecznością lokalną) itd. Jest również schematem cyrkulacyjnym i równoległym ponieważ komunikacja z daną grupą docelową przechodząc do fazy spadku relacji rozpoczyna automatycznie pracę nad fazą pierwszą, czyli zapoznaniem. Powtórzenie fazy pierwszej odbywa się zarówno dla już współpracującej grupy odbiorców (zmiana zużytej koncepcji współpracy), jak i nowego odbiorcy z tej samej grupy otoczenia (na przykład nowa grupa docelowa klientów). Takie spojrzenie na funkcję komunikacji w korporacji pozwala na realizację jej celów. Celem głównym jakim jest przeżycie, a także celów pobocznych stanowiących o jakości funkcjonowania organizacji na określonym rynku.

## 1.7. Zasady komunikacji w przedsiębiorstwie

### 1.7.1. Cechy skutecznego komunikatu

Komunikacja jako obszar zainteresowania nauki i bardzo ważny element praktyki gospodarczej ma swoje zasady i normy. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele praktycznych uwag dotyczących zarówno szeroko rozumianej komunikacji społecznej jak i specjalistycznej (w tym biznesowej). Poniżej przedstawiono zbiór cech wskazujących jaki powinien być komunikat, aby był skuteczny (zob. tabela 14).

**Tabela nr 14. Cechy skutecznego komunikatu**

Cechy	Opis	Problemy komunikacyjne na przykładzie działalności ubezpieczeniowej
Prosty, konkretny i pozytywny	Komunikat, nie powinien być wypełniony szczegółowymi określeniami, „prześiąknięty” żargonem, branżową terminologią, akademickimi zwrotami, czy szczegółową statystyką. Powinien odwoływać się do pozytywnych skojarzeń podkreślających silne strony instytucji.	Sposób pisania ogólnych warunków ubezpieczeń, często jest niemożliwy do przyswojenia przez dla klienta. Komunikacja jednostronna, formalna, pozioma z klientem.
Wspierający główne argumenty	Komunikat powinien w przejrzysty sposób opisywać główne argumenty zdefiniowane w procesie formułowania strategii. Daje to tym samym możliwość dalszego rozwijania tematu.	Często spotykany problem w zakładach ubezpieczeń w procesach komunikacji pionowej, podczas na przykład przekazywania przez przełożonych celów i oczekiwań wobec danego departamentu.
Spójny w obszarze	Komunikaty kierowane do różnych grup nie mogą się wykluczać, ponieważ doprowadzi to do	Problem komunikacji z pośrednikami ubezpieczeniowymi. Kłopoty w

wszystkich grup docelowych	utruty wiarygodności i będzie powodem nieporozumień.	komunikacji związane z brakiem koncepcyjnego pogodzenia prowadzenia sprzedaży z ominięciem tradycyjnej sieci (ubezpieczenia bezpośrednie) oraz tradycyjnej sprzedaży. Sposób informowania o planach rozwojowych aktualnych pośredników.
Spójny w ramach całej instytucji	Komunikat powinien być wspólny dla całej instytucji. Rozdzwięk pomiędzy informacjami płynącymi z różnych części, od różnych osób pracujących w tej samej organizacji zakłóca przekaz i prowadzi do nieporozumień.	Problem komunikacji poziomej, między departamentami. Często największe biura (likwidacji szkód i obsługi) prowadzą zupełnie inną komunikację (w porównaniu z pozostałymi komórkami), zarówno jako odbiorca, jak i nadawca komunikatu.
Dostosowany do audytorium	Komunikat powinien być formułowany z myślą o konkretnym odbiorcy i dostosowany do poziomu jego zainteresowania i percepcji.	Problem „upychania” tematów na szkoleniach dla sieci sprzedaży. Jeżeli ubezpieczyciel zaprosił brokerów – nie powinien dodatkowo wprowadzać tematów nie związanych z tą grupą odbiorców szkolenia.
Nie może zawierać zbyt dużo informacji	Ze względu na skuteczność przyswajania treści, komunikat nie może zawierać zbyt dużej liczby informacji. Może to zarówno rozpraszać uwagę odbiorców, jak i rozmywać kluczowy komunikat. Odbiorcy nie będą wiedzieli, co jest naprawdę ważne.	Problem materiałów BTL ubezpieczycieli. Ulotki i plakaty prześiąknięte informacjami o kilku produktach, do kilku grup docelowych. Komunikacja jednostronna z klientem.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Malczewski 2010, s. 73].

### 1.7.2. Zasady dobrej komunikacji

Spośród wielu zaproponowanych przez badaczy zasad skutecznej komunikacji, jednymi z najlepszych i najbardziej uniwersalnych są te wskazane przez A. Potockiego (zob. tabela 15).

Tabela nr 15. Zasady dobrej komunikacji

<b>Zasada 1.</b> <b>Poznaj samego siebie</b> <i>„ktoś kto ma problem ze zrozumieniem samego siebie, nie może oczekiwać, że zrozumieją go inni”</i>	<b>Zasada 2.</b> <b>Zwróć uwagę na drobiazgi</b> <i>„współpraca polega na uciążliwej, drobiazgowo zaplanowanej pracy”</i>
<b>Zasada 3.</b> <b>Uwzględnij chwiejność uwagi każdego rozmówcy</b> <i>„bez względu na to, co mówimy i jak mówimy, nikt nie jest w stanie odebrać wszystkich naszych przekazów”</i>	<b>Zasada 4.</b> <b>Nie formułuj przedwczesnych ocen</b> <i>„jedną z najważniejszych przeszkód w porozumiewaniu się jest tendencja do oceniania, sądzienia, zaprzeczania i potwierdzania”</i>
<b>Zasada 5.</b> <b>Bądź gotów przyznać się do pomyłki</b> <i>„do naszej nieomyślności należy podchodzić z rezerwą, a przyznanie się do pomyłki jest cnotą”</i>	<b>Zasada 6.</b> <b>Zwracaj uwagę na sens, a nie formę wypowiedzi</b> <i>„zrozumienie treści kierowanych do nas przekazów jest pełniejsze, gdy staramy się uchwycić sens całej wypowiedzi, a nie poszczególnych jej fragmentów”</i>
<b>Zasada 7.</b> <b>Licz się z uczuciami drugiej strony</b> <i>„w komunikowaniu winno się zwracać uwagę na stan</i>	<b>Zasada 8.</b> <b>Nie lekceważ żadnego pytania</b> <i>„w komunikowaniu niezbędne jest sprzężenie zwrotne”</i>

<i>psychiczny, kondycję emocjonalną partnera”</i>	
<b>Zasada 9.</b> <b>Różnica zdań może być korzystna</b> <i>„każdy ma prawo do własnego zdania”</i>	<b>Zasada 10.</b> <b>Spróbuj przyjąć punkt widzenia swoich oponentów</b> <i>„celowe jest przyjęcie cudzego punktu widzenia, chwilowej zamiany ról”</i>
<b>Zasada 11.</b> <b>Uważaj na sposób wyrażania niezgody</b> <i>„odmowa wymaga taktu, łagodności i wrażliwości”</i>	<b>Zasada 12.</b> <b>Unikaj udzielania rad</b> <i>„ludzie bardzo rzadko zmieniają swoje przekonania pod wpływem rad, tłumaczeń i sugestii.”</i>
<b>Zasada 13.</b> <b>Bądź wnikliwym obserwatorem</b> <i>„prowadząc rozmowę należy szczególnie wnikliwie obserwować każde akty niewerbalne naszego partnera”</i>	<b>Zasada 14.</b> <b>Mówmy w sposób jasny i rzeczowy</b> <i>„zagmatwany sposób przedstawiania swoich poglądów, nieodpowiednio dobrana treść wypowiedzi, nadmierne i przesadne używanie przenośni i metafor to dość częste mankamenty w przekazie komunikatów”</i>
<b>Zasada 15.</b> <b>Okazuj partnerowi szacunek</b> <i>„trzeba pamiętać, aby naszego partnera traktować jako osobę poważną, niezależnie od tego jakie zajmuje stanowisko w organizacji”</i>	

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 85-87].

### 1.7.3. 10 herezji Jonesa

Amerykański badacz strategii i komunikacji biznesu P. Jones wskazuje na herezje komunikacyjne bardzo często występujące w przedsiębiorstwach i będące skuteczną barierą w budowaniu efektywnej komunikacji. [2010, s. 34 i nast.] Herezje Jonesa (zob. tabela 16) pokazują, że komunikując nie można traktować ludzi jak głupców. Ludzie są inteligentni i można im zaufać. Przedsiębiorstwo, które samo będzie próbowało odpowiedzieć na wszystkie pytania pochodzące z otoczenia i tym sposobem w pełni kontrolować komunikację poniesie porażkę. Jeżeli natomiast strategia komunikacyjna przedsiębiorstwa pozwoli na szanowanie i prowadzenie dialogu z otoczeniem, ono odpowie tym samym. Organizacja komunikuje cały czas a każda luka w komunikacji zostanie wypełniona, bez względu na to czy korporacja tego chce, czy nie [Jones 2010, s. 50]. Jak zauważa T. Sedlacek – „wszyscy żyjemy w opowieściach” [2010, s. 336]. Przedsiębiorstwo również musi stworzyć swoją opowieść i skutecznie ją komunikować

**Tabela nr 16. Dziesięć herezji Jonesa**

<b>Herezja 1.</b> <b>Ludzie nie są głupi</b> <i>„każdy człowiek jest w gruncie rzeczy racjonalny. Problem polega na tym, że to, co dla kogoś jest prawdziwe, nie zawsze jest prawdziwe dla mnie”</i>	<b>Herezja 2.</b> <b>Nie znasz wszystkich odpowiedzi</b> <i>„jednym z nieporozumień dotyczących zarządzania jest przekonanie, że musisz znać wszystkie odpowiedzi”</i>
<b>Herezja 3.</b> <b>Ludzie są zainteresowani</b> <i>„błędem jest przekonanie, że pracownicy chcą po prostu przyjść do firmy, wykonać robotę, dostać wypłatę i pójść wreszcie do domu”</i>	<b>Herezja 4.</b> <b>Ludziom można ufać</b> <i>„jeżeli nie poinformujesz ludzi o swojej strategii, czyją strategię będą realizować?”</i>

<p><b>Herezja 5.</b>  <b>Ludzie są inteligentni</b>  <i>„ludzie są niezwykle inteligentni i mądrzy. Jeżeli masz co do tego jakiegokolwiek wątpliwości, spytaj ich co robią po pracy”</i></p>	<p><b>Herezja 6.</b>  <b>Komunikujesz się przez cały czas</b>  <i>„ironia polega na tym, że nie możesz nie komunikować. Nawet kiedy myślisz, że się nie komunikujesz, jednak to robisz”</i></p>
<p><b>Herezja 7.</b>  <b>Możesz komunikować zbyt wiele</b>  <i>„możesz jednak komunikować za dużo, zbyt wielu ludziom, mówiąc za wiele, zwołując zbyt często zebrania itd. „</i></p>	<p><b>Herezja 8.</b>  <b>Plotki krążą szybciej niż Twoje informacje</b>  <i>„kluczowi menedżerowie powinni „tropić” aktualne plotki w organizacji”</i></p>
<p><b>Herezja 9.</b>  <b>Strategia komunikacyjna nie istnieje jeżeli jest tylko planem</b>  <i>„strategia jest czymś, co się dzieje i co jest realizowane każdego dnia w organizacji”</i></p>	<p><b>Herezja 10.</b>  <b>Ludzie w istocie lubią zmiany</b>  <i>„sam wyraz zmiana jest neutralny. Wszystko zależy od tego jak je przeprowadzimy”</i></p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Jones 2010, s. 34 i nast.].

## 1.8. Podsumowanie

Komunikowanie jest warunkiem koniecznym funkcjonowania zarówno ludzi, jak i przedsiębiorstw. Komunikacja społeczna jako proces porozumiewania się ludzi oraz komunikacja korporacyjna stanowiąca budowanie relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem są najistotniejszym czynnikiem dobrej jakości życia i stabilnego rozwoju. Wiarygodność – podstawę współczesnego biznesu – buduje się jedynie poprzez dialog i szczerą komunikację z ludźmi [King 2013, s. 275]. Bez komunikowania niemożliwe jest budowanie reputacji i zaufania w otoczeniu, które jak zakłada W. Rydzak są istotne dla rozwoju i sukcesu organizacji, gdyż przyczyniają się do wzrostu ich konkurencyjności [2011, s. 8].

Komunikacja korporacyjna jest pojęciem bardzo szerokim, składającym się z szeregu podtypów. Przede wszystkim kategoryzuje się komunikację ze względu na planowanego odbiorcę komunikatu. Do podstawowych, w tym aspekcie należą:

- **komunikacja marketingowa,**
- **komunikacja wewnętrzna,**
- **komunikacja inwestorska,**
- **komunikacja lokalna,**
- **komunikacja z mediami,**
- **komunikacja z pozostałymi grupami.**

Drugą cechą klasyfikującą jest sposób komunikowania. Wyróżnia się następujące rodzaje komunikacji:

- **komunikację poziomą i pionową,**
- **komunikację werbalną i niewerbalną,**

- **komunikację formalną i nieformalną,**
- **komunikację masową i indywidualną,**
- **komunikację scentralizowaną i zdecentralizowaną.**

Przy omawianiu poszczególnych rodzajów komunikacji odniesiono się w przykładach do działalności ubezpieczeniowej. Trudno bowiem omawiać komunikację korporacyjną bez ustosunkowania się do praktyki biznesowej. Ubezpieczenia odgrywają jednak w tej części pracy niejako rolę przykładowego punktu odniesienia a nie przedmiotu badań. Tym ostatnim stają się w dalszej części rozprawy.

Komunikowanie to proces, który jest heterogeniczny. Składa się na niego szereg elementów stanowiących jednocześnie dużą szansę, ale także spore zagrożenie dla inicjatora relacji. Dobrze poprowadzony i zarządzany może bowiem stanowić czynnik wyróżniający i wesprzeć przedsiębiorstwo w realizacji jego określonych celów. Nieświadomy i niezaplanowany stanowi natomiast niebezpieczeństwo dla przedsiębiorstwa, ponieważ nie tylko nie pozwoli na realizację jego aspiracji, ale odwrotnie będzie źródłem negatywnych konsekwencji. Stąd przy zajmowaniu się problematyką funkcjonowania komunikacji w przedsiębiorstwie niezbędna jest prezentacja i omówienie poszczególnych składowych docelowego modelu procesu komunikacji. Najwłaściwszym jest przedstawienie takich modeli komunikacji, w których dany element odgrywa kluczową rolę. Można przywołać: model Arystotelesa, model Lasswella, model Osgooda i Schrama, model Shannona i Waevera, model komunikacji transakcyjnej, model komunikacji uzupełniony o czynnik środowiskowy, model komunikacji dwustopniowej Katza i Lazarsfelda. Poszczególni badacze komunikacji omawiali i definiowali takie komponenty procesu, jak:

- **nadawca,**
- **odbiorca,**
- **pożądany skutek,**
- **kanał komunikacji,**
- **kodowanie,**
- **dekodowanie,**
- **szumy informacyjne,**
- **sprzężenie zwrotne /odpowiedź,**
- **czynnik środowiskowy „X”,**
- **przywódca opinii.**

Rozważając komunikację korporacyjną niezbędne jest refleksja na temat jej celów, funkcji i zasad. Ponieważ coraz częściej traktuje się korporacje i gospodarki jak żywe organizmy<sup>37</sup>, cele komunikowania przedsiębiorstwa z otoczeniem można postrzegać przez pryzmat teorii potrzeb człowieka. Komunikacja ma bowiem na poszczególnych etapach jej rozwoju zapewnić odpowiednio: egzystencję, stabilizację, akceptację, reputację oraz innowację. Jeszcze inne definiowanie celu komunikowania odnosi się do osiągnięcia **pożądaney aktywności** odbiorcy komunikatu. Jeżeli przełoży się cykl życia produktu na cykl życia relacji z publicznością organizacji to komunikacja ma swoją odpowiednią **funkcję** na każdym etapie współpracy w odniesieniu do każdej grupy publiczności. Są to odpowiednio: funkcja poznawcza, intensyfikująca, stabilizująca oraz utrzymująca.

Komunikacja korporacyjna jako powszechny element rozważań badaczy i bardzo istotny element praktyki gospodarczej ma swoje **zasady** i normy. Łamanie ich jest główną przyczyną dysharmonii pomiędzy tym co przedsiębiorstwo chce powiedzieć a tym jak komunikat jest odbierany wśród jej publiczności.

#### Kluczowe pojęcia:

**Komunikacja społeczna; komunikacja korporacyjna; komunikacja marketingowa; komunikacja wewnętrzna; komunikacja inwestorska; komunikacja lokalna; komunikacja z mediami; komunikacja pozioma i komunikacja pionowa; komunikacja werbalna i komunikacja niewerbalna; komunikacja formalna i komunikacja nieformalna; komunikacja masowa i komunikacja indywidualna; komunikacja scentralizowana i komunikacja zdecentralizowana; nadawca; odbiorca; pożądana aktywność (skutek); kanał komunikacji; kodowanie; dekodowanie; szumy informacyjne; sprzężenie zwrotne / odpowiedź; czynnik środowiskowy „X”; przywódca opinii; funkcje komunikacji; zasady komunikacji.**

---

<sup>37</sup> Przykładowo można przywołać słowa G. Kołodki „*Gospodarka jest jak życie*” [2013, s. 13] lub podejście innych autorów, traktujące zachowania przedsiębiorstw jako zbiór aktywności wynikającej z zachowania ludzi, procesu zarządzania, kontekstu organizacyjnego, procesów organizacyjnych i wykonywania pracy oraz interakcji z otoczeniem zewnętrznym – więcej zob.[Mullins 2005, s. 27].

## ROZDZIAŁ II

# KOMUNIKACJA W DZIAŁALNOŚCI UBEZPIECZENIOWEJ

*Ubezpieczenia to specyficzna branża, w której klient zazwyczaj nie ufa zakładowi ubezpieczeń, a zakład ubezpieczeń nie potrafi w codziennej działalności dostrzec pojedynczego klienta. Sytuację pogarsza fakt, że nabywca do realizacji zdarzenia ubezpieczeniowego, nie wie co kupił. Dodatkowo, gdy dochodzi do wypadku ubezpieczeniowego i ważą się losy jakości usługi – uprawniony znajduje się w bardzo trudnej sytuacji. Właśnie miał wypadek komunikacyjny, pożar w mieszkaniu, czy doznał poważnego zachorowania. Wszystko to powoduje, że atmosfera jest napięta, a przyjaźń pomiędzy klientem i zakładem ubezpieczeń, jeżeli występuje to jest bardzo szorstka.*

*Napięta atmosfera dotyczy również pracowników zakładu ubezpieczeń i sieci sprzedaży. Terminy składania ofert, czy przystępowania do przetargów są nieublagane, a gorąca linia pomiędzy underwriterem, oddziałem sprzedażowym ubezpieczyciela oraz brokerem nie sprzyja dobrym, harmonijnym relacjom.*

*Inny problem mają działy wspierające biznes, na przykład departamenty obsługujące i IT. Dla tej grupy, zwiększenie przychodów (wzrost składki przypisanej brutto) na skutek pozyskania nowego partnera biznesowego, czy przygotowania nowego produktu to z jednej strony wzrost znaczenia przedsiębiorstwa, dla którego pracują, z drugiej dużo większa praca niezbędna do obsłużenia operacji powiązanych ze zwiększoną liczbą zawartych umów ubezpieczenia. Wynagrodzenie pracowników tych departamentów porównując chociażby z siecią sprzedaży jest w dużo mniejszym stopniu uzależnione od poziomu obrotu. Pojawia się konflikt i ambiwalentne podejście do rozwoju zakładu ubezpieczeń, dla którego się pracuje.*

*Takich sytuacji, potencjalnie prowadzących do sporów jest w działalności ubezpieczeniowej mnóstwo. Występują one w dużej ilości w każdej branży, ale właśnie w ubezpieczeniach są wyjątkowo liczne i widoczne. Dlatego niezbędne w każdym zakładzie ubezpieczeń jest stworzenie wiarygodnego, otwartego i przekrojowego systemu komunikacyjnego. Wiarygodnego, ponieważ w nowoczesnych ubezpieczeniach nie ma już miejsca na „małą czcionkę”. Pokazują to rynki rozwinięte, na przykład brytyjski, gdzie świadomość ubezpieczeniowa społeczeństwa jest jedną z najwyższych w Europie. Otwarty, ponieważ cenzurowanie i blokowanie wypowiedzi jest być może konieczne z punktu widzenia*

*rządów autokratycznych, ale z pewnością nie w przypadku nowoczesnej korporacji finansowej. Wreszcie, przekrojowego ponieważ modelu komunikacji musi docierać do każdej jednostki w ramach organizacji, do każdego pracownika (od sprzątaczkę po prezesa zarządu), do każdego interesariusza z otoczenia (od klienta wykupującego ubezpieczenie ze składką minimalną, po ustawodawcę decydującego o losach branży w danym kraju). Cały szkopuł tkwi w stworzeniu takiego modelu, który pozwoli na intencyjne dotarcie do odbiorcy, określonym kanałem, w zaplanowanym czasie i z optymalnym rodzajem komunikacji.*

## **2.1. Wpływ specyfiki działalności ubezpieczeniowej na komunikację zakładu ubezpieczeń**

Podstawową zasadą obowiązującą w budowaniu komunikacji korporacyjnej jest dogłębne poznanie siebie (przedsiębiorstwa) i produktu / usługi jakie się oferuje. Powyższe założenie wydaje się oczywiste i bezsporne. Większość przedsiębiorstw w swojej działalności, nie uwzględnia jednak tej zasady. Znajomość siebie i cech produktu jaki się oferuje, jest często zakładana a priori. Jest to przyczyna powierzchownego podejścia do komunikowania swojej wizji, strategii i przede wszystkim produktu / usługi. Brak analizy własnej oferty powoduje, że ryzyko nieefektywnej i nieskutecznej komunikacji wzrasta wielokrotnie. Jest to jeszcze bardziej istotne w przypadku zakładu ubezpieczeń oferującego specyficzny i specjalistyczny produkt, jakim jest usługa finansowa. Dlatego badanie komunikacji w korporacji finansowej nie jest możliwe bez odpowiedzi na pytania dotyczące tego kto inicjuje proces komunikacyjny i jakie są cechy tego podmiotu oraz usługi jaką oferuje (zob. rysunek 25).

---

**Kto jest inicjatorem procesu komunikacji?**

---

**Jakie są zasady i funkcje działalności ubezpieczeniowej?**

---

**Jakie cechy ma usługa ubezpieczeniowa?**

---

 **Wpływ na komunikację**

**Jakie procesy zachodzą na co dzień w zakładzie ubezpieczeń?**

---

**Jakie ryzyka występują w danej działalności?**

---

**Rysunek nr 25. Pytania o inicjatora procesu komunikacji i charakterystykę działalności ubezpieczeniowej w świetle komunikacji korporacyjnej**

**Źródło:** Opracowanie własne.



### 2.1.1. Inicjator procesu komunikacji

W procesach komunikacyjnych nadawcą przekazu może być zarówno zakład ubezpieczeń, jak i każdy jego interesariusz<sup>1</sup>. Jeżeli jednak celem jest scharakteryzowanie i zdefiniowanie inicjatora procesu komunikacji, to jako takiego można wskazać wyłącznie zakład ubezpieczeń. Zgodnie z założeniem zawartym w pracy, to zakład ubezpieczeń jest inicjatorem i przyczyną powstania procesu komunikacji. Bez względu na to, kto w danym momencie jest nadawcą a kto odbiorcą przekazu, to zakładowi ubezpieczeń zależy na tym, aby generować i podtrzymywać wymianę informacji z otoczeniem.

Dla badacza ubezpieczeń stwierdzenie, że inicjatorem omawianych procesów komunikacyjnych jest zakład ubezpieczeń jest niewystarczające. Zgodnie z obowiązującym w Polsce prawem na terenie Polski mogą funkcjonować zakłady ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych (ustawowy dział II) oraz zakłady ubezpieczeń na życie (ustawowy dział I) [Ustawa z 22 maja 2003 o działalności ubezpieczeniowej]. Najczęściej dany ubezpieczyciel prowadzi działalność w obu działach a w konsekwencji poprzez dwa odrębne podmioty. Dlatego z pełną świadomością konieczności zróżnicowania komunikacji ubezpieczeń na życie i ubezpieczeń majątkowych oraz pozostałych osobowych, do analizy procesów komunikacyjnych w ramach dysertacji wzięto pod uwagę wszystkie zakłady ubezpieczeń bez względu na powyższy podział.

Ze względu na formę prawną można wyróżnić na polskim rynku ubezpieczeniowym spółki akcyjne (reprezentujące ubezpieczenia komercyjne) oraz towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (reprezentujące ubezpieczenia wzajemne) [Kowalewski 2006, s. 31]. Obie formy prawne z założenia są dla siebie przeciwstawne. Celem prowadzenia działalności w zakresie ubezpieczeń komercyjnych jest osiągnięcie zysku. Natomiast przesłanką funkcjonowania ubezpieczeń wzajemnych powinno być bilansowanie wskaźników finansowych i współodpowiedzialność każdego członka wspólnoty za cały portfel ubezpieczeń. Obserwując jednak praktykę rynkową uwiadamia się zbliżanie obu form do siebie. Działają one na tym samym rynku, oferują te same produkty i przede wszystkim, często rywalizują o tego samego klienta. Dlatego pomimo wyraźnych różnic<sup>2</sup> w pracy nie zastosowano podziału ze względu na formę prawną ubezpieczycieli. W konsekwencji każda

---

<sup>1</sup> Dzieje się tak, na przykład w przypadku omawianej w rozdziale pierwszym komunikacji dwustronnej, gdzie nadawca staje się odbiorcą a odbiorca nadawcą komunikatu.

<sup>2</sup> Zgodnie z [Ustawą z 22 maja 2003 o działalności ubezpieczeniowej].

opisana zasada i cecha komunikacji odnosi się zarówno do zakładów ubezpieczeń funkcjonujących w formie spółek akcyjnych jak i towarzystw ubezpieczeń wzajemnych.

Kolejnym podziałem zakładów ubezpieczeń wynikającym z aktualnych przepisów prawa jest rozróżnienie ze względu na sposób prowadzenia i oferowania ubezpieczeń na terenie Polski. Wyróżnia się zakłady ubezpieczeń z siedzibą w Polsce, oddziały zakładów ubezpieczeń państw członkowskich Unii Europejskiej oraz państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA), a także notyfikowane w Polsce zakłady ubezpieczeń państw członkowskich UE i EFTA oraz krajowe zakłady ubezpieczeń notyfikowane w państwach UE / EEA (świadczące usługi poprzez oddział lub w innej formie) i zakłady ubezpieczeń spoza państw członkowskich Unii Europejskiej funkcjonujące jako główny oddział. Zakłady ubezpieczeń prowadzące działalność za pomocą oddziału lub głównego oddziału często oferują tylko jeden wybrany rodzaj ubezpieczenia dla specyficznej, ściśle określonej grupy docelowej lub w oparciu o jeden podmiot sprzedający. Dodatkowo zakłady te, mają w Polsce najczęściej tylko oddział *stricte* sprzedażowy, będący elementem sieci sprzedaży całej globalnej korporacji. Te dwa czynniki są decydujące przy zastosowaniu podziału ze względu na sposób prowadzenia działalności. W ramach dysertacji badano procesy komunikacyjne zachodzące we wszystkich jednostkach organizacyjnych, tj. zarówno centrali, jak i strukturach sprzedażowych zakładu ubezpieczeń, a nie tylko na przykład oddziałów sprzedażowych. Dlatego studia nad komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem nie obejmują zakładów ubezpieczeń prowadzących działalność na terenie Polski poprzez tzw. oddział, główny oddział, bądź w innej formie w ramach swobody świadczenia usług.

Zgodnie z założeniami pracy, jako zakład ubezpieczeń nie traktuje się zakładów ubezpieczeń społecznych<sup>3</sup>. Są to podmioty, z punktu widzenia komunikacji odrębne od zakładów prowadzących ubezpieczenia gospodarcze, praktycznie pod każdym względem. Zarówno jeżeli chodzi o oferowany produkt, obowiązujące przepisy prawa, sposób funkcjonowania, sprzedaż usług, komunikację z ubezpieczonym itd. Dlatego omawianie powodów wyłączenia z przedmiotu badań ubezpieczeń społecznych nie wymaga dalszej argumentacji.

Poniżej zaprezentowano dopuszczalne formy organizacyjno – prawne prowadzenia działalności ubezpieczeniowej w Polsce z wyróżnieniem tych, które wchodzą w skład inicjatora procesu komunikacyjnego w ramach opracowania (zob. tabela 17).

---

<sup>3</sup> Takich jak Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Kasa Rolniczego Ubezpieczenia Społecznego.

**Tabela nr 17. Zakłady ubezpieczeń w Polsce – dopuszczalne formy organizacyjno – prawne**

Forma organizacyjna – prawna ; Inicjatywa organizowania ochrony		
Spółka akcyjna (ubezpieczenia komercyjne)	LUB	Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych (ubezpieczenia wzajemne)
Zakłady ubezpieczeń prowadzący działalność ubezpieczeniową w odniesieniu do działu I – ubezpieczenia na życie (ubezpieczenia życiowe)		Zakłady ubezpieczeń prowadzący działalność ubezpieczeniową w odniesieniu do działu II – pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe (ubezpieczenia majątkowe)
Państwowe instytucje publicznoprawne realizujące zadania z zakresu ubezpieczeń społecznych (ubezpieczenia społeczne)		Prywatne zakłady ubezpieczeń (ubezpieczenia gospodarcze)
Oddziały zakładów ubezpieczeń państw członkowskich UE oraz państw członkowskich Europejskiego Porozumienia o Wolnym Handlu (EFTA) lub notyfikowane w Polsce zakłady ubezpieczeń państw członkowskich UE i EFTA oraz krajowe zakłady ubezpieczeń notyfikowane w państwach UE / EEA (świadczące usługi poprzez oddział lub w innej formie) i główne oddziały zakładów ubezpieczeń spoza Unii Europejskiej		Zakłady ubezpieczeń z siedzibą w Polsce

**Źródło:** [Kowalewski 2006, s. 157], [Szumlicz 2010, s. 77], [Ustawa z 22 maja 2003 o działalności ubezpieczeniowej], [knf.gov.pl].

Ostatnim kryterium jakie zastosowano w pracy jest uwzględnienie w analizie tylko zakładów ubezpieczeń prowadzących działalność na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Można założyć, że pomimo wprowadzenia wspólnotowego prawa ubezpieczeniowego na terenie Unii Europejskiej, analizując szeroko rozumiane uwarunkowania polityczno-prawne, demograficzne i gospodarcze dostrzega się wiele różnic pomiędzy poszczególnymi krajami członkowskimi. Skutkiem tej różnorodności jest konieczność budowania zupełnie innych modeli komunikacyjnych ze względu na państwo, w którym prowadzi się działalność ubezpieczeniową<sup>4</sup>. Dla przykładu – inaczej buduje się przekaz reklamowy na rynku prywatnych ubezpieczeń ochrony prawnej na rynku niemieckim, gdzie około 80% osób [Grabek 2011, s. A7] posiada taki produkt, niż w Polsce gdzie zainteresowanie tego typu ubezpieczeniem jest marginalne.

### 2.1.2. Czynności ubezpieczeniowe a komunikacja

Zakład ubezpieczeń prowadzi bardzo specjalistyczną i charakterystyczną działalność gospodarczą. Jest ona na tyle istotna dla gospodarki i społeczeństwa, zarówno w skali mikro jak i makro, że została uregulowana prawnie [Ustawa z 23 kwietnia 1964 i Ustawa z 22 maja

<sup>4</sup> Nawet w ramach jednej grupy kapitałowej.

2003 o działalności ubezpieczeniowej]<sup>5</sup>. Regulacje prawne dotyczące szeroko rozumianej działalności ubezpieczeniowej mają wyraźny wpływ na kształtowanie się procesów komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń oraz w jego bliższym i dalszym otoczeniu. Jako przykład mogą posłużyć zapisy kodeksu cywilnego o obowiązkach stron umowy ubezpieczenia (ubezpieczyciela oraz ubezpieczającego) na każdym jej etapie [Ustawa z 23 kwietnia 1964]<sup>6</sup>. Takie zapisy zmuszają obie strony umowy do ciągłej wymiany informacji, w ściśle określonych sytuacjach i zazwyczaj w określony sposób. Jeżeli traktuje się ubezpieczenia jako instytucje najwyższego zaufania, to niezbędne są wiarygodne przepływy komunikacyjne. Klient powierzający ochronę swojego mienia bądź osoby w ręce zakładu ubezpieczeń, z pewnością chciałby mieć możliwość dotarcia do bieżącej informacji o kondycji finansowej zakładu ubezpieczeń i potwierdzenia, że jest on gotowy na wypłacenie stosownego odszkodowania (świadczenia) w przypadku realizacji ryzyka ubezpieczeniowego. Z kolei zakład ubezpieczeń do optymalnego prowadzenia działalności ubezpieczeniowej musi uzyskać wszystkie niezbędne informacje na temat ubezpieczanego mienia bądź osoby, tak aby właściwie oszacować składkę.

Można zatem założyć, że ze względu na usankcjonowanie umowy ubezpieczenia w kodeksie cywilnym oraz traktowanie działalności ubezpieczeniowej jako instytucji najwyższego zaufania komunikacja jest jeszcze bardziej istotna, niż w przypadku innych dziedzin działalności gospodarczej.

Działalność ubezpieczeniowa to realizowanie czynności ubezpieczeniowych, wśród których do najważniejszych należy oferowanie i udzielanie ochrony na wypadek wystąpienia skutków zdarzeń losowych [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej]. Przy czym, wyróżnia się działalność ubezpieczeniową bezpośrednią i pośrednią (reasekuracyjną). Ze względu na zupełnie inne otoczenie i specyfikę działalności<sup>7</sup> jako działalność ubezpieczeniową traktuje się tylko działalność ubezpieczeniową bezpośrednią.

Zakład ubezpieczeń w opinii ustawodawcy ma być podmiotem wyspecjalizowanym w swojej działalności i nie podejmującym innych czynności poza ubezpieczeniowymi.

---

<sup>5</sup> Przede wszystkim [Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r.], [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej], [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku Ubezpieczonych], [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym], [Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych].

<sup>6</sup> Przykładowo – obowiązki informacyjne na etapie zawierania umowy ubezpieczenia, obowiązki informacyjne w trakcie trwania ochrony ubezpieczeniowej, obowiązki informacyjne w trakcie zgłaszania wystąpienia wypadku ubezpieczeniowego.

<sup>7</sup> Relacja zakład ubezpieczeń – klient, to relacja profesjonalista – amator. Z kolei relacja zakład ubezpieczeń – zakład reasekuracji, to relacja profesjonalista – profesjonalista.

Dlatego imperatywne przepisy prawa dokładnie określają co należy do czynności ubezpieczeniowych<sup>8</sup>.

Poniżej zaprezentowano (zob. tabela 18) ustawowe czynności ubezpieczeniowe, wraz z krótkim opisem jak dana czynność wpływa na komunikację zakładu ubezpieczeń.

**Tabela nr 18. Czynności ubezpieczeniowe a komunikacja**

Grupa I – czynności zakładów ubezpieczeń o charakterze „niezlecalnym” oraz „zlecalne” wyłącznie pośrednikom ubezpieczeniowym	
Czynność ubezpieczeniowa	Komunikacja
1) Zawieranie umów ubezpieczenia, umów reasekuracji lub umów gwarancji ubezpieczeniowych lub zlecenie ich zawierania uprawnionym pośrednikom ubezpieczeniowym, a także wykonywanie tych umów.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, werbalna <sup>9</sup> , formalna, świadoma, masowa, zdecentralizowana. Dominuje grupa interesariuszy: klient i pośrednik ubezpieczeniowy.
2) Składanie oświadczeń woli w sprawach roszczeń o odszkodowania lub inne świadczenia należne z tytułu umów wskazanych w punkcie 1.	
3) Ustanawianie w drodze czynności cywilnoprawnych, zabezpieczeń rzeczowych lub osobistych, jeżeli są one bezpośrednio związane z zawieraniem umów wskazanych w punkcie 1.	
4) Ustalanie składek i prowizji należnych z tytułu zawieranych umów wskazanych w punkcie 1.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna (ankiety oceny ryzyka), formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły <i>underwritingowe</i> i aktuarialne w centrali zakładu ubezpieczeń, zespoły produktowe oraz zespoły sprzedażowe.
Grupa II – czynności zakładów ubezpieczeń o charakterze „zlecanym” (bez ograniczenia kręgu zleceniobiorców)	
Czynność ubezpieczeniowa	Komunikacja
Czynności związane z oceną ryzyka.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna (ankiety oceny ryzyka), formalna, świadoma, zdecentralizowana. Dominuje grupa interesariuszy: klient, pośrednik ubezpieczeniowy, zespoły <i>underwritingowe</i> w centrali zakładu ubezpieczeń oraz zespoły sprzedażowe.
Wyplata świadczeń (odszkodowań) z tytułu umów ubezpieczenia.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna (formularze zgłoszenia szkody), formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna / masowa. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły likwidacji szkód, uprawniony i/lub poszkodowany.
Składanie oświadczeń woli w sprawach roszczeń z tytułu umów ubezpieczenia.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna (forma pisemna), formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły likwidacji szkód, uprawniony i/lub poszkodowany.
Przyjmowanie i zbywanie przedmiotów lub praw nabytych przez zakład ubezpieczeń w związku z wykonywaniem umów ubezpieczenia.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna, formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły obsługi i zespoły

<sup>8</sup> Zbiór ten nie jest jednak zbiorem zamkniętym zgodnie z [Kowalewski 2006, s. 155-156].

<sup>9</sup> Werbalna dla agenta ubezpieczeniowego, w przypadku innych pośredników czy sposobów sprzedaży umów ubezpieczenia np. *via* internet może dominować komunikację niewerbalna.

	zarządzania majątkiem (w ramach działów finansowych).
Kontrola przestrzegania obowiązków i zasad bezpieczeństwa odnoszących się do przedmiotów objętych ochroną ubezpieczeniową.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna, formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: klient, zespoły weryfikacji (element departamentów obsługi lub likwidacji szkód zakładu ubezpieczeń).
Prowadzenie postępowań regresowych i windykacyjnych związanych z umowami ubezpieczenia.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna, formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: departamenty prawne zakładu ubezpieczeń oraz np. obsługi (wysyłka monitów), a także ubezpieczający i inne powiązane podmioty.
Lokowanie środków zakładu ubezpieczeń.	Dominuje komunikacja jednostronna, pozioma, niewerbalna, formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły finansowe zakładów ubezpieczeń oraz zewnętrzne podmioty zarządzające kapitałem.
<b>Grupa III – czynności leżące w sferze działalności innych podmiotów, które również (dodatkowo) mogą wykonywać zakłady ubezpieczeń</b>	
<b>Czynność ubezpieczeniowa</b>	<b>Komunikacja</b>
Ustalenie przyczyn i okoliczności zdarzeń losowych.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna (wnioski o wypłatę odszkodowania/świadczenia), formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły likwidacji szkód, uprawniony i/lub poszkodowany, inne podmioty (np. policja)
Ustalenie wysokości szkód oraz wysokości świadczeń (odszkodowań) należnych osobom lub podmiotom uprawnionym.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna (wnioski o wypłatę odszkodowania/świadczenia), formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły likwidacji szkód, uprawniony i/lub poszkodowany, inne podmioty np. rzeczoznawcy, lekarze orzecznicy
Ustalenie wartości przedmiotu ubezpieczenia.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, niewerbalna, formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły <i>underwritingowe</i> , ubezpieczający, pośrednicy ubezpieczeniowi, rzeczoznawcy.
Czynności polegające na zapobieganiu wypadkom ubezpieczeniowym (lub mające na celu ograniczenie ich potencjalnych skutków) jak również finansowanie takich działań z funduszu prewencyjnego.	Dominuje komunikacja dwustronna, pozioma, werbalna, formalna, świadoma, zdecentralizowana, indywidualna. Dominuje grupa interesariuszy: zespoły sprzedażowe i ubezpieczający, przy udziale działów <i>underwritingowych</i> .

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Kowalewski 2006, s. 155 i 156] i [Ustawa z 22 maja 2003 o działalności ubezpieczeniowej].

### 2.1.3. Funkcje i zasady ubezpieczeń a komunikacja

Znając odpowiedź na pytanie, czym jest działalność ubezpieczeniowa w dalszej kolejności należy skoncentrować się na tym, jakie są jej funkcje i zasady<sup>10</sup>. Spojrzenie na działalność

<sup>10</sup> Przy założeniu, iż funkcje i zasady działalności ubezpieczeniowej są tożsame z funkcjami i zasadami ubezpieczeń gospodarczych.

ubezpieczeniową przez pryzmat jej funkcji<sup>11</sup> i zasad<sup>12</sup> pozwala na docenienie, po raz kolejny, komunikacji w zakładzie ubezpieczeń. Dla menedżerów komunikacji w zakładzie ubezpieczeń istotne jest z jednej strony udrożnienie kanałów komunikacyjnych wspomagających realizację funkcji działalności ubezpieczeniowej, a z drugiej strony konsekwentne komunikowanie realizacji zasad i funkcji w kierunku zainteresowanej publiczności. Komunikacja jest zatem kluczowa podczas wyzwalania procesów pozwalających na zapewnienie realizacji funkcji i zasad ubezpieczeń oraz podczas intencji powiadomienia zainteresowanych grup otoczenia o realizacji tych, konkretnych funkcji (zasad). Przykładowo, jeżeli funkcję ochrony ubezpieczeniowej rozpatrzy się w dwóch aspektach tj.:

- pierwszym, związanym z tworzeniem warunków do realnego oferowania gwarancji finansowego pokrycia skutków przyjętych do ubezpieczenia ryzyk,
- drugim, związanym z ewentualną konkretną realizacją przyjętego przez ubezpieczyciela zobowiązania finansowego (nadanie ochronie ubezpieczeniowej wymiernej postaci) [Handschke 2001, s. 87],

to zadaniem komunikacji w zakładzie ubezpieczeń jest nie tylko zapewnienie przepływu informacji pomiędzy zainteresowanymi stronami na każdym etapie realizacji przedstawionych wyżej elementów funkcji ochrony ubezpieczeniowej, ale także głośne i wyraźne przekazanie informacji potencjalnym i obecnym klientom, że dany zakład ubezpieczeń realizuje w sposób wiarygodny, szybki i rzetelny jedną z najważniejszych funkcji ubezpieczeń, jaką jest funkcja ochrony ubezpieczeniowej. Czyli, zgodnie z zasadą *public relations – rób dobrze i mów o tym głośno*, zakład ubezpieczeń informuje, na przykład poprzez przekaz reklamowy, że w zeszłym roku wypłacił daną wysokość odszkodowań (świadczeń), a średnio odszkodowanie (świadczenie) było wypłacone po niższej niż wymagana przepisami prawa liczbie dni od zgłoszenia szkody. Funkcje i zasady ubezpieczeń w kontekście komunikacji prezentuje tabela 19.

**Tabela nr 19. Funkcje i zasady ubezpieczeń a komunikacja**

Funkcja ubezpieczeń	Komunikacja
<b>Ochrony ubezpieczeniowej (w tym kompensacyjna)</b> Oferowanie gwarancji finansowego pokrycia skutków przyjętych do ubezpieczenia rodzajów ryzyka oraz finansowe kompensowanie powstałych szkód, a więc	Do realizacji tej funkcji, niezbędne jest zaplanowanie komunikacji na każdym etapie umowy ubezpieczenia, tj. zawierania, trwania i realizacji umowy. Nie jest możliwa realizacja tej funkcji bez

<sup>11</sup> Traktując funkcję jako realizację określonych zadań stawianych ubezpieczeniom (pierwotnym i wtórnym) za [Handschke 2001, s. 83].

<sup>12</sup> Przez pojęcie zasad ubezpieczeń gospodarczych rozumieć należy określone wymagania, jakie stawiane są świadczonym usługom ubezpieczeniowym za [Handschke 2001, s. 83].

wypłacenie określonej kwoty odszkodowania lub świadczenia.	skutecznej komunikacji pomiędzy przede wszystkim strukturami sprzedażowymi (własnymi lub obcymi), działami centralnymi takimi jak: departamenty produktowe, obsługowe, finansowe, likwidacji szkód.
<b>Prewencyjna</b> Wszelka działalność zmierzająca do zmniejszenia szkód losowych, zarówno przez ograniczenie ich rozmiarów, jak i zmniejszenia prawdopodobieństwa realizacji.	Warunkiem koniecznym realizacji jest prowadzenie bieżącej komunikacji pomiędzy działami sprzedaży, <i>underwritingiem</i> oraz potencjalnym / obecnym / przyszłym klientem. Bez przepływu informacji, działalność prewencyjna nie będzie tak skuteczna, jak mogłaby i powinna być.
<b>Akumulacji kapitału</b> Tworzenie funduszy i rezerw, uczestnictwo na szeroko rozumianych rynkach finansowych.	Niezbędna specjalistyczna wymiana informacji, danych i decyzji pomiędzy strukturami finansowo – księgowymi zakładu ubezpieczeń, a szeroko rozumianym rynkiem finansowym.
<b>Zasady ubezpieczeń</b>	<b>Komunikacja</b>
<b>Realności (pewności) ochrony ubezpieczeniowej</b> Pewność i gwarancja urzeczywistnienia prawa do otrzymania odszkodowania (świadczenia) ubezpieczeniowego, prawdziwa rękojmia tego prawa.	Z jednej strony mniejszy udział komunikacji (przy realizacji tej zasady, a więc spełnieniu gwarancji ekonomicznych i prawnych realności ochrony). Z drugiej bardzo ważne komunikowanie obecnym i potencjalnym klientom zdolności wypłaty odszkodowania/świadczenia w każdym momencie.
<b>Pełności ochrony ubezpieczeniowej</b> Zapewnienie ubezpieczonemu takiego poziomu finansowego wyrównania strat losowych, jaki w danych warunkach możliwy jest do osiągnięcia.	Kluczowe jest dopasowanie wysokości ubezpieczenia do rzeczywistych potrzeb ubezpieczeniowych. Nie jest możliwe, optymalnie dopasowanie oferty, bez umożliwienia przepływu informacji pomiędzy klientem, a szeroko rozumianymi strukturami sprzedażowymi.
<b>Powszechności ochrony ubezpieczeniowej</b> Zabezpieczenie każdej zainteresowanej w ubezpieczeniu jednostce możliwości korzystania z tego urządzenia w miarę potrzeb, a więc w odniesieniu do interesujących ją przedmiotów i realnie zagrażających ryzyk.	Komunikacja jest bardzo istotna w realizacji tej zasady. Niezbędna jest ciągła wymiana informacji oraz obserwowanie otoczenia przez zakłady ubezpieczeń. Bardzo ważne są przepływy komunikacyjne pionowe – od klienta, przez agenta ubezpieczeniowego, do działów centralnych – sprzedażowych i rozwoju produktu a na końcu do zakładów reasekuracyjnych.

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Gołębiowski 2010, s. 16] ; [Handschke 2001, s. 81-83, 85, 87, 93, 100]; [Handschke 2000 s. 47,48,49].

#### 2.1.4. Konsekwencje cech umowy ubezpieczenia dla kształtowania procesów komunikacyjnych

Aby być skutecznym inicjatorem procesów komunikacyjnych i prowadzić efektywny dialog z otoczeniem należy znać doskonale produkt / usługę, jaką się oferuje. Jako umowę ubezpieczenia można potraktować umowę na mocy której jedna strona – zwana ubezpieczycielem – zobowiązuje się za ustalonym wynagrodzeniem „płaconym” przez drugą (ubezpieczającego) zapłacić odszkodowanie<sup>13</sup>, albo jego ekwiwalent w razie zajścia zdarzenia losowego [Kowalewski 2006, s. 230]. Umowa ubezpieczenia należy zatem do grupy usług finansowych. Taka kategoryzacja pociąga za sobą istotne konsekwencje i dlatego ma duży wpływ na kształtowanie procesów komunikacyjnych. Ze względu na ograniczenia

<sup>13</sup> Jeżeli uwzględni się również ubezpieczenia na życie i osobowe to również „świadczenie”.



dotyczące objętości pracy nie sposób przedstawić wszystkich ogólnych cech usługi finansowej i źródeł konkurencji instytucji finansowych omawianych szczegółowo w literaturze<sup>14</sup>. Z tego powodu omówienie cech umowy ubezpieczenia i ich wpływu na komunikację w zakładzie ubezpieczeń ograniczono do wskazania podstawowych jej właściwości, występujących w praktycznie każdym opracowaniu traktującym o ubezpieczeniach gospodarczych (zob. tabela 20).

**Tabela nr 20. Cechy umowy ubezpieczenia i przykłady komunikacji z nim związane**

Cecha umowy ubezpieczenia	Przykład komunikacji
<b>Nazwana</b> Uregulowana ustawowo [Ustawa z 23 kwietnia 1964] oraz. [Ustawa z 18 września 2001 r.].	Wymiana korespondencji (wniosek ubezpieczeniowy / oferta) pomiędzy klientem a zakładem ubezpieczeń. Odpowiedź zakładu ubezpieczeń na wniosek ubezpieczeniowy w ściśle określony sposób i w wymaganym terminie. Jeżeli zapisy dokumentu ubezpieczenia odbiegają od oferty, zakład ubezpieczeń musi zakomunikować, że klient ma co najmniej 7 dni na sprzeciw [Ustawa z 23 kwietnia 1964 r., art. 811]
<b>Konsensualna</b> Dochodzi do skutku poprzez samo złożenie zgodnych oświadczeń woli przez strony.	Narzuca określoną formę komunikacji przy zawieraniu umowy ubezpieczenia (niezbędne uczestnictwo obu stron umowy ubezpieczenia).
<b>Odpłatna</b> Świadczenie ubezpieczyciela ma zawsze charakter odpłatny.	Bardzo istotny element pracy departamentów obsługujących. Istnieje duża korelacja pomiędzy jasnością przekazu dotyczącego terminu opłacenia pierwszej składki i kolejnych, a terminowym jej opłacaniem. Zatem precyzyjność zapisów warunkuje skuteczną komunikację.
<b>Dwustronnie zobowiązująca</b> Obie strony są wobec siebie wierzycielami i dłużnikami, w zależności od tego, czy chodzi o składkę czy świadczenie ubezpieczeniowe.	Niezbędna komunikacja dwustronna, cyrkulacyjna, w której nadawca staje się odbiorcą a odbiorca nadawcą. Sytuacja może być dynamiczna, dlatego konieczna jest komunikacja bieżąca pomiędzy zainteresowanymi stronami.
<b>Najwyższej dobrej wiary</b> Ubezpieczający składa ubezpieczycielowi prawdziwe oświadczenie i informacje. Ubezpieczyciel nie stosuje „nieuczciwych praktyk” i „kruczków prawnych” pozbawiających ubezpieczającego ochrony.	Niezwykle istotne przy zawieraniu umowy ubezpieczenia. Konieczna wymiana informacji, bez zakłóceń celowych w postaci na przykład: przestępstw ubezpieczeniowych, czy stosowania klauzul abuzywnych. Brak komunikacji w takim momencie będzie rzutował na opinii o zakładzie ubezpieczeń.
<b>Adhezyjna</b> Większość umów jest zawierana poprzez przystąpienie ubezpieczającego do ukształtowanej już w swej treści (przez OWU) umowy.	Taka praktyka narzuca na pośrednika ubezpieczeniowego bardzo ważną rolę komunikacyjną. Jest on niejako jedynym „tłumaczem” warunków przed podpisaniem umowy ubezpieczenia. Bardzo ważna komunikacja pomiędzy sprzedawcą a kupującym dotycząca przekazania ustalonych odgórnie warunków kontraktu.
<b>Stalej współpracy kontraktowej</b> Strony ściśle w sposób ciągły ze sobą współpracują, zarówno przed zawarciem umowy, czasie jej trwania, jak i po nastąpieniu wypadku [Ustawa z 23 kwietnia 1964].	Przykładem takiej komunikacji jest obowiązek stałego informowania (w przypadku ubezpieczeń majątkowych) o zmianach w wartości ubezpieczonego mienia, stosowanych zabezpieczeń, utraty mienia itd. Niezbędne, z punktu widzenia zakładu ubezpieczeń jest stworzenie kanałów komunikacyjnych umożliwiających przepływ informacji na bieżąco (na

<sup>14</sup> Na przykład [Macierzyński, s. 27].

	przykład specjalny adres email i specjalny druk do ściągnięcia ze strony internetowej zakładu ubezpieczeń).
<b>Kauzalna</b> Umowa jest nieważna, jeśli nie istnieje przedmiot ochrony, w zachowaniu którego ubezpieczający ma interes	Jak wyżej.
<b>Jednostronnie kwalifikowana</b> <i>Lus contrahendi</i> posiada ubezpieczyciel, który ma spełniać wymogi przewidziane prawem publicznym (zezwoleń na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej)	Komunikacja spełniania warunków ustawowych prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Na przykład informacja o kapitale własnym / środkach własnych oraz poziomach wskaźników bezpieczeństwa finansowego, zawarta w pismach wznowieniowych wysyłanych co roku do klientów, a także komunikacja z organem nadzoru.

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Kowalewski 2006, s. 234 i 235].

### 2.1.5. Procesy zarządzania zachodzące w zakładzie ubezpieczeń a podmioty uczestniczące w procesie komunikacji i kierunki przepływu informacji

Zrozumienie istoty działalności ubezpieczeniowej to również uzmysłowienie jakie procesy zarządzania są niezbędne do jej prowadzenia. Z punktu widzenia badacza komunikacji niezbędne jest przeanalizowanie potrzeb komunikacyjnych każdego z procesów, jakie odbywają się w zakładzie ubezpieczeń i jego otoczeniu<sup>15</sup>. Bardzo szczegółowo i precyzyjnie procesy te opisał L. Gąsioriewicz [2009, s. 29-32]. Odnoszą się one tylko do zakładów ubezpieczeń majątkowych, ale mimo wszystko mogą w ogromnej większości być brane pod uwagę także przy analizie procesów zarządzania zachodzących w zakładach ubezpieczeń na życie (zob. tabela 21).

**Tabela nr 21. Procesy zarządzania zachodzące w zakładzie ubezpieczeń a podmioty i kierunki komunikacji**

Procesy zarządzania	Podmioty komunikacji Inicjator → Pierwszy odbiorca	Kierunki komunikacji
Proces zarządzania produktami	Dział Produktowy Dział Marketingu	Obustronne
Proces sprzedaży	Agent ubezpieczeniowy Klient	Obustronne
Proces likwidacji szkody	Uprawniony Dział Likwidacji szkód	Obustronne
Proces zarządzania marketingiem	Dział Marketingu Dział Sprzedaży / Klient	Obustronne
Proces zarządzania reasekuracją bierną	Dział Reasekuracji Reasekurator	Obustronne
Proces wycen aktuarialnych	Dział Aktuarialny Dział Produktowy	Obustronne

<sup>15</sup> W pracy wykorzystano procesy zachodzące w zakładach ubezpieczeń. Wskazane grupy procesów są jednak uniwersalne także dla przedsiębiorstw z innych branż obejmując: marketing, księgowość i finanse, zarządzanie produktem i rozwojem portfela, kadry, sprzedaż oraz IT i działy utrzymania, więcej patrz: [Slack i in. 1998, s. 8].

Proces zarządzania działalnością inwestycyjną	Dział Sprzedaży Zarząd Zarządzający Aktywami	Obustronne
Proces zarządzania sprawozdawczością finansową	Dział Finansowy Podmioty nadzorujące	Obustronne
Proces zarządzania statystyką ubezpieczeniową	Dział Sprzedaży Dział Analiz Dział Produktowy ( <i>underwriting</i> )	Obustronne
Proces zarządzania obsługą prawną, ryzykiem i windykacją	Dział Prawny Dłużnik / Strona w postępowaniu / Uprawniony	Obustronne
Proces zarządzania utrzymaniem infrastruktury	Dział Administracji Odpowiednie służby (np. właściciel budynku, firma ochroniarska)	Obustronne
Proces zarządzania obsługą informatyczną	Dział Oprogramowania Ubezpieczeniowego Dział Produktowy	Obustronne
Proces planowania strategicznego	Akcjonariat Rada Nadzorcza Zarząd	Obustronne
Proces planowania operacyjnego	Zarząd Dział Sprzedaży	Obustronne
Proces zarządzania zasobami ludzkimi	Dział HR Pracownicy	Obustronne
Proces zarządzania zakładem ubezpieczeń	Zarząd Dział Controlingu (procedury wewnętrzne) Dział PR (wizerunek) Dział Sprzedaży (strategia)	Obustronne
Procesy doskonalenia	Dział Controlingu Audyt (procedury jakościowe i poprawa bezpieczeństwa informacji) Dział Bezpieczeństwa informacji Dział <i>Underwritingu</i> Zakłady reasekuracyjne (poprawa zarządzania ryzykiem ubezpieczeniowym) Inne.	Obustronne

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie [Gąsiorkiewicz 2009, s. 29-32] i [Hadyniak 2010, s. 155].

W tabeli 21 po stronie podmiotów i kierunków komunikacji nie wskazano wszystkich organów, które mogą być nadawcami, czy odbiorcami procesu komunikacji. Zaprezentowano tylko podstawowe podmioty, które praktycznie zawsze występują w ramach realizacji danego procesu zarządzania. Nie jest to jednak lista zamknięta a w każdym procesie uczestników jest dużo więcej i obejmuje on praktycznie cały zakład ubezpieczeń<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> Z analizy wyłączono również niezwykle istotny i interdyscyplinarny proces jakim jest zarządzanie projektami w zakładach ubezpieczeń. W ramach literatury dotyczącej zarządzania projektami oraz zarządzania ryzykiem w projektach komunikacja także odgrywa kluczową rolę. Więcej patrz: [A guide to [...] 2000, s. 118], gdzie wskazuje się komunikację w zarządzaniu projektem jako jego odrębny element z uwzględnieniem: planowania procesów komunikacyjnych, dystrybucji informacji, audytu osiągniętych wyników i stopnia realizacji procesów komunikacyjnych w ramach projektu, a także kwestii administracyjnych oraz [Kliem, Ludin 1997, s. 55], gdzie

### 2.1.6. Ryzyko w działalności ubezpieczeniowej i błędy w komunikacji przyczyniające się do jego realizacji

Ostatnim elementem działalności ubezpieczeniowej analizowanym pod kątem wpływu na komunikację korporacyjną jest zbadanie ryzyka z jakim na co dzień zmagają się zakłady ubezpieczeń. Zgodnie z literaturą przedmiotu zebrano poszczególne rodzaje ryzyka związanego z działalnością ubezpieczeniową i zestawiono je z wadami w komunikacji, które mogą spowodować jego realizację (zob. tabela 22). Na niektóre z grup ryzyka komunikacja ma większy wpływ (np. ryzyko operacyjne), a na inne nie ma praktycznie żadnego wpływu (np. ryzyko stóp procentowych w ramach ryzyka rynkowego). Zawsze jednak występujące w zakładzie ubezpieczeń procesy komunikacyjne mają choćby marginalną influencję na każdy rodzaj ryzyka, jaki występuje w jego działalności. Badacze zarządzania ryzykiem w biznesie, bardzo rzadko pochylają się nad rolą komunikacji w budowaniu efektywnych i skutecznych planów *risk management*. Jest to duży błąd, ponieważ dobrze dopasowany model komunikacji pozwala na optymalizację procesów zachodzących w zakładzie ubezpieczeń oraz minimalizację prawdopodobieństwa wystąpienia danego zdarzenia, a także skutków jego realizacji.

**Tabela nr 22. Ryzyko w działalności ubezpieczeniowej a przykładowe błędy w komunikacji przyczyniające się do jego realizacji**

Ryzyko	Błędy w Komunikacji
<p style="text-align: center;"><b>Ubezpieczeniowe</b></p> <p>Związane z przedmiotem ubezpieczenia. Wszelkiego rodzaju działalność związana z umową ubezpieczenia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosowanie wyłącznie komunikacji werbalnej (brak spisania dokładnie wszystkich czynników ryzyka ubezpieczeniowego).</li> <li>• Brak wystarczającej liczby spotkań i czasu poświęconego na zawarcie umowy ubezpieczenia (bariery komunikacyjne).</li> <li>• Brak przepływu informacji pomiędzy działem <i>underwritingu</i> i pośrednikiem ubezpieczeniowym, na przykład zastosowanie komunikacji pośredniej (przesłanie nowych taryf e-mailem) zamiast komunikacji dwustronnej bezpośredniej (szkolenie).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Kredytowe</b></p> <p>Związane z niedotrzymaniem warunków umowy, w tym umowy ubezpieczeniowej lub reasekuracyjnej. Dla zakładu ubezpieczeń może być wygenerowany przede wszystkim przez ubezpieczających, ubezpieczonych oraz reasekuratorów i pośredników ubezpieczeniowych.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak komunikacji bezpośredniej i zbyt mała ilość czasu poświęcona na dobór kontrahenta (reasekuratora, pośrednika ubezpieczeniowego, ubezpieczającego).</li> <li>• Brak zastosowania komunikacji dwuetapowej – metoda podwójnej kontroli przy zawieraniu umowy.</li> <li>• Błędy w dekodowaniu komunikacji (na przykład przy tłumaczeniu umowy reasekuracyjnej).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Rynkowe</b></p> <p>Związane przede wszystkim z działalnością</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zastosowania komunikacji wysoko formalnej przy omawianiu działalności lokacyjnej z</li> </ul>

w ramach podgrupy ryzyka związanego z działalnością człowieka wskazuje się bezpośrednio powiązane z komunikacją: emocje, percepcję, poziom zrozumienia, kodowanie.

lokacyjną. Związane jest z dopasowaniem aktywów i zobowiązań z konstrukcją portfeli inwestycyjnych oraz z wartością ubezpieczyciela.	podmiotem zewnętrznym. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak komunikacji (przepływu informacji) pomiędzy zarządzającym lokatami w zakładzie ubezpieczeń a szeroko rozumianym otoczeniem (ignorancja komunikacyjna).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Operacyjne</b></p> <p>Występujące w takich obszarach działalności jak: zarządzanie kadrami, sprawność zarządu na wszystkich poziomach organizacyjnych, zachowanie się właścicieli, funkcjonowanie systemów informatycznych i procesu przepływu informacji, strategia firmy, zmiany regulacji prawnych związanych pośrednio i bezpośrednio z działalnością ubezpieczeniową, zdarzenia o charakterze politycznym i zdarzenia katastrofalne.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak komunikacji dwustronnej pomiędzy działem zarządzania kadrami a pracownikami, skutkująca nieznaną potrzebą załogi i źródłami motywacji do pracy.</li> <li>• Komunikacja scentralizowana w zakładzie ubezpieczeń, doprowadzająca do wystąpienia tzw. syndromu organizacji milczącej<sup>17</sup>.</li> <li>• Nieprawidłowe kodowanie i dekodowanie przekazu pomiędzy architektami sieci IT i zarządem, czego skutkiem jest niedopasowany do biznesu system informatyczny.</li> </ul>

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Ronka-Chmielowiec 2009, s. 296 – 298] i [Lisowski 2010a, s. 31-42].

Komunikacja, w kontekście zagrożeń wynikających z działalności ubezpieczeniowej ma dwa zadania. Pierwszym jest pomoc przy minimalizacji ryzyka wystąpienia danego zdarzenia. Za przykład może w tym aspekcie posłużyć prawidłowy, dwukierunkowy, niewerbalny przepływ informacji pomiędzy *underwriterem*, siecią sprzedaży i ubezpieczającym. Jeżeli zakład ubezpieczeń zbuduje skuteczne kanały przepływu informacji o danym ubezpieczanym ryzyku, to będzie miał stworzone optymalne warunki do budowania dobrych dla obu stron umowy ubezpieczenia taryf. Jeżeli natomiast bariery komunikacyjne nie pozwolą na swobodny i wiarygodny przepływ informacji między zakładem ubezpieczeń a ubezpieczającym, to taryfy będą zbyt drogie lub zbyt tanie. Jedno i drugie, mimo że stoi wobec siebie w opozycji, jest tak samo niebezpieczne z punktu widzenia długoterminowego rozwoju zakładu ubezpieczeń. Drugim zadaniem komunikacji w ramach jej pracy na rzecz zarządzania ryzykiem jest pomoc przy marginalizowaniu wpływu realizacji konkretnego ryzyka, na działalność danego zakładu ubezpieczeń. Przy zarządzaniu kryzysem, szybka i skuteczna komunikacja jest wszystkim [Rydzak 2010, s. 146]. Jeżeli na skutek źle zarządzanego portfela ubezpieczeń i wadliwych procesów komunikacyjnych taryfy ubezpieczyciela są niedoszacowane, należy wprowadzić działania naprawcze, polegające przede wszystkim na skutecznym, wiarygodnym i szczerym poinformowaniu zainteresowanych osób o tym, dlaczego składki ubezpieczeniowe muszą wzrosnąć. W tym celu należy dotrzeć przede wszystkim do pośredników ubezpieczeniowych. Z pewnością inaczej będą oni traktowali podwyżki składki, jeżeli zakład ubezpieczeń

<sup>17</sup> Więcej na ten temat – zob. rozdział I.

zorganizuje serię spotkań z dyrektorami oddziałów, gdzie zostanie wytłumaczona sytuacja i opisane zagrożenia związane z utrzymaniem dotychczasowych poziomów cen w porównaniu z sytuacją, w której wysłany zostanie do każdego agenta *e-mail* z krótką i szorstką informacją o konieczności podniesienia stawek wysłaną przez kierownika w departamencie oceny ryzyka. Należy zatem zdecydować się w tym przykładzie na komunikację indywidualną, werbalną i dwustronną. Źle dobrany przekaz i kanał komunikacji zamiast załagodzić potencjalny konflikt spowoduje wzrost napięć i ostatecznie może doprowadzić do zakończenia współpracy z dużą liczbą pośredników.

## **2.2. Otoczenie zakładu ubezpieczeń**

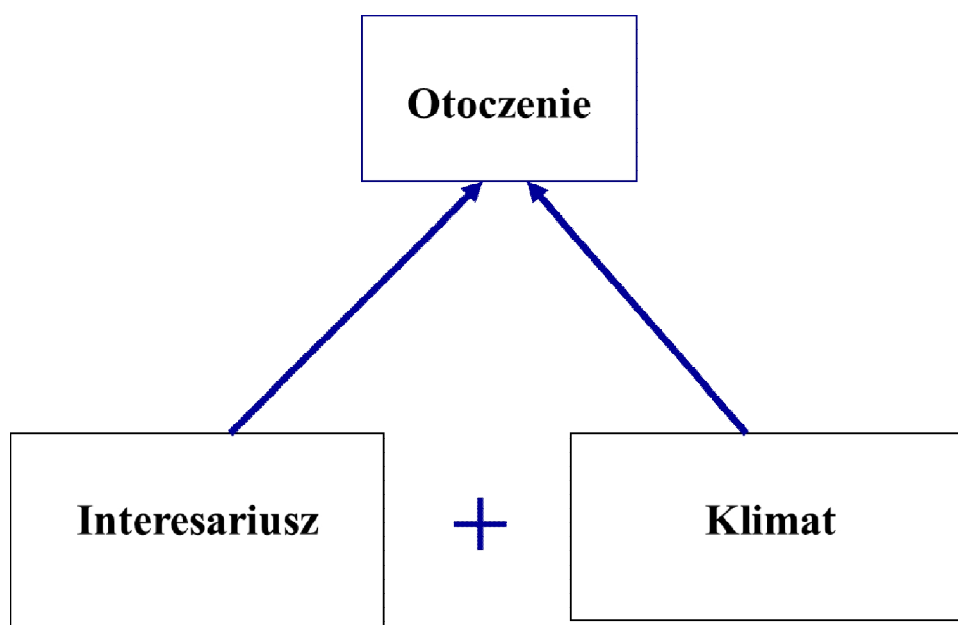
Większość dziedzin gospodarki charakteryzuje się, z jednej strony wspólnymi dla wszystkich a z drugiej, reprezentatywnymi tylko dla niej grupami interesariuszy. Zgodnie z definicją J. Cornelissena, jako *interesariusza korporacji traktuje się dowolną osobę lub grupę, która oddziałuje na cele i plany organizacji lub znajduje się pod ich wpływem* [2010, s. 60]. Pokrewne określenie proponuje A.L. Friedman [Friedman, Miles 2006, s. 16], który za interesariusza uważa takie *grupy lub indywidualności, z którymi organizacja oddziałuje lub ma współzależności oraz każdą osobę / podmiot lub grupę osób / podmiotów, która ma wpływ lub jest pod wpływem działalności, linii postępowania, praktyk lub celów przedsiębiorstwa*. Uzupełnieniem tych definicji jest opinia R.E. Freemana [Freeman i in. 2010, s. 15], który również wskazuje na każdy pojedynczy podmiot, czy osobę mającą wpływ na przedsiębiorstwo, przy czym dodatkowo podkreśla, że wpływ ten może być zarówno pozytywny, jak i negatywny. Stanowi to istotne uzupełnienie poprzednich poglądów, ponieważ organizując procesy komunikacyjne w przedsiębiorstwie należy planować prowadzenie dialogu nie tylko ze sprzymierzeńcami, ale również z opozycją.

Zgodnie z zaprezentowanymi definicjami interesariuszy przedsiębiorstwa można założyć że badanie procedur komunikacyjnych powinno odbywać się w oparciu o konkretną branżę biznesu, a nie w sposób uniwersalny. Taki pogląd determinowany jest przez trzy czynniki. Pierwszy to występowanie osobliwych grup interesariuszy, niespotykanych w innych sektorach. W przypadku działalności ubezpieczeniowej można wskazać: reasekuratorów, organ nadzoru czy zewnętrznych likwidatorów szkód. Drugim czynnikiem oponującym za oddzielnym traktowaniem komunikacji ze względu na rodzaj prowadzonej działalności jest specyfika produktu / usługi jaką się oferuje. Szczegółowo problem ten opisano na początku

niniejszego rozdziału. Jako przykład może tu posłużyć odwrócony cykl produkcyjny umowy ubezpieczenia. Ostatnim czynnikiem, jest charakterystyczny dla każdej branży tzw. klimat komunikacyjny. W skład klimatu komunikacyjnego wchodzi szeroko rozumiane otoczenie korporacji. Przy czym, nie wlicza się w tym aspekcie interesariuszy, którzy stanowią podstawowy element otoczenia komunikacyjnego. Jako przykład składowych klimatu komunikacyjnego może posłużyć: otoczenie polityczno-prawne, otoczenie demograficzne, otoczenie gospodarcze<sup>18</sup>.

### 2.2.1. Otoczenie zakładu ubezpieczeń

Otoczeniem zakładu ubezpieczeń jest każdy interesariusz oraz całościowy klimat komunikacyjny (zob. rysunek 26)<sup>19</sup>.



**Rysunek nr 26. Otoczenie zakładu ubezpieczeń**

**Źródło:** Opracowanie własne.

Przy czym, należy zwrócić uwagę, iż za zbiór interesariuszy stanowiący o otoczeniu towarzystwa ubezpieczeniowego nie uważa się tylko grupy aktualnych odbiorców funkcjonowania organizacji. Nie mniejszą influencję na realizację celów ubezpieczyciela

<sup>18</sup> Szczegółowo klimat komunikacji został omówiony w dalszej części rozdziału.

<sup>19</sup> Należy podkreślić, iż taki sposób definiowania otoczenia przedsiębiorstwa nie jest nowy. Modele budowy otoczenia przedsiębiorstwa oparte na uwzględnieniu interesariuszy i klimatu (choć inaczej nazwane) prezentuje m.in. [Mruk, Pilarczyk, Szulce 2007, s. 24].

mogą mieć bowiem zarówno potencjalni, jak i byli interesariusze. Z tego powodu omawiając otoczenie zakładu ubezpieczeń w postaci przykładowo jego klientów bierze się pod uwagę nie tylko aktualnych nabywców ubezpieczenia, ale również byłych i potencjalnych. Takie dynamiczne traktowanie grup docelowych przez zakład ubezpieczeń zapewni uwzględnienie w budowie procesów komunikacyjnych wszystkich elementów otoczenia, które mają lub mogą mieć wpływ na funkcjonowanie organizacji. Prowadzenie świadomego dialogu z aktualnym otoczeniem to punkt wyjścia dla zarządzającego komunikacją w korporacji. Dojrzała komunikacja to jednak kontrolowanie przepływów informacji również pomiędzy inicjatorem a jego byłą i przyszłą publicznością.

#### **2.2.1.1. Mikrootoczenie zakładu ubezpieczeń**

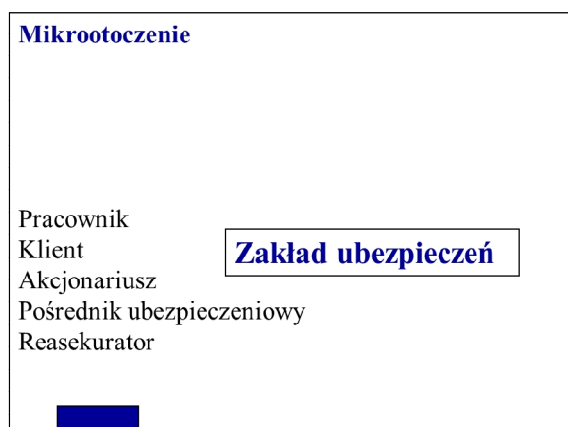
Budowa modelu otoczenia zakładu ubezpieczeń rozpoczyna się od wskazania grup interesariuszy będących najbliżej organizacji. Ten zbiór stanowi o mikrootoczeniu ubezpieczyciela. Jako mikrootoczenie uznano podmioty, które oddziałują na przedsiębiorstwo w sposób bezpośredni i są jednocześnie przedmiotem jego oddziaływań [Banaszyk, Sojkin, 2008, s 49]. Tym samym przedsiębiorstwo ma znaczne możliwości aktywnego kształtowania swojego bliższego otoczenia.

Do mikrootoczenia zakładu ubezpieczeń można zaliczyć następujące grupy interesariuszy: pracowników, klientów<sup>20</sup>, akcjonariuszy, pośredników ubezpieczeniowych, reasekuratorów. Te pięć zbiorów stanowi rdzeń komunikacyjny przedsiębiorstwa, który jest kluczowy z punktu widzenia jego długookresowego, stabilnego i kontrolowanego wzrostu wartości [Banaszyk, Sojkin, 2008, s. 49]. Na rysunku 27 zaprezentowano mikrootoczenie zakładu ubezpieczeń stanowiące pierwszy element jego modelu otoczenia. Dodatkowo, wskazano jedną egzemplaryczną cechę charakterystyczną dla aktualnych, byłych i potencjalnych interesariuszy wchodzących w skład mikrootoczenia, wraz z ich konsekwencją w doborze odpowiedniego rodzaju komunikacji.

---

<sup>20</sup> Klienci są tak istotnym elementem otoczenia dla zakładów ubezpieczeń, że kategoryzacja ich jako mikrootoczenie może okazać się niewystarczająca. O ile dane segmenty klientów, czy klienci – przedsiębiorcy mogą stanowić mikrootoczenie, o tyle indywidualny klient (osoba fizyczna) może być traktowany jako mikromikrootoczenie zakładu ubezpieczeń. Ponieważ jednak mechanizmy budowania relacji i komunikacji, a także wpływ jaki zakład ubezpieczeń może mieć, zarówno na mikrootoczenie jak i mikromikrootoczenie są zbieżne – dla uproszczenia założeń w dysertacji zakwalifikowano, każdy rodzaj klienta jako jedną, wspólną płaszczyznę otoczenia.





Cechy	Dostosowany rodzaj komunikacji
<p><b>Pracownik – aktualny</b> Ciekawość – większość osób pracujących w instytucji finansowej chce być informowana o jej szeroko rozumianej strategii, planach i celach<sup>21</sup>.</p>	<p>Komunikacja pionowa, dwukierunkowa, werbalna, formalna i nieformalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna. <u>Przykład:</u> Cykliczne spotkania prezesa zarządu z danym departamentem (każdym pracownikiem danego departamentu).</p>
<p><b>Pracownik – były</b> Antypatia – bez względu na powód rezygnacji z pracy, najczęściej pracownicy nie wspominają miło pracy na rzecz danej instytucji.</p>	<p>Komunikacja pozioma (docenienie przez byłych kolegów) lub pionowa (docenieni przez byłych przełożonych), jednokierunkowa, niewerbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, jednorazowa. <u>Przykład:</u> Bez względu na powód zakończenia współpracy, wysyłka listu z podziękowaniem za „X” dni przepracowanych w danym zakładzie ubezpieczeń, podpisany przez przełożonego.</p>
<p><b>Pracownik – potencjalny</b> Obojętność – najczęściej potencjalni pracownicy nie są zainteresowani pracą w danej instytucji lub nie wiedzą o jej istnieniu. Rzadko zakład ubezpieczeń ma taką markę, że pracownicy sami aplikują o pracę.</p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna. <u>Przykład:</u> Prowadzenie cyklicznie wykładów na uczelni ekonomicznej (szczególnie dla specjalności ubezpieczeniowej lub zbliżonej) oraz udział w konferencjach organizowanych przez uczelnię.</p>
<p><b>Klient – aktualny</b></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna,</p>

<sup>21</sup> Przy planowaniu komunikacji z pracownikami niezbędny jest ich podział ze względu na zakres obowiązków oraz szeroko rozumiane podejście do pracy. Można klasyfikować pracowników jako:

- segment niskich zobowiązań i łatwych dochodów,
- segment elastycznego wsparcia,
- segment ryzyka i nagrody,
- segment wiedzy jednostkowej i pracy zespołowej,
- segment bezpiecznego rozwoju,
- segment spuścizny.

W przykładzie założono, że pracownik należy do segmentu elastycznego wsparcia, tzn. jest to osoba, która daje się ponieść ogólnym tendencjom, gdyż swojej pracy nie traktuje jeszcze jako priorytetu. Szerzej na temat powyższej segmentacji patrz: [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, s. 99 i 100].

<p>Autentyczność [Kotler, Caslione 2009, s. 52] - <i>Klient chciałby po zawarciu umowy ubezpieczenia mieć poczucie satysfakcji z dobrego wyboru oraz poczucie bezpieczeństwa związanego z zabezpieczeniem finansowym na skutek realizacji odpowiednich zdarzeń losowych.</i>  <i>Zakład ubezpieczeń musi być autentyczny na każdym etapie sprzedaży, obsługi posprzedażnej oraz likwidacji szkody. Tak aby budować model crowdsourcingu<sup>22</sup> i odpowiednio z niego korzystać.</i></p>	<p>formalna, masowa, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna.  <u>Przykład:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysyłanie przed każdą rocznicą polisy (lub wznowieniem) informacji do klienta o zaletach polisy i informacjach ogólnych o zakładzie ubezpieczeń (rankingi, konkursy itd.)</li> <li>• Umieszczanie na serwisach internetowych zakładu ubezpieczeń na bieżąco informacji o sukcesach towarzystwa.</li> <li>• Reklama zakładu ubezpieczeń w mediach.</li> </ul>
<p><b>Klient – byli</b>  <i>Niechęć – Najczęściej klient, który zrezygnował z usług danego zakładu ubezpieczeń, jest dumny, że udało mu się znaleźć lepszą ofertę lub bardzo niezadowolony ze sposobu likwidacji szkody, która wystąpiła.</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna, formalna, masowa, zdecentralizowana, świadoma, jednorazowa.  <u>Przykład:</u>  <i>Wysyłka pisma do klienta, z podziękowaniem za dotychczasową współpracę oraz z prośbą o podanie (bardzo ważne jest tutaj sprzężenie zwrotne) przyczyn rezygnacji.</i></p>
<p><b>Klient – potencjalny</b>  Obojętność / niewielkie zainteresowanie  <i>Potencjalny klient traktuje aplikujący zakład ubezpieczeń z obojętnością (gdy nie poszukuje ochrony ubezpieczeniowej) lub z niedużym zainteresowaniem (gdy aktualnie poszukuje ochrony ubezpieczeniowej (wahanie klienta – kluczowy moment w procesie sprzedaży)).</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna.  <u>Przykład:</u>  <i>Całość pracy komunikacyjnej agenta ubezpieczeniowego (cały czas najpopularniejszego kanału dystrybucji ubezpieczeń w Polsce). Spotkanie/a bezpośrednie oraz analiza potrzeb i możliwości ubezpieczeniowych.</i></p>
<p><b>Pośrednik ubezpieczeniowy<sup>23</sup> – aktualny</b>  <i>Stabilizacja - potrzeba szybkich rozwiązań bieżących problemów podczas przepływów związanych z zawieraniem i wykonywaniem umów ubezpieczeń oraz innych, niezwiązanych bezpośrednio z umową ubezpieczenia [Kufel - Siemińska 2005, s. 28].</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna, formalna, masowa, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna.  <u>Przykład:</u>  <i>Uruchomienie infolinii, gdzie agent danego zakładu ubezpieczeń może uzyskać informację na temat najnowszych promocji, wyników konkursów sprzedaży, terminów rozliczeń, braków w aktualnych polisach, szkodowości itd.</i></p>
<p><b>Pośrednik ubezpieczeniowy – byli</b>  Niechęć  <i>Pośrednik ubezpieczeniowy rezygnujący ze współpracy z danym zakładem ubezpieczeń, najczęściej jest zmotywowany do podjęcia takiej decyzji uprzedzeniem osobistym lub konkretnym, powtarzającym się problemem podczas realizacji umowy ubezpieczenia (na przykład notoryczne opóźnienia w wystawianiu przez centralę polis ubezpieczeniowych). Sytuacja jest bardzo niekorzystna dla zakładu ubezpieczeń a celem</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna lub niewerbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, jednorazowa.  <u>Przykład:</u>  <i>Bezpośredni kontakt z danym pośrednikiem, najlepiej przez członka zarządu i rozmowa o przyczynach rozstania oraz podziękowanie za dotychczasową współpracę. Jako czynnik wzmacniający może służyć list z podziękowaniem za współpracę z informacją o</i></p>

<sup>22</sup> Crowdsourcing to najwyższy poziom współpracy, który ma miejsce wtedy, gdy sami konsumenci odgrywają kluczową rolę w kreowaniu wartości poprzez współtworzenie produktów i usług. (szerzej zob. [Kotler, Kartajaya, Setiawan 2010, s. 25])

<sup>23</sup> Pośrednik ubezpieczeniowy to każda osoba lub podmiot sprzedająca ubezpieczenia danego zakładu ubezpieczeń. Pośrednikiem jest zatem agent ubezpieczeniowy, broker ubezpieczeniowy, kanał bezpośredni, ale także bank, fundusz leasingowy czy inne niestandardowe kanały sprzedaży. Dodatkowo jedna osoba (podmiot) może być w różnych grupach interesariuszy. Na przykład bank w ramach bancassurance jest dla zakładu ubezpieczeń zarówno pośrednikiem, klientem, jak i podmiotem inicjującym wraz z towarzystwem ubezpieczeń komunikację z wspólnym klientem. Dodatkowo może być również w omawianej relacji inwestorem – szerzej zob. [Swacha – Lech 2008, s. 14-22] oraz [Przydróżny 2009, s. 44].

<p>jest minimalizacja złej opinii jaką pośrednik, przedstawia w swoim otoczeniu.</p>	<p>zdobytym przypisie składki przez danego pośrednika.</p>
<p><b>Pośrednik ubezpieczeniowy – potencjalny</b> Racjonalizm <i>Pośrednik podejmuje współpracę z danym zakładem ubezpieczeń z powodów czysto ekonomicznych. Jest to dla niego źródło dochodów i dlatego niezbędne jest uzyskanie wiedzy i przekonania, że dany zakład ubezpieczeń ma narzędzie pozwalające na zyskowną współpracę w dobrej atmosferze.</i></p>	<p>Komunikacja pozioma lub pionowa, dwukierunkowa, werbalna i niewerbalna, formalna i nieformalna, masowa i indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna.</p> <p><u>Przykład:</u> <i>Seria otwartych szkoleń dla agentów oferujących ubezpieczenia rolne (upraw z dotacją z budżetu państwa<sup>24</sup>) lub aktywne uczestnictwo na kongresach pośredników ubezpieczeniowych<sup>25</sup>.</i></p>
<p><b>Akcjonariusz - aktualny<sup>26</sup></b> Przekonanie słuszności podjętej decyzji <i>Dla akcjonariusza jednym z najważniejszych kryteriów oceny współpracy są poziomy dywidend. Źródłem wartości dla udziałowca jest jednak również przekonanie, że przedsiębiorstwo kreuje wspaniałe produkty, ma doskonale zorganizowane sieci dystrybucyjne, posiada zaangażowanych i świadomych pracowników oraz żyje w dobrych relacjach ze społecznością lokalną [Freeman, Harrisom i Wicks 2007, s. 157-158].</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna ale wzmocniona werbalnie, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, cykliczna.</p> <p><u>Przykład:</u> <i>Cykliczna wysyłka raportów sprzedażowych wraz z komentarzem dotyczącym, nie tylko samej sprzedaży ale również inicjatywy na rzecz dobrej współpracy z pracownikami i ich rodzinami, pośrednikami itd. Dodatkowo cokwartalne spotkania głównych akcjonariuszy z zarządem zakładu ubezpieczeń (tzw. śniadania dla akcjonariatu)<sup>27</sup>.</i></p>
<p><b>Akcjonariusz - były</b> Obojętność / czujność <i>Akcjonariusz, który rezygnuje z udziałów w danym zakładzie ubezpieczeń, ma (jego zdaniem) lepsze perspektywy zarobku w innych inicjatywach biznesowych. Początkowo po sprzedaży udziałów był obojętny na wyniki danej spółki. Po jakimś czasie, jednak spółka ta ponownie może stać się przedmiotem zainteresowania. Bardzo istotne są wyniki finansowe i perspektywy rozwoju.</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, jednokierunkowa, niewerbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, jednorazowa.</p> <p><u>Przykład:</u> <i>List z podziękowaniem za współpracę podpisany przez wszystkich członków zarządu. Taki list nie powinien zawierać danych finansowych i planów ubezpieczyciela.</i></p>
<p><b>Akcjonariusz - potencjalny</b> Racjonalizm / czujność <i>Każdy inwestor jest czujny i cały czas szuka dobrych i racjonalnych ekonomicznie inwestycji. Kluczem jest dotarcie i przekonanie do inwestycji w dany zakład ubezpieczeń.</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, jednorazowa.</p> <p><u>Przykład:</u> <i>Spotkanie zarządu zakładu ubezpieczeń wraz z przedstawicielami kluczowych dla realizacji inwestycji departamentów z akcjonariatem i prezentacja planów inwestycyjnych, potrzeb kapitałowych oraz zakładanych efektów.</i></p>
<p><b>Reasekurator – aktualny</b> Otwartość / Przyjaźń <i>Zazwyczaj stosunki reasekuratora z zakładem</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna i niewerbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, cykliczna.</p>

<sup>24</sup> Zgodnie z [Ustawa z 7 lipca 2005].

<sup>25</sup> Na przykład organizowany corocznie Kongres brokerów ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych.

<sup>26</sup> Jako akcjonariusza można również traktować spółkę matkę danego krajowego zakładu ubezpieczeń. Globalna centrala danej korporacji ubezpieczeniowej bez wątplenia należy do najbliższego otoczenia krajowych przedsiębiorstw.

<sup>27</sup> Pomimo tego, że częściej spotykaną formą są śniadania dla mediów – jest to coraz bardziej popularna forma komunikacji z kluczowymi inwestorami.

<p>ubezpieczeń są przyjazne i otwarte. Negocjują ze sobą podmioty profesjonalne, które mówią tym samym językiem. Dodatkowo wzajemny przepływ informacji stanowi istotny element zdobywania wiedzy o swojej działalności dla obu stron. Kontakty te zazwyczaj są bardzo intensywne przy rozpoczynaniu współpracy ze względu na to, że nie ma standardowych umów reasekuracyjnych a większość zapisów i ustaleń jest indywidualna i niepowtarzalna [Gastel 2004, s. 14]</p>	<p><u>Przykład:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cyklicznie przesyłane raporty sprzedażowe i szkodowe dotyczące produktów objętych daną umową reasekuracyjną.</li> <li>• Organizacja przez zakłady reasekuracyjne szkoleń i konferencji dla dyrektorów departamentów reasekuracji w zakładzie ubezpieczeń.</li> </ul>
<p><b>Reasekurator – byli</b> Profesjonalizm / Obojętność Zmiana reasekuratora nie powoduje dla byłego partnera tak silnych emocji, jak w przypadku pracownika, czy pośrednika. Podejście jest tutaj bardziej profesjonalne i racjonalne. Mimo to pojawiają się zarysy niedobrych relacji, jak na przykład obojętność, czy lekceważenie. Nigdy jednak nie dochodzi do „palenia mostów”, ponieważ rynek reasekuracyjny, jest na to zbyt mały.</p>	<p>Komunikacja pozioma, jednokierunkowa, niewerbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, jednorazowa.</p> <p><u>Przykład:</u> Wysyłka pisma z podziękowaniem za współpracę podpisanego przez członka zarządu zakładu ubezpieczeń. Jest to wzmocnienie komunikacji nieformalnej, werbalnej pomiędzy opiekunami umowy reasekuracyjnej po jednej i drugiej stronie biznesu.</p>
<p><b>Reasekurator – potencjalny</b> Zainteresowanie / Otwartość / Chęć współpracy Każdy zakład ubezpieczeń jest potencjalnym klientem dla reasekuratora. O potencjalnego klienta należy walczyć. Dlatego dominują cechy pozytywne, takie jak: zainteresowanie, chęć pomocy i współpracy, otwartość na nowe pomysły.</p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od potrzeb).</p> <p><u>Przykład:</u> Spotkanie biznesowe, na którym przedstawiciel zakładu ubezpieczeń przedstawia potrzeby reasekuracyjne a zakład reasekuracyjny odpowiednio prezentuje możliwości.</p>

**Rysunek nr 27. Mikrootoczenie zakładu ubezpieczeń**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 145 i 146].

### 2.2.1.2. Mezootoczenie zakładu ubezpieczeń

Dalszą składową otoczenia zakładu ubezpieczeń stanowi zbiór interesariuszy, na który inicjator ma zdecydowanie mniejszy wpływ porównując z mikrootoczeniem. Influcja jest jednak cały czas wyraźnie dostrzegalna a celem komunikacji jest nie tylko zapewnienie bieżącej wymiany informacji, ale również planowe i zgodne z celami zakładu ubezpieczeń wpływanie na poglądy, zachowanie i decyzje podejmowane przez publiczność.

Interesariusze wchodzący w skład mezootoczenia [Bednarczyk 1996, s. 48] komparując z mikrootoczeniem są zdecydowanie bardziej niezależni i oporni na działania inicjatora. Do mezootoczenia zakładu ubezpieczeń zalicza się w ramach pracy: społeczność lokalną, media, konkurencję oraz dostawców (zob. rysunek 28). Przy czym, powyższe grupy interesariuszy należy rozumieć bardzo szeroko. Społecznością lokalną są zarówno mieszkańcy pobliskiej placówki ubezpieczyciela kamienicy, miejscowa uczelnia wyższa, jak i lokalne zrzeszenia oraz władza samorządowa. W skład społeczności lokalnej wchodzi zatem interesariusze,

którzy swoją aktywność<sup>28</sup> prowadzą w szeroko rozumianym pobliżu placówek zakładu ubezpieczeń. Należy zauważyć, że zakład ubezpieczeń ze względu na rozbudowaną strukturę organizacyjną (centrala, oddziały, centra likwidacji szkód, centra księgowe itp.), nie ma jednej społeczności lokalnej. Jest ich tyle, ile placówek zakładu ubezpieczeń. Jest to bardzo istotne przy budowie ogólnopolskich programów komunikacyjnych w ramach danego zakładu ubezpieczeń. Powinno się o tym pamiętać ze względu na duże zróżnicowanie w postrzeganiu świata i ustalonych życiowych priorytetów pomiędzy mieszkańcami dużego miasta wojewódzkiego, a mieszkańcami z mniejszych miast powiatowych czy gmin. Przy budowaniu procesów komunikacyjnych należy te zróżnicowania uwzględnić.

Równie pojemne jest określenie mediów wchodzących w skład mezootoczenia. Są to nie tylko media lokalne, ale również ogólnopolskie i zagraniczne<sup>29</sup>. Podział taki jest konieczny, aczkolwiek ograniczenia możliwej objętości opracowania powodują, że nie jest on z punktu widzenia realizacji jego celów niezbędny. Ważne jest natomiast wskazanie pewnych ogólnych mechanizmów uniwersalnych dla każdego rodzaju komunikacji z mediami.

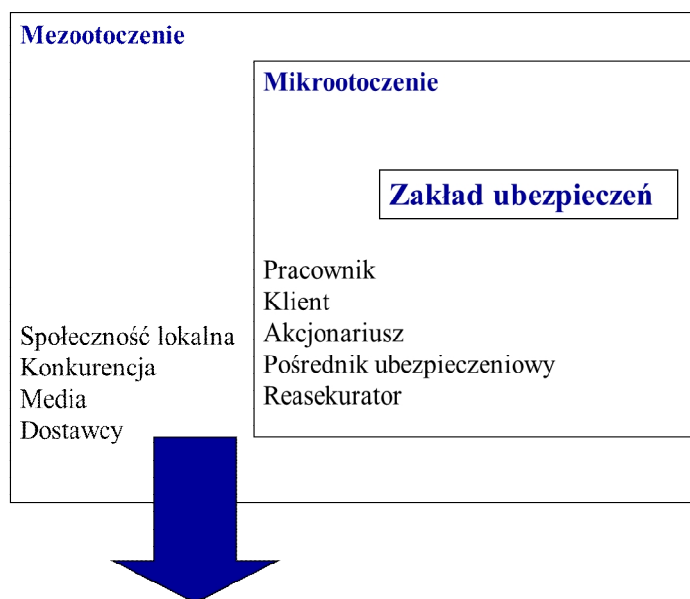
Konkurenci zakładu ubezpieczeń to jeszcze inny element mezootoczenia. Jako konkurenta można wskazać każdy podmiot, który ma podobne cele rynkowe z danym zakładem ubezpieczeń i może zakłócić ich realizację poprzez wpływanie na interesariuszy zakładu ubezpieczeń (przede wszystkim klientów, ale także pracowników, akcjonariuszy czy media).

Ostatnią omawianą grupą interesariuszy wchodzącą w skład mezootoczenia ubezpieczyciela są dostawcy. Jako dostawców należy rozumieć wszystkie osoby i podmioty, które dostarczają do zakładu ubezpieczeń swoje produkty lub usługi. Do tej grupy zalicza się między innymi właściciela budynku, w którym dany zakład ubezpieczeń funkcjonuje, rzeczoznawcę, zewnętrznego likwidatora szkód, programistów informatycznych, przedsiębiorstwa audytowe itp. Dostawcą jest każdy interesariusz, który udostępnia swoje produkty lub usługi jakimkolwiek departamentowi zakładu ubezpieczeń. Dla badacza komunikacji w towarzystwie ubezpieczeń niezbędne jest spisanie wszystkich dostawców organizacji. W tym celu najlepszym rozwiązaniem jest zapytanie zarządzających każdym działem (na przykład w formie tabeli do wypełnienia) o listę osób i podmiotów, z których usług dany dział korzysta.

---

<sup>28</sup> Aktywność to zarówno fakt mieszkania w danym miejscu, sprawowania władzy, jak i prowadzenia działalności oświatowej itp.

<sup>29</sup> W ramach pracy nie rozróżnia się mediów ze względu na ich formę tzn. prasa, telewizja, radio, media elektroniczne.



Cechy	Dostosowany rodzaj komunikacji
<p><b>Społeczność lokalna aktualne</b>            Nieufność  <i>Społeczność lokalna początkowo, zazwyczaj jest bardzo nieufna. Dopiero z czasem, gdy przedsiębiorstwo udowodni, że dzięki swojej działalności generowane są dochody dla gminy, tworzą się nowe miejsca pracy, a także ustanawiane są wyższe standardy etyczne i pomoc w budowaniu lepszego zaufania społeczeństwa<sup>30</sup>. W ten sposób pojawia się zaufanie i współpraca.</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna i niewerbalna, formalna, masowa, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna.</p> <p><u>Przykład:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorganizowana, wspólnie z jednostką samorządową, konferencja na temat potrzeb ubezpieczeniowych obywateli.</li> <li>• Organizowanie akcji charytatywnej dla lokalnych placówek medycznych, bądź oświatowych.</li> <li>• Organizacja dnia dziecka dla pracowników i ich rodzin<sup>31</sup>.</li> </ul>
<p><b>Społeczność lokalna byłe</b>            Obojętność / Żal  <i>W momencie przenoszenia działalności w inne miejsce, społeczność lokalna może być zadowolona z takich zmian, mieć żal, że przedsiębiorstwo przenosi swoje placówki lub być wobec tego faktu obojętne. Wszystko zależy od tego jak komunikacja i wzajemne relacje przebiegały pomiędzy społeczeństwem a przedsiębiorstwem.</i></p>	<p>Komunikacja pionowa, jednokierunkowa, werbalna, formalna, masowa, scentralizowana, świadoma, jednorazowa.</p> <p><u>Przykład:</u></p> <p><i>Bez względu na to jak układała się współpraca pomiędzy stronami, wypada się godnie pożegnać. Dobrym przykładem jest organizacja festynu dla mieszkańców, na którym Prezes zarządu ma za zadanie podziękować za gościnność. Warto również na zakończenie współpracy ufundować na przykład stypendium dla najlepszych uczniów pobliskich szkół.</i></p>
<p><b>Społeczność lokalna potencjalna</b>            Obojętność / Zainteresowanie / Nieufność  <i>Społeczność lokalna, szczególnie na początku, rzadko zachowuje się racjonalnie. Częściej, główną rolę odgrywają emocje. Komunikacja jest utrudniona, choć zakłady ubezpieczeń są i tak w lepszej sytuacji niż przedsiębiorstwa przemysłowe.</i></p>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna, formalna, masowa, scentralizowana, świadoma, jednorazowa lub cykliczna (w zależności od potrzeb).</p> <p><u>Przykład:</u></p> <p><i>Zwołanie w siedzibie jednostki samorządowej spotkania ze społecznością lokalną, na którym Prezes Zarządu przedstawia korzyści dla społeczeństwa</i></p>

<sup>30</sup> Zgodnie z wynikami badań oczekiwań społeczności lokalnej w stosunku do dużych przedsiębiorstw – zob. [Dąbrowski 2010, s. 19]

<sup>31</sup> Społeczność lokalna to także pracownicy i ich rodziny. Często właśnie pracownicy i ich rodziny decydują o tym, jak postrzegane w najbliższym (w sensie przestrzennym) otoczeniu jest przedsiębiorstwa. Te ostatnie często o tym zapominają.

	wynikające z rozpoczęcia działalności przez dane przedsiębiorstwo.
<b>Media aktualne</b> <i>Wymóg uzyskania zrozumienia i tailoryzacji do potrzeb danego dziennikarza. Dziennikarze rzadko, albo nigdy nie dostosowują się do otoczenia. To otoczenie musi się dostosować do nich. Dlatego wymagają empatii i uznania swoich celów i sposobu pracy.</i>	Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna <sup>32</sup> , formalna, indywidualna <sup>33</sup> , scentralizowana, świadoma, cykliczna.  <u>Przykład:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysyłka informacji prasowej o wynikach zakładu ubezpieczeń.</li> <li>• Zwołanie konferencji prasowej z okazji zmian personalnych w Zarządzie spółki życiowej zakładu ubezpieczeń.</li> </ul>
<b>Media koniec współpracy</b> <i>Podstawowa zasada komunikacji w ramach media relations to niekończenie współpracy i stałe utrzymywanie kontaktu. To bardzo ważne, ponieważ działy media relations w zakładach ubezpieczeń, często koncentrują się tylko na tych mediach, których aktualnie najbardziej potrzebują. Jest to działanie zasadne, ale nie można zapominać o mediach, z którymi kiedyś się współpracowało a teraz nie są priorytetowe dla inicjatora.</i>	
<b>Media planowanie współpracy</b> <i>Obojętność / Brak zaufania Media, które aktualnie nie współpracują i nie znają danego zakładu ubezpieczeń są wobec niego obojętne a jeżeli dostaną od niego materiał są wobec niego nieufni. Należy przelamać te bariery współpracy, konsekwentnym i błyskawicznym spełnianiem ich potrzeb.</i>	Komunikacja pozioma, jednokierunkowa, werbalna i niewerbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana <sup>34</sup> , świadoma, cykliczna.  <u>Przykład:</u> Przygotowanie broszury informacyjnej dla danej redakcji z informacjami, w jakim zakresie i z kim w ramach danego zakładu ubezpieczeń może się dziennikarz kontaktować.
<b>Konkurencja aktualna</b> <sup>35</sup> <i>Nieufność / egoizm / osobiste kontakty [Wojcik 2005, s. 782] Najczęściej konkurencja jest wobec siebie nieufna i nastawiona raczej egoistycznie, tylko na własne krótkookresowe korzyści. Niezbędne jest przekonanie do celowości wspólnych działań komunikacyjnych oraz wskazanie przewagi korzyści wspólnego frontu wobec otoczenia. Jest to szczególnie istotne w działalności ubezpieczeniowej, bardzo nisko ocenianej pod względem wiarygodności przez otoczenie.</i>	Komunikacja pozioma, jednokierunkowa, werbalna, nieformalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna.  <u>Przykład:</u> Budowa mapy konkurencji oraz stworzenie systemu zdobywania informacji o konkurencji <sup>36</sup> na podstawie opinii zaprzyjaźnionych partnerów biznesowych oraz byłych pracowników konkurencyjnych zakładów ubezpieczeń.
<b>Była konkurencja</b> <i>Obojętność Była konkurencja z reguły nie interesuje się losem swoich byłych przeciwników. Brak zainteresowania</i>	Brak komunikacji  Zadaniem zakładu ubezpieczeń jest przygotowanie raportu dlaczego dane przedsiębiorstwo wypadło z

<sup>32</sup> Założono w przykładzie, że zakład ubezpieczeń komunikuje z prasą i portalami internetowymi (tak dzieje się najczęściej).

<sup>33</sup> Bardzo ważne żeby dane medium miało poczucie, że materiał jest przygotowany specjalnie dla niego. Dlatego lepiej wysłać kilka wersji informacji prasowych dostosowanych do danego rodzaju mediów, niż jeden szablon do wszystkich.

<sup>34</sup> Zdecentralizowana, ponieważ przy procesie przekonywania do siebie nowych mediów bardzo istotny jest czas reakcji na zapytania i dostępność. Przechodzenie każdego przekazu przez zarząd, powoduje znaczne wydłużenie czasu oczekiwania na odpowiedź zakładu ubezpieczeń.

<sup>35</sup> Konkurencja jest w ramach mezootoczenia traktowana jako źródło wiedzy dla zakładu ubezpieczeń, a nie partner do wspólnych inicjatyw na rzecz poprawy wizerunku ubezpieczeń w społeczeństwie. Działania wspólne są podejmowane w ramach makrootoczenia, przede wszystkim poprzez Polską Izbę Ubezpieczeń (zob. podrozdział makrootoczenie zakładu ubezpieczeń).

<sup>36</sup> System zdobywania informacji na temat konkurencji składający się z następujących elementów: stworzenie systemu, gromadzenie danych, ocena i analiza danych, rozpowszechnianie informacji i udzielenie odpowiedzi. Szerzej zob. [Kotler 2005, s. 251-252].

<i>jest obustronny.</i>	<i>mapy konkurencji. Potencjalne powody to zaprzestanie prowadzenia działalności ubezpieczeniowej, zmiana profilu działalności, czy zmiana grupy docelowej klientów.</i>
<b>Konkurencja potencjalna</b> Agresja / Bezczelność <i>Potencjalna konkurencja wchodząc na rynek musi zachowywać się agresywnie i bezkompromisowo. Takie też ma nastawienie do starych graczy na danym rynku, często ich krytykując i oskarżając o nieczyste praktyki. Komunikacja jest bardzo utrudniona.</i>	Komunikacja pozioma, jednokierunkowa, werbalna, nieformalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna  <u>Przykład:</u> <i>Przygotowanie listy ludzi przyjaznych zakładowi ubezpieczeń i mających znajomości w branży i próba uzyskania od nich, jak najwięcej informacji na temat wchodzących na rynek zakładów ubezpieczeń. Dodatkowo monitorowanie ruchów kapitałowych i rynkowych w skali światowej.</i>
<b>Dostawcy<sup>37</sup> aktualni</b> Przyjaźń / Profesjonalizm <i>Najczęściej dostawcy usług i towarów do zakładów ubezpieczeń mają do swojego klienta pozytywne nastawienie. Zakłady ubezpieczeń są mniej wymagającym klientem niż przedsiębiorstwo produkcyjne, do której należy dostarczyć odpowiednie komponenty, w bezwzględnie obowiązujących terminach i warunkach.</i>	Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna (negocjacje) i niewerbalna (pismem zamówienia), formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od potrzeb) <sup>38</sup> .  <u>Przykład:</u> <i>Codzienna praca odpowiednich działów „wynajmujących” kontrahentów. Przykładem może być zlecenie druku nowych materiałów reklamowych przez dział marketingu.</i>
<b>Dostawcy byli</b> Niechęć / Żal <i>Najczęściej musi być solidny powód zakończenia współpracy. Na ogół to klient rezygnuje z usługodawcy. W takiej sytuacji dominuje niechęć i żal dostawcy w stosunku do zakładu ubezpieczeń.</i>	Komunikacja pozioma, jednokierunkowa, werbalna lub niewerbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, jednorazowa.  <u>Przykład:</u> <i>Bezpośrednie spotkanie zarządzającego danym departamentem w zakładzie ubezpieczeń z przedstawicielem przedsiębiorstwa dostarczającego usługę / produkt i podziękowanie za współpracę, oraz rzeczowe wyjaśnienie powodów decyzji o rezygnacji z usług danego podmiotu.</i>
<b>Dostawcy potencjalni</b> Otwartość / Chęć zainteresowania swoimi usługami <i>Zadaniem dostawców jest pozyskiwanie jak największej ilości klientów. Dlatego są otwarci i życzliwie patrzą na potencjalnych klientów.</i>	Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna lub niewerbalna, formalna, indywidualna, zdecentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od potrzeb).  <u>Przykład:</u> <i>Bezpośrednie spotkanie decydenta z zakładu ubezpieczeń oraz przedstawiciela firmy dostarczającej usługę / produkt i prezentacja dostawcy oraz jego usług / produktów. Konfrontacja potrzeb z możliwościami.</i>

**Rysunek nr 28. Mikrootczenie oraz mezootczenie zakładu ubezpieczeń**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 148-150].

<sup>37</sup> Jedna z kluczowych grup interesariuszy. Często stanowiąca wąskie gardło organizacji. Zgodnie z opinią P. Kotlera „Jeśli firma nie rozumie, jaką wartość wnoszą od siebie dystrybutorzy i dostawcy, to nie tylko zostanie w tyle za resztą, ale gdy minie sztorm i wyjdzie słońce, ona nadal będzie w złym stanie” [Kotler, Caslione 2009, s. 79].

<sup>38</sup> Brak inwestycji w komunikację z dostawcami i dystrybutorami jest jednym z 10 największych błędów popełnianych przez przedsiębiorstwa w trakcie turbulencji rynkowych – szerzej zob. [Kotler i Caslione 2009, s. 78 i następane].



### 2.2.1.3. Makrootoczenie zakładu ubezpieczeń

Zespół interesariuszy, na który inicjator ma stosunkowo najmniejszy wpływ lub nie ma go wcale stanowi o jego makrootoczeniu. Należy podkreślić, iż brak wpływu jest jednokierunkowy co oznacza, że zakład ubezpieczeń nie ma influencji na postępowanie otoczenia, ale otoczenie ma wpływ na funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń. Z jednokierunkowego przepływu zależności wynikają specyficzne uwarunkowania komunikacyjne. Głównym zadaniem dla ubezpieczyciela jest spełnianie wymogów narzuconych przez makrootoczenie. Odwrotnie zatem jak to jest w przypadku mikrooczenia, gdzie procesy komunikacyjne mają za zadanie wpływać na decyzje i zachowania odbiorców. Takie założenie jest bardzo istotne podczas planowania procesów komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń.

Jako elementy składowe makrootoczenia zakładu ubezpieczeń można potraktować te podmioty szeroko rozumianego polskiego rynku ubezpieczeniowego (nieuwzględnione jako inicjatora oraz element mikrooczenia lub mezooczenia), które go kreują<sup>39</sup> (zob. rysunek 29).



**Rysunek nr 29. Polski rynek ubezpieczeniowy jako element makrootoczenia zakładu ubezpieczeń**

Źródło: [Sangowski 2002, s. 182] ; [Ortyński 2010, s. 18] ; [Kowalewski 2006, s. 125] oraz [Lisowski 2010, s. 21].

<sup>39</sup> Polski rynek ubezpieczeniowy można również postrzegać w innej niż podmiotowa perspektywie, np. w strukturze przedmiotowej zbudowanej z szeroko rozumianych usług i potrzeb. Szerzej na temat struktury przedmiotowej rynku ubezpieczeniowego zob. [Nowotarska-Romaniak 2013, s. 43-64].

Zaproponowane składowe polskiego rynku ubezpieczeniowego nie wyczerpują analizy grup interesariuszy w ramach makrootoczenia. W zależności od prowadzonego rodzaju ubezpieczeń występują dodatkowe powiązania i potrzeby komunikacyjne, charakterystyczne tylko i wyłącznie dla wybranej grupy produktów. W przypadku ubezpieczeń upraw z dotacją z budżetu państwa [Ustawa z 7 lipca 2005], jako makrootoczenie można wskazać również Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, stowarzyszenia rolnicze, ośrodki doradztwa rolniczego (ODR) oraz uczelnie rolnicze. Dlatego dla osoby zarządzającej komunikacją w zakładzie ubezpieczeń bardzo ważne powinno być utrzymywanie dobrych relacji z dyrektorami poszczególnych departamentów. To oni mają najlepszą wiedzę o swoim otoczeniu. Ponadto, tylko oni potrafią wartościować wpływ i wagę danej grupy interesariuszy na całość organizacji. Departamentom komunikacyjnym działającym bez wsparcia informacyjnego z zewnątrz nie uda się uzyskać pełnej wiedzy na temat działalności zakładu ubezpieczeń. Celem jest stworzenie narzędzi przepływu informacji, gromadzenia i analizy danych oraz wartościowania celów i zadań komunikacyjnych, z punktu widzenia całej organizacji, mimo istniejących ograniczeń.

Uwzględnienie Polskiej Izby Ubezpieczeń (PIU) jako elementu makrootoczenia zakładu ubezpieczeń może być potraktowane jako kontrowersyjne. Jeżeli w skład PIU wchodzi towarzystwa ubezpieczeniowe działające na terenie Polski, to dla zakładu ubezpieczeń są to konkurenci rynkowi. Dlaczego zatem zostali uwzględnieni zarówno w mezootoczeniu, jak i makrootoczeniu? Założono bowiem, że działalność *stricte* konkurencyjna polegająca na rywalizowaniu o klienta jest przedmiotem mezootoczenia towarzystwa ubezpieczeniowego. Założenia komunikacyjne są zgodne ze wskazanymi przy opisie tego rodzaju otoczenia. Natomiast drugi aspekt utrzymywania relacji z konkurencją odbywa się poprzez Polską Izbę Ubezpieczeń, której intencją jest kooperacja zakładów ubezpieczeń dająca korzyści dla całej branży<sup>40</sup>. Jest to szczególnie istotne dla działalności ubezpieczeniowej, która nie jest dobrze postrzegana przez społeczeństwo, organy państwowe, czy media. Z tego powodu konieczna jest wspólna aktywność:

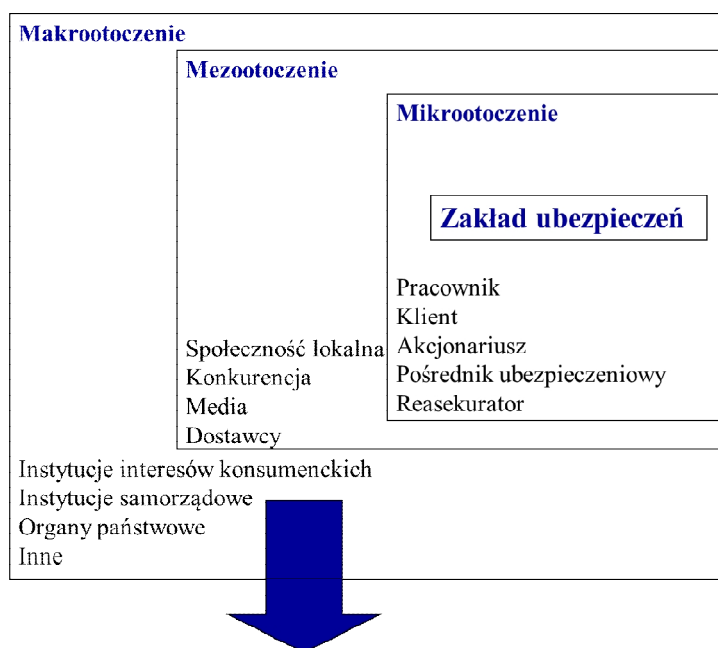
- edukacyjna (uświadamianie społeczeństwa również poprzez media),
- lobbingsowa (przepisy prawa pozwalające na stabilne prowadzenie działalności),

---

<sup>40</sup> Więcej na temat sposobu funkcjonowania i celów PIU – zobacz: Statut Polskiej Izby Ubezpieczeń [za [www.piu.org.pl](http://www.piu.org.pl) dostęp z dnia 01.10.2014 r.].

- operacyjna (budowanie wspólnych zwyczajowych przepisów środowiskowych podnoszących jakość usług ubezpieczeniowych i przeciwdziałających zjawiskom „psucia rynku”)<sup>41</sup>.

Otoczenie zakładu ubezpieczeń uwzględniające jego makrootoczenie zostało przedstawione na rysunku 30.



Cechy	Dostosowany rodzaj komunikacji
Instytucje interesów konsumentkich na przykładzie Rzecznika Ubezpieczonych (RzU)	Komunikacja pionowa, jednokierunkowa, niewerbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od potrzeb).  <i>Przykład:</i> Wysyłka odpowiedzi na zapytanie RzU dotyczącej wypłaty odszkodowania z ubezpieczenia komunikacyjnego autocasco, przygotowanej przez dział likwidacji szkód komunikacyjnych zakładu ubezpieczeń na szablonach ustalonych z działem marketingiem.
Instytucje samorządowe na przykładzie PIU	Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, werbalna i niewerbalna, formalna, indywidualna i masowa, scentralizowana, świadoma, cykliczna.  <i>Przykład:</i> Uczestnictwo, w postaci prelegenta w konferencji organizowanej przez PIU dotyczącej ubezpieczeń ochrony prawnej.
Instytucje samorządowe na przykładzie Stowarzyszenia Polskich Brokerów Ubezpieczeniowych i Reasekuracyjnych (SPBUIR)	Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna, formalna, indywidualna, scentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od bieżących potrzeb).  <i>Przykład:</i> Organizowanie wspólnej debaty na temat przyszłości systemu wynagradzania brokerów w Polsce. Uczestnicy: SPBUIR, przedstawiciele władz zakładów ubezpieczeń oraz przedstawicielel

<sup>41</sup> Na przykład przystąpienie do rynkowej rekomendacji ustanawiającej maksymalne stawki prowizyjne dla pośredników ubezpieczeniowych. Jest to szczególnie istotne w bancassurance i leasingassurance, gdzie prowizje mogą osiągać nawet 80 – 90% składki finansowanej przez klienta. Szerzej zob. rynkowa dyskusja na temat bancassurance i wspólna inicjatywa PIU oraz Związku Banków Polskich (ZBP) – tzw. rekomendacje samoregulacyjne bancassurance.

	<i>organu nadzoru i Ministerstwa Finansów.</i>
<b>Komisja Nadzoru Finansowego</b>	<p>Komunikacja pionowa, jednokierunkowa, niewerbalna, formalna, scentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od bieżących potrzeb).</p> <p><i>Przykład:</i> Wysyłka bieżąca informacji na temat wyceny funduszy kapitałowych oferowanych w ramach ubezpieczeń z UFK<sup>42</sup>, przygotowany przez dział księgowości i finansów zakładów ubezpieczeń zgodnie z wymogami ustawowymi.</p>
<b>Inne podmioty makrootoczenia na przykładzie Ubezpieczeniowego Funduszu Gwarancyjnego</b>	<p>Komunikacja pionowa, jednokierunkowa, niewerbalna, formalna, scentralizowana, świadoma, cykliczna.</p> <p><i>Przykład:</i> Cykliczna wysyłka wykazu osób ubezpieczonych w zakresie obowiązkowego ubezpieczenia OC posiadaczy pojazdów mechanicznych zgodnie z ustaloną procedurą (wskazanie osoby odpowiedzialnej za wysyłkę oraz system podwójnej kontroli).</p>
<b>Inne podmioty makrootoczenia na przykładzie Polskiego Biura Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (PBUK)</b>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna, formalna, scentralizowana, świadoma, cykliczna</p> <p><i>Przykład:</i> Procedura wewnętrzna w zakładzie ubezpieczeń, wymuszająca od stanowiska kontrolingu wewnętrznego terminowe zbieranie niezbędnych informacji do przygotowania komunikatu dla PBUK.</p>
<b>Inne podmioty makrootoczenia na przykładzie Fundacji Edukacji Ubezpieczeniowej (FEU)</b>	<p>Komunikacja pozioma, dwukierunkowa, niewerbalna, formalna, scentralizowana, świadoma, cykliczna (w zależności od bieżących potrzeb).</p> <p><i>Przykład:</i> Finansowe partycypowanie w organizowanym przez FEU konkursie na najlepsze prace magisterskie o tematyce ubezpieczeniowej.</p>

**Rysunek nr 30. Otoczenie zakładu ubezpieczeń uwzględniające mikrootoczenie, mezootoczenie oraz makrootoczenie.**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 152].

#### 2.2.1.4. Metaotoczenie zakładu ubezpieczeń

Nie sposób definiować otoczenia instytucji ubezpieczeniowej bez spojrzenia globalnego na bieżącą i szeroko rozumianą sytuację na świecie. Działalność ubezpieczeniowa jest bardzo wrażliwa na wszelkie perturbacje w otoczeniu. Stąd niezbędne jest dla zakładów ubezpieczeń analizowanie aktualnych wydarzeń poza krajem swojego funkcjonowania, tak żeby możliwe

<sup>42</sup> Ubezpieczenia z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym.

było budowanie relacji z interesariuszami z szerszej perspektywy. Można w tym aspekcie przywołać chociażby ostatni globalny kryzys ekonomiczny zapoczątkowany w zupełnie innym miejscu niż Polska, tj. wydarzeniami na rynku kredytów *subprime* w USA i wpływ tej sytuacji na pogorszenie stanu finansów publicznych w wielu krajach na całym świecie [Alińska, Pietrzak 2011, s. 7]. Niezwykle wysoki poziom influencji na światowe rynki finansowe miały wydarzenia z września 2001 r. i terrorystyczny atak na USA oraz tsunami w Japonii (2011 r.). Takie globalne koleje losu mają jedną, znaczącą cechę<sup>43</sup>. Potrafią zarazić inne rynki (w sensie przedmiotowym, ale także terytorialnym), w tym przede wszystkim tak wrażliwe jego odmiany jak rynek usług finansowych [Wojtyna 2011, s. 10]. W literaturze pojawia się już dyskusja na temat przyszłości nieuchronnego – jak się wydawało – postępu procesu globalizacji<sup>44</sup>. Deglobalizacja staje się czymś możliwym a to z kolei miałoby kolosalny wpływ na działalność ubezpieczeniową (np. funkcjonującą na rynku europejskim swobodę prowadzenia działalności i świadczenia usług).

Ataki terrorystyczne, katastrofy naturalne, czy kryzysy ekonomiczne są przyczynkiem do rozpoczęcia globalnej dyskusji na temat roli ubezpieczeń w tych zdarzeniach. Niebagatelne znaczenie odgrywają w tym aspekcie zakłady reasekuracyjne<sup>45</sup>, które wyznaczają pewne modele zachowania po globalnych wydarzeniach oraz światowe centrale poszczególnych zakładów ubezpieczeń<sup>46</sup>.

Dlatego w modelu otoczenia zakładu ubezpieczeń należy dodać element, który można nazwać metaotoczeniem<sup>47</sup> zakładu ubezpieczeń. Metaotoczenie z jednej strony może mieć potencjalny duży wpływ na bieżącą działalność zakładów ubezpieczeń, a z drugiej nie można na nie na rynkach lokalnych jakkolwiek oddziaływać. Z tego powodu metaotoczenie zostało uwzględnione przy budowie modelu otoczenia (zob. rysunek 31), ale wyłączone jest z dalszej analizy właśnie dlatego, że z punktu widzenia zdefiniowanych wcześniej inicjatorów aktywności komunikacyjnej, nie mają one jakiegokolwiek wpływu na ten element otoczenia<sup>48</sup>.

---

<sup>43</sup> Na temat specyfiki globalnego kryzysu ekonomicznego, jego cech, przyczyn i skutków oraz aktywności poszczególnych gospodarek narodowych podejmowanych w celu minimalizacji jego skutków, również dla rynków finansowych zob. [Rothbard 2010] i [Waszkiewicz 2011].

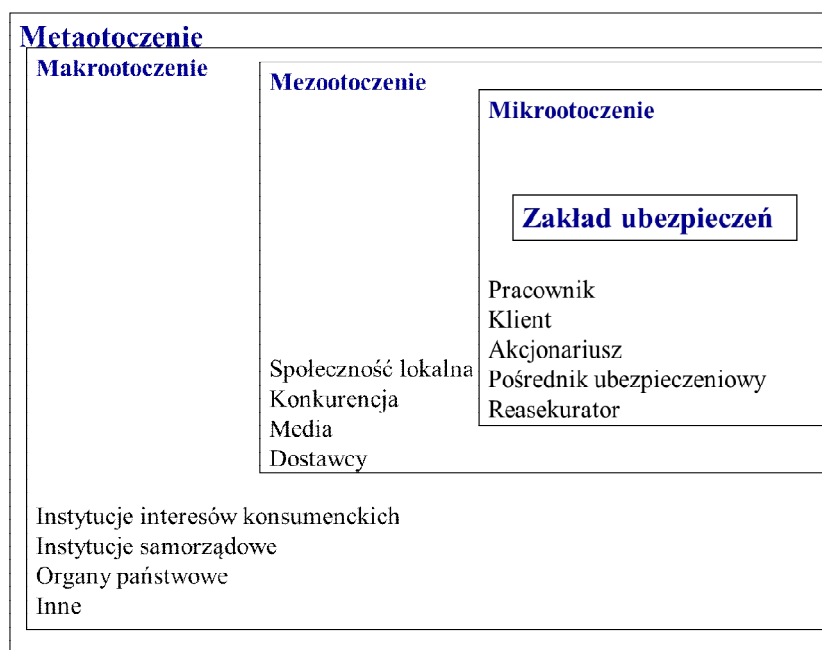
<sup>44</sup> Szerzej zob. [Winiecki 2009 ; James 2010].

<sup>45</sup> Uwzględnione w mikrootoczeniu zakładu ubezpieczeń.

<sup>46</sup> Uwzględnione w mikrootoczeniu zakładu ubezpieczeń (akcjonariusze).

<sup>47</sup> O metaekonomii uwzględniającej zjawiska globalne pisze przykładowo [Deszczyński 2013, s. 16].

<sup>48</sup> Metaotoczenie różni się od makrootoczenia również tym, że dla inicjatora prowadzenie komunikacji z elementami metaotoczenia jest praktycznie niemożliwe. Składowe metaotoczenia są bowiem niedefiniowalne lub nieosiągalne dla zakładu ubezpieczeń.



**Rysunek nr 31. Otoczenie zakładu ubezpieczeń uwzględniające mikrootoczenie, mezootoczenie, makrootoczenie oraz metaotoczenie**

**Źródło:** Opracowanie własne.

#### **2.2.1.5. Klimat komunikacyjny jako element otoczenia zakładu ubezpieczeń**

Adekwatnie do założeń dotyczących procesu budowy modelu otoczenia ubezpieczyciela, sformułowanie wszystkich jego interesariuszy nie wyczerpuje tematu. Niezbędne jest nałożenie na zdefiniowanych interesariuszy aktualnego dla danego ubezpieczyciela klimatu komunikacyjnego.

Uwzględnienie klimatu komunikacyjnego jest niezbędne przy tworzeniu efektywnej komunikacji ubezpieczyciela z otoczeniem. Brak analizy otoczenia polityczno-prawnego, demograficznego i gospodarczego jest źródłem wielu potencjalnych barier komunikacyjnych, które mogą być odpowiedzialne za zniekształcenie przekazu lub brak realizacji celów budowania relacji. Klimat komunikacyjny należy traktować jako czynnik, który wzmacnia lub osłabia siłę prowadzonej przez zakład ubezpieczeń komunikacji. Dlatego sytuacją optymalną, do której powinny dążyć osoby odpowiedzialne za procesy komunikacyjne jest możliwość wzmacniania przekazu spowodowana korzystnym klimatem. W przeciwnym razie, nawet najlepiej zaplanowana akcja informacyjna, budowana z dużym rozmachem i wysokim budżetem może ponieść porażkę, na skutek złego, z punktu widzenia aktualnej sytuacji w szerokim otoczeniu, wyboru momentu komunikacji.

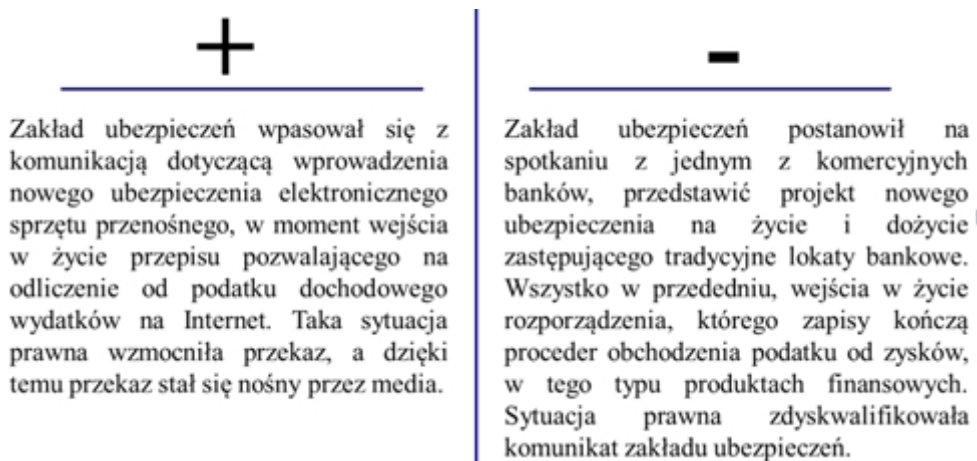
Poniżej pokrótce omówiono, każdy z zaproponowanych powyżej elementów klimatu komunikacyjnego oraz podano przykład dobrego i złego wykorzystania jego wpływu przy

budowaniu procesów komunikacyjnych z wybranymi grupami interesariuszy. Jednocześnie należy podkreślić, iż nie jest możliwe zbudowanie przykładowego klimatu komunikacyjnego, bez uwzględnienia cech charakterystycznych dla danego zakładu ubezpieczeń. Każdy ubezpieczyciel powinien przy analizie klimatu komunikacyjnego wziąć pod uwagę sposób prowadzenia przez siebie działalności i do niego dopasować ocenę aktualnej i antycypowanej sytuacji.

### 2.2.1.5.1. Klimat polityczno-prawny

Pierwszą omawianą składową klimatu komunikacyjnego jest aktualna sytuacja polityczno – prawna w danym kraju oraz na całym świecie ze szczególnym uwzględnieniem krajów, które mają największy wpływ na działalność danego zakładu ubezpieczeń<sup>49</sup>. Departamenty zaangażowane w tworzenie procesów komunikacyjnych powinny obserwować i analizować aktualną sytuację prawną, szczególnie w kontekście planowanych zmian legislacyjnych dotyczących bezpośrednio działalności ubezpieczeniowej (w tym umowy ubezpieczenia). Jako przykład, może posłużyć planowanie zmian w prawie podatkowym w kontekście ubezpieczeń na życie i dożycie oferowanych w ramach bancassurance, a także promocja podatkowa dla osób wykupujących prywatne ubezpieczenia emerytalne, czy zmiany sposobu dofinansowania z budżetu państwa umów ubezpieczenia upraw i zwierząt gospodarskich.

Klimat polityczno – prawny jak każdy element otoczenia, może wzmacniać lub osłabiać efektywność budowanych modeli komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń (zob. rysunek 32).



**Rysunek nr 32. Dobry i zły wpływ klimatu polityczno - prawnego na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem**

**Źródło:** Opracowanie własne.

<sup>49</sup> Na przykład sytuacja gospodarcza w Hiszpanii dla zakładu ubezpieczeń prowadzącego działalność w Polsce ale będącego pod większościowym wpływem kapitału hiszpańskiego.

### 2.2.1.5.2. Klimat demograficzny

Do pełnego skonstatowania otoczenia komunikacyjnego zakładu ubezpieczeń niezbędne jest uwzględnienie struktury społecznej, przyrostu naturalnego i pozostałych parametrów oraz wskaźników demograficznych charakteryzujących społeczeństwo danego kraju.

Populacja jest podstawowym czynnikiem makrootoczenia, który osoby odpowiedzialne za komunikację powinny monitorować. Bardzo istotna jest wielkość i tempo wzrostu ludności w miastach, regionach i krajach, rozkład grup wiekowych i struktura etniczna, poziom wykształcenia, zwyczaje w gospodarstwach domowych i regionalna charakterystyka oraz ruchy [Kotler 2005, s. 163].

Przy definiowaniu klimatu demograficznego, należy również wziąć pod uwagę globalne ruchy demograficzne. Jak wskazuje G. Friedman [2009, s. 23], jednym z najistotniejszych dla XXI stulecia faktem jest koniec eksplozji demograficznej. Do 2050 roku liczba ludności w rozwiniętych krajach uprzemysłowionych gwałtownie spadnie [Tamże, s. 23]. Dla świata ubezpieczeń jest to założenie istotne, ponieważ spowoduje zwiększenie różnic w ofercie dla poszczególnych krajów. Państwa rozwinięte będą potrzebowały indywidualnych, spersonalizowanych i specjalistycznych programów ubezpieczeniowych. Z kolei państwa biedne i z wysokim parametrem gęstości zaludnienia, będą potrzebowały również specjalistycznej oferty ubezpieczeniowej, ale w zakresie tzw. mikroubezpieczeń [Przydróżny 2011b]. Z kolei, starzenie się społeczeństwa<sup>50</sup> spowoduje konieczność tworzenia i rozwoju ubezpieczeń inwestycyjnych, emerytalnych i pielęgnacyjnych. To wszystko musi bezpośrednio wpływać, także na plany komunikacyjne zakładu ubezpieczeń [Przydróżny 2014, s. 153].

Przy analizie zachowania gospodarstw domowych warto zauważyć, że współcześni klienci (szeroko rozumiani) posiadają tzw. umysł rynkowy [Shermer 2009, s. 32]. Ekonomia ewolucyjna doprowadziła do stworzenia jednostek, które nie zawsze podejmują racjonalne decyzje. Klient atakowany przez setki reklam i innych przekazów skłaniających do zakupu, nie jest w stanie podejmować przemyślanych i racjonalnych werdyktów handlowych. Najczęściej dochodzi do wyborów opartych na tzw. warunkowaniu psychologicznym [Sperling 1995, s. 241]. Do takiego modelu podejmowania decyzji przez nabywców musi wpasować się zakład ubezpieczeń, w tym przede wszystkim jego działy komunikacyjne. Z tego powodu, z jednej strony ubezpieczyciel musi zatem tworzyć specjalistyczne

---

<sup>50</sup> Więcej na temat starzenia się społeczeństw w ubezpieczeniowym kontekście opieki długoterminowej zob. [Sidor-Banaszek 2010, s. 143-149].

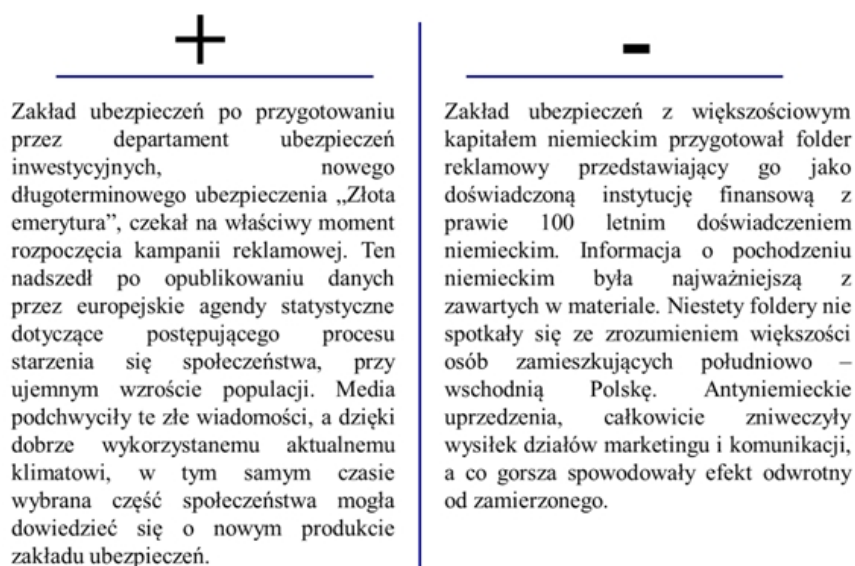


i konkurencyjne produkty a z drugiej powinien stworzyć odpowiedni model ich komunikowania, zgodny ze zdolnościami percepcyjnymi odbiorcy.

Działy produktowe często nie mogą zrozumieć, dlaczego stworzone przez nich produkty ubezpieczeniowe pozycjonowane przez nich samych na lidera rynku, nie znajdują zainteresowania wśród klientów i pośredników ubezpieczeniowych. Potencjalnych przyczyn takiego stanu rzeczy jest bardzo dużo, a jedną z nich może być źle zaplanowany proces komunikacji z otoczeniem.

Kolejny element struktury demograficznej polskiego rynku ubezpieczeniowego, który ma niebagatelny wpływ na procesy komunikacyjne zakładów ubezpieczeń to tzw. *globalne uprzedzenia* [Kenrick, Neuberg, Cialdini 2006, s. 544]. Uogólniona postawa wobec członków danej grupy społecznej może zostać przeniesiona również na przedsiębiorstwa. Przykładowo długo taką sytuację wykorzystywał największy ubezpieczyciel na polskim rynku, komunikując narodowy charakter swojej działalności i polskie pochodzenie. Aczkolwiek w ostatnich latach zauważalne jest coraz większe zaufanie do kapitałów pochodzących z innych krajów. Jeszcze jakiś czas temu należało jednak różnicować komunikaty reklamowe np. w przypadku zakładu ubezpieczeń z większościowym kapitałem niemieckim, w zależności od regionu Polski.

Przykład sytuacji określanych jako dobry i zły przykład klimatu demograficznego wraz z implikacją dla komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem przedstawiono na rysunku 33.



**Rysunek nr 33. Dobry i zły wpływ klimatu demograficznego na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem**

**Źródło:** Opracowanie własne.

### 2.2.1.5.3. Klimat gospodarczy

Zakład ubezpieczeń w każdej kluczowej dziedzinie swojej działalności takiej jak m.in.: długookresowe planowanie strategiczne i wynikające z niego przewidywanie procesów komunikacyjnych, powinien uwzględnić całość cech aktualnej i przyszłej gospodarki. Zbiór gospodarczych atrybutów komunikacji w zakładzie ubezpieczeń można nazwać klimatem gospodarczym<sup>51</sup>.

Klimat gospodarczy zakładu ubezpieczeń, składa się z dwóch elementów. Pierwszy, to wszystkie te cechy gospodarki, które mają ogólny wpływ na funkcjonowanie rynków usług, w tym instytucje finansowe, zatem także zakłady ubezpieczeń. Drugi element klimatu gospodarczego, to te parametry gospodarki, które niekoniecznie oddziałują globalnie na cały rynek, ale z pewnością mają wpływ na działalność danego zakładu ubezpieczeń. taki rozłam jest zgodny z rynkowym poglądem na zakłady ubezpieczeń podkreślającym, że z jednej strony są one bardzo zbliżone do siebie i mają wiele cech wspólnych, z drugiej wiele ich różni praktycznie w każdej dziedzinie działalności (sieć sprzedaży, klient docelowy, akcjonariat, udział w rynku, strategia sprzedaży, itd.)<sup>52</sup>.

Klimat gospodarczy wymusza zmianę podejścia zakładów ubezpieczeń do swojego otoczenia. Współczesny świat oparty jest na globalizacji 3.0. [Friedman 2006, s. 20], która wprowadza tzw. *platformę płaskiego świata* [Tamże, s. 20]. Ten etap globalizacji, pod względem dostępu do informacji rynkowej, stawia klienta na równi z krajami (globalizacja 1.0.) i przedsiębiorstwami (globalizacja 2.0). Daje to możliwość kooperowania i konkutowania na skalę globalną jednostkom, czyli ostatecznym odbiorcom usługi. Patrząc na rynek Unii Europejskiej praktyka rynkowa nie jest jeszcze otwarta na tworzenie ofert wspólnotowych [Przydróżny 2011a], ale z pewnością jest to kwestia niedalekiej przyszłości. Zmieni to również procesy komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń. Osoby odpowiedzialne za komunikację będą bowiem musiały uwzględnić dostęp ich klientów do globalnej wiedzy, informacji i usług.

Jako główne siły napędowe nowej gospodarki P. Kotler wskazuje [2005, s. 34]:

---

<sup>51</sup> W opisywanym aspekcie obejmującym swoim zasięgiem zarówno swój poziom mikro (powiązany z mikroekonomią), jak i poziom makro (utożsamiany z makroekonomią).

<sup>52</sup> Z punktu widzenia celów dysertacji, można pokrótce opisać cechy wspólne dla całego rynku ubezpieczeniowego. Nie jest natomiast celowe opisywanie cech klimatu gospodarczego charakterystycznych tylko dla konkretnych zakładów ubezpieczeń.

- digitalizację i łączność<sup>53</sup>,
- dezintermediację i reintermediację<sup>54</sup>,
- kastomizację i kastomeryzację<sup>55</sup>,
- konwergencję sektorów i branż<sup>56</sup>.

Podczas definiowania otoczenia zakładu ubezpieczeń niezbędne jest uwzględnienie wszelkich dostępnych wskaźników oraz parametrów mikro- i makroekonomicznych gospodarki, w której dany zakład ubezpieczeń funkcjonuje. Dodatkowo należy przeanalizować sytuację krajów zbliżonych gospodarczo oraz tych lepiej rozwiniętych, drogą których dana gospodarka może podążać.

Kluczowe są w tym aspekcie wskaźniki i parametry mikroekonomiczne dotyczące poszczególnych grup interesariuszy, w tym klientów i pracowników. Przedsiębiorstwa, w tym zakłady ubezpieczeń potrzebują siły nabywczej tak samo jak ludzi. Dostępna w gospodarce siła nabywcza odzwierciedla sytuację mikroekonomiczną i zależy od cen, dochodu, dostępności do kredytu, poziomu zadłużenia i oszczędności [Kotler 2005, s. 168]. Natomiast makroekonomiczne wskaźniki i parametry takie jak: inflacja czy stopa bezrobocia mają wpływ na budowanie procesów komunikacyjnych w odniesieniu do pracowników. Z kolei aktualny i planowany poziom stóp procentowych może mieć wpływ na klimat komunikacyjny z akcjonariuszami.

Niemniej istotne są rynkowe dane dotyczące *stricto* ubezpieczeń, takie jak wskaźnik gęstości (finansowej, statystycznej) oraz wskaźnik penetracji [Kowalewski 2006, s. 145]. Pokazują one stopień rozwoju rynku ubezpieczeniowego w danym kraju i wskazują kierunek działania dla osób planujących procesy komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń.

Przy określaniu klimatu gospodarczego, niezbędna jest współpraca działów komunikacyjnych z działami odpowiedzialnymi za finanse, inwestycje i z biurem zarządu. Prawidłowy przepływ informacji oraz bieżące otrzymywanie i analizowanie raportów ekonomicznych jest kluczowe dla kompletnego traktowania procesów komunikacyjnych i pozwala na zwiększenie efektywności pracy działów odpowiedzialnych za komunikację w zakładzie ubezpieczeń.

---

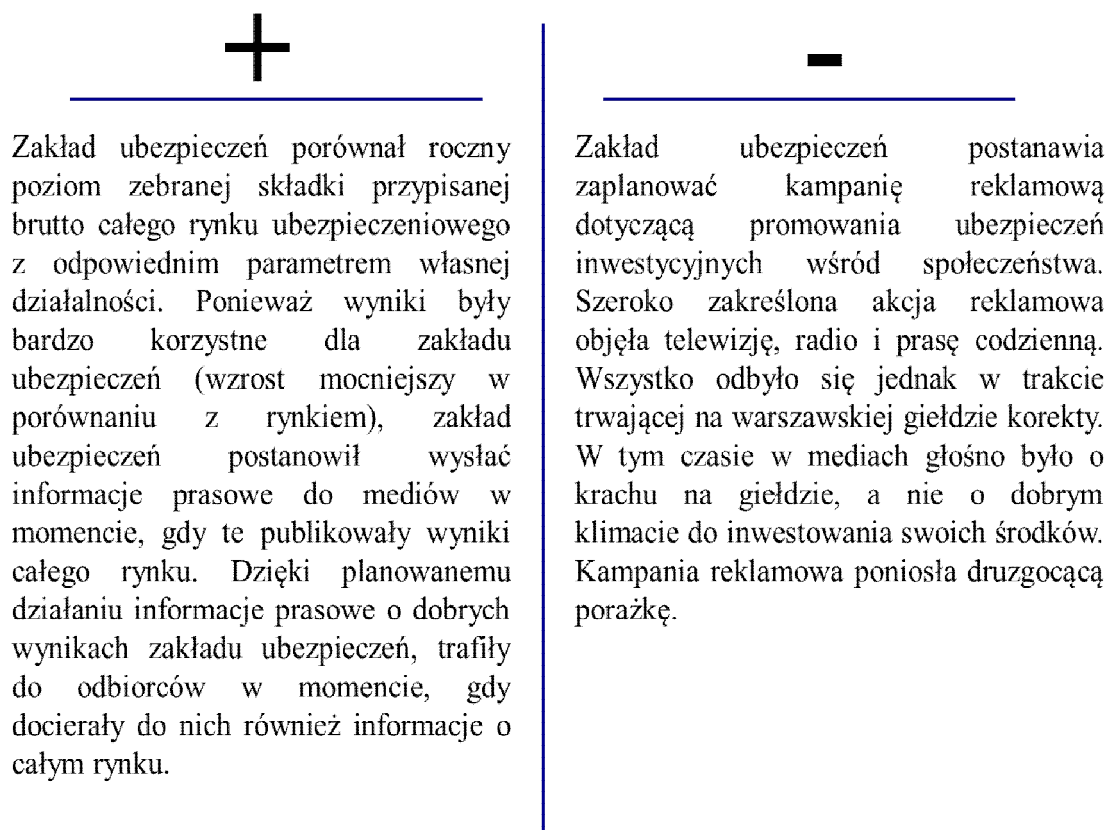
<sup>53</sup> Przejście informacji analogowej na informacje cyfrowe z całą konsekwencją dla procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwach, szerzej zob. [Kotler 2005, s. 34].

<sup>54</sup> Bardzo silny rozwój handlu i wymiany informacji w internecie i platformach otwartego dostępu z całą konsekwencją dla procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwach, szerzej zob. [Kotler 2005, s. 35].

<sup>55</sup> Przejście przestarzałych procedur i uniwersalizacji zachowań do personalizacji relacji i współpracy z całą konsekwencją dla procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwach, szerzej zob. [Kotler 2005, s. 36].

<sup>56</sup> Bardzo przyspieszone dorównywanie konkurencji i wyrównywanie działalności (efekt doganiania) z całą konsekwencją dla procesów komunikacyjnych w przedsiębiorstwach, szerzej zob. [Kotler 2005, s. 37].

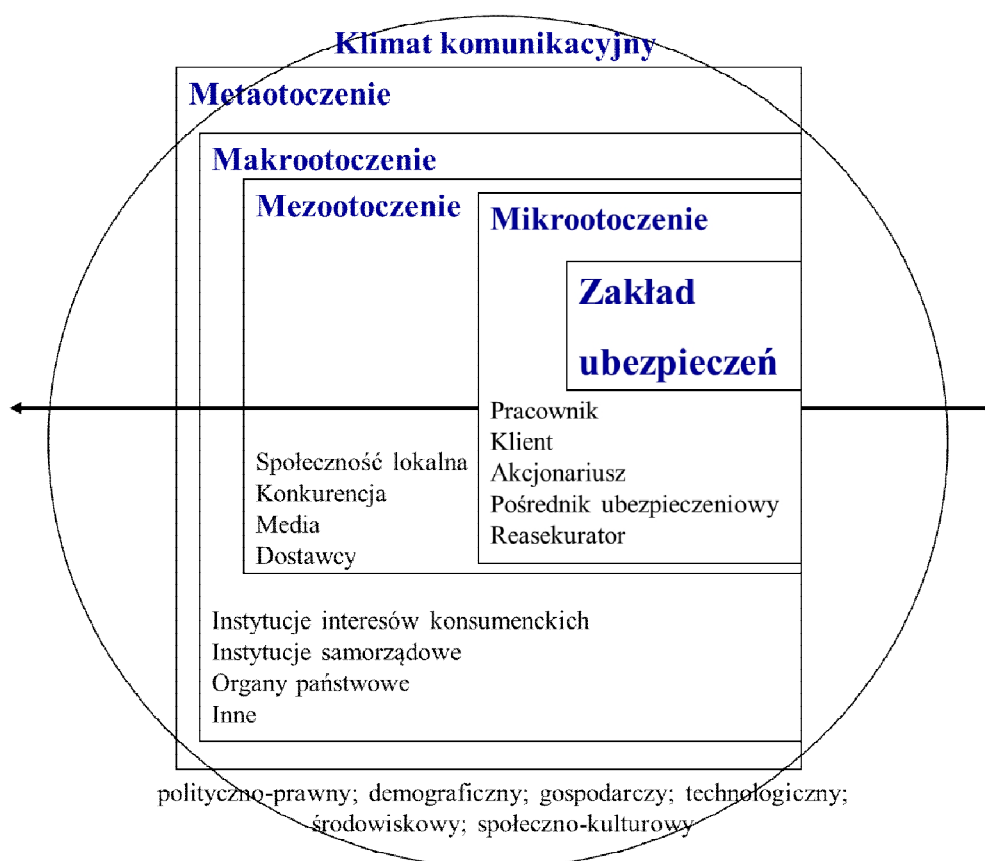
Jak dla każdego rodzaju klimatu komunikacyjnego, również w przypadku szeroko rozumianej gospodarki można wskazać dobre i złe przykłady wykorzystania przez zakład ubezpieczeń aktualnej sytuacji ekonomicznej (zob. rysunek 34).



**Rysunek nr 34. Dobry i zły wpływ klimatu ekonomicznego na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem**

Źródło: Opracowanie własne.

Dyferencjacja klimatu komunikacyjnego na polityczno-prawny, demograficzny oraz gospodarczy nie jest wystarczająca. W szerokim otoczeniu jest jeszcze kilka grup czynników, które mogą wpływać bezpośrednio i pośrednio na procesy komunikacyjne. Można wskazać między innymi klimat technologiczny, środowiskowy, czy społeczno – kulturowy. Każdy z nich jest istotny i powinien być uwzględniony przy budowie modelu otoczenia zakładu ubezpieczeń. Stanowią one jednak niejako pochodną podstawowych elementów szerokiego otoczenia (prawa, demografii, gospodarki) i z tego powodu nie zostały potraktowane oddzielnie. Bezsprzecznie muszą jednak zostać uwzględnione w kompleksowym modelu otoczenia zakładu ubezpieczeń (zob. rysunek 35).



**Rysunek nr 35. Otoczenia zakładu ubezpieczeń – schemat docelowy**

Źródło: Opracowanie własne.

Zakład ubezpieczeń komunikując z otoczeniem musi je prawidłowo rozpoznać i zdefiniować. Bez tego procesu działa chaotycznie i przypadkowo. Schemat otoczenia zaprezentowany powyżej pozwala na uwzględnienie wszystkich istotnych jego elementów. Przy czym ich nie wartościuje<sup>57</sup> a tylko wyznacza pewne kierunki funkcjonowania (bliżej zakładu ubezpieczeń te elementy otoczenia, na które ma on bezpośredni wpływ). Dodatkowo model otoczenia został wzbogacony w dwukierunkowe przekazy wpływu, które mają za zadanie pokazać, że każdy element otoczenia zakładu ubezpieczeń wchodzi w interakcje z inną jego składową<sup>58</sup>, bez względu na odległość od siebie. Tak jak przykładowo klient może mieć wpływ na klimat ekonomiczny, podobnie klimat środowiskowy może wpływać na instytucje samorządowe. Takie założenie jest istotne dla polityki komunikacyjnej zakładu

<sup>57</sup> Przykładowo, mikrootoczenie niekoniecznie jest ważniejsze dla zakładu ubezpieczeń niż mezootoczenie. Wartościowanie grup docelowych wchodzących w skład otoczenia zakładu ubezpieczeń zostało zaprezentowane w dalszej części rozdziału.

<sup>58</sup> Z różną – ze względu na kierunek interakcji – siłą.

ubezpieczeń ponieważ przy planowaniu procesów należy uwzględnić poszczególne składowe otoczenia jako całość a nie tylko w kontekście nadawcy komunikatu (zakładu ubezpieczeń).

Zaprezentowane i opisane w Rozdziale I rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na sposób komunikowania oraz grupę docelową, a także zdefiniowanie inicjatora procesu komunikacyjnego i wskazanie otoczenia zakładu ubezpieczeń (wcześniejsze fragmenty niniejszego rozdziału) pozwalają na osiągnięcie bezpośredniego celu niniejszej dysertacji tj. wprowadzenia terminu **komunikacja ubezpieczeniowa**.

Wszelkie procesy komunikacyjne, których inicjatorem jest zakład ubezpieczeń, bez względu na rodzaj otoczenia i sposób komunikowania stanowią o komunikacji ubezpieczeniowej<sup>59</sup>. W dalszej części pracy ilekroć dokonuje się powołania na komunikację, dotyczy ona tak zdefiniowanej komunikacji ubezpieczeniowej<sup>60</sup>.

### **2.2.2. Propozycja narzędzi wyceny wpływu otoczenia zakładu ubezpieczeń na realizację jego celów**

Literatura przedmiotu cechuje się znaczącą ilością opracowań dotyczących szeroko rozumianej publiczności przedsiębiorstw. W większości badań wskazane są praktyczne i teoretyczne aspekty definiowania otoczenia biznesowego i wskazywania głównych interesariuszy organizacji. Pomimo tego, bardzo rzadko dochodzi do wartościowania poszczególnych grup interesariuszy ze względu na ich influencje na realizację zakładanych celów korporacyjnych. W praktyce rynkowej najczęściej dochodzi jednak tylko do subiektywnego podziału otoczenia, bez przeprowadzenia jakichkolwiek badań czy głębszych analiz. Opierając się na tym sposobie badania otoczenia grupy docelowe zakładu ubezpieczeń można byłoby podzielić tylko na interesariuszy głównych (centralnych) i drugorzędnych (peryferyjnych) [Dąbrowski 2010, s. 153 i 154] bez dogłębnej analizy, dlaczego dana grupa interesariuszy należy właśnie do tej a nie innej kategorii i bez uwzględnienia podgrup w ramach danego rodzaju otoczenia. Zdaniem autorów tej koncepcji przychylność głównych

---

<sup>59</sup> Takie zdefiniowanie komunikacji ubezpieczeniowej jest kompatybilne z funkcjonowaniem tego pojęcia w sferze ekonomicznej i w konsekwencji utożsamiane może być z ekonomią informacji. Więcej zob. [Deszczyński 2013, s. 22].

<sup>60</sup> Przy czym otwartą pozostaje kwestia, czy w momencie gdy inicjatorem procesu komunikacji jest np. katedra ubezpieczeń wyższej uczelni a nie zakład ubezpieczeń, to również możemy mówić o komunikacji ubezpieczeniowej. Jak się zdaje odpowiedź jest pozytywna ale nie w kontekście niniejszej pracy, w której jako inicjatora i organizatora komunikacji ubezpieczeniowej wskazano wyłącznie zakład ubezpieczeń.

interesariuszy jest niezbędna dla przetrwania danego podmiotu, natomiast z punktu widzenia perspektyw dalszego istnienia, drugorzędni nie są kluczowi.

Nieco bardziej skomplikowanymi narzędziami mapowania interesariuszy, stosowanymi przez praktyków komunikacji są: model ważności interesariuszy i matryca znaczenie – wpływ [Cornelissen, s. 69 i 72]. Pierwsze z nich klasyfikuje interesariuszy w kategorie takie jak: *uśpieni, dominujący, dyskrejonalni, zależni, władczy, niebezpieczni, wymagający*. Drugi w zależności od siły i zainteresowania poszczególnych odbiorców tworzy cztery strategie postępowania z daną grupą interesariuszy (*minimalnego wysiłku, informowania, zadawania, kluczowego gracza*) [Cornelissen 2010, s. 72].

Przedstawione powyżej modele wartościowania otoczenia i grup interesariuszy nie są wystarczające i w pełni adekwatne do realizacji celów dysertacji. Należałoby stworzyć propozycję wyceny wartości otoczenia dla zakładu ubezpieczeń powiązaną bezpośrednio z zaproponowanym wcześniej schematem jego otoczeniem. Takie wartościowanie otoczenia jest niezbędne przede wszystkim z powodów ekonomicznych. Działy komunikacyjne zakładu ubezpieczeń posiadają ściśle określony budżet a ich działalność jest oceniana przede wszystkim kryteriami ekonomicznymi i dochodowymi. Bezkosztowe określenie jaka komunikacja jest najefektywniejsza z punktu widzenia jakości i skuteczności komunikatu w odniesieniu do danej części otoczenia jest wystarczające dla koncepcji modelowej (teoretycznej). Natomiast w rzeczywistości biznesowej należałoby uwzględnić czynnik ekonomiczny, zgodny z zasadami racjonalnego gospodarowania zasobami. Stąd potrzeba wyceny otoczenia. Ponieważ w literaturze nie przedstawiono do tej pory przykładowych modeli wyceny otoczenia instytucji finansowych, kompleksowo uwzględniających koszty i przychody komunikacji z daną grupą interesariuszy – dla potrzeb realizacji celów niniejszej pracy stworzono propozycję takiego wartościowania.

Należy podkreślić, iż zademonstrowany sposób wartościowania interesariuszy zakładu ubezpieczeń<sup>61</sup> oparty jest na pewnych założeniach. Przede wszystkim bazuje na poszczególnych grupach interesariuszy bez dalszego podziału w ramach danej podgrupy. Oznacza to, że może być on stosowany również w odniesieniu do poszczególnych rodzajów danej grupy interesariuszy (na przykład podział klientów ze względu na wiek lub stan cywilny). Dodatkowo jest do pewnego momentu subiektywny, nie można zatem przenosić go całościowo na grunt konkretnego zakładu ubezpieczeń.

---

<sup>61</sup> Wycena otoczenia zakładu ubezpieczeń oparta na podobnych założeniach, została jako pierwsza przedstawiona przez autora w innym opracowaniu: [Przydróżny 2014, s. 155-164].

**Tabela nr 23. Wycena jakości otoczenia – strona przychodowa**

Zmienne / waga	Zakup	Obsługa	Likwidacja szkody	Retowność produktu	Rozwój finansowy	Rozwój strategiczny	Zarządzanie finansami	Wizerunek reputacja	Bieżące funkcjonowanie	Rynek	Inne
	0,12	0,12	0,12	0,08	0,08	0,12	0,08	0,12	0,04	0,08	0,04
Grupa docelowa											
Klient	5	5	5	4	4	5	3	5	2	5	3
Akcjonariusz	3	2	2	3	5	5	4	4	2	4	3
Pracownik	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Konkurent	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Pośrednik	5	5	5	4	4	4	3	5	2	4	3
Otoczenie lokalne	3	2	2	2	4	4	2	4	4	4	3
Media	4	4	4	3	4	4	3	5	2	5	3
Reasekurator	3	3	3	5	4	4	4	4	2	4	3
Dostawca	3	3	3	2	3	3	3	4	5	2	3
Państwo	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
Instytucje interesów konsumenckich	4	4	4	3	3	3	4	5	2	5	3
Instytucje samorządowe	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3
Inne podmioty	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Objaśnienia: zastosowana skala: 5 kluczowy wpływ ; 4 istotny wpływ ; 3 lekki wpływ ; 2 minimalny wpływ ; 1 brak wpływu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

Wartościowanie wpływu otoczenia na realizację planowanych celów zakładu ubezpieczeń zaczyna się od określenia dla każdej grupy docelowej<sup>62</sup> jej wartości netto, to jest rezultatu powstałego w następstwie odjęciu od strony przychodowej strony kosztowej. Strona przychodowa (zob. tabela 23) powstała poprzez stworzenie jedenastu zmiennych (opis zmiennych – zob. tabela 24) oraz określenie wagi każdej z nich. Należy podkreślić, iż wskazane w opracowaniu wartości, zarówno w odniesieniu do wag, jak i wyników poszczególnych grup docelowych są subiektywne<sup>63</sup> i mają za zadanie służyć jako przykład. Szacowanie poszczególnych zmiennych powinno być kwestią indywidualną dla poszczególnych zakładów ubezpieczeń a jej wartości z pewnością nie powinny być sugerowane.

<sup>62</sup> Jako grupy docelowe wskazano odbiorców zakładu ubezpieczeń tożsamy z zaproponowanym w badaniach komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem opisanych w rozdziale IV.

<sup>63</sup> Reprezentują wyłącznie stanowisko autora dysertacji.



**Tabela nr 24. Wycena jakości otoczenia – strona przychodowa – legenda**

Zmienna	Opis
Zakup	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na decyzje o zakupie umowy ubezpieczenia?
Obsługa	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na jakość i postrzeganie przez otoczenie procesu obsługi zawarcia umowy ubezpieczenia i obsługi posprzedażowej?
Likwidacja szkody	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na jakość i postrzeganie w otoczeniu procesu likwidacji szkód?
Rentowność produktu	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na realizację wyniku operacyjnego?
Rozwój finansowy	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na długookresową sytuację finansową (kapitał własny, kapitał obcy, inwestycje)?
Rozwój strategiczny	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na planowanie, definiowanie i realizowanie strategicznych celów i założeń?
Zarządzanie finansami	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na aktualną i bieżącą sytuację finansową (płynność finansowa) oraz na postrzeganie tej sytuacji w otoczeniu?
Wizerunek reputacja	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na krótko i długookresowy wizerunek właściwy, czyli funkcjonujący w otoczeniu?
Bieżące funkcjonowanie	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na codzienne, techniczne funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń (zarządzanie nieruchomościami, dostawami itp.)?
Rynek	Jaki wpływ ma dana grupa interesariuszy na szeroko rozumiany rynek ubezpieczeniowy (w tym konkurencję) i na wizerunek tego rynku?
Inne	Jaki jest wpływ danej grupy interesariuszy na inne czynniki, nieuwzględnione powyżej?

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

Druga strona wartościowania poszczególnych grup odbiorców polega na oszacowaniu strony kosztowej (zob. tabela 25). Analogicznie do strony przychodowej wskazuje się jedenaście cech zmiennych (opis – tabela 26) przy jednoczesnym określeniu ich wag.

**Tabela nr 25. Wycena jakości otoczenia – strona kosztowa**

Zmienna / waga	Koszt dotarcia	Czas dotarcia	Brak wpływu na zachowanie	Ryzyko utraty	Koszt utraty pieniądza	Koszt utraty wizerunek	Koszt pozyskania wizerunek	Koszt pozyskania pieniądza	Wycena interakcji	Sposób komunikacji	inne
Grupa docelowa	0,12	0,12	0,08	0,12	0,10	0,10	0,08	0,10	0,04	0,08	0,06
Klient	3	3	3	2	3	3	4	4	1	3	3
Akcjonariusz	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	3
Pracownik	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3
Konkurent	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Pośrednik	2	2	3	4	4	4	4	4	1	2	3
Otoczenie lokalne	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3

Media	4	3	5	3	3	3	3	3	4	3	3
Reasekurator	3	2	4	2	3	3	3	3	2	3	3
Dostawca	2	2	4	3	3	2	2	3	4	2	3
Państwo	3	4	4	2	5	5	5	5	4	3	3
Instytucje interesów konsum.	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3
Instytucje samorządowe	3	3	4	3	4	4	4	4	2	3	3
Inne podmioty	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Objaśnienia: zastosowana skala: 5 bardzo duży / zdecydowanie prawda ; 4 duży / prawda ; 3 średni / częściowo prawda ; 2 niski / raczej nieprawda ; 1 znikomy / całkowicie nieprawda<sup>64</sup>.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

Tabela nr 26. Wycena jakości otoczenia – strona kosztowa – legenda

Zmienna	Opis
Koszt dotarcia	Jaki jest koszt dotarcia komunikatu (wiadomości) przeliczony na jedną osobę / podmiot z danej grupy interesariuszy?
Czas dotarcia	Jaki jest koszt (czas) dotarcia komunikatu (wiadomości) do osoby lub podmiot z danej grupy interesariuszy?
Brak wpływu na zachowanie	Jak silny jest opór danej grupy interesariuszy przed wpływem z zewnątrz?
Ryzyko utraty	Ocena prawdziwości zdania: <i>Nie ma ryzyka utraty osoby / podmiotu z danej grupy interesariuszy.</i>
Koszt utraty – pieniądź	Ocena prawdziwości zdania: <i>Nie występują finansowe koszty utraty osoby / podmiotu z danej grupy interesariuszy.</i>
Koszt utraty – wizerunek	Ocena prawdziwości zdania: <i>Nie występują wizerunkowe koszty utraty osoby / podmiotu z danej grupy interesariuszy.</i>
Koszt pozyskania – wizerunek	Ocena prawdziwości zdania: <i>Nie ma konieczności podniesienia wizerunku zakładu ubezpieczeń w celu pozyskania osoby / podmiotu z danej grupy interesariuszy.</i>
Koszt pozyskania – pieniądź	Ocena prawdziwości zdania: <i>Nie ma konieczności poniesienia jakichkolwiek kosztów finansowych w celu pozyskania osoby / podmiotu z danej grupy interesariuszy.</i>
Brak możliwości wyceny współpracy	Ocena prawdziwości zdania: <i>Nie istnieje możliwość wyceny (finansowej, wizerunkowej) korzyści ze współpracy z daną grupą interesariuszy.</i>
Sposób komunikacji	Ocena prawdziwości zdania: <i>Efektywna komunikacja z daną grupą interesariuszy wymaga skomplikowanych i drogich kanałów komunikacyjnych.</i>
Inne	Ocena prawdziwości zdania: <i>Inne nieuwzględnione wcześniej czynniki istotnie wpływają na koszt prowadzenia komunikacji z daną grupą interesariuszy.</i>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

W ten sposób, po uwzględnieniu dla każdej grupy docelowej jej przychodów i kosztów można oszacować wartość netto każdej z grup interesariuszy (zob. tabela 27).

<sup>64</sup> W zależności od pytania – zob. tabela 26.

**Tabela nr 27. Wartość netto poszczególnych grup otoczenia**

	Wynik przychodowy [1]	Wynik kosztowy [2]	Wynik netto [3] = [1] - [2]
Klient	4,48	2,98	1,5 (1)
Akcjonariusz	3,40	2,26	1,14 (4)
Pracownik	3,96	2,48	1,48 (2)
Konkurent	3,96	3	0,96 (5)
Pośrednik	4,28	3,1	1,18 (3)
Otoczenie lokalne	3,04	3,12	-0,08 (13)
Media	3,92	3,32	0,6 (7)
Reasekurator	3,6	2,8	0,8 (6)
Dostawca	3,04	2,62	0,42 (8)
Państwo	3,92	3,88	0,04 (10)
Instytucje interesów konsumenckich	3,8	3,42	0,38 (9)
Instytucje samorządowe	3,44	3,42	0,02 (11)
Inne podmioty	3	3	0 (12)

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

W dalszym kroku badania wyceny otoczenia zakładu ubezpieczeń należy przyporządkować wynikom poszczególnych grup docelowych odpowiednio dobrane kategorie (zob. tabela 28).

**Tabela nr 28. Przyporządkowanie grup docelowych do poszczególnych kategorii po uwzględnieniu ich wartości netto dla zakładu ubezpieczeń**

	Wynik netto	Kryterium doboru	Rezultat
Klient	1,5 (1)	Do 0,05 słaby Od 0,06 do 0,6 partner powyżej 0,61 kluczowy	kluczowy
Akcjonariusz	1,14 (4)		kluczowy
Pracownik	1,48 (2)		kluczowy
Konkurent	0,96 (5)		kluczowy
Pośrednik	1,18 (3)		kluczowy
Otoczenie lokalne	-0,08 (13)		słaby
Media	0,6 (7)		partner
Reasekurator	0,8 (6)		kluczowy
Dostawca	0,42 (8)		partner
Państwo	0,04 (10)		słaby
Instytucje interesów konsumenckich	0,38 (9)		partner
Instytucje samorządowe	0,02 (11)		słaby
Inne podmioty	0 (12)	słaby	

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

Są one jednoznaczne z właściwie dopasowanym statusem poszczególnych grup interesariuszy ze względu na ich wartość netto. W konsekwencji może to prowadzić do przeznaczenia w ramach budżetowania odpowiedniej ilości czasu i pieniędzy na komunikację z daną grupą docelową oraz właściwego doboru częstotliwości i sposobu komunikowania. Dla każdej z poszczególnych grup (*słaby* / *partner* / *kluczowy*) należy stworzyć odpowiednio dobraną strategię komunikacyjną.

Do pełnej wyceny znaczenia poszczególnych elementów otoczenia niezbędne jest również uwzględnienie tzw. poziomu wrażliwości każdego z nich<sup>65</sup>. Otoczenie może wykazywać różny stopień wrażliwości na poszczególne impulsy wysyłane z zakładu ubezpieczeń. Takimi impulsami mogą być m.in. zmiana ceny (kosztu), zmiana jakości usług, zmiana oferty konkurencji, czy zmiana relacji (zob. tabela 29). Należy podkreślić, iż poszczególne rodzaje impulsów należy personalizować na poszczególne grupy interesariuszy. Przykładowo, wrażliwość na zmianę ceny dla klienta jest oczywista, ale już dla pracownika, czy akcjonariusza niekoniecznie. I tak, odpowiednio zmiana ceny dla pracownika to fluktuacja wynagrodzenia, natomiast w przypadku akcjonariusza oznacza zmianę stopy zwrotu z inwestycji (np. aktualny kurs akcji danej spółki). Podobny proces dopasowania należy przeprowadzić dla pozostałych grup interesariuszy.

**Tabela nr 29. Wrażliwość otoczenia zakładu ubezpieczeń na zmiany wybranych impulsów**

Grupa docelowa	Cecha				Łącznie
	Wrażliwość na cenę	Wrażliwość na jakość / fachowość	Wrażliwość na ofertę rynkową (konkurencję)	Wrażliwość na uczucie / relacje	
Klient	3	2	2	3	10
Akcjonariusz	3	2	3	1	9
Pracownik	3	2	2	3	10
Konkurent	3	3	2	1	9
Pośrednik	3	3	3	3	12
Otoczenie lokalne	2	2	2	2	8
Media	2	3	3	1	9
Reasekurator	3	3	2	1	9
Dostawca	2	2	2	2	8
Państwo	2	3	2	1	8
Instytucje interesów konsumenckich	2	2	2	2	8
Instytucje samorządowe	2	2	2	2	8
Inne podmioty	2	2	2	2	8

Objaśnienia: zastosowana skala: 1 – mała ; 2 – średnia ; 3 – duża

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

<sup>65</sup> Więcej na temat wrażliwości interesariuszy zob.: [Zrałek 2007, s. 78].

Oszacowanie łącznej wrażliwości danej grupy docelowej (zob. tabela 30) pozwala na przyporządkowanie każdej grupy do jednej z czterech kategorii (*wrażliwi, uważni, średnio wrażliwi, obojętni*).

**Tabela nr 30. Przyporządkowanie grup docelowych do poszczególnych kategorii, po uwzględnieniu ich wrażliwości na zmiany**

Kategoria Grupa docelowa	Łącznie punktacja	Kryterium doboru	Rezultat
Klient	10	<b>do 6 obojętny</b>	wrażliwy
Akcjonariusz	9		uważny
Pracownik	10		wrażliwy
Konkurent	9		uważny
Pośrednik	12		wrażliwy
Otoczenie lokalne	8		średnio wrażliwy
Media	9		uważny
Reasekurator	9		uważny
Dostawca	8		średnio wrażliwy
Państwo	8		średnio wrażliwy
Instytucje interesów konsumenckich	8		średnio wrażliwy
Instytucje samorządowe	8		średnio wrażliwy
Inne podmioty	8	średnio wrażliwy	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Przydróźny 2014, s. 155-164].

Dzięki sklasyfikowaniu poszczególnych interesariuszy ze względu na ich wartość (zob. tabela 28) i wrażliwość (zob. tabela 30) powstało wiele możliwości ich pogrupowania (*slaby, partner, kluczowy*) oraz (*obojętny, średnio wrażliwy, uważny, wrażliwy*) – zob. rysunek 36. Taka kategoryzacja pozwala osobom odpowiedzialnym za procesy komunikacyjne zdobyć materiał do analizy w kontekście planowania działań komunikacyjnych z poszczególnymi rodzajami publiczności. Dla każdej z możliwości powinno stworzyć się odpowiednio dobraną strategię komunikacyjną. Chodzi przede wszystkim o prawidłowe gospodarowanie zasobami, jakimi departament odpowiedzialny za komunikację zarządza (czas i pieniąż). Prawidłowo i rzetelnie przeprowadzona wycena otoczenia pozwala na optymalizację kosztów, przy uzyskaniu zaplanowanego celu. Dodatkowo uwzględnia wrażliwość poszczególnych grup otoczenia, co jest istotne przy planowaniu wprowadzania i komunikowania zmian w obrębie danego zakładu ubezpieczeń.

<b>Grupa docelowa</b>	<b>Wartość</b>	<b>Wrażliwość</b>
Klient	kluczowy	wrażliwy
Akcjonariusz	kluczowy	uważny
Pracownik	kluczowy	wrażliwy
Konkurent	kluczowy	uważny
Pośrednik	kluczowy	wrażliwy
Otoczenie lokalne	słaby	średnio wrażliwy
Media	partner	uważny
Reasekurator	kluczowy	uważny
Dostawca	partner	średnio wrażliwy
Państwo	słaby	średnio wrażliwy
Instytucje interesów konsumentekich	partner	średnio wrażliwy
Instytucje samorządowe	słaby	średnio wrażliwy
Inne podmioty	słaby	średnio wrażliwy

**→ Odpowiednio  
dobrana  
strategia  
komunikacji**

**Rysunek nr 36. Przyporządkowanie grup docelowych do poszczególnych kategorii po uwzględnieniu ich wartości oraz wrażliwości na zmiany**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

Opracowany we wcześniejszym fragmencie rozdziału schemat otoczenia zakładu ubezpieczeń uwzględnia poza grupami interesariuszy, również klimat komunikacyjny. Dlatego, jeżeli do zaplanowania efektywnej i skutecznej komunikacji niezbędna jest wycena otoczenia, to poza wartościowaniem poszczególnych grup odbiorców należy również uwzględnić aktualny klimat komunikacji (zob. tabela 31). Takie działanie pozwoli na uniknięcie sytuacji, w której do kluczowych i wrażliwych grup odbiorców kieruje się akcją komunikacyjną w bardzo niekorzystnym dla nich momencie. Podobnie, jak dla zaproponowanego schematu wyceny i wrażliwości, także diagnozowanie nastroju komunikacyjnego może mieć kierunek w dół. Oznacza to, że należy wyjść od poszczególnych grup docelowych i dalej powtarzać badanie dla poszczególnych podgrup w ramach danego rodzaju otoczenia.

**Tabela nr 31. Uwzględnienie klimatu przy wycenie otoczenia**

<b>Klimat</b>	<b>dobry</b>	<b>neutralny</b>	<b>zły</b>
Prawno – polityczny		<b>x</b>	
Demograficzny		<b>x</b>	
Gospodarczy	<b>x</b>		

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Przydróżny 2014, s. 155-164].

Przy wycenie otoczenia zakładu ubezpieczeń można stosować tzw. łączne zmienne wartościujące, które przy jednym grupowaniu będą uwzględniały wszystkie trzy zaproponowane czynniki tj. wartość netto, wrażliwość i aktualny klimat dla danej grupy docelowej. Przykładowo, po przeprowadzeniu trzystopniowej analizy otoczenia badanie może dać rezultat taki, że jedna z grup interesariuszy np. klienci, w danym momencie jest dla zakładu ubezpieczeń kluczowa przy wysokiej wrażliwości na zmiany i podwójnie dobrym klimacie komunikacyjnym. Takich potencjalnych możliwości będzie bardzo dużo, dlatego nie jest celowe omawianie każdego przypadku z osobna. Bezwzględnie jednak podczas procesu budowania komunikacji w zakładzie ubezpieczeń należy wszystkie z nich przeanalizować i uwzględnić w krótko- i długookresowych działaniach komunikacyjnych.

### **2.3. Podsumowanie**

Definiowanie komunikacji ubezpieczeniowej, rozumianej w dysertacji jako odłam komunikacji korporacyjnej w której inicjatorem procesu komunikacji jest zakład ubezpieczeń a jego interesariusze pierwszym odbiorcą komunikatu, jest dla badacza niezwykle wymagające. Niezbędne bowiem jest uwzględnienie wszelkich atrybutów i determinantów szeroko rozumianych ubezpieczeń. Bez takiej dogłębnej analizy komunikacja ubezpieczeniowa nie mogłaby być zdefiniowana, ponieważ ciągle byłaby tylko komunikacją

korporacyjną<sup>66</sup> nieuwzględniającą specyfiki poszczególnych gałęzi gospodarki (z perspektywy niniejszego opracowania – działalności ubezpieczeniowej).

Z tego powodu rozdział rozpoczyna omówienie specyfiki działalności ubezpieczeniowej w kontekście jej wpływu na komunikację z otoczeniem. Wskazano **inicjatora procesu komunikacji**, którym jest zakład ubezpieczeń działający w Polsce jako samodzielny podmiot, w dopuszczalnej formie organizacyjnej, jako spółka akcyjna lub towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych, a także reprezentujący zarówno dział I jak i dział II zgodnie z ustawowym podziałem. W dalszej części przedstawiono ustawowe **czynności ubezpieczeniowe** wraz z opisem jaki rodzaj komunikacji dominuje. Kolejnym elementem charakterystyki działalności ubezpieczeniowej były **funkcje i zasady ubezpieczeń**, przedstawione w kontekście wymogów komunikacyjnych jakie muszą być spełnione aby mogły być one zrealizowane. Konsekwencje **cech umowy ubezpieczenia** dla kształtowania procesów komunikacyjnych są także niezwykle istotnym elementem budowania skutecznej komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. **Procesy zarządzania zachodzące w zakładzie ubezpieczeń** a podmioty uczestniczące w procesie komunikacji i kierunki przepływu informacji oraz **ryzyko w działalności ubezpieczeniowej** wraz z błędami w komunikacji przyczyniające się do jego realizacji, stanowią ostatnie elementy dopełniające opis działalności ubezpieczeniowej w kontekście jej influencji na zarządzanie komunikacją.

Kolejnym nieodzownym substratem budowania pojęcia komunikacji ubezpieczeniowej jest zdefiniowanie otoczenia, w jakim funkcjonuje inicjator procesu komunikacyjnego. Prawidłowe badanie specyfiki komunikacji korporacyjnej w odniesieniu do konkretnego rodzaju działalności wymaga nie tylko poznania jego cech charakterystycznych, ale także specyfiki otoczenia w jakim przychodzi mu egzystować. Stąd w dalszej części rozdziału autor zajmuje się stopniową budową docelowego schematu otoczenia z uwzględnieniem niejako odległości danej grupy otoczenia od zakładu ubezpieczeń rozumianej jako, z jednej strony istotność dla realizacji podstawowych potrzeb korporacyjnych oraz z drugiej siły influencji w kierunku zakład ubezpieczeń – publiczność. W ten sposób zdefiniowano i przydzielono grupy interesariuszy do, odpowiednio: **mikrootoczenia zakładu ubezpieczeń**, **mezootoczenia zakładu ubezpieczeń**, **makrootoczenia zakładu ubezpieczeń** oraz **metaotoczenia zakładu ubezpieczeń**. Otoczenie zakładu ubezpieczeń uzupełniono o **klimat**

---

<sup>66</sup> Dyskusyjny jest współczesny brak rozróżniania komunikacji korporacyjnej chociażby ze względu na to, czy dana organizacja wytwarza produkty, czy świadczy usługi. Jest to istotne szczególnie w kontekście rosnącego znaczenia usług w rozwiniętych gospodarkach i roli świadomości usługowej. Więcej na temat społeczeństwa usługowego i specyfiki usług jako takich, zob. [Normann 2012].



**komunikacyjny zakładu ubezpieczeń**, który uwzględniając spektrum cech otaczającego inicjatora świata takich jak: współczesna i przewidywana sytuacja polityczno-prawna, demografia, gospodarka, czy aspekt technologiczny i środowiskowy czyni model otoczenia pełnym i kompletnym.

Zdefiniowanie inicjatora procesu komunikacji, cech charakterystycznych dla działalności ubezpieczeniowej, a także zbudowanie docelowego modelu otoczenia zakładu ubezpieczeń, przy opisie również komunikacji korporacyjnej jako takiej (rozdział I) pozwala na osiągnięcie pierwszego celu dysertacji, tj. wprowadzenia do literatury pojęcia: **komunikacji ubezpieczeniowej**. Wszelkie procesy komunikacyjne, których inicjatorem jest zakład ubezpieczeń, bez względu na rodzaj otoczenia i sposób komunikowania stanowią o komunikacji ubezpieczeniowej.

W celu uzyskania wartości z omawiania danej tematyki również dla praktyków biznesowych, ostatnia część rozdziału skupia się na **wycenie otoczenia zakładu ubezpieczeń**. Wyceny tej dokonuje się poprzez propozycję kilkustopniowego schematu wartościowania poszczególnych grup interesariuszy. Ostatecznie zaplanowana segmentacja otoczenia może być swoistym kompasem przy budowaniu planów komunikacyjnych zakładów ubezpieczeń (optymalizacja relacji nakład / rezultat). Należy przy tym pamiętać, iż interesariuszy nie da się wycenić tylko i wyłącznie stosując normy ilościowe. Równie istotne są bowiem także wskaźniki jakościowe, które pośrednio pozwalają na realizację celów całej organizacji.

#### Kluczowe pojęcia:

**Inicjator procesu komunikacji; czynności ubezpieczeniowe; funkcje i zasady ubezpieczeń; cechy umowy ubezpieczenia; procesy zarządzania zachodzące w zakładzie ubezpieczeń; ryzyko w działalności ubezpieczeniowej; mikrootoczenie zakładu ubezpieczeń; mezootoczenie zakładu ubezpieczeń; makrootoczenie zakładu ubezpieczeń; metaotoczenie zakładu ubezpieczeń; klimat komunikacyjny zakładu ubezpieczeń; komunikacja ubezpieczeniowa; wycena otoczenia zakładu ubezpieczeń.**

## **ROZDZIAŁ III**

# **WYCENA K ORZYŚCI WYNIKAJĄCEJ Z PROWADZENIA PRZEZ ZAKŁAD UBEZPIECZEŃ KOMUNIKACJI Z OTOCZENIEM**

*Każdy ubezpieczyciel dąży do zawarcia umowy ubezpieczenia. Niezależnie od zakładanych i opisywanych w strategiach korporacyjnych celów krótko-, średnio- i długoterminowych pożądana i rentowna sprzedaż jest celem samym w sobie, a bez niej żadne z innych założeń nie mogłoby być spełnione. Usługa ubezpieczeniowa jest niematerialna [Kufel-Siemińska 2001, s. 65] a dodatkowo najczęściej przez cały czas trwania ochrony ubezpieczający (ubezpieczony) nie odczuwa, że dokonał jakiegokolwiek konkretnego zakupu. Wydatek na opłacenie składki jest za to materialny i zauważalny każdego miesiąca. Wpływ na ostateczną decyzję konsumenta o zawarciu umowy ubezpieczenia mają setki zdarzeń i czynników (w tym przypadkowych) – począwszy od jakości produktu (warunki ubezpieczenia, zakres ubezpieczenia, cena), poprzez profesjonalizm doradcy ubezpieczeniowego a na opinii o ubezpieczycielu i zdaniu najbliższych kończąc. W każdym z tych procesów komunikacja odgrywa bardzo istotną rolę. Jak jednak wycenić wpływ poszczególnych czynników (w tym tych niematerialnych jak procesy komunikacyjne) decydujących o nabyciu tego a nie innego ubezpieczenia? Czy lepiej zainwestować środki w stworzenie przejrzystych i liberalnych warunków ubezpieczenia, czy może w profesjonalizm pośredników ubezpieczeniowych? Być może warto stworzyć platformę wymiany informacji pomiędzy klientami a zakładem ubezpieczeń? A może przeznaczyć środki na konkurs dla klientów z atrakcyjnymi nagrodami?*

*Takie decyzje byłyby proste, gdyby istniał model wyceny inwestycji w komunikację. Poznanie strony przychodowej i kosztowej pozwoliłoby na:*

- skuteczne i racjonalne gospodarowanie zasobami,*
- rozwój tych departamentów zakładu ubezpieczeń, które są najbardziej dochodowe,*
- usprawnienie komunikacji z interesariuszami, z którymi towarzystwo ubezpieczeń współpracowałoby nie intuicyjnie, ale strategicznie.*

*Czy jednak możliwe jest dokonanie wyceny działań komunikacyjnych w towarzystwie ubezpieczeniowym? I to zarówno z punktu widzenia planowania finansowego wewnątrz organizacji (raporty finansowe wykorzystywane wewnątrz zakładu ubezpieczeń), jak i oficjalnych wyników finansowych raportowanych na zewnątrz zakładu ubezpieczeń (bilans, rachunek zysków i strat, itp.)?*

*Odpowiedź na powyższe pytanie stawia sobie za cel niniejszy rozdział.*

### 3.1. Bazowa i bieżąca komunikacja zakładu ubezpieczeń z otoczeniem

Inwestowanie w komunikację ubezpieczeniową jest dla zakładu ubezpieczeń tak trudne, jak niezbędne. Komercyjna działalność biznesowa oparta jest na szeregu determinantów i założeń wskaźnikowych. Zdaniem guru zarządzania P.F. Druckera [2011, s. 20] *każda instytucja będzie tym silniejsza, im precyzyjniej określi swoje cele. Będzie tym bardziej efektywna, im więcej będzie miała kryteriów oceny swojej działalności. Będzie miała tym słuszniejsze podstawy do działania, im bardziej jej autorytet będzie się opierał na samej działalności i osiągniętych efektach.*

W dobie racjonalnego gospodarowania, nie ma miejsca na inwestowanie bez określenia wymiennie zdefiniowanych celów danego przedsięwzięcia. Takie domniemanie powoduje, że inwestowanie w komunikację jest bezsprzecznie utrudnione z tego powodu, że z reguły nie można jednoznacznie określić przychodów dla zakładu ubezpieczeń. Bez względu na grupę docelową z którą inicjator komunikuje i rodzaj komunikacji jest ona praktycznie nieweryfikowalna. Oznacza to, że możliwa jest wycena kosztów takiej komunikacji, ale już ze stroną przychodową badacz procesów komunikacyjnych w korporacji może mieć sporo problemów. Literatura potwierdza ten stan rzeczy. Przykładowo dla R. Mrówki [2010, s. 127] sytuacje, w których cele kampanii public relations (PR)<sup>1</sup> są mierzalne zdarzają się rzadko. Nie zawsze można dokonać weryfikacji celów. Z kolei inwestowanie bez zdefiniowania celu lub z określoną intencją, ale bez narzędzi jej weryfikacji – pozbawia je sensu ekonomicznego. Z drugiej strony istnieje powszechna akceptacja stwierdzenia, że efektywna komunikacja<sup>2</sup> pozwala na zwiększenie wiarygodności instytucji, zaufania interesariuszy do niej oraz budowania kapitału [Biernat 2009, s. 34,35]:

- społecznego, odnoszącego się do poziomu świadomości, wiedzy, kapitału ludzkiego, akceptacji, przyzwolenia społecznego, zaufania,
- intelektualnego, odnoszącego się do unikalnych strategii, procedur, procesów, projektów, znaków towarowych i identyfikacji przedsiębiorstwa,
- relacji, odnoszącego się do osobistych relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, więzi i zależności ujawnianych w przestrzeni.

---

<sup>1</sup> W literaturze rzadko występuje szeroko definiowane pojęcie komunikacji korporacyjnej, dlatego opisując próby wyceny działań komunikacyjnych można czerpać z prac dotyczących dziedzin pokrewnych, jak np. PR (public relations), w którym problem oceny efektów jest również hamulcem rozwoju tej dyscypliny.

<sup>2</sup> Efektywna komunikacja, czyli taka w której komunikat trafia do intencyjnego odbiorcy i wywiera określony wpływ w jego zachowaniu lub postawie zgodnie z np. [Black 2001, s. 57].

Z tego powodu, inwestowanie w komunikację z otoczeniem jest niezbędne do budowy wartości dodanych i długotrwałych relacji z interesariuszami organizacji. Jako narzędzie wspomagające finansowanie aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń należy zaproponować metody jej wyceny, tak żeby można byłoby ją umiejscowić w wewnętrznych raportach i sprawozdaniach finansowych. W tym celu należy rozdzielić komunikację ubezpieczeniową na dwa uzupełniające się elementy<sup>3</sup> [Przydróżny 2013a, s. 273]:

- **Komunikację bazową**, która będzie oznaczała stworzony przez zakład ubezpieczeń system komunikacyjny z otoczeniem. Będzie on z punktu widzenia inwestycji zbliżony do np. zakupu nowego oprogramowania informatycznego dla prowadzonej działalności. Komunikacja bazowa miałaby stanowić funkcję zarządzania, która musi być odpowiednio planowana, oceniana, wdrażana i weryfikowana. W skład komunikacji bazowej wchodziłyby wszelkie procedury i formalne ustalenia dotyczące utrzymywania relacji z otoczeniem – swego rodzaju księga komunikacji w zakładzie ubezpieczeń. Inwestycja w komunikację bazową byłaby jednorazowa i dofinansowywana zgodnie z bieżącymi potrzebami, np. po cyklicznej i zaplanowanej corocznej weryfikacji. Takie podejście miałyby na celu, jak największe zbliżenie systemu komunikacji do wartości niematerialnych i prawnych zakładu ubezpieczeń wchodzących w skład jego bilansu, zatem podlegającemu finansowej wycenie.
- **Komunikację bieżącą**, która stanowiłaby o codziennych zaplanowanych akcjach komunikacyjnych, bez względu na grupę odbiorców (interesariuszy) oraz rodzaj komunikacji<sup>4</sup>. Komunikacja bieżąca byłaby zharmonizowana z komunikacją bazową. Każda aktywność komunikacyjna w ramach komunikacji bieżącej musiałaby być wyceniona pod kątem koniecznych nakładów oraz planowania i końcowej weryfikacji korzyści dla inicjatora.

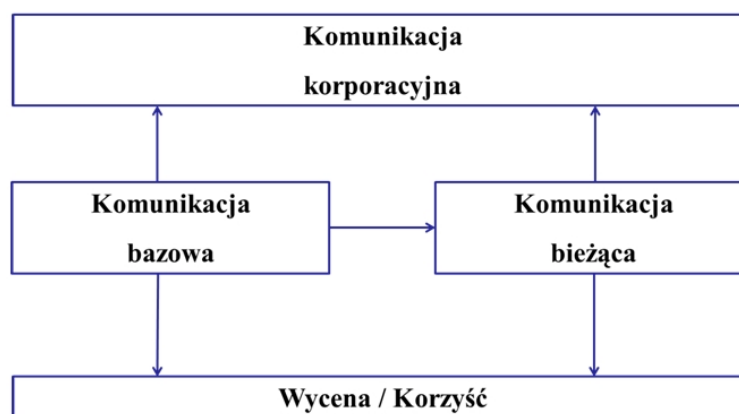
Komunikację korporacyjną (w tym ubezpieczeniową) uwzględniająca wycenę korzyści zarówno z jej części bazowej, jak i bieżącej zaprezentowano na rysunku 37.

---

<sup>3</sup> Zaproponowany schemat wyceny komunikacji korporacyjnej jest uniwersalny – może zatem być stosowany do każdego rodzaju przedsiębiorstwa, bez względu na branżę. Przy czym, zgodnie z tematyką niniejszej dysertacji w dalszej części rozdziału stosowane nazewnictwo oraz przykłady będą dostosowane do zdefiniowanego w rozdziale II inicjatora, czyli zakładu ubezpieczeń i szeroko rozumianej działalności ubezpieczeniowej.

<sup>4</sup> Aktywnością komunikacyjną w ramach komunikacji bieżącej może być przykładowo:

- w odniesieniu do pracowników – zorganizowanie wyjazdu integracyjnego,
- w odniesieniu do klientów – przygotowanie akcji reklamowej,
- w odniesieniu dla pośredników – stworzenie oprogramowania umożliwiającego weryfikowanie na bieżąco i zarządzanie portfelem klientów *on-line*.



**Rysunek nr 37. Komunikacja korporacyjna z punktu widzenia jej wyceny**

**Źródło:** Opracowanie własne.

Zgodnie z zaproponowaną definicją komunikacji bazowej staje się ona rdzeniem systemu komunikacyjnego w zakładzie ubezpieczeń. Jeżeli komunikacja ubezpieczeniowa stanowi funkcję zarządzania, to komunikacja bazowa stanowi o rezultacie procesu jej kierowania. Dlatego próby wyceny wypracowanego systemu komunikacyjnego w zakładzie ubezpieczeń należałoby dokonać w bilansie po stronie aktywów niematerialnych i prawnych.

Jeżeli bowiem do wartości niematerialnych i prawnych zakładu ubezpieczeń można zaliczyć m.in.: kulturę organizacyjną i przywództwo, kapitał ludzki, relacje z klientami, reputację, relację z partnerami, markę oraz technologiczne aktywa niematerialne [Urbanek 2011, s. 40] – to zdecydowanie należy w tym gronie umieścić również element spinający, jakim jest system komunikacyjny zakładu ubezpieczeń. Jak założono we wcześniejszej fazie dysertacji, komunikacja odgrywa znaczącą rolę w praktycznie każdym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest zatem aktywna i niezbędna, zarówno przy tworzeniu dobrych relacji z partnerami, budowaniu kultury organizacji, jak i powstawaniu reputacji oraz prestiżu.

Pojawia się pytanie – jak komunikacja bazowa w ramach aktywów niematerialnych i prawnych winna być wyceniana? W dalszej części rozdziału zaprezentowano propozycje wyceny aktywów niematerialnych spotykane w literaturze. Należy jednak podkreślić, iż nie jest przedmiotem niniejszej dysertacji szczegółowe wskazywanie i proponowanie konkretnych rozwiązań w zakresie wyceny systemu komunikacji zakładu ubezpieczeń. Taka dogłębna analiza powinna się odbyć już w ramach poszczególnych zakładów ubezpieczeń i ich działów finansowych. Praca jedynie wskazuje potencjalne możliwości uwzględniania

wypracowanych systemów komunikacyjnych w oficjalnych sprawozdaniach finansowych zakładów ubezpieczeń<sup>5</sup>.

### 3.1.1. Specyfika i wartościowanie komunikacji bazowej

Pojęcie wartości niematerialnych i prawnych jest zdefiniowane w trzech aktach prawnych [Wieczorek-Fronia, Zubrzycki, 2011, s. 51] tj.: w ustawie o rachunkowości<sup>6</sup> oraz w zależności od rodzaju podatników w ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>7</sup> lub ustawie o podatku dochodowym od osób fizycznych<sup>8</sup>. Realizacja celów dysertacji nie wymaga głębszej analizy prawnego umiejscowienia wartości niematerialnych i prawnych. Istotne są natomiast cechy definiowanego pojęcia.

Zgodnie z poglądem R. Golata, każdemu dobru niematerialnemu można przypisać dwie wspólne właściwości [2005, s. 19]. Pierwszą z nich jest odrębność w stosunku do innych dóbr, zarówno materialnych, jak i pozostałych dóbr niematerialnych. Z tego powodu każdy element składający się na całość wartości niematerialnych przedsiębiorstwa należy rozpatrywać oddzielnie z uwzględnieniem cech charakterystycznych tylko dla niego. Drugą właściwością jest wynikająca już z nazwy – niematerialność. Jest ona przyczyną braku możliwości fizycznego szeregowania omawianego zagadnienia. Obie opisane cechy determinują również bazowy system komunikacyjny zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.

Próba wyceny wartości niematerialnych i prawnych w zakładzie ubezpieczeń jest wyzwaniem skomplikowanym i niejednoznacznym. Wycena pojęć, których nie można dotknąć jest aktem zarówno ezoterycznym, jak i powszechnym [Cohan 2005, s. 11]. Nie istnieje jedna obiektywna wartość czynnika niematerialnego [Urbanek, 2011, s. 105]. Przy takim założeniu, większość elementów wchodzących w skład wartości niematerialnych przedsiębiorstwa – zatem również system komunikacji – może przyjąć różne wartości w zależności od zaproponowanej perspektywy wyceny [Urbanek, 2011, s. 105].

---

<sup>5</sup> W dysertacji pominięto np. wpływ wartości systemu komunikacji bazowej na drugą stronę bilansu, a więc pasywa. Każdy wzrost aktywów musi powodować wzrost również pasywów. Niezbędna jest bowiem inwestycja w system komunikacji bazowej. Natomiast wartość systemu jako elementu wartości niematerialnych i prawnych ponad inwestycję wyznacza wzrost kapitałów własnych po stronie pasywów. Szczegółowe mechanizmy należy zaplanować w działach księgowo-finansowych. Ważne natomiast jest wskazanie po raz pierwszy systemu komunikacyjnego zakładu ubezpieczeń jako nowej pozycji po stronie wartości niematerialnych i prawnych przedsiębiorstwa.

<sup>6</sup> [Ustawa z 29 września 1994 r.].

<sup>7</sup> [Ustawa z 15 lutego 1992 r.].

<sup>8</sup> [Ustawa z 26 lipca 1991 r.].

W dalszej części pracy w formule zbiorczej zaprezentowano kilka przykładów wyceny dóbr niematerialnych w odniesieniu do ich konkretnych rodzajów<sup>9</sup>. Wybrane do przykładu rodzaje dóbr niematerialnych można uznać za bliskie charakterystyce systemu komunikacyjnego w przedsiębiorstwie, który z jednej strony może podlegać wycenie w ramach kompleksowej wyceny przedsiębiorstwa (zob. tabela 32), jako odrębny patent (zob. rysunek 38) oraz jako element kapitału intelektualnego (zob. tabela 33). Przy czym, ze względu na indywidualne podejście praktyków księgowości ubezpieczeniowej w ramach pracy nie należy decydować o tym, jak komunikacja bazowa ma być wskazywana w tej części bilansu (jako kapitał intelektualny, patent czy inny element wartości niematerialnych) oraz w jaki sposób ma być wyceniana.

Zgodnie z przedstawioną w tabeli 32 koncepcją przedsiębiorstwa można wyceniać na kilkanaście różnych sposobów, przy czym dominuje pięć grup modeli. Metoda dochodowa odnosząca się do poziomu dochodów, które dane przedsiębiorstwo<sup>10</sup> generuje w danym okresie. Metoda majątkowa, w której najważniejszym elementem jest wycena wartości aktywów przedsiębiorstwa<sup>11</sup>. Kolejne trzy grupy wyceny – mieszane, porównawcze i niekonwencjonalne odnoszą się do jeszcze innych wskaźników oceny przedsiębiorstwa, a tym samym również do jego składowych (w tym systemu komunikacji bazowej).

**Tabela nr 32. Klasyfikacja metod wyceny przedsiębiorstwa**

Dochodowa					
metoda zdyskontowanych zysków	metoda zdyskontowanych przepływów pieniężnych	metoda zdyskontowanych dywidend			
Majątkowe					
metoda wartości likwidacyjnej	metoda skorygowanych aktywów netto	metoda wartości odtworzeniowej	metoda wartości księgowej		
Mieszane					
inne instrumenty mieszane	metoda UEC	metoda stuttgarcka	metoda nadwyżki zysków	metoda berlińska	metoda szwajcarska
Porównawcze					
metody transakcji	metody mnożnikowe				

<sup>9</sup> Przykłady odnoszą się do teoretycznej nauki o wycenie pozycji bilansowych, w szczególności wartości niematerialnych i prawnych, jako że ocena i analiza poszczególnych wartości niematerialnych i prawnych bezpośrednio ewoluowała od dyscypliny akademickiej ekonomii – zob. [Reilly, Schweihs 1999, s. 25]. Zatem taka droga powinna być również zastosowana (od założeń akademickich do praktyki biznesowej) w przypadku wyceny systemu komunikacji ubezpieczeniowej.

<sup>10</sup> Z punktu widzenia dysertacji – system komunikacji.

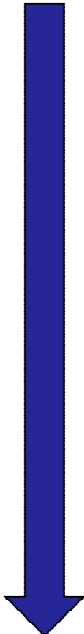
<sup>11</sup> Zatem również systemu komunikacyjnego.

porównywalnych			
<b>Niekonwencjonalne</b>			
metody oparte na teorii opcji	metody z opóźnieniem czasowym	inne metody	

**Źródło:** [Machala R., 2011, s. 478].

Przy założeniu, że system komunikacji bazowej w zakładzie ubezpieczeń jest unikatowy i dlatego powinien być chroniony prawnie przed nielegalnym wykorzystaniem można byłoby go potraktować jako patent (zob. rysunek 38). Utożsamienie komunikacji bazowej z patentem warunkuje jej wycenę, która może przechodzić ewolucję - od prostych metod kosztowych, aż do skomplikowanych metod uwzględniających czynnik ryzyka, zmienność otoczenia i celów, uwarunkowania rynkowe oraz kategorie przychodowe.

<b>Uwzględniony czynnik</b>	<b>Metoda</b>
koszt	kosztowa
uwarunkowania rynkowe	rynkowa
przychód	przyszłych przepływów pieniężnych (CF)
czas	zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych (DCF)
niepewność	zdyskontowanych przyszłych przepływów pieniężnych (DCF) z uwzględnieniem niepewności przepływów
zmienność opcji wyboru	drzewa decyzyjnego (DTA) opartego na DCF
zmiennie ryzyko	wyceny opcji (model dwumianowy / model Black-Scholes)



**Rysunek nr 38. Klasyfikacja metod wyceny systemu komunikacji bazowej na przykładzie patentu**

**Źródło:** [Zborowska R., 2009, s. 116].

Preferowane metody wyceny kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie zostały zaprezentowane w tabeli 33 System komunikacji nie może być wyceniany jako element składowy każdego rodzaju zaproponowanych w tabeli dóbr niematerialnych (zob. - kolumna *Możliwość wykorzystania przy wycenie systemu komunikacji bazowej*). Wydaje się, że w omawianym aspekcie komunikacji bazowej najbliższej do:

- metody wyceny przychodowej, polegającej w uproszczeniu na odpowiedzi na pytanie: Jakie przychody generuje dla zakładu ubezpieczeń stworzony system komunikacji?  
lub



- metody wyceny rynkowej, odnoszącej się do wartości wypracowanego w zakładzie ubezpieczeń systemu komunikacji korporacyjnej w otoczeniu rynkowym.

**Tabela nr 33. Preferencja dotycząca metod wyceny kapitału intelektualnego**

Typ aktywa niematerialnego	Możliwość wykorzystania przy wycenie systemu komunikacji bazowej	1 metoda preferowana	2 metoda drugorzędna	3 metoda nieodpowiednia
Patenty i technologie	TAK	przychodowa	rynkowa	kosztowa
Marki i znaki towarowe	TAK	przychodowa	rynkowa	kosztowa
Prawa autorskie	TAK	przychodowa	rynkowa	kosztowa
Wykwalifikowana kadra	NIE	kosztowa	przychodowa	rynkowa
Systemy informacyjne zarządzania	TAK	kosztowa	rynkowa	przychodowa
Oprogramowanie produkcyjne	NIE	przychodowa	rynkowa	kosztowa
Sieci dystrybucji	NIE	kosztowa	przychodowa	rynkowa
Relacje z klientami	TAK	kosztowa	przychodowa	rynkowa
Prawa franchisingowe	NIE	przychodowa	rynkowa	kosztowa
Praktyki i procedury korporacyjne	TAK	kosztowa	przychodowa	rynkowa
Goodwill	TAK	rynkowa	przychodowa	-

**Źródło:** [Zborowska R., 2009, s. 118].

Wskazane w podrozdziale metody wyceny komunikacji bazowej w zakładzie ubezpieczeń nie wyczerpują tematu. Jak wskazano wcześniej, nie jest przedmiotem dysertacji zaproponowanie dokładnych rozwiązań tego zagadnienia. Chodzi raczej o wskazanie potencjalnej drogi umiejscowienia wypracowanej struktury komunikacyjnej w bilansie zakładu ubezpieczeń. Przy czym, bez względu na wybrany model wyceny komunikacji bazowej – niezbędne będzie dokonanie dokładnej wyceny jej efektów, czyli komunikacyjnej bieżącej aktywności zakładu ubezpieczeń. To ona pozwoli na zdefiniowanie korzyści – w danej perspektywie czasowej – wynikającej z posiadania dobrego systemu komunikacyjnego w organizacji. Z punktu widzenia zaproponowanego podziału komunikacji w zakładzie ubezpieczeń na bazową i bieżącą można bezsprzecznie założyć, że korzyść z omówionej powyżej komunikacji bazowej polega na podnoszeniu wartości zakładu ubezpieczeń w postaci zwiększania aktywów w bilansie zakładu ubezpieczeń (wartości niematerialnych i prawnych) – zob. rysunek 39. Zwiększa ona wartość przedsiębiorstwa samym faktem, że istnieje. Natomiast wpływ (korzyść) na inne aspekty funkcjonowania zakładu ubezpieczeń wyznaczone są przez konkretne akty komunikacyjne, do których dochodzi w ramach komunikacji bieżącej.



Rysunek nr 39. Korzyść z komunikacji bazowej w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

### 3.1.2. Specyfika i wartościowanie komunikacji bieżącej

Zestawienie nakładów ponoszonych na bieżącą aktywność komunikacyjną zakładu ubezpieczeń z przychodami z niej wynikającymi nie jest oczywiste. Podobnie jak w przypadku komunikacji bazowej, niezwykle trudno jest oszacować i sklasyfikować korzyść wynikającą z zaplanowanej akcji komunikacyjnej z wybraną grupą odbiorców. Nie ma bowiem homogenicznych norm wyceny takiej aktywności zakładu ubezpieczeń<sup>12</sup>. Z tego powodu budowę schematu oceny bieżących procesów komunikacyjnych należy rozpocząć od fundamentów, czyli poprzez szukanie miejsc w działalności ubezpieczeniowej, na które dane procesy komunikacyjne mają wpływ oraz podjęcie próby wyceny tej influencji.

Inicjowanie procesów komunikacyjnych odbywających się w zakładzie ubezpieczeń i jego dalszym otoczeniu ma na celu uzyskanie pożądaných efektów w przyszłości. W zależności od wybranej grupy interesariuszy organizacji, może to być przykładowo:

- utrzymanie aktualnych klientów w przypadku wysyłania pism rocznicowych do ubezpieczonych (ubezpieczających),
- wysyłka informacji prasowej do mediów, w celu rozpowszechnienia pożądanęj informacji o zakładzie ubezpieczeń,
- zainteresowanie akcjonariuszy przy publikacji na stronie internetowej aktualnych wskaźników finansowych korporacji.

<sup>12</sup> Nie tylko w zakładach ubezpieczeń, ale także w innych branżach, dlatego opracowując daną tematykę nie można powoływać się na inne sektory gospodarki.

Praktycznie każdy akt komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem ma wpływ na jego funkcjonowanie. Badacz komunikacji korporacyjnej wie zatem, że komunikacja wpływa na działalność organizacji, ale nie wie z jaką siłą i w którym dokładnie miejscu. Taki stan rzeczy znacznie utrudnia indywidualne funkcjonowanie działów komunikacyjnych w zakładach ubezpieczeń jako odrębnych bytów ze swoimi celami i budżetem. Jeżeli nie można zabudżetować danej aktywności, to jest ona spychana na margines i nie przywiązuje się do niej większego znaczenia. Po co bowiem, zajmować się czymś, czego nie można zbadać pod kątem efektywności? Podejmując próbę odnalezienia miejsc, w których możliwe jest dostrzeżenie korzyści z komunikacji oraz zakładając, że za komunikację przyjmie się wszystkie rodzaje komunikowania z każdą grupą otoczenia<sup>13</sup> korzyści z komunikacji należy szukać wykorzystując takie elementy całości funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, jak<sup>14</sup>:

- **analiza wskaźnikowa** – przy uwzględnieniu parametrów związanych z szeroką rozumianą sprzedażą, marketingiem oraz klasyczną analizą efektywności działania i *standingu* finansowego,
- **bieżąca działalność** – z uwzględnieniem wszystkich procedur i czynności zachodzących w zakładzie ubezpieczeń,
- **ryzyko prowadzenia działalności ubezpieczeniowej** – z uwzględnieniem wpływu komunikacji na zarządzanie ryzykiem działalności ubezpieczeniowej.

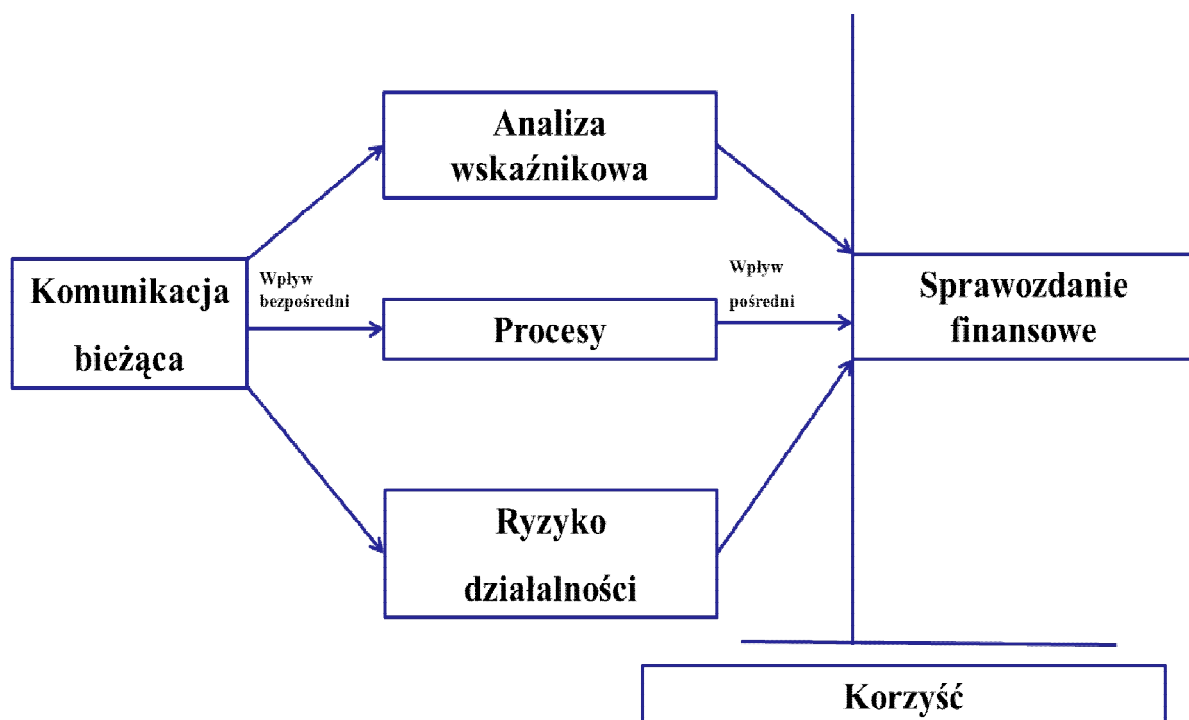
Powyższe trzy kategorie są pod bezpośrednim wpływem bieżących działań komunikacyjnych ubezpieczyciela. Każda z nich pośrednio wpływa również na ustawową sprawozdawczość finansową zakładu ubezpieczeń, dlatego należy ją uwzględnić w schemacie wpływu komunikacji na funkcjonowanie poszczególnych elementów całej organizacji (zob. rysunek 40).

W dalszej części rozdziału pokrótce opisano każdy z uwzględnionych na rysunku 41 komponentów kreowania korzyści z komunikacji bieżącej. Jednocześnie należy podkreślić, iż zaproponowane miejsca wpływu nie wykluczają się wzajemnie i mogą być ze sobą skorelowane. Jeżeli dana akcja komunikacyjna ma wpływ na jeden z zaproponowanych elementów, to najczęściej również wpływa na pozostałe.

---

<sup>13</sup> Zgodnie z założeniami zawartymi w rozdziale I i II.

<sup>14</sup> Poniższe elementy stanowią propozycję autora pracy. Nie oznacza to jednak, że dany katalog można uznać za zamknięty. Z pewnością są jeszcze inne elementy funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, na które komunikacja również może korzystnie wpływać. Będą one jednak poniekąd stanowiły pochodną zaproponowanych elementów pierwotnych.



Rysunek nr 40. Miejsca kreowania się korzyści z komunikacji bieżącej w zakładzie ubezpieczeń  
 Źródło: [Przydróżny 2013a, s. 278].

### 3.1.2.1. Korzyści z komunikacji bieżącej w aspekcie analizy wskaźnikowej

Analiza wskaźnikowa obejmuje kategorie powiązane ze sprzedażą, efektywnością i *standingiem* finansowym oraz wizerunkiem i marketingiem. Podkreślenia wymaga fakt, że poruszając zagadnienie analizy wskaźnikowej w zakładzie ubezpieczeń nie można stosować się sztywnej kategoryzacji poszczególnych jej parametrów. Towarzystwa ubezpieczeniowe poza wspólnymi dla całej branży, stosują również wskaźniki indywidualne – charakterystyczne tylko dla pewnego rodzaju linii biznesu, czy momentu w cyklu życia organizacji / oferowanej usługi. Dlatego zaproponowanego modelu analizy wskaźnikowej nie należy traktować jako zamkniętego i ostatecznego. Formuły konstruowania wskaźników są bardzo elastyczne i wyznaczane są przez potrzeby informacyjne analityka [Lisowski, 2010, s. 273]. Wskazuje się jednak pewne kierunki, z których może wynikać gdzie wpływ komunikacji jest lub potencjalnie może być najbardziej widoczny. Wydaje się, że w ramach analizy wskaźnikowej takie miejsca są wskazywane w obszarach sprzedażowych, sprawności funkcjonowania oraz szeroko pojmowanego wizerunku. Z tego powodu, do opisu

zagadnienia zdecydowano się właśnie na taki wybór składowych analizy wskaźnikowej w kontekście definiowania celów i korzyści wynikających z poszczególnych, planowanych projektów komunikacyjnych.

### **3.1.2.1.1. Wpływ komunikacji bieżącej na wskaźniki ekonomiczne**

Jednym z najpopularniejszych stosowanych w zakładach ubezpieczeń sposobów wyceny strony przychodowej nowych projektów jest określenie ich wpływu na poziom sprzedaży<sup>15</sup>. Zawieranie umów ubezpieczenia jest pierwszym i podstawowym celem zakładu ubezpieczeń. Dlatego decydenci ubezpieczycieli zazwyczaj dążą do przełożenia bieżących aktywności organizacji na wskaźniki sprzedażowe. Jest to warunek konieczny, aczkolwiek niewystarczający do prawidłowego funkcjonowania w otoczeniu. W raportach rocznych przygotowywanych przez ubezpieczycieli, a także literaturze przedmiotu można natknąć się na kilkadziesiąt parametrów i wskaźników związanych z szeroko rozumianą sprzedażą<sup>16</sup>. Pierwszym i podstawowym jest składka przypisana brutto<sup>17</sup>. Ten parametr pozwala na określenie, jaka jest wyrażona w pieniądzu wartość zawartych umów ubezpieczenia. Oczywiście, w celu dokonania dogłębnej analizy portfela należy uwzględnić kształtowanie się sprzedaży w czasie i odniesieniu do konkurencji. Dodatkowo powinno dojść do skonfrontowania nowego przypisu składki z poziomem przedterminowych wygaśnień polis (tzw. *lapsy*) oraz dokonać szeregu innych porównań i zestawień. Nie jest celowe, z punktu widzenia celów dysertacji, wskazanie i zaproponowanie dokładnej analizy poziomów sprzedaży w zakładzie ubezpieczeń. Istotne jest jednak wskazanie potencjalnych korzyści wynikających z aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń. Przykłady celów komunikacyjnych z perspektywy ich wpływu na wskaźniki odnoszące się do szeroko rozumianej sprzedaży zaprezentowano na rysunku 41.

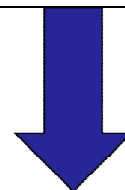
---

<sup>15</sup> Wskaźniki sprzedażowe będące elementem analizy ekonomicznej są na tyle istotne, że zostały omówione w pierwszej kolejności podczas badania wpływu komunikacji na wskaźniki ekonomiczne. Stanowią one jednak bez wątpienia jeden z rodzajów wskaźników i parametrów ekonomicznych.

<sup>16</sup> Zarówno odnoszących się do pracy pojedynczych agentów ubezpieczeniowych [Nassalski P., 2000, s. 181-190], jak i wskaźników charakterystycznych dla działalności ubezpieczeniowej [Lisowski J., 2001, s. 309-317] oraz wskaźników sprzedażowych niebranżowych [Koziełski R. (red.), 2006, s. 252 i 260].

<sup>17</sup> Zwana dalej także przypisem składki.

Nazwa wskaźnika	Przykład	Komunikacja	Rodzaj komunikacji	Pożądana korzyść
<b>Wskaźnik pokrycia rynku</b> (Liczba nabywców odwiedzanych przez siły sprzedaży / liczba wszystkich nabywców x 100%)	Ile osób pojawiło się na naszym portalu <i>direct</i> / ile osób kupiło polisę <i>direct</i> na rynku w badanym okresie?	Promocja platformy w mediach.	Komunikacja masowa, jednostronna, świadoma, nieformalna, zdecentralizowana.	Wzrost wskaźnika z 15% do 30% w ciągu pół roku od kampanii promocyjnej.
<b>Wskaźnik penetracji rynku</b> (Liczba osób, które przynajmniej raz dokonały zakupu ubezpieczenia w badanym okresie / liczba wszystkich badanych x 100%)	Ilu studentów kupiło polisę na życie / liczba łączna studentów?	Organizacja dni otwartych dla studentów.	Komunikacja masowa, formalne, dwustronna, świadoma, zdecentralizowana.	Wzrost liczby studentów z polisą na życie z 1% do 3%.
<b>Efektywność struktur sprzedaży</b> (Łączna liczba klientów x częstotliwość wizyt / przeciętna liczba wizyt dziennych x liczba dni roboczych w roku)	(Liczba klientów w bazie zakładu ubezpieczeń x co jaki czas bezpośredni kontakt) / (liczba kontaktów dziennie x liczba dni roboczych).	Kontakt telefoniczny do każdego klienta wznawiającego polisę (odpowiedzialny agent).	Komunikacja indywidualna, formalna, zdecentralizowana, świadoma, werbalna.	Kontakt telefoniczny do 100% osób wznawiających polisę.



**KORZYŚĆ**

Wyliczony wpływ na poziom sprzedaży

**Rysunek nr 41. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane wskaźniki sprzedaży**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Wilson M.T., 1997, s. 421] i [Koziełski R. (red.), 2006, s. 252 i 260].

Należy podkreślić, że każda wycena konkretnego projektu komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem powinna określać główny, pożądaný wpływ na badane zjawisko – np. wzrost sprzedaży – oraz wpływy poboczne – drugorzędne, które również należy uwzględnić przy procesie decyzyjnym odnośnie danej aktywności zakładu ubezpieczeń. Głównym argumentem przemawiającym za tym, żeby wpływ komunikacji na zakład

ubezpieczeń pojmować szerzej niż tylko z perspektywy głównego – pożądanego wpływu, jest zagrożenie nieplanowanymi implikacjami wynikającymi z danej aktywności, niekoniecznie korzystnymi z punktu widzenia inicjatora procesu. O ile cel (wpływ) podstawowy zgodnie z założeniem racjonalnego zachowania przedsiębiorstwa – zawsze będzie pozytywny, to inne kształtujące się sytuacje po wprowadzeniu danego projektu komunikacyjnego niekoniecznie muszą mieć wpływ korzystny a często nawet są negatywne dla całości prowadzonej działalności. Dla przykładu – jeżeli decydenci zakładu ubezpieczeń zdecydują się na kampanię reklamową, w której promują swoje platformy bezpośredniej sprzedaży ubezpieczeń, komunikując że zakup bezpośredni jest tańszy i szybszy w porównaniu z tradycyjnymi kanałami dystrybucji, to celem głównym takiej akcji komunikacyjnej jest wzrost sprzedaży w kanale bezpośrednim. Jednocześnie jednak komunikacją nieświadomą zakład ubezpieczeń wysyła sygnały do tradycyjnych struktur sprzedaży i utrudnia im ich pracę, poprzez sprzedawanie tych samych umów ubezpieczenia taniej w innym miejscu. Rezultat może być taki, że z punktu widzenia pożądanego celu komunikacji i katalizatora danego procesu (kampania reklamowa) – odniesiono sukces. Jednak patrząc globalnie na przypis składki zakładu ubezpieczeń, zamiast wzrostu odniesiono spadek poziomów sprzedaży (odpływ agentów wyłącznych wyższy niż wzrost sprzedaży bezpośredniej).

Do kwalifikacji bieżącej i przewidywanej sytuacji finansowej zakładu ubezpieczeń najczęściej dochodzi poprzez analizę jego wskaźników ekonomicznych. O ile wskaźniki sprzedażowe są parametrami ilościowymi i wiązanyymi z tym jak duże jest dane towarzystwo ubezpieczeniowe, to wskaźniki ekonomiczne obrazują jakość jego funkcjonowania. J. Lisowski grupuje wskaźniki ekonomiczne w cztery subkategorie: wskaźniki płynności i wypłacalności, wskaźniki rentowności (zyskowności), wskaźniki aktywności (sprawności działania) oraz wskaźniki zasilania finansowego (struktury kapitału) [2001, s. 309]. Powyższy podział został rozwinięty i zobrazowany na konkretnych wskaźnikach wchodzących w daną podgrupę w innym opracowaniu [Lisowski 2010a, s. 273, 274 i 275]. Autor opisuje m.in. wskaźniki ustawowe, wskaźniki wypłacalności, płynności finansowej oraz zdolności płatniczej, wskaźniki rentowności, wskaźniki sprawności działania, wskaźniki kosztów administracyjnych, a także wskaźniki współzależności. Z punktu widzenia komunikacji i jej roli w zakładzie ubezpieczeń praktycznie każda zaproponowana przez badaczy grupa wskaźników ekonomicznych może być wykorzystana przy ustaleniu celów i korzyści wynikających z komunikacji ubezpieczeniowej. W podobny sposób można wykorzystać zaproponowaną przez W. Ronkę-Chmielowiec konstrukcję analizy jakościowej

i ilościowej zakładu ubezpieczeń<sup>18</sup> lub kompleksową ocenę zakładu ubezpieczeń na bazie analizy finansowej i techniczno-ekonomicznej zaproponowanej przez tą samą autorkę w innym opracowaniu<sup>19</sup>. W przypadku wskaźników ekonomicznych jest celem dysertacji pokazanie wszystkich aktualnie wykorzystywanych wskaźników oceny prosperowania towarzystwa ubezpieczeniowego. Istotne natomiast jest wskazanie tej grupy wskaźników jako źródła definiowania korzyści z efektywnej komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Badacz komunikacji w zakładzie ubezpieczeń powinien łączyć swoją podstawową funkcję organizatora i zarządzającego procesami komunikacyjnymi z funkcją analityka potrafiącego wskazać miejsca w analizie wskaźnikowej, w których widać wpływ jego pracy. Korzyścią jest planowany wpływ na określone wcześniej wskaźniki ekonomiczne z odpowiednią siłą i przy uwzględnieniu wpływu pośredniego na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa (w tym na pozostałe wskaźniki). Warto podkreślić, iż analiza wskaźnikowa może odbywać się na poziomie całej działalności zakładu ubezpieczeń lub przez pryzmat określonych podziałów, na przykład geograficznych, grup docelowych, grup klientów, czy linii biznesu (rodzaju ubezpieczeń). Pożądana sytuacja w jednym produkcie (np. podniesienie jakości), nie musi oznaczać utrzymania określonej jakości w innym [Jaworski 2002, s. 31]. Takie założenie potęguje złożoność zagadnienia, ale go nie dyskwalifikuje. Oznacza, że na wpływ działań komunikacyjnych należy patrzeć przez pryzmat całości funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, nawet jeżeli dana komunikacja bieżąca odnosi się do konkretnej grupy docelowej, czy wybranego produktu.

Przykładowe zaplanowane korzyści z komunikacji bieżącej wyrażone poprzez wybrane wskaźniki z grupy ekonomicznych zaprezentowano na rysunku 42.

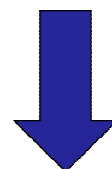
---

<sup>18</sup> Szczegóły analizy jakościowej i ilościowej oceny zakładu ubezpieczeń zob. [Ronka-Chmielowiec (red.) 2002, s. 313].

<sup>19</sup> W którym na analizę finansową składa się m.in.: analiza wypłacalności i płynności, analiza współzależności, analiza działalności lokacyjnej, analiza działalności reasekuracyjnej, analiza rentowności produktów, grup ubezpieczeń i całej działalności. Na analizę techniczno-ekonomiczną składa się m.in.: formalnoprawna struktura organizacyjna zakładu, struktura i zachowanie akcjonariuszy, jednostki stowarzyszone i zależne (przynależność holdingowa), adekwatność rezerw techniczno-ubezpieczeniowych do przyjętego ryzyka, program reasekuracyjny i jakość reasekuratorów, pozycja na rynku i reputacja zakładu ubezpieczeń, zakres i jakość oferowanych produktów, jakość kadry zarządzającej zakładem ubezpieczeń, polityka marketingowa i kanały dystrybucji, cena oferowanych produktów i jej konkurencyjność, współpraca z pośrednikami ubezpieczeniowymi, proces likwidacji szkód [Ronka-Chmielowiec (red.) 2009, s. 163].



Nazwa wskaźnika	Przykład	Komunikacja	Rodzaj komunikacji	Pożądana korzyść
<b>Wskaźniki rentowności</b> (wynik techniczny / składka zarobiona na udziale własnym x 100%)	Wynik techniczny na ubezpieczeniu od ognia dla korporacji / składka zarobiona z ubezpieczenia od ognia dla korporacji na udziale własnym x 100%	Promocja informacyjna dotycząca możliwości skorzystania z programu naprawczo – prewencyjnego dla korporacji.	Komunikacja indywidualna, werbalna i niewerbalna (agent + materiał informacyjny), scentralizowana (na poziomie centrali), świadoma.	Przystąpienie po promocji do programu 20 dodatkowych przedsiębiorstw <sup>20</sup>  Wzrost wskaźnika rentowności o 5pp.
<b>Wysokość prowizji</b> (prowizja / składka przypisana brutto x 100%)	Prowizja w ubezpieczeniach na życie kredytobiorców / składka przypisana brutto ubezpieczenia na życie kredytobiorców x 100%	Zorganizowanie konferencji dla banków na temat niekorzystnych w długim okresie zmian w <i>bancassurance</i> wynikających z wysokich stawek prowizyjnych.	Komunikacja indywidualna, werbalna, świadoma, formalna.	Zmiana polityki prowizyjnej dwóch podmiotów aktualnie współpracujących i kolejnych przystępujących do programu <i>bancassurance</i> .  Obniżenie prowizji o 10pp.
<b>Wskaźnik kosztów obsługi umów ubezpieczenia</b> (koszty obsługi umów ubezpieczenia / składka przypisana brutto x 100%)	Koszty obsługi umów ubezpieczenia zmienne związane z zawieraniem i obsługą posprzedażową ubezpieczeń komunikacyjnych / składka przypisana brutto z ubezpieczeń komunikacyjnych x 100%	Szkolenie dla tradycyjnej sieci sprzedaży z wykorzystania programu obsługującego (likwidacja błędów) w ubezpieczeniach komunikacyjnych.	Komunikacja niewerbalna (szkolenia online), masowa, świadoma, zdecentralizowana, formalna.	Obniżenia wskaźnika kosztów obsługi umów ubezpieczenia o 2pp.



**KORZYŚĆ**

Wyliczony wpływ na wskaźniki ekonomiczne

**Rysunek nr 42. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane wskaźniki ekonomiczne**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Lisowski J., 2010, s. 276 i następne].

<sup>20</sup> W danym przykładzie - komunikacją nie jest fakt posiadania programu prewencyjnego, tylko uruchomienie akcji informacyjnej, której zadaniem jest zaistnienie w świadomości decydentów w przedsiębiorstwie, że mogą skorzystać z programu prewencji.

### 3.1.2.1.2. Wpływ komunikacji bieżącej na wskaźniki marketingowe i wizerunkowe

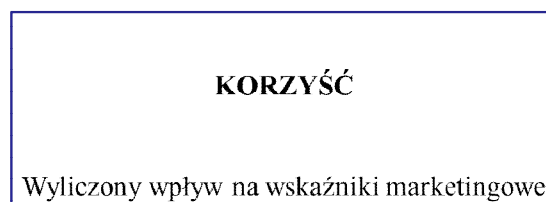
Kompleksowa analiza wskaźnikowa zakładu ubezpieczeń winna uwzględniać zagadnienia związane z szeroko rozumianym marketingiem i wizerunkiem. Prawie 80% przedsiębiorstw nie wykorzystuje jeszcze prawidłowo danych pochodzących z działów marketingowych, jednak te które decydują się na pełną analizę zachowania nabywców wyróżniają się na rynku [Date – Driven Marketing (...), s. 3]. To, jak postrzegana jest organizacja w otoczeniu, jak lojalnych ma klientów, jaka wśród potencjalnych klientów jest świadomość marki ma duży wpływ na wartość całego przedsiębiorstwa. Z tego powodu, przy definiowaniu korzyści wynikających z zarządzania komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem należy docenić także rolę wskaźników powiązanych z marketingiem i wizerunkiem. W literaturze i praktyce biznesowej opisano i na co dzień wykorzystuje się szereg parametrów marketingowo-wizerunkowych. W przypadku jednej z ważniejszych grup otoczenia tj. klientów można między innymi wspomnieć o: cyklu życia odbiorcy usługi, wskaźniku zatrzymania klienta, dynamice pozyskiwania nowych klientów, wskaźniku lojalności i zadowolenia klientów [Measuring Marketing (...), s. 117, 126 i 133]. Relewantna w badanym aspekcie jest również grupa wskaźników związana ze świadomością marki (spontaniczna, wspomagana, pierwsza wymieniona itp.), świadomością reklamy, kosztów dotarcia do odbiorcy, współczynnika szumu reklamowego<sup>21</sup>. Grupa wskaźników związanych z postrzeganiem organizacji w otoczeniu jest bardzo elastyczna i podatna na zmiany zachodzące w społeczeństwie i stylu życia. Przedsiębiorstwa (w tym zakłady ubezpieczeń) wraz z rozwojem mediów społecznościowych zaczęły badać swoją popularność poprzez szereg nowoczesnych wskaźników, na przykład wskaźnik FB [Bzdyra-Maciorowska 2012, s. 63,64]. Wskaźnik ten odnosi się do popularności przedsiębiorstwa w sieci (na przykład poprzez liczbę odznaczeń *lubię to!* na własnym profilu popularnego serwisu społecznościowego *facebook*). Wskaźniki popularności korporacji w internecie stały się w ostatnich latach istotnym elementem wpływającym na jej wartość.

Rysunek 43 zestawia wybrane wskaźniki marketingowo-wizerunkowe i wpływ na nie wybranych procesów komunikacyjnych.

---

<sup>21</sup> Szczegółowo wskaźniki marketingowe zostały opisane w: [Koziełski 2006, s. 285-409].

Nazwa wskaźnika	Przykład	Komunikacja	Rodzaj komunikacji	Pożądana korzyść
<b>Wskaźnik satysfakcji klienta</b> (suma punktów przyznanych przez klientów w danej kategorii / liczba kategorii)	Wskaźnik satysfakcji klientów z likwidacji szkód w ubezpieczeniach komunikacyjnych w podziale na poszczególne kategorie / liczba kategorii x 100%.	Wysyłka do klientów posiadających polisy OC <sup>22</sup> i AC <sup>23</sup> noty informacyjnej co należy zrobić w razie wypadku oraz o indywidualnym likwidatorze szkody.	Komunikacja niewerbalna, zdecentralizowana, masowa, świadoma, formalna.	Wzrost zadowolenia klientów z likwidacji szkód ubezpieczeń komunikacyjnych. Podniesienie wskaźnika satysfakcji o 25pp.
<b>Spontaniczna świadomość marki</b> (liczba osób, które spontanicznie wymieniły reklamę danej marki / liczba wszystkich badanych x 100%)	Liczba osób, które wymieniły reklamę w prasie danego zakładu ubezpieczeń / liczbę wszystkich badanych x 100%.	Badanie przeprowadzone w weekend w centrach handlowych w całej Polsce po akcji reklamowej.	Komunikacja bezpośrednia, świadoma, niewerbalna (ankieta), zdecentralizowana, nieformalna.	Porównanie wyników akcji reklamowej z przeprowadzoną w poprzednim roku. Celem jest uzyskanie informacji i wzrost wskaźnika. Bez komunikacji niemożliwe jest poznanie rezultatów akcji promocyjnej.



**Rysunek nr 43. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane wskaźniki marketingowo – wizerunkowe**

**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Koziełski R., 2006, s. 51 i 286].

### 3.1.2.2. Korzyści z komunikacji bieżącej w aspekcie procesów zachodzących w zakładzie ubezpieczeń

Analiza wskaźnikowa pomimo, że odgrywa istotną rolę w budowaniu modeli wyceny wpływu komunikacji na wartość zakładu ubezpieczeń nie wyczerpuje zagadnienia

<sup>22</sup> Obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych.

<sup>23</sup> Dobrowolne ubezpieczenie komunikacyjne autocasco.

definiowania korzyści wynikających z prowadzenia aktywnej i zarządzanej komunikacji ubezpieczeniowej. W przypadku niektórych akcji komunikacyjnych łatwiej wyrazić cel w inny sposób, niż poprzez bezpośrednie wskazanie konkretnego wskaźnika wpływu. Z tego powodu, przy proponowaniu sposobu określania korzyści z komunikacji zakładu ubezpieczeń należy wyjść poza analizę wskaźnikową i spojrzeć na opisywane zagadnienie z perspektywy całości procesów zachodzących w korporacji. Sytuacja jest o tyle ciekawa, że te dwa elementy, to jest analiza wskaźnikowa i procesy zachodzące w zakładzie ubezpieczeń oddziałują dwukierunkowo względem siebie. Nie ma bowiem zmian w procesach w zakładzie ubezpieczeń, które w krótszym lub dłuższym okresie, z mniejszą lub większą siłą nie wpłynęłyby na poszczególne wskaźniki funkcjonowania zakładu ubezpieczeń. Nie zawsze jest jednak możliwe prawidłowe określenie tych sił przed zaplanowaną aktywnością komunikacyjną. Z tego powodu, przy określaniu korzyści z komunikacji bieżącej dużą rolę odgrywa departament odpowiedzialny za komunikowanie. To on powinien być tłumaczem przy przekładaniu języka procesów na język wskaźników. Osoba, która jest inicjatorem pewnego procesu komunikacyjnego w zakładzie ubezpieczeń, przykładowo kierownik reprezentujący pion obsługi procesów sprzedażowych, który chciałby przekazać wszystkim agentom informację, że dokumentację ubezpieczeniową za poprzedni miesiąc należy wysłać do 7 dnia kolejnego miesiąca – wie, że ta akcja komunikacyjna ma się odbyć po to, żeby zaoszczędzić czas osób pracujących w departamentach wspomagających<sup>24</sup> centrali, odpowiedzialnych za „zamykanie” procesu sprzedaży i raport wyników sprzedażowych. Nie wie jednak na jaki wskaźnik i z jaką siłą wpłynie taka akcja informacyjna. Dlatego osoba odpowiedzialna za prowadzenie aktów komunikacyjnych i podejmująca decyzję o wprowadzeniu danego procesu komunikacyjnego powinna wskazać odpowiedni wskaźnik i prawidłowo wycenić projekt, zarówno po stronie korzyści, jak i kosztów. Można zatem założyć, że jeżeli w ramach definiowania korzyści z komunikacji wyjdzie się od procesów, nie uwzględniając analizy wskaźnikowej – to proces kształtowania korzyści komunikacyjnych będzie dwustopniowy. Taki model jest zgodny z codzienną pracą przedsiębiorstw, dla których liczy się efektywność wyrażona w jednostkach pieniężnych. Dla decydentów organizacji nie wystarczy informacja, że wysłanie pożądanej informacji do wszystkich agentów usprawni proces zawierania umów ubezpieczenia. Musi być dopełniona danymi – jaki będzie ostateczny wpływ na poziom kosztów w danej linii biznesu i w konsekwencji na wynik techniczny całości organizacji.

---

<sup>24</sup> Tzw. *back-office* 'owych.

W celu zrozumienia i zobrazowania procesów zachodzących w zakładach ubezpieczeń, które mogą być pomocne przy definiowaniu korzyści z komunikacji bieżącej należy kompleksowo przeanalizować działalność zakładu ubezpieczeń. Taki całościowy model prowadzenia działalności ubezpieczeniowej, z uwzględnieniem najważniejszych elementów przedstawia J. Handschke [2006, s. 64]. Zgodnie z zaprezentowaną koncepcją w zakładzie ubezpieczeń dochodzi do szeregu procesów związanych z: produktami, dystrybucją, taryfami, *underwritingiem*, administracją polis, likwidacją szkód oraz lokatami.

Procesy do których dochodzi w zakładach ubezpieczeń mają swoją genezę w procesach decyzyjnych. Można założyć, że żeby był proces musi być wcześniej decyzja. J. Lisowski i W. Jaworski wskazują na: decyzje strategiczne, decyzje związane z alokacją zasobów oraz decyzje operacyjne [2005, s. 274]. Do opisu procesów zachodzących w zakładach ubezpieczeń należy dodać zatem również sam proces podejmowania decyzji. Komunikacja bieżąca w tym aspekcie także powinna mieć dużo do zaoferowania, ale wcześniej należy zdefiniować pożądaną korzyść wynikającą z inwestowania w nią. Ciekawym spojrzeniem na kreowanie wartości zakładu ubezpieczeń jest tworzenie łańcucha wartości zakładu ubezpieczeń [Lemkowska 2010, s. 65]. Można wskazać na procesy związane z pozyskaniem czynników produkcji, projektowania usług ubezpieczeniowych, sprzedaży usługi ubezpieczeniowej oraz produkcji właściwej (obsługa posprzedażowa).

Na zakończenie rozważań nad wykorzystaniem procesów w zakładach ubezpieczeń do definiowania korzyści z komunikacji, która je usprawnia należy przywołać ponownie opracowanie L. Gąsiorkiewicza, który dokładnie opisuje poszczególne procesy zachodzące w zakładach ubezpieczeń<sup>25</sup>. Autor wskazuje między innymi grupy aktywności zakładów ubezpieczeń obejmujące:

- procesy zarządzania (planowania strategicznego, planowania operacyjnego, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zakładem ubezpieczeń, procesy doskonalenia),
- procesy podstawowe (zarządzania produktami, sprzedaży ubezpieczeń, likwidacji szkód),
- procesy pomocnicze (zarządzanie marketingiem, zarządzania reasekuracją, działalnością inwestycyjną, związane z wycenami aktuariálnymi, sprawozdawczością finansową, zarządzania statystyką ubezpieczeniową, obsługą prawną i windykacyjną, utrzymaniem infrastruktury, obsługą informatyczną) [Gąsiorkiewicz 2009, s. 29-32].

---

<sup>25</sup> To opracowanie było już wykorzystane w rozdziale II do opisu procesów zachodzących w działalności ubezpieczeniowej.

Definiowanie korzyści z komunikacji z uwzględnieniem procesów zachodzących w zakładzie ubezpieczeń prezentuje Tabela 34.

**Tabela nr 34. Korzyść z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem na przykładzie wybranych procesów zachodzących w działalności ubezpieczeniowej**

Przykład 1	
Proces	Proces zarządzania nowymi produktami – opracowywanie nowych produktów.
Inicjator	Pion Ubezpieczeń NNW <sup>26</sup> .
Cel procesu	Usprawnienie wymiany informacji pomiędzy agentem a autorem produktu, bez udziału pośredników w procesie.
Komunikacja bieżąca	Stworzenie <i>on-linowego</i> kanału komunikacji pomiędzy wybranymi (Top 40) agentami i menedżerami linii biznesu, w zakresie ubezpieczeń wypadkowych dla osób indywidualnych.
Rodzaj komunikacji	Komunikacja bezpośrednia, niewerbalna, świadoma, nieformalna, cykliczna, zdecentralizowana.
Cel wskaźnik	Podniesienie wskaźnika pokrycia rynku w tym segmencie o 0,5pp.
Przykład 2	
Proces	Proces sprzedaży ubezpieczeń – aneksowanie umów o pośrednictwie ubezpieczeniowym.
Inicjator	Pion Sprzedaży Agencji.
Cel procesu	Usprawnienie procesu podpisywania aneksów do umów agencyjnych, niezbędnych w przypadku dodawania nowych produktów do sprzedaży.
Komunikacja bieżąca	Rezygnacja z tradycyjnego przepływu dokumentów na rzecz komunikacji elektronicznej. Celem jest popularyzacja takiego rozwiązania wśród agentów.
Rodzaj komunikacji	Komunikacja niewerbalna, formalna, jednorazowa (pismo do agenta o zmianie zapisów), jednostronna, scentralizowana.
Cel wskaźnik	Obniżenie wskaźnika kosztów administracji obsługi polis w tym segmencie o 10pp.
Przykład 3	
Proces	Proces likwidacji szkód – proces zgłoszenia szkody
Inicjator	Pion Likwidacji Szkód
Cel procesu	Zwiększenie popularności <i>on-linowego</i> systemu zgłaszania szkód z polis typu P <sup>27</sup>
Komunikacja bieżąca	Popularyzacja <i>on-linowego</i> systemu zgłaszania szkód z polis grupowych w przedsiębiorstwach polegająca na przyznaniu bonusu przy wypłacie świadczenia – informacja dołączana do nowych polis oraz wysyłka pism do aktualnych klientów
Rodzaj komunikacji	Komunikacja niewerbalna, masowa, zdecentralizowana, formalna, jednorazowa
Cel wskaźnik	Obniżenie wskaźników kosztów administracyjnych likwidacji szkód w tym segmencie o 10pp.

**Źródło:** Opracowanie własne

### 3.1.2.3. Wpływ komunikacji bieżącej na zarządzanie ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń

Kompleksowo rozumiane zarządzanie ryzykiem prowadzenia działalności ubezpieczeniowej jest kolejnym omawianym aspektem funkcjonowania zakładu ubezpieczeń,

<sup>26</sup> Ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków.

<sup>27</sup> Grupowe ubezpieczenie na życie pracowników w przedsiębiorstwach.

na który bieżąca komunikacja może mieć wpływ. Każda racjonalna organizacja dąży do optymalizacji procesów zarządzania ryzykiem. Celem jest takie kierowanie działalnością, aby właściwie powiązać trzy elementy: prawdopodobieństwa realizacji ryzyka, poziom realizacji danego ryzyka oraz premii za podjęcie ryzyka. Na ryzyko związane z określoną aktywnością biznesową można patrzeć dwutorowo. Po pierwsze należy zidentyfikować rodzaje ryzyka spotykanego w określonym zakładzie ubezpieczeń. Po drugie, należy odpowiednio zaplanować obchodzenie się z zidentyfikowanym ryzykiem. Efektywne zarządzanie ryzykiem wymaga przede wszystkim rozpoznania rodzaju ryzyka, jego pomiaru (dotyczącego zarówno przewidywanych skutków realizacji, jak i prawdopodobieństwa wystąpienia) i wreszcie doboru odpowiednich metod zarządzania ryzykiem oraz oceny skuteczności podjętych działań [Hadyniak, Monkiewicz 2010, s. 9]. Na każdym z powyższych, kluczowych etapów zarządzania ryzykiem istotną rolę odgrywa komunikacja bieżąca.

W rozdziale II wskazano podstawowe rodzaje ryzyka charakterystyczne dla działalności ubezpieczeniowej. Omawiając narzędzia wyceny komunikacji bieżącej zakładu ubezpieczeń z otoczeniem i uwzględniając założenia niezbędne do realizacji tej wyceny należy je uzupełnić o kategoryzację zaproponowaną przez kolejnych autorów<sup>28</sup>, tj: M. Lament (ryzyko związane z działalnością ubezpieczeniową) [2010, s. 95], I. Kwiecień (ryzyko charakterystyczne dla przedsiębiorstw ogólnie) [2010, s. 31] oraz A. Liwacza (miejsce powstania zagrożenia) [2001, s. 3].

Zaproponowane przez autorów rodzaje ryzyka działalności ubezpieczeniowej wskazano na rysunku 45 wraz z uzupełnieniem o wybrany element aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń, a także jego wpływ na poszczególne kategorie ryzyka. Warto podkreślić, że nie tylko komunikacja bieżąca może mieć wpływ na zarządzanie ryzykiem zakładu ubezpieczeń. Komunikacja bazowa również może bezpośrednio i pośrednio wpływać na ryzyko prowadzonej działalności. Dzieje się tak dlatego, że system komunikacyjny funkcjonujący w zakładzie ubezpieczeń stanowi bezsprzecznie element obniżający większość potencjalnych zagrożeń, na jakie każde towarzystwo ubezpieczeniowe jest narażone w związku z funkcjonowaniem na rynku<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Więcej informacji na temat problemów definiowania i klasyfikacji ryzyka w działalności ubezpieczeniowej zob. [Lisowski 2010b, s. 31-35].

<sup>29</sup> Z tego powodu rysunek 45 uwzględnia oba rodzaje komunikacji.



**Rysunek nr 44. Wpływ komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem na zarządzanie ryzykiem działalności ubezpieczeniowej**

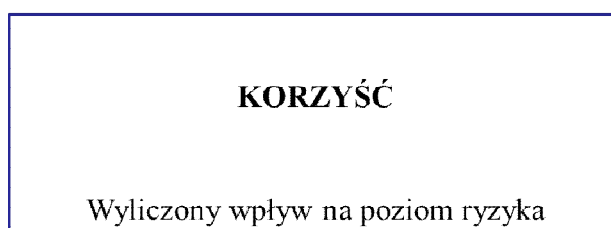
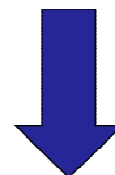
**Źródło:** Opracowanie własne na podstawie [Lisowski 2010b, s. 31-42].

Rodzaje zagrożeń związanych z działalnością ubezpieczeniową, na które komunikacja może mieć wpływ (zob. rysunek 44), należy uzupełnić o tzw. determinanty ryzyka [Kaczała i Łyskawa, 2010, s. 161]. Autorzy wskazują następujące determinanty postrzegania ryzyka w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym: wartości, wiedza, doświadczenie, determinacja społeczno–kulturowa oraz właściwości podmiotu. Są one istotne również przy omawianiu zagadnień związanych z komunikacją, ponieważ stanowią niejako genezę postrzegania i zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Odpowiednio przygotowane platformy komunikacyjne (komunikacja bazowa), wsparte procesami bieżącymi (komunikacja bieżąca), mogą istotnie wpływać na miejsca, w których powstaje z jednej strony ryzyko a z drugiej sposób jego postrzegania. Tym samym, jako korzyść z prowadzenia świadomej komunikacji z otoczeniem należy wskazać optymalizację w określonych miejscach procesów zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń.



Proces definiowania korzyści z komunikacji z uwzględnieniem procesów zarządzania ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń zaprezentowano na rysunku 45.

Ryzyko	Opis	Komunikacja	Rodzaj komunikacji	Pożądana korzyść
Ryzyko utraty należności przez pośredników	Zakład ubezpieczeń ponosił wysokie straty związane z niewłaściwym zachowaniem pośredników. Chodziło o nieintencjonalną utratę środków wpłaconych (przekazanych) przez ubezpieczającego pośrednikom. Zakład ubezpieczeń przygotował wcześniej specjalny program IT, ale pośrednicy rzadko z niego korzystali.	Specjalne szkolenie dla pośredników dotyczące zasad korzystania z aplikacji przypominającej o terminowych rozliczeniach i blokujących niewłaściwe konta wpłat. Akcja wsparta podwyższeniem prowizji dla osób korzystających z nowego oprogramowania.	Komunikacja niewerbalna, zdecentralizowana, masowa, świadoma, dwukierunkowa, formalna.	Obniżenie tzw. „zblędzonych” przelewów i utrzymanie terminowości rozliczeń.
Ryzyko reputacji <sup>30</sup>	Zakład ubezpieczeń sprzedający ubezpieczenia upraw, po przejściu gradu i huraganu przez Polskę i bardzo dużej liczbie zgłaszanych szkód, postanowił wprowadzić specjalne kanały komunikacji dla swoich klientów zgłaszających szkody.	Wprowadzenie specjalnej infolinii oraz serwisu www, gdzie można dowiedzieć się o stanie zgłoszonej szkody oraz dodatkowo uzyskać informacje związane z danym ubezpieczeniem.	Komunikacja bezpośrednia, werbalna, indywidualna, zdecentralizowana, formalna, dwukierunkowa, świadoma.	Korzyść polegająca na minimalizacji liczby osób niezadowolonych z procesów likwidacji szkód w bardzo trudnym momencie dla zakładu ubezpieczeń (masowa liczba zgłaszanych szkód).



**Rysunek nr 45. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane zagrożenia prowadzenia działalności ubezpieczeniowej**

**Źródło:** Opracowanie własne

<sup>30</sup> Ryzyko reputacji pokazuje, iż celem bieżącej aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń nie musi być tylko korzyść polegająca na poprawie danych wskaźników (strategia ofensywna), ale także strategia defensywna (utrzymanie wizerunku w sytuacjach kryzysowych). Szerzej na temat reputacji, w kontekście różnicowania tego terminu od takich pojęć jak: marka, wartość, image oraz wymogów komunikacyjnych odnoszących się do zarządzania ryzykiem reputacji zob. [Honey 2009].

Zaprezentowane powyżej elementy szeroko rozumianej działalności ubezpieczeniowej, na które komunikacja może mieć wpływ i w których należy szukać korzyści nie wyczerpują zagadnienia. Zarówno komunikacja bazowa, jak i bieżąca może mieć wpływ nie tylko na analizę wskaźnikową, procesy i ryzyko zakładu ubezpieczeń, ale także na inne kategorie funkcjonowania korporacji. Zbiór docelowych miejsc wpływu nie jest zatem zamknięty, a w ramach niniejszej dysertacji opisano tylko elementy dominujące. Dodatkowo tak zaproponowany podział nie jest rozłączny, tzn. określona, planowana aktywność komunikacyjna może mieć wpływ zarówno na wartości wskaźników, jak i określony proces związany z zarządzaniem wybranym ryzykiem zakładu ubezpieczeń. Osoba odpowiedzialna w zakładzie ubezpieczeń za procesy komunikacyjne (w tym określanie korzyści z poszczególnych inicjatyw) nie jest zmuszona do wskazania tylko jednego miejsca występowania korzyści (odpowiednio wskaźniki, procedury lub zarządzanie ryzykiem). Nie ma przeszkód, żeby korzyści z inwestycji w system komunikacyjny w zakładzie ubezpieczeń (komunikacja bazowa) lub z poszczególnych aktywności komunikacyjnych (komunikacja bieżąca) sumować, jeżeli mają wpływ na więcej niż jeden aspekt funkcjonowania całej organizacji. W niektórych sytuacjach, jak wykazano wcześniej, taki dwustopniowy model definiowania korzyści komunikacyjnych jest wręcz wskazany.

### **3.2. Projektowanie aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń**

W celu przygotowania pełnego systemu wyceny i określenia korzyści z komunikacji niezbędne, poza oceną rzeczywistych efektów prowadzonych procesów komunikacyjnych jest także umiejscowienie tego elementu działalności zakładu ubezpieczeń w szerszym aspekcie zarządzania i projektowania całego procesu poszczególnych aktywności. Chodzi o to, żeby procesy komunikacyjne odpowiednio zaprojektować oraz nimi zarządzać. Wycena efektów działania omówiona do tej pory jest zatem elementem większej całości, którą można nazwać projektem aktywności komunikacyjnej. Każdy projekt powinien rozwijać się w sposób zaplanowany i świadomy. Składa się na niego wiele różnych etapów – od ustanowienia projektu aż do jego ukończenia i uzyskania zaplanowanych korzyści [Goleman 2007, s. 20].

Niezależnie od poziomu skomplikowania i wielowątkowości, każdy projekt składa się z nierozzerwalnych sekwencji elementów, takich jak:

- ocena koncepcji,
- definiowanie i planowanie (grupa planowania i organizowania),
- tworzenie i testowanie, implementacja (grupa motywowania),
- nadzór i wdrożenie,
- ocena i monitorowanie (grupa kontroli) [Kwiecień A., 2010, s.75].

Można założyć, że każdy akt komunikacji bieżącej jest większym lub mniejszym projektem, który w celu osiągnięcia optymalizacji nakładów do planowanych efektów musi przejść wszystkie zaplanowane podetapy. Optymalizacja projektu komunikacji bieżącej pozwala nie tylko na osiągnięcie maksymalnych efektów (wpływu na określoną grupę otoczenia), ale także na odpowiedź na pytanie – dlaczego dany projekt zakończył się sukcesem a inny porażką<sup>31</sup>. Konturowanie procesów komunikacyjnych zgodnie z projektem jest wymagane nie tylko dla lepszych skutków, ale także dla nauki dyscypliny komunikacji oraz wyciągania odpowiednich wniosków na przyszłość. Dlatego każde towarzystwo ubezpieczeniowe powinno stworzyć procedurę zarządzania projektem komunikacyjnym w organizacji, przy uwzględnieniu skali planowanych działań. Inne metody należy bowiem zastosować przy kluczowych długoterminowych projektach komunikacyjnych (np. budowa nowej strony internetowej, czy tworzenie nowego produktu ubezpieczeniowego), a inne przy mniej skomplikowanych i powtarzających się aktywnościach komunikacyjnych (wysyłka informacji prasowej do wybranych mediów). Model prowadzenia projektów komunikacyjnych musi zatem być elastyczny i dostosowywać się do skali działalności i terminów realizacji. Należy podkreślić, że również komunikacja systemowa (bazowa) w zakładzie ubezpieczeń może być traktowana jako duży projekt. Jeżeli ubezpieczyciel chce rozpocząć pracę nad stworzeniem systemu komunikacyjnego (komunikacja bazowa) to musi zorganizować i zaplanować taki projekt i skutecznie go przeprowadzić. Komunikacja bazowa jest zatem również elementem określonego projektu i jako taki, musi podlegać jego rygorom.

Na całościowy proces kierowania komunikacją zakładu ubezpieczeń można spojrzeć również przez pryzmat zarządzania strategicznego całej organizacji. Departamenty zakładów ubezpieczeń odpowiedzialne za politykę komunikacyjną mogą stworzyć coś na kształt komplementarnego i zharmonizowanego z korporacyjnym – modelu strategicznego zarządzania komunikacją. Jak wskazano we wcześniejszej części dysertacji, nie jest możliwe realizowanie jakichkolwiek celów, misji, wizji – czyli nieodłączonych elementów

---

<sup>31</sup> Stanowi to niezbędny element kształtowania tzw. organizacji uczącej się. Szerzej zob. [Batorski J., 2002, s. 103].

zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa bez skutecznej komunikacji. Nie ma przesłanek do tworzenia wizji korporacji, jeżeli nie ma narzędzi jej propagowania w otoczeniu. Z tego powodu, szczególnie w odniesieniu do całego systemu komunikacyjnego zakładu ubezpieczeń można byłoby zastosować nauki zarządzania strategicznego i umiejscowić w nim planowane korzyści wynikające z zaproponowanej polityki komunikacyjnej. Jako elementy procesu strategicznego należy wskazać między innymi: wizję, zamierzenia, cele, zadania, działania oraz monitoring a wszystko umiejscowić w perspektywie czasowej [Światowicz-Szczepańska i Małkowska-Borowczyk 2008, s. 246]. Z procesów strategicznych, blisko z kolei do procesu zarządzania, przy czym ten ostatni należy uzupełnić o podmiot i przedmiot zarządzania [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk i Witczak 2007, s. 32].

Podczas budowy procesów komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń nie wystarczy zatem poznać wyłącznie narzędzia wyceny tych procesów dla inicjatora, ale należy także stworzyć i realizować określoną strategię oraz badać, analizować i mierzyć jej wpływ na określoną grupę otoczenia [Bednarczyk 1996, s. 19]. Komunikacja musi mieć w zakładzie ubezpieczeń swoją wizję, misję i strategię realizacji<sup>32</sup>. Musi ona również być tożsama z innymi aspektami filozofii funkcjonowania danego podmiotu.

Adekwatnie do przestrzeni zainteresowań dysertacji nie jest celowe budowanie w jej ramach systemu zarządzania komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Bezpośrednią aspiracją jest natomiast wskazanie narzędzi wyceny procesów komunikacyjnych i zdiagnozowanie korzyści z nich wynikającej. Wskazanie wyłącznie elementów strategicznego zarządzania projektami związanych z komunikacją jest wystarczające dla potrzeb opracowania, nie stanowi jednak wyczerpania tematu. Wycena i definicja korzyści z komunikacji są jednymi z elementów całościowego procesu kierowania systemem komunikacyjnym przedsiębiorstwa (zob. rysunek 46). To, że jest to tylko jeden z etapów aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń jest wykazane w zaproponowanym rysunku, który wskazując całościowy proces prowadzenia projektu komunikacji bieżącej pokazuje miejsce definiowania korzyści z komunikacji w całości niezbędnych procesów.

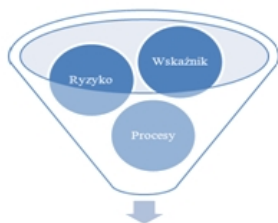
---

<sup>32</sup> Odrębnym zagadnieniem, który wchodzi w skład zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwie jest zarządzanie informacją. Żeby stworzyć skuteczny model zarządzania komunikacją, bezsprzecznie należy przygotować model jemu podległy – informacyjny. Szczegóły zob. [Ober 2007, s. 51].

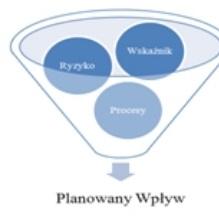


Interesariusz

**Etap 1: Wybór grupy docelowej**



Planowany Wpływ



Planowany Wpływ

Wpływ poboczny -  
proces  
dwustopniowy

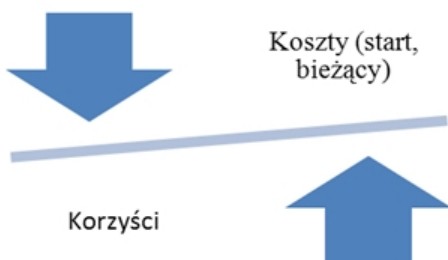
**Etap 2: Gdzie i jakie mają być skutki?**

**Definiowanie korzyści**



Akcja  
komunikacyjna

**Etap 3: Wybór akcji komunikacyjnej**



Korzyści

Koszty (start,  
bieżący)

**Etap 4: Oszacowanie finansowych  
kosztów i korzyści**



czas realizacji

**Etap 5: Oszacowanie czasu realizacji**



Wpływ rzeczywisty

**Etap 6: Weryfikacja realizacji celów**



kontrola

wznowienie

**Etap 7: Raport końcowy**

### Opis poszczególnych etapów:

Opis	Przykład
<b>Etap 1: Wybór grupy docelowej</b>	
Pierwszym zaproponowanym etapem jest wybór grupy interesariuszy, której dany projekt komunikacji bieżącej ma dotyczyć. Dostępnych grup interesariuszy należy szukać w stworzonym wcześniej modelu otoczenia zakładu ubezpieczeń (zob. rozdział II). Podstawą etapu pierwszego jest odpowiedź na pytanie: Do kogo zakład ubezpieczeń, jako inicjator chce trafić?	<i>Wybór określonego segmentu klientów, w tym przypadku młodych przedsiębiorców (osoby, które nie mają ukończonych 30 lat i mają własne przedsiębiorstwo)</i>
<b>Etap 2: Gdzie i jakie mają być skutki?</b>	
Drugi etap prowadzenia projektu komunikacyjnego obejmuje poszukiwanie i zdefiniowanie planowanych skutków komunikowania z wybraną grupą interesariuszy. Należy podkreślić, iż badacze procesów komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń muszą na tym etapie uwzględnić również poboczny (często niezamierzony i nie zawsze korzystny) wpływ danej akcji komunikacyjnej na inne elementy otoczenia całej organizacji <sup>33</sup> . Podczas planowania tego etapu pojawia się wstępna definicja przewidywanej korzyści, jaką dana akcja komunikacyjna ma przynieść inicjatorowi.	<i>Planowanym rezultatem jest dotarcie z ofertą zakładu ubezpieczeń do początkujących przedsiębiorstw. Oferta wyróżnia się tym, że uzupełniona jest o materiał doradczy dotyczący: kredytów, leasingów, dotacji unijnych oraz procesów zarządzania ryzykiem. Dodatkowo zakład ubezpieczeń chce poinformować odbiorców o współpracy z bankiem komercyjnym, która polega na tym, że przedsiębiorstwa ubezpieczone kompleksowo w danym zakładzie ubezpieczeń mogą liczyć na specjalną ofertę współpracującego banku.</i>
<b>Etap 3: Wybór akcji komunikacyjnej</b>	
Po określeniu otoczenia oraz celu komunikacyjnego, należy wskazać sposób realizacji całego projektu. Niezbędny jest wybór rodzaju komunikacji oraz kanałów i narzędzi komunikacyjnych (zob. rozdział 1). W praktyce może to oznaczać kilka alternatywnych form dotarcia do określonej grupy interesariuszy i po przejściu kolejnych etapów zarządzania projektem – powrót do tego punktu i ostateczny wybór optymalnej, z punktu widzenia korzyści i kosztów–akcji komunikacyjnej.	<i>Wybór akcji komunikacyjnej polegającej na przeprowadzeniu szkoleń z ekspertem z zarządzania ryzykiem w ponad 100 miejscowościach na terenie całej Polski organizowanych przez zakład ubezpieczeń. Celem jest przeszkolenie 5 000 przedsiębiorców i uzyskanie skuteczności sprzedaży na poziomie 50%.</i>
<b>Etap 4: Oszacowanie finansowych kosztów i korzyści</b>	
Kolejnym etapem zarządzania projektem komunikacji bieżącej zakładu ubezpieczeń z otoczeniem jest oszacowanie kosztów i korzyści wynikających z danej aktywności. O ile aproksymacja kosztów nie powinna przysparzać wielu komplikacji, to wycena korzyści może być kłopotliwa i niejednoznaczna. Wycena korzyści akcji komunikacyjnej była przedmiotem początkowej fazy niniejszego rozdziału. Należy jej szukać m.in. w takich aspektach funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, jak: analiza wskaźnikowa, procesy oraz zarządzanie ryzykiem.	<i>Oszacowano koszt przeprowadzenia szkoleń, współpracy z bankiem i innych elementów danego projektu – koszt wyniósł 200 000 zł oraz 1% bieżącej sprzedaży. Z drugiej strony oszacowano wynik techniczny, który przy średniej składce na poziomie 8 000 zł i rentowności na poziomie 10% wyniosły 4 800 000 zł. Korzyścią z komunikacji było osiągnięcie określonego wzrostu wskaźnika sprzedaży, wskaźnika penetracji w określonym segmencie i wyniku technicznego w danej ustawowej grupie ubezpieczeniowej.</i>
<b>Etap 5: Oszacowanie czasu realizacji</b>	
Kolejnym elementem projektowania akcji komunikacyjnej jest określenie ram czasowych jej realizacji. Chodzi nie tylko o czas	<i>Zbudowanie harmonogramu projektu polegającego na oszacowaniu czasu</i>

<sup>33</sup> Szczegóły dotyczące wpływu podstawowego i pochodnego – zob. wcześniejszy fragment niniejszego rozdziału.

<p>realizacji wybranej akcji komunikacyjnej, ale także o harmonogram każdego z poszczególnych etapów całości procesu. Należy zatem określić czas stworzenia planu projektu, harmonogramu projektu i jego kolejnych elementów. Oczywiście najistotniejszym elementem jest tutaj etap właściwy, czyli realizacja akcji komunikacyjnej.</p>	<p><i>planowania projektu, realizacji projektu oraz czasu odniesienia niezbędnego do oceny efektów. Najistotniejszym i wymagającym najwięcej czasu w wybranym przykładzie jest etap polegający na przeprowadzeniu ponad 100 szkoleń na terenie całego kraju. 10 ekspertów przeprowadzało 3 szkolenia tygodniowo, co oznacza, że akcja komunikacyjna została zrealizowana w niecały miesiąc. Równie istotny był punkt odniesienia do realizacji zakładanych celów biznesowych. W tym przypadku został określony na poziomie 8 tygodni. Oznaczało, to, że wzrost wybranych wskaźników miał się dokonać w ciągu 8 tygodni od zakończenia właściwej akcji komunikacyjnej.</i></p>
<b>Etap 6: Weryfikacja realizacji celów</b>	
<p>Jednym z ostatnich elementów zarządzania projektem komunikacji bieżącej w zakładzie ubezpieczeń jest ocena poziomu realizacji zakładanych celów i korzyści wynikających z przeprowadzenia akcji komunikacyjnej. Jeżeli wcześniejsze etapy zostały przeprowadzone rzetelnie i jednoznacznie, kierownik projektu nie powinien mieć większych problemów z weryfikacją realizacji celów. Sukces tego etapu projektowania jest pochodną wcześniejszych etapów.</p>	<p><i>Ocena uzyskania w określonym czasie pożądaných efektów wynikających z przeprowadzenia szkoleń (aktu komunikacji bieżącej) dla młodych przedsiębiorców.</i></p>
<b>Etap 7: Raport końcowy</b>	
<p>Ostatnim elementem zarządzania projektem komunikacyjnym jest opracowanie tzw. raportu końcowego. O ile etap go poprzedzający odpowiada na pytanie – czy planowana korzyść komunikacyjna została zrealizowana, o tyle raport końcowy jest szerszy i dotyka większej ilości zagadnień. Raport końcowy ocenia każdy z wcześniejszych etapów danego projektu wraz ze wskazaniem miejsc pełnej, częściowej i nieprawidłowej realizacji postawionych przed nim zadań. Chodzi o wskazanie przyczyn zarówno sukcesu, jak i porażki całego projektu, w rozbiciu na jego poszczególne elementy. Raport powinien wejść w skład całości systemu zarządzania projektami w zakładzie ubezpieczeń, tak żeby wiedzę z niego wynikającą wykorzystywać w innych aspektach funkcjonowania organizacji<sup>34</sup>.</p>	<p><i>Przygotowanie przez kierownika projektu raportu końcowego uwzględniającego i opisującego każdy proces i kategorię czynności.</i></p>

**Rysunek nr 46. Projektowanie komunikacji bieżącej w zakładzie ubezpieczeń**

**Źródło:** Opracowanie własne oraz [Przydróżny 2013a, s. 284].

Jednocześnie należy podkreślić, iż zaprezentowany schemat, odnosi się tylko do aktywności bieżącej zakładu ubezpieczeń (komunikacja bieżąca). Inaczej należałoby przedstawić schemat budowy systemu komunikacyjnego zakładu ubezpieczeń (komunikacja

<sup>34</sup> Zbiór raportów końcowych powinien być elementem systemu zarządzania informacją w zakładzie ubezpieczeń, który nie jest szerzej omówiony, ponieważ nie stanowi przedmiotu dysertacji.

bazowa), któremu bliżej jest do zarządzania strategicznego a swoim zakresem wykracza poza ramy poszczególnych programów, które są dla niego pojęciem zbyt wąskim<sup>35</sup>.

### 3.3. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, które nie poświęcają wystarczającej uwagi na budowanie relacji z otoczeniem często nie zdają sobie sprawy, że w ten sposób tracą to, co jest głównym celem dla jego akcjonariuszy i władz – możliwość zwiększania wartości całej organizacji [Bradford 1993, s. 1]. Nie jest możliwe zdobycie zaufania i wiarygodności w oczach publiczności, jeżeli nie inwestuje się w komunikację z otoczeniem. Do zwiększenia roli jaką pełni w zakładzie ubezpieczeń zarządzanie komunikacją z otoczeniem niezbędna jest budowa modeli i narzędzi **wyceny procesów komunikacyjnych**. Aby zaproponować skuteczne rozwiązania w tym aspekcie należy podzielić szeroko rozumianą komunikację ubezpieczeniową na dwa uzupełniające się elementy:

- **Komunikację bazową**, która będzie oznaczała stworzony przez zakład ubezpieczeń system komunikacyjny z otoczeniem. W skład komunikacji bazowej wchodziłyby wszelkie procedury i formalne ustalenia dotyczące utrzymywania relacji z otoczeniem – swego rodzaju księga komunikacji w zakładzie ubezpieczeń.
- **Komunikację bieżącą**, która stanowiłaby o codziennych zaplanowanych akcjach komunikacyjnych. Komunikacja bieżąca byłaby sprocedurowana zgodnie z komunikacją bazową. Każda aktywność komunikacyjna w ramach komunikacji bieżącej musiałaby być wyceniona pod kątem koniecznych nakładów oraz planowania i końcowej weryfikacji korzyści dla inicjatora.

System komunikacji bazowej obok m.in. kapitału ludzkiego, kultury organizacyjnej i przywództwa, marki, technologicznych aktywów niematerialnych, relacji z klientami, reputacji oraz relacji z partnerami powinien mieć wpływ na wartość aktywów zakładu ubezpieczeń. Z kolei bieżąca aktywność komunikacyjna zakładu ubezpieczeń swoją wartość wyznacza poprzez pozytywne wpływanie na szeroko rozumianą działalność ubezpieczeniową. Influencja ta przejawia się w budowaniu zaplanowanych wartości w ramach:

- analizy wskaźnikowej zakładu ubezpieczeń (w tym grupy parametrów i wskaźników ekonomicznych, wizerunkowych i marketingowych),

---

<sup>35</sup> Jednak nie wyklucza to sytuacji, w których komunikacja bazowa byłaby traktowana jako projekt, ale musiałby być uzupełniona o pewne elementy zarządzania strategicznego, takie jak: wizja, misja, strategia.



- procesów zachodzących w zakładach ubezpieczeń (na każdym etapie realizacji umowy ubezpieczenia i pozostałych aktywności podejmowanych w ramach działalności ubezpieczeniowej),
- kompleksowego zarządzania ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń.

Zarówno komunikacja bazowa, jak i bieżąca stanowią funkcję zarządzania. Muszą być zatem odpowiednio kierowane, bez pominięcia jakiegokolwiek istotnego elementu tego procesu. **Projektowanie aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń** obejmuje siedem etapów, w tym chronologicznie:

- wybór grupy docelowej,
- zdefiniowanie korzyści (odpowiedzi na pytanie gdzie i jakie mają być skutki danej aktywności),
- wybór akcji komunikacyjnej,
- oszacowanie finansowych kosztów i korzyści,
- oszacowanie czasu realizacji,
- weryfikację realizacji celów,
- raport końcowy.

W każdym kraju, który uznaje konkurencję na rynkach finansowych (w tym ubezpieczeniowych) działalność prowadzi znacząca liczba zakładów ubezpieczeń. Poza cechami oczywistymi, jak podział ze względu na rodzaj oferowanych umów ubezpieczenia (dział I i dział II) poszczególni ubezpieczyciele różnią się od siebie wieloma cechami, takimi jak struktura korporacyjna czy strategia marketingowa swoich usług [Reavis 2012, s. 6]. Zarządzanie i wizja komunikacji ubezpieczeniowej może być kolejnym elementem odróżniającym jeden zakład ubezpieczeń od drugiego, stając się źródłem przewagi na silnie konkurencyjnym rynku.

Kluczowe pojęcia:

**Wycena procesów komunikacyjnych; komunikacja bazowa; komunikacja bieżąca; projektowanie aktywności komunikacyjnej zakładu ubezpieczeń.**

## ROZDZIAŁ IV

# BADANIA KOMUNIKACJI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

### 4.1. Przedmiot i atrybuty przeprowadzonych badań

Realizacja celów dysertacji wymaga zbadania aktualnych metod zarządzania komunikacją przez zakłady ubezpieczeń. Sprawdzenie hipotezy jakoby występowała luka komunikacyjna wynikająca z ubytku w sposobie zarządzania relacjami z otoczeniem zakładów ubezpieczeń, może się bowiem odbyć wyłącznie po analizie rzeczywistego stanu rzeczy. Takie założenie było przyczynkiem do przeprowadzenia badania ankietowego. Problematyka przygotowanego kwestionariusza została dobrana w taki sposób, aby możliwe było uzyskanie celów zbieżnych z aspiracjami pracy.

Jednostkę badawczą stanowił inicjator procesu komunikacji tożsamy z tym zdefiniowanym w rozdziale II. Ankieta przeznaczona była dla osób odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem w zakładzie ubezpieczeń, na przykład: *dyrektora ds. komunikacji w biurze komunikacji i promocji*. Jeżeli ankietę wypełniała osoba odpowiedzialna za komunikację z jedną grupą otoczenia (interesariuszy), na przykład *dyrektor działu zasobów ludzkich* (komunikacja z pracownikami), czy *dyrektor marketingu* (komunikacja z klientami), w przypadku wystąpienia braku informacji o całości komunikacji z otoczeniem w danym zakładzie ubezpieczeń, respondenci odpowiadali w odniesieniu do dominującej w ich pracy grupy interesariuszy. Jako zakład ubezpieczeń traktowano wszystkie podmioty wchodzące w skład jednej grupy ubezpieczeniowej posiadającej wspólną nazwę/markę handlową<sup>1</sup>.

Niezwykle istotną kwestią był wybór rodzaju pytań. W celu możliwego ułatwienia wypełnienia ankiety przez respondentów oraz jednoczesnego skutecznego i jednoznacznego interpretowania odpowiedzi w kwestionariuszu dominowały pytania zamknięte. Zawierały one już gotowe odpowiedzi, spośród których respondent mógł wybrać prawidłową lub opcjonalnie przyporządkować odpowiednią ilość punktów. W niektórych przypadkach optymalne było jednak zastosowanie pytań otwartych, w których respondent sam mógł

---

<sup>1</sup> Dlatego przedstawiciel grupy ubezpieczeniowej „X”, w skład której wchodzi zakład ubezpieczeń na życie „Y” i zakład ubezpieczeń majątkowych „Z” wypełniał jeden raz ankietę wspólnie dla obu podmiotów. W przypadku, gdy w ramach jednej grupy ubezpieczeniowej funkcjonują dwa odrębne działy / osoby odpowiedzialne za komunikację, poproszono o wypełnienie ankiety przez dział / osobę powiązany bezpośrednio z zakładem ubezpieczeń, który ma większy przypis składki brutto za poprzedni rok kalendarzowy.

wskazać i definiować badane pojęcia. W ramach formularza kwestionariusza ankietowego dominowały pytania o charakterze subiektywnym obejmującym zagadnienia własnej oceny pewnych zjawisk i procesów zachodzących w danym zakładzie ubezpieczeń. Nie były natomiast przedmiotem badań obiektywne cechy respondentów. Istotne natomiast było stanowisko osób wypełniających ankietę oraz dominująca grupa otoczenia, w ramach pełnionych przez nią obowiązków (zob. tabela 35). Dominowały osoby odpowiedzialne za departamenty marketingowo-PRowe – 5 osób oraz komunikację korporacyjną – 3 osoby. Konsekwencją takiego rozkładu respondentów były z kolei dominujące grupy otoczenia dla poszczególnych menedżerów (jedna osoba mogła wskazać więcej niż jedną kategorię interesariuszy). Najwięcej osób wskazało jako dominujące w codziennej pracy budowę relacji z klientami (8 wskazań) oraz pracownikami (6 wskazań) i mediami (5 wskazań).

**Tabela nr 35. Respondenci ankiety reprezentujący zakłady ubezpieczeń**

Stanowisko osoby wypełniającej ankietę	Dominująca grupa otoczenia
Dyrektor / kierownik biura marketingu i PR [5]	Klient [8]
Dyrektor / kierownik komunikacji korporacyjnej [3]	Pracownik [6]
Dyrektor Biura Zarządu [1]	Media [5]
Rzecznik prasowy [1]	Akcjonariusze [2]
Specjalista [2]	Pośrednik [3]
Brak odpowiedzi [0]	Ins. Samorządowe / organ [4]
Dyrektor sprzedaży [1]	Inne / brak odpowiedzi [5]

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Kluczowym zagadnieniem był także wybór odpowiedniej techniki i metody zbierania danych. Z punktu widzenia optymalizacji kilku istotnych czynników m.in. kosztu badania, dostępu do jednostek badawczych i ich liczby, eliminacji błędu ankietera oraz oporu respondentów do udzielania bezpośrednich informacji, zdecydowano się na przesłanie ankiety pocztą oraz w dalszej kolejności (w odniesieniu do ubezpieczycieli, którzy nie odpowiedzieli na ankietę) wysyłkę e-maili i kontakt telefoniczny. Dodatkowo w celu maksymalnej skuteczności uzyskania odpowiedzi zdecydowano również o załączeniu pisma przewodniego<sup>2</sup>. Podkreślono w nim m.in. cel i anonimowość ankiety oraz planowane wyłącznie zbiorcze przedstawienie wyników, co nastąpiło w dalszej części rozdziału.

<sup>2</sup> Wzór ankiety oraz pisma przewodniego stanowi załącznik do pracy.

Proces przebiegający od tworzenia zarysów ankiety, aż do zebrania i analizy danych zwrotnych został przeprowadzony zgodnie z nauką przedmiotu<sup>3</sup> (zob. rysunek 47). Pierwsza wersja ankiety powstała w styczniu 2012 roku. W dalszej kolejności (luty – kwiecień 2012) ankieta została oceniona pod względem merytorycznym przez przedstawicieli trzech katedr Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Oceniający byli dobrani w taki sposób, żeby przeanalizowana była poprawność sztuki przygotowania ankiet pod kątem m.in. zrozumiałości pytań, prawidłowości sformułowań oraz przyszłej prostoty analizy (ocena dokonana przez dr M. Kaczmarek z Katedry Badań i Runku Usług). Dodatkowo, z punktu widzenia prawidłowości stosowanych nazewnictw i konstrukcji kwestionariusza poproszono o weryfikację przedstawiciela Katedry Publicystyki Ekonomicznej i Public Relations (dr hab. Jacek Trębecki) i wreszcie przeanalizowano ankietę w kontekście możliwości realizacji celów dysertacji oraz prawidłowości stosowanych terminów ubezpieczeniowych (Katedra Ubezpieczeń Gospodarczych (KUG) i dr hab. Jacek Lisowski, prof. nadzw. UEP). Po uwzględnieniu przez autora wszelkich uwag powstała wersja II ankiety, która została z kolei przedstawiona osobom reprezentującym praktykę rynkową (badania pilotażowe). W okresie dwóch miesięcy (maj, czerwiec 2012 r.) ankieta została wypełniona i oceniona przez:

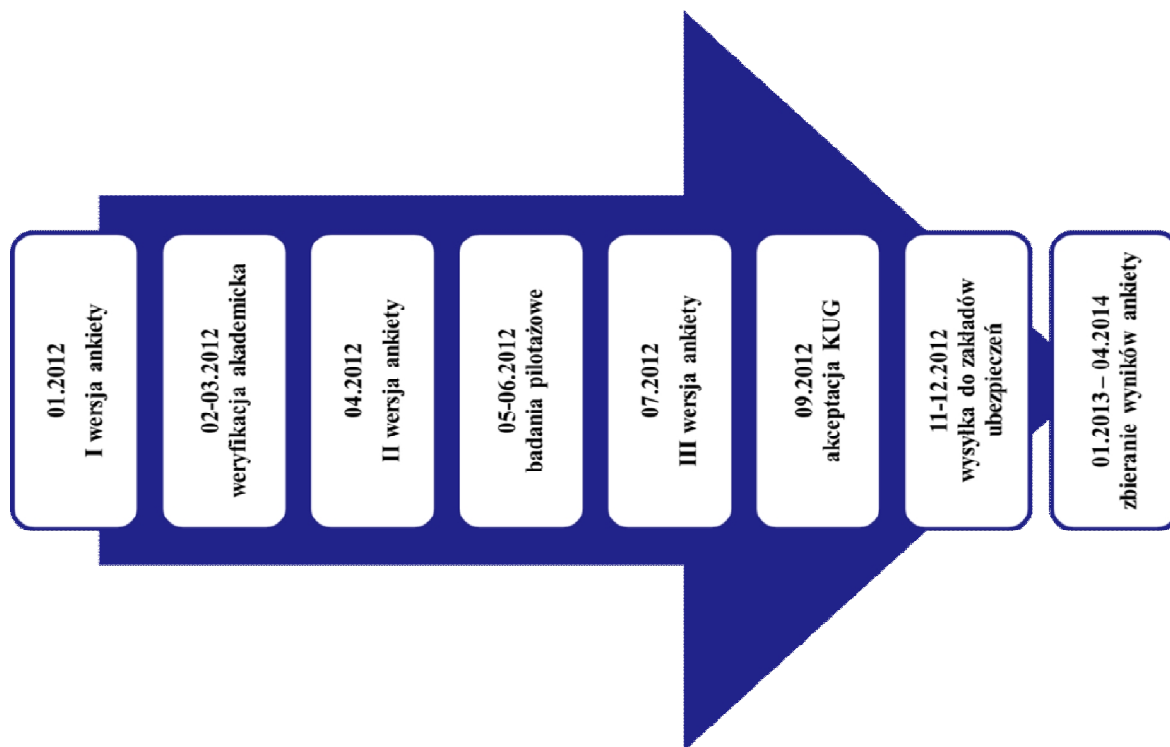
- przedstawicieli jednego z zakładów ubezpieczeń – dyrektora Biura Marketingu i kierownika projektu rozwoju nowych produktów,
- kierownika marketingu w przedsiębiorstwie niezwiązanym z branżą ubezpieczeniową,
- brokera ubezpieczeniowego.

Dobór dwóch ostatnich osób wynikał z chęci poznania opinii również osób niezwiązanych z ubezpieczeniami, ale pracującej na co dzień z otoczeniem korporacyjnym, a także osoby niereprezentującej zakładu ubezpieczeń, aczkolwiek stanowiącej ważny element jego otoczenia. Po naniesieniu uwag respondentów pilotażowych, w lipcu 2012 r. została przygotowana III wersja ankiety. We wrześniu 2012 została ona zaakceptowana przez kierownika Katedry Ubezpieczeń Gospodarczych (prof. dr hab. Jerzego Handschke) a w okresie od listopada do grudnia 2012 r, wysłana do zakładów ubezpieczeń z listem

---

<sup>3</sup> Zob. przykładowo źródła informacji i sposób analizy uzyskanych informacji [w]: [Dryl 2010, s. 32]; uproszczona klasyfikacja metod zbierania danych [w]: [Kaczmarczyk 2007, s. 85]; procesy i instrumenty pomiarowe; przedmiot pomiaru; skale i poziomy pomiaru; procedura wiarygodności pomiaru; miejsce kwestionariusza w procesie badawczym; ogólna klasyfikacja rodzajów pytań kwestionariuszowych [w]: [Kaczmarczyk 2011, s. 109, 114-117, 132, 138, 140] oraz analiza stanu wyjściowego; zastosowanie badań ankietowych w ocenie wyników [w]: [Wojcik 2005, s. 295-316] i system badań marketingowych [w]: [Kotler 2005, s. 128-141].

przewodnim podpisanym przez kierownika Katedry, promotora pracy (dr hab. Jacka Lisowskiego, prof. nadzw. UEP) oraz autora dysertacji. W 2013 i 2014 roku zbierano wyniki ankiet oraz przygotowano analizę rozkładu odpowiedzi w kontekście tez i celów niniejszej dysertacji.



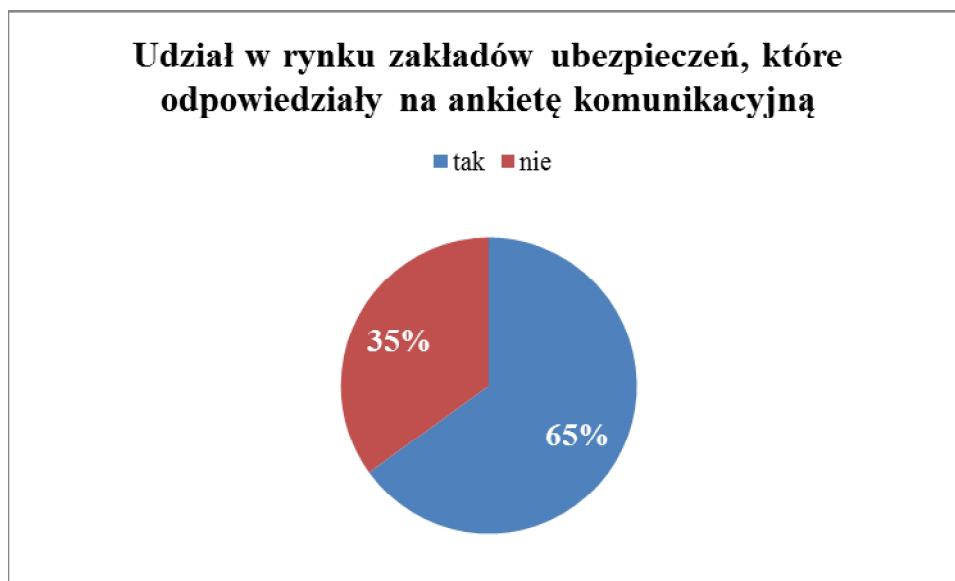
**Rysunek nr 47. Główne etapy badania komunikacji w zakładzie ubezpieczeń**

**Źródło:** Opracowanie własne

Jednym z największych wyzwań dla osób / podmiotów przeprowadzających badania zachowania rynkowego jest skuteczność, czyli liczba zwrotów z badań. Również w tym przypadku – uzyskanie odpowiedzi od zakładów ubezpieczeń stanowiło najtrudniejszy i najbardziej czasochłonny element sprawdzenia hipotezy badawczej dysertacji. Ostatecznie spośród 61 zakładów ubezpieczeń<sup>4</sup>, z którymi kontaktowano się w celu uzyskania odpowiedzi na przygotowany kwestionariusz badań 26 zdecydowało się na pozytywną reakcję (42%). Dużo bardziej istotny jednak jest udział w rynku (zob. wykres 1) zakładów ubezpieczeń, które udzieliły odpowiedzi<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Łączna liczba zakładów ubezpieczeń reprezentujących dział I i dział II zgodnie z danymi Komisji Nadzoru Finansowego (KNF) – dostęp [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) z 15.09.2012 r. oraz definicją inicjatora zob. rozdział II.

<sup>5</sup> Udział w rynku został obliczony na podstawie wyników zbiorczych zakładów ubezpieczeń działu I i działu II zawartych w raporcie Komisji Nadzoru Finansowego ([www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)) na koniec 2012 (dostęp z 10.06.2013) i ponownie na podstawie danych na koniec 2013 roku (dostęp z 01.06.2014).



**Wykres nr 1. Udział w rynku zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę komunikacyjną<sup>6</sup>**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Liczba zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę oraz ich udział w rynku pomimo, że daleki jest od potencjału mimo wszystko jednak stanowi o wiarygodności uzyskanych wyników. Decydują o tym dwa czynniki. Po pierwsze udział w rynku przekroczył 50% i w związku z tym przeanalizowano sposób prowadzenia komunikacji większości polskiego rynku ubezpieczeniowego<sup>7</sup>. Bardzo istotny jest także drugi czynnik. Należy bowiem zweryfikować brak reakcji zakładów ubezpieczeń (58% zakładów ubezpieczeń z 35% udziałem w rynku) jako lukę komunikacyjną. Jeżeli bowiem, otoczeniem zakładu ubezpieczeń jest również otoczenie lokalne – w tym szkolnictwo i uczelnie wyższe, to brak odpowiedzi na oficjalne zapytanie<sup>8</sup> należy uznać za ubytek w prowadzeniu komunikacji ze swoimi interesariuszami. Co z kolei stanowi podstawy do weryfikacji głównej hipotezy dysertacji (pozytywnej), że istnieje ubytek w sposobie zarządzania komunikacją zakładu ubezpieczeń z otoczeniem. Paradoksalnie zatem, przedmiot badania (komunikacja ubezpieczeniowa) i hipoteza pracy w tym aspekcie pozwala na realizację celu dysertacji nawet wobec badanych jednostek, które nie wykazały jakiegokolwiek aktywności

<sup>6</sup> Wynik podany na wykresie dotyczy końca roku 2012. W przypadku badania udziału w rynku na koniec 2013 roku wynosił on 67%. Ponieważ jednak wysyłka ankiety nastąpiła na bazie listy zakładów ubezpieczeń funkcjonujących w 2012 roku – wynik właśnie za ten rok uznano za oficjalny.

<sup>7</sup> Warto podkreślić, iż zakłady ubezpieczeń objęte badaniem generowały w 2013 r. ponad 37 mld. złotych składki przypisanej brutto ([www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)). Te dane pokazują skalę badań, nawet mimo niepełnego udziału w rynku przeanalizowanych systemów komunikacyjnych (dostęp z dnia 01.06.2014 r.).

<sup>8</sup> Spośród zakładów ubezpieczeń, które nie zdecydowały się na odpowiedź – żaden nie skomunikował się z Katedrą Ubezpieczeń Gospodarczych lub autorem dysertacji w celu przekazania informacji o braku możliwości współpracy w przedmiotowym zakresie.

komunikacyjnej. Z tego powodu zakłady ubezpieczeń, które nie odpowiedziały na ankietę stanowią również źródło poznawcze w kontekście dysertacji. Nie może ono jednak być źródłem jedynym a prawdziwą wartość stanowi rozkład odpowiedzi zakładów ubezpieczeń. Można założyć, iż przeszły one pozytywnie warunek konieczny braku ubytku komunikacyjnego (wysłały odpowiedź na ankietę), ale weryfikacji wypełnienia przez nie również warunków dostatecznych należy dokonać poprzez analizę zebranych danych, co następuje w dalszej części rozdziału.

## **4.2. Wyniki przeprowadzonych badań i ich analiza**

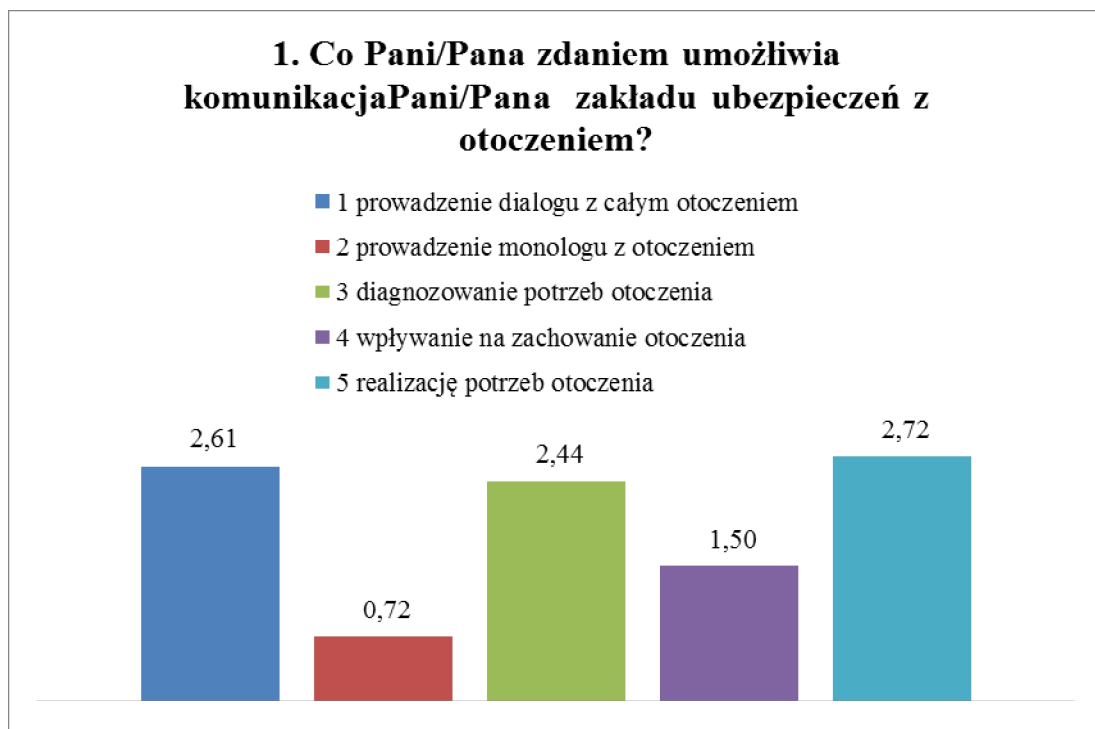
Poniżej zaprezentowano rozkład odpowiedzi na każde z zaproponowanych w ankiecie pytań. Analiza składa się z opisu pytania, proponowanych odpowiedzi przez autora z punktu widzenia optymalizacji procesów komunikacyjnych, a także rzeczywistego rozkładu i jego oceny dokonanej przez autora w kontekście hipotezy badawczej pracy.

### **4.2.1. Możliwości wynikające z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem**

Pytanie pierwsze pozwala na zobrazowanie poglądu osób odpowiedzialnych za zarządzanie komunikacją w zakładzie ubezpieczeń, dotyczącego możliwości jakie ono otwiera przed organizacją. Optymalna, jak się zdaje odpowiedź to prowadzenie dialogu z otoczeniem. Pozwala on bowiem na realizację zadań komunikacji na każdym etapie prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Drugim najistotniejszym elementem jest diagnozowanie potrzeb otoczenia, z którego przedsiębiorstwo w krótszym i średnim okresie może czerpać przychody i zyski. Definiowanie potrzeb otoczenia jest z kolei niezbędne z punktu widzenia ich realizacji. Wpływanie na zachowanie otoczenia jest natomiast oczywiste po zakończeniu wcześniejszych zadań komunikacji. Najniżej ocenione powinno być prowadzenie monologu z całym otoczeniem, aczkolwiek po uwzględnieniu ograniczeń finansowych budżetów komunikacyjnych (dialog jest droższy niż monolog) jest on także niezbędny w zakładzie ubezpieczeń.

Respondenci mieli do dyspozycji dziesięć punktów, które należało przydzielić pomiędzy pięć możliwych odpowiedzi (zob. wykres 2). Największą popularnością cieszył się pogląd o tym, że komunikacja umożliwia realizację potrzeb otoczenia (2,72 pkt.). Nieznacznie niższy wynik (2,61 pkt.) został przydzielony opinii jakoby komunikacja umożliwiała prowadzenie dialogu z całym otoczeniem. Trzeci najlepszy wynik (2,44 pkt.) wskazywał komunikację jako źródło diagnozowania potrzeb otoczenia. Dużo gorszy rezultat (1,50 pkt.)

uzyskała odpowiedź traktująca komunikację, jako instrument wpływu na zachowanie otoczenia. Zdecydowanie najmniej punktów otrzymał pogląd o komunikacji jako dyscypliny umożliwiającej prowadzenie monologu z otoczeniem (0,72 pkt.).



**Wykres nr 2. Możliwości wynikające z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Rozkład rzeczywisty jest zbliżony do rozkładu pożądanego zaproponowanego przez autora dysertacji. Jedynym znacznym odchyleniem jest wskazanie na pierwszym miejscu przez praktyków w zakładach ubezpieczeń komunikacji jako źródła realizacji potrzeb otoczenia. Jest to niezwykle ważne zadanie komunikacji, ale niejako pochodne w stosunku do podstawowego, jakim jest rozmowa z otoczeniem. Jeżeli założy się, że najważniejsze jest utrzymanie relacji pomiędzy zakładem ubezpieczeń a otoczeniem – to kluczowe jest prowadzenie z nim dialogu a w dalszej kolejności realizację jego potrzeb.

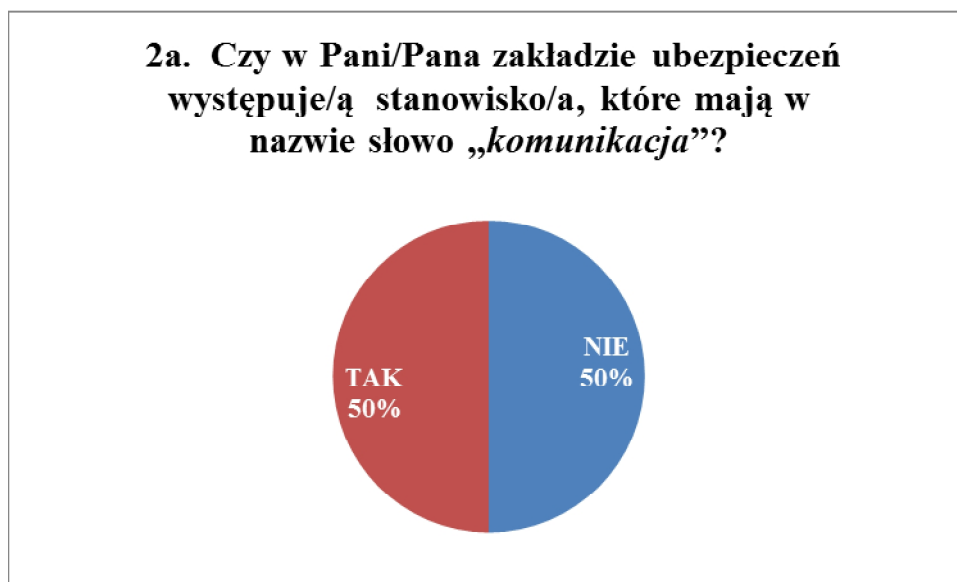
#### **4.2.2. Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w kontekście komunikacji z otoczeniem**

Trudno wyobrazić sobie wystarczające docenianie przez zakłady ubezpieczeń komunikacji – jeżeli nie mają one przystosowanych odpowiednio struktur organizacyjnych. Można założyć, iż korporacje ubezpieczeniowe powinny posiadać w swoich strukturach dział



i stanowiska, w których występuje słowo „komunikacja”. Oczywiście kwestia nazewnictwa jest drugorzędna, jednak bez wątplenia istnieje pewna korelacja (choć niezbadana) pomiędzy świadomością komunikacyjną podmiotu a liczbą komórek komunikacyjnych. Im więcej takich stanowisk, tym większa świadomość komunikacyjna zakładu ubezpieczeń. Zatem im więcej takich stanowisk tym mniejsza luka komunikacyjna (przeźren niewykorzystanych korzyści). Powyższego założenia nie można jednak traktować bezwzględnie. Krzywa korzyści wynikających z posiadania dużej liczby stanowisk związanych z komunikacją w danym zakładzie ubezpieczeń ma kształt paraboli. W początkowej fazie rośnie liczba korzyści z każdego następnego stanowiska (korzyść marginalna), ale w pewnym momencie przekracza ona punkt optymalny, po którym korzyść dla zakładu ubezpieczeń z każdej kolejnej osoby na stanowisku związanym z komunikacją maleje (koszt marginalny). Zbyt duża liczba osób może prowadzić do chaosu i nieuporządkowanego podziału zadań i obowiązków. Ważne natomiast jest, aby na szczycie hierarchii osób odpowiedzialnych za szeroko rozumianą komunikację w przedsiębiorstwie stała jedna osoba, najlepiej w randze członka zarządu.

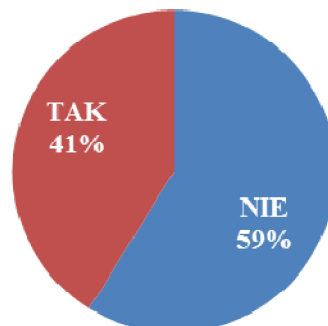
Wykresy 3 i 4 wskazują odpowiednio w ilu badanych zakładach ubezpieczeń występuje stanowisko, które ma w nazwie słowo *komunikacja* oraz departamenty, których nazwa składa się z tego pojęcia.



**Wykres nr 3. Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w odniesieniu do komunikacji – stanowiska**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

**2b. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń występuje/ą dział/biuro/a, które mają w nazwie słowo „komunikacja”?**



**Wykres nr 4. Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w odniesieniu do komunikacji – departamenty**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Spośród tych zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę, połowa posiada w swojej strukturze stanowisko (przynajmniej jedno), które ma w nazwie słowo „komunikacja”. Najpopularniejszymi w tej kategorii były stanowiska: *specjalista ds. komunikacji*, *ds. komunikacji korporacyjnej*, *ds. kontroli wewnętrznej i komunikacji*, *ds. komunikacji i marketingu*, a także odpowiednio do stanowisk specjalistycznych – ich zwierzchnicy z podobnymi nazwami stanowisk, ale wyższym stopniem w korporacji (*dyrektor*, *kierownik*, *ekspert*). Taki wynik (połowa zakładów ubezpieczeń bez stanowiska bezpośrednio związanego z komunikacją) – nie jest najlepszy i wskazuje lukę komunikacyjną. Co prawda nie posiadanie takich stanowisk w zakładzie ubezpieczeń nie oznacza, że nie prowadzi on skutecznego dialogu z otoczeniem. Może on się bowiem odbywać – poprzez poszczególne departamenty i związane z nimi grupy otoczenia (dział zasobów ludzkich i komunikacja z pracownikami; dział marketingu i komunikacja z klientami; dział sprzedaży i komunikacja z pośrednikami; biuro zarządu i komunikacja z akcjonariuszami itd.). Nie jest jednak możliwe kompleksowe zarządzanie komunikacją, jeżeli nie istnieją stanowiska i departamenty odpowiedzialne wyłącznie i całościowo za badaną dziedzinę. Dlatego wynik na poziomie 50% stanowi bez wątpienia o niewykorzystanej luce możliwości wynikających z zarządzania komunikacją.

Należy również zauważyć, iż nawet jeżeli stanowiska komunikacyjne w zakładach ubezpieczeń występują to są one powiązane z jego innymi składowymi (np. *komunikacja*

*i kontrola wewnętrzna*) lub już w nazwie wskazują grupę docelową (np. *komunikacja i marketing*). Dla tak dużych organizacji jakimi z reguły są zakłady ubezpieczeń, nie jest to optymalna konfiguracja.

Jeżeli weźmiemy pod uwagę jednostki strukturalne zakładów ubezpieczeń, które w swojej nazwie mają słowo „*komunikacja*” to wynik jest jeszcze słabszy w porównaniu ze stanowiskami komunikacyjnymi. Nie jest to zaskakujące, ponieważ każdy departament komunikacyjny musi posiadać osoby, które zajmują się komunikacją (*komunikacja* w nazwie stanowiska). Natomiast nie każde stanowisko komunikacyjne musi być elementem biura komunikacyjnego (np. *specjalista ds. komunikacji i marketingu w departamencie marketingu*). W przypadku pozytywnych odpowiedzi wskazywano takie działy zakładów ubezpieczeń jak: *biuro strategii i komunikacji marketingowej, biuro komunikacji korporacyjnej, wydział komunikacji wewnętrznej i wydarzeń sprzedażowych, departament marketingu i public relations*. Argumentacja przemawiająca za faktem wskazania ubytku w zarządzaniu komunikacją w badanym aspekcie jest tożsama z wykorzystaną do opisanie wyników wykresu 3 i z tego powodu nie jest celowe jej ponowne przytaczanie.

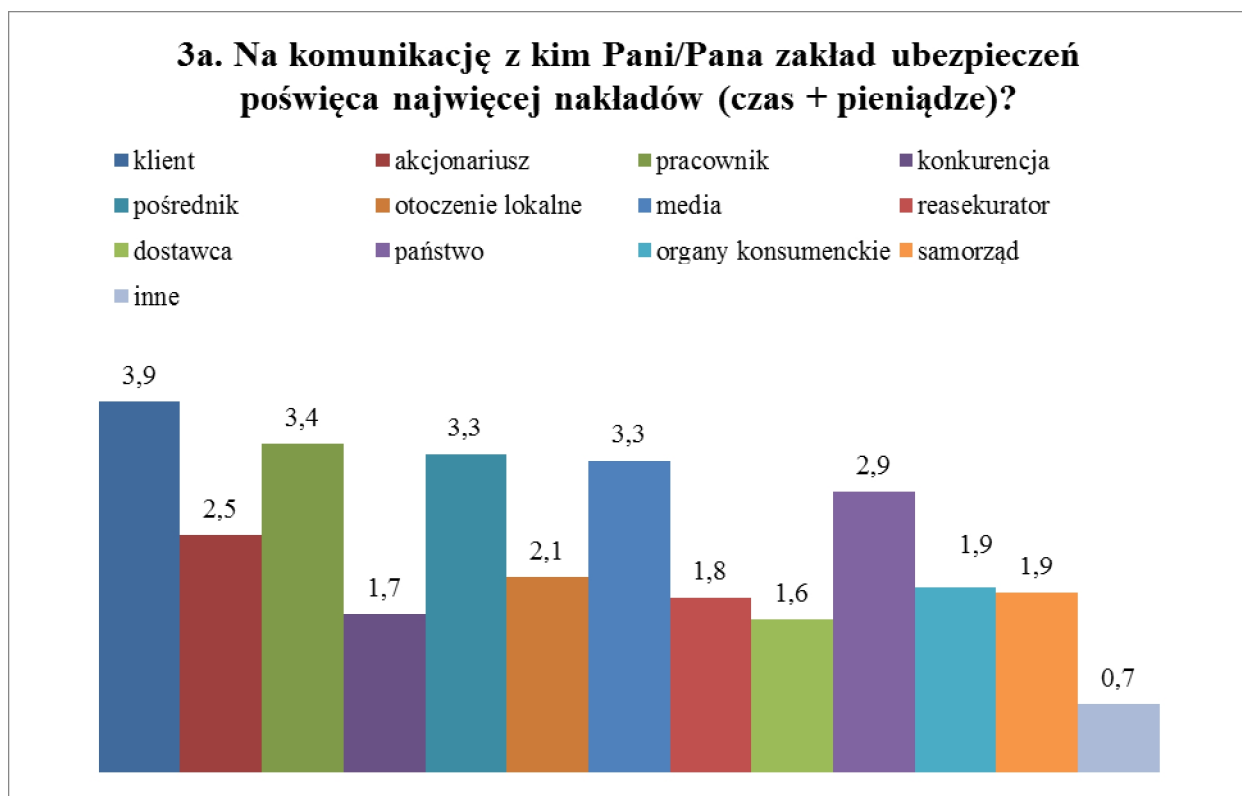
#### **4.2.3. Rzeczywisty i pożądaný rozkład zasobów na komunikację z poszczególnymi grupami otoczenia**

W ramach ankiety menedżerowie odpowiedzieli na pytanie ile zasobów (czas + pieniądze) zakłady ubezpieczeń, które reprezentują przeznaczają a ile powinny przeznaczać (w ich opinii) na komunikację z poszczególnymi grupami otoczenia<sup>9</sup>. Warto w tym miejscu przypomnieć, że w rozdziale II zaproponowano sposób wyceny poszczególnych grup otoczenia. Jako te, które mają największy wpływ na realizację celów organizacji wskazano: klientów, pracowników, pośredników oraz akcjonariuszy i konkurentów. Można zatem ogólnie założyć, że najwięcej zasobów powinno wykorzystać się na komunikację z tymi pięcioma elementami otoczenia ubezpieczyciela. Natomiast najmniej nakładów powinno się ponosić na kontakty z instytucjami publicznymi. Są one niezbędne i ważna jest terminowość

---

<sup>9</sup> Wybór grup otoczenia jest tożsamy z zaproponowanym w rozdziale II dysertacji. W skład otoczenia zakładu ubezpieczeń (interesariuszy) w ramach ankiety wchodzi: klienci, akcjonariusze, pracownicy, konkurenci, pośrednicy (agenci, brokerzy i inne osoby (podmioty) wykonujące czynności pośrednictwa ubezpieczeniowego), otoczenie lokalne (szkoły, urzędy, mieszkańcy), media (internet, prasa, telewizja, inne), reasekuratorzy, dostawcy (likwidatorzy, rzeczoznawcy, drukarnie, programiści IT, właściciele wynajmowanych nieruchomości, itp.), organy państwowe i nadzorcze (m.in. Minister Finansów, inne ministerstwa, Komisja Nadzoru Finansowego) – zwane dalej również ogólnikowo jako *Państwo*, instytucje interesów konsumenckich (na przykład Rzecznik Ubezpieczonych), branżowe instytucje samorządowe (na przykład Polska Izba Ubezpieczeń), inne podmioty (na przykład Polskie Biuro Ubezpieczeń Komunikacyjnych, Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny).

oraz drożność kanałów komunikacyjnych, ale nie zwiększają one bezpośrednio wartości organizacji, tak jak potencjalnie mogą do tego prowadzić kontakty z klientami, pracownikami i pośrednikami ubezpieczeniowymi. Pozostałe grupy otoczenia służą niejako do realizacji potrzeb elementów najważniejszych.

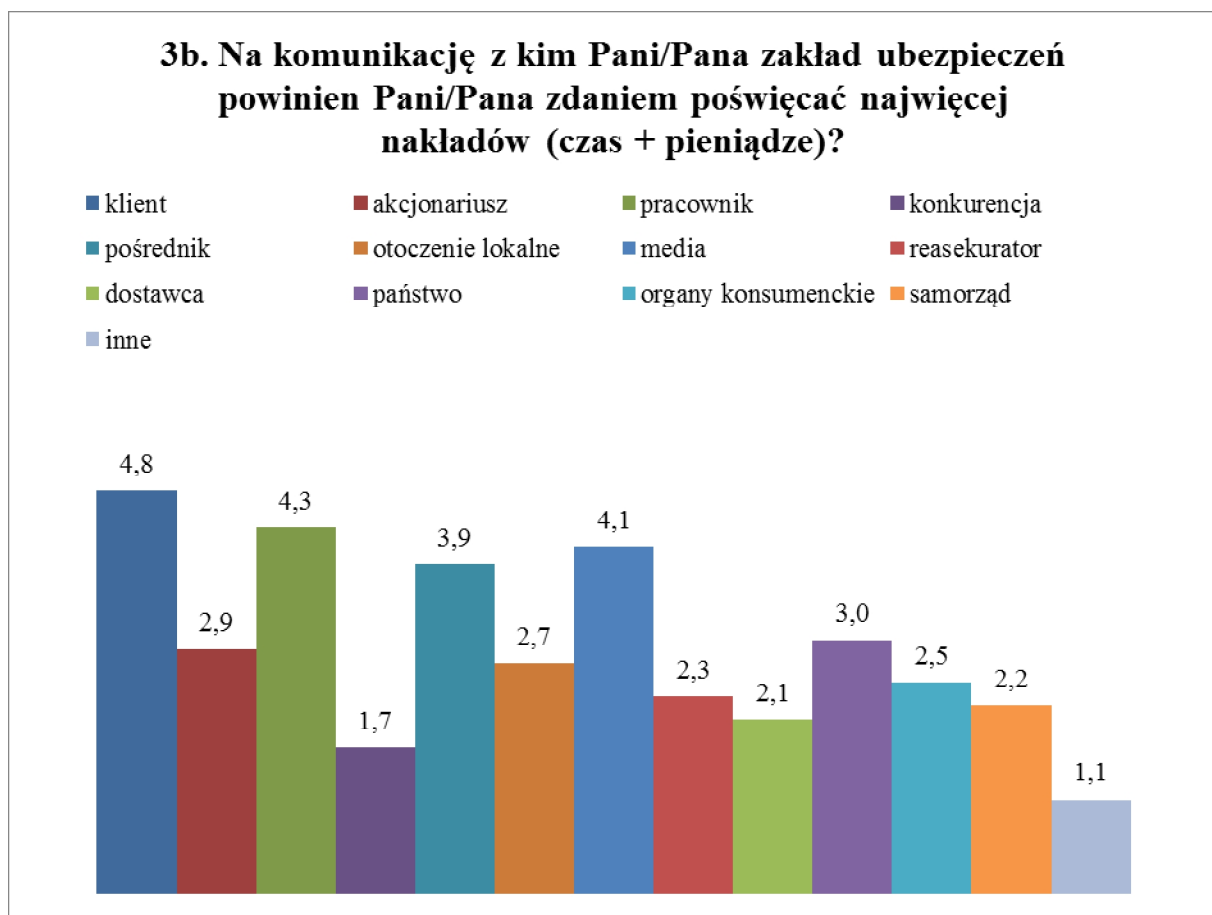


Wykres nr 5. Rzeczywisty rozkład zasobów na komunikację z wybranymi grupami interesariuszy

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Wartości ukształtowane przez odpowiedzi respondentów (zob. wykres 5) potwierdzają stan rzeczy zaproponowany w rozdziale II. Najwięcej zasobów jest przeznaczonych na komunikację z klientami (3,9 pkt.), pracownikami (3,4 pkt.), pośrednikami (3,3 pkt.). Mniejsze znaczenie ma konkurencja – co jest zrozumiałe, ponieważ o ile konkurencja jest kluczowa jeżeli chodzi o otoczenie zakładu ubezpieczeń, to jednak trudno z nią systematycznie komunikować. Na podkreślenie zasługuje dobry wynik mediów (3,3. pkt) i organów państwowych i nadzorczych (2,9). O ile media często są nośnikiem przekazu (konceptcja komunikacji dwustopniowej, którą omówiono w rozdziale I), o tyle tak dobry wynik organów państwowych z punktu widzenia optymalizacji zarządzania zasobami jest zawyżony.

Druga część pytania dotyczyła rozkładu pożądanego zasobów (zob. wykres 6). Tu jeszcze większą rolę zaczynają odgrywać kluczowe grupy otoczenia (klient 4.8 pkt / pracownik 4.3. pkt / pośrednik 3.9. pkt / media 4.1.). Nieznacznie spada natomiast, co jest zrozumiałe – punktacja organów państwowych. Z kolei wynik w odniesieniu do konkurencji nie uległ zmianie.



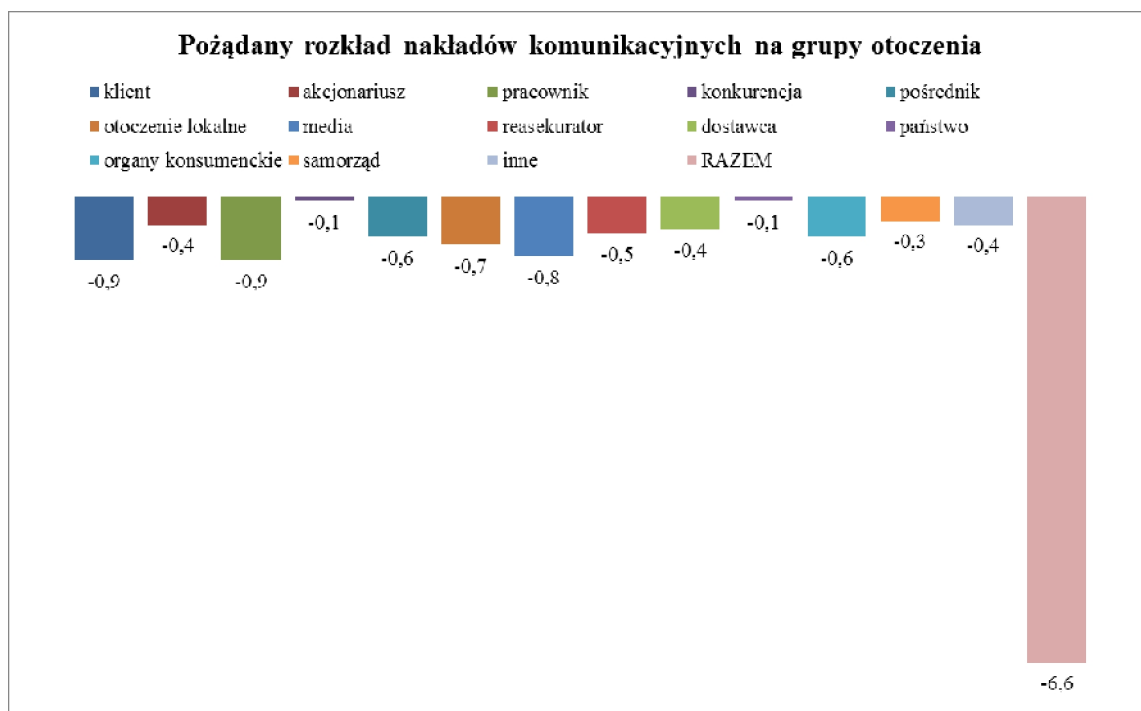
**Wykres nr 6. Pożądaný rozkład zasobów na komunikację z wybranymi grupami interesariuszy**

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Zestawienie rzeczywistego rozkładu zasobów na poszczególne grupy otoczenia z wynikiem pożądanym wskazały na istnienie budżetowej luki komunikacyjnej (zob. wykres 7). Można ją w tym aspekcie wycenić łącznie na 6.6 pkt. O tyle bowiem zakłady ubezpieczeń chciałyby przeznaczyć więcej środków na komunikację. Największym beneficjentem tej zmiany byłiby: pracownicy oraz klienci (zwiększenie o 0,9 pkt.<sup>10</sup>) oraz media (zwiększenie o 0,8 pkt.).

<sup>10</sup> Lub inaczej ubytek – luka pomiędzy stanem pożądanym a stanem faktycznym wynosząca 0,9 pkt.

Po drugiej stronie krzywej zróżnicowania pomiędzy stanem faktycznym a pożądanym są grupy otoczenia, które po uwzględnieniu opinii respondentów zyskałyby najmniej dodatkowych zasobów komunikacyjnych (instytucje państwowe oraz konkurencja wzrost o 0,1 pkt.)<sup>11</sup>.



**Wykres nr 7. Różnica pomiędzy rzeczywistym a pożądanym rozkładem zasobów**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

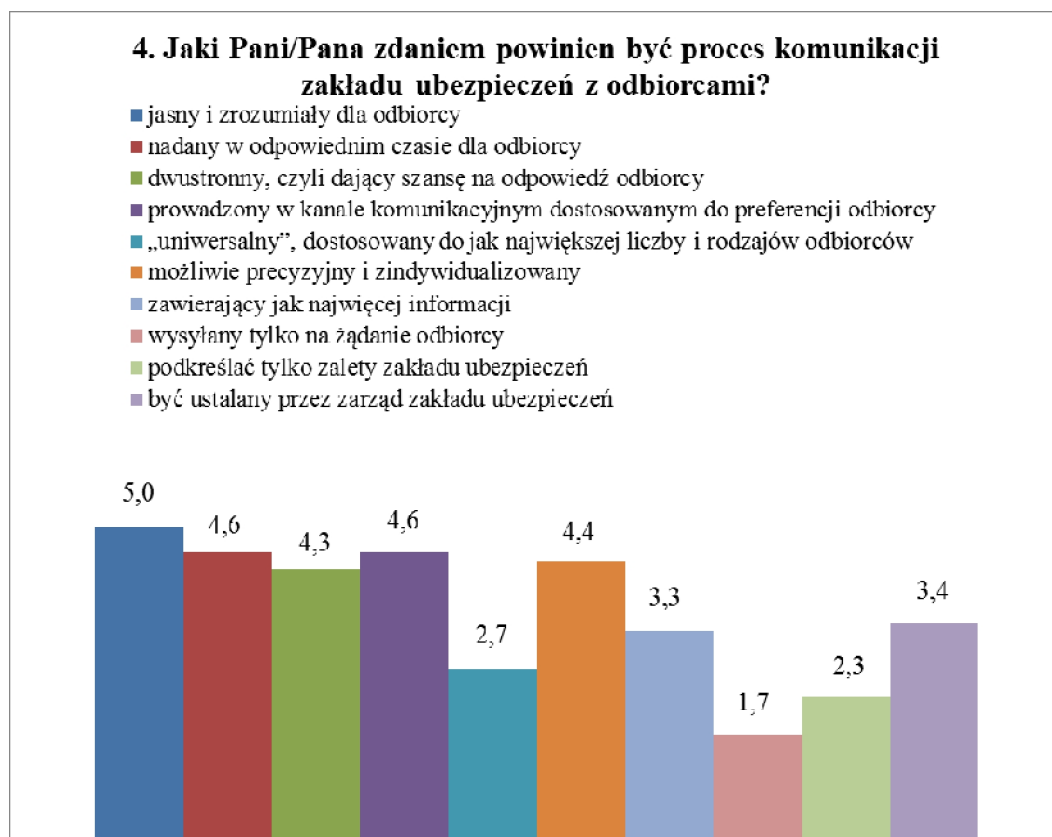
W podsumowaniu można skonkludować, iż jeżeli zakład ubezpieczeń nie przeznacza na komunikację tylu zasobów ile chciałby, to bez wątpienia istnieje luka komunikacyjna. W aspekcie badanego pytania – dotyczy ona wielkości zasobów na nią przeznaczanych.

#### 4.2.4. Pożądane cechy procesu komunikacji zakładu ubezpieczeń z odbiorcami

Podczas badania aktywności komunikacyjnej zakładów ubezpieczeń sprawdzono również, pogląd respondentów na proces komunikacyjny. W grupie proponowanych odpowiedzi (zob. wykres 8) znajdują się elementy, które mogą mieć tylko dobry wpływ na procesy komunikacyjne, jak propozycje procesu komunikacyjnego, który ma być: *jasny i zrozumiały dla odbiorcy; nadany w odpowiednim czasie dla odbiorcy; dwustronny, czyli dający szansę na odpowiedź odbiorcy; prowadzony w kanale komunikacyjnym dostosowanym do*

<sup>11</sup> Nieznaczące różnice pomiędzy poszczególnymi wynikami są rezultatem zastosowanych zaokrągleń.

*preferencji odbiorcy* oraz takie, które mogą być korzystne, ale mogą także stanowić zagrożenie dla komunikacji: „uniwersalny”, dostosowany do jak największej liczby i rodzajów odbiorców; możliwie precyzyjny i zindywidualizowany; zawierający jak najwięcej informacji; wysyłany tylko na żądanie odbiorcy; podkreślający tylko zalety zakładu ubezpieczeń; ustalony przez zarząd zakładu ubezpieczeń.



**Wykres nr 8. Pożądane cechy procesu komunikacji zakładu ubezpieczeń z odbiorcami**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Należy przyznać, że każda z zaproponowanych odpowiedzi ma lub może mieć swoje bezwzględne korzyści dla całości funkcjonowania komunikacji zakładu ubezpieczeń. Dodatkowo wszystkie odnoszą się do zaproponowanego w rozdziale I docelowego modelu komunikacji i jego składowych (odbiorcy, kanałów komunikacyjnych, szumów informacyjnych, sprzężenia zwrotnego itd.). Trudno wyceniać każdą z nich i decydować, jaki wynik dowodzi na istnienie luki komunikacyjnej. Należy jednak podkreślić maksymalny wynik pierwszej zaproponowanej odpowiedzi (5 pkt.), która nakazuje procesowi komunikacyjnemu być jasnym i zrozumiałym dla odbiorcy. Bez takiego założenia aktywność komunikacyjna pozbawiona jest sensu. Szczególnie w branży ubezpieczeniowej, w której żargon zawodowy jest jednym z głównych sił hamujących jej rozwój. Korzystny, z punktu

widzenia optymalizacji procesów komunikacyjnych jest także wynik najniższy tj. wysyłanie komunikatu wyłącznie na prośbę odbiorcy (1,7 pkt.). Takie postępowanie jest sprzeczne z założeniami komunikacji ubezpieczeniowej traktującymi zakład ubezpieczeń jako pierwszego nadawcę a wręcz inicjatora procesów komunikacyjnych. Warto również podkreślić słaby wynik (trzeci od końca i 2,7 pkt.) opinii faworyzującej uniwersalność przekazu. Jest to istotne w procesie indywidualizowania produktów i komunikacji, a także przy uwzględnieniu rosnącego znaczenia kontekstu podczas komunikowania się z otoczeniem<sup>12</sup>.

Rozkład odpowiedzi respondentów w odniesieniu do pożądanых cech procesu (aktu) komunikacyjnego nie wykazuje nieprawidłowości i z tego powodu nie uwidacznia się w tej materii ubytek komunikacyjny.

#### **4.2.5. Rola zarządu w kształtowaniu komunikacji w zakładzie ubezpieczeń**

Komunikacja jest funkcją zarządzania, dlatego niezbędna jest koordynacja jej procesów z poziomu decydentów w zakładzie ubezpieczeń. Zgodnie z podziałem komunikacji ubezpieczeniowej zastosowanym w rozdziale III – na komunikację bazową i komunikację bieżącą – rola zarządu również nie jest jednowymiarowa. Bezpośredni udział władz zakładu ubezpieczeń jest niezbędny w procesie decydowania o rozpoczęciu projektu budowania systemu komunikacyjnego w danej organizacji. Natomiast wpływ organów zarządzających na aktywność komunikacyjną bieżącą powinien być optymalizowany. Co oznacza, że nie może być ani za duży, ani za mały. Nie jest jednak możliwa jednoznaczna odpowiedź na pytanie – jaki ostatecznie zarząd powinien mieć wpływ na komunikację ubezpieczeniową? Stąd odpowiedzi respondentów należy traktować raczej jako analizę bezpośredniego zainteresowania komunikacją decydentów organizacji, niż czynnik determinujący istnienie ubytków komunikacyjnych. Przy omawianiu roli, jaką odgrywa zarząd w kształtowaniu filozofii komunikacyjnej organizacji warto podkreślić, iż niezwykle istotny jest dostęp menedżerów komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń do członków zarządu – bez zbędnych procedur i biurokratycznych hamulców decyzyjnych.

Zdecydowana większość respondentów uważa, że wpływ zarządu na komunikację z otoczeniem (zob. wykres 9) jest bardzo duży (41% głosów) bądź duży (41%). Tylko 18% głosów zostało przydzielonych poglądowi, jakoby wpływ władz na komunikację był

---

<sup>12</sup> Więcej na temat kontekstu zob. [Przydróżny 2013b, s. 20].



niewielki. Jednocześnie żaden respondent nie wskazał, że zarząd nie ma żadnej influencji na procesy komunikacyjne.



**Wykres nr 9. Wpływ zarządu na komunikację z otoczeniem**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Dodatkowo ankietowani wskazywali te grupy otoczenia, na które zarządzający mają największy i najmniejszy wpływ. Do pierwszej grupy najczęściej zaliczano (w kolejności wskazań): akcjonariuszy i pracowników. Pojedynczo wskazywano także na media i pośredników. Do drugiej grupy o najmniejszej influencji należą: instytucje samorządowe, otoczenie lokalne i dostawcy.

#### **4.2.6. Kluczowe determinanty współpracy dla wybranych grup interesariuszy**

Osoby odpowiedzialne za kreowanie rozwiązań komunikacyjnych w zakładzie ubezpieczeń mają swoje preferencje i poglądy na to, co myślą i jak postępują grupy docelowe. W ten sposób określają co jest ważne dla otoczenia ubezpieczyciela. Jeżeli stawia się wyłącznie na aspekty finansowe, to można odnieść sukces w krótkim okresie, aczkolwiek w dłuższej perspektywie zawsze znajdzie się na rynku konkurent, który będzie w stanie zaproponować niższą składkę ubezpieczeniową (w stosunku do klientów) czy wyższe uposażenie (w stosunku do pracowników).

Z tego powodu niezwykle istotne jest, jakie odpowiedzi wskazali menedżerowie w aspekcie tego, co jest najważniejsze dla pięciu kluczowych grup interesariuszy organizacji: pracowników, pośredników, klientów, akcjonariuszy oraz konkurentów. W stosunku do każdej z nich respondenci mieli tylko jeden możliwy wybór. Pierwszy z nich

dotyczył kwestii wyłącznie finansowych, drugi szeroko rozumianych relacji a trzeci jakości oferty (w przypadku pracowników – możliwości rozwoju).

Można założyć, iż im większy nacisk na relację (współpracę i budowanie długotrwałych więzi biznesowych) tym mniejsza elastyczność cenowa<sup>13</sup>. Natomiast to, co wymaga czasu, pomysłu, zaangażowania jest trwałe, trudne do zastąpienia i jak charakteryzuje to M.N. Taleb „antykruche”<sup>14</sup>. W myśl tej zasady, najłatwiej konkurować ceną a najtrudniej wizerunkiem. Z punktu widzenia komunikacji, najlepiej zatem żeby dla otoczenia nie były najważniejsze czynniki finansowe a inne wartości np. jakość czy relacje z zakładem ubezpieczeń. Oczywiście funkcjonując i prowadząc działalność w warunkach konkurencji liczy się przede wszystkim efekt finansowy. Także działy komunikacyjne muszą to w swojej pracy uszanować. Często jednak nie są one (wskaźniki *stricte* finansowe) w dłuższym okresie najważniejsze, szczególnie w odniesieniu do kluczowych grup otoczenia zakładu ubezpieczeń. Zadaniem prawidłowej komunikacji w zakładzie ubezpieczeń jest przeniesienie ciężaru współpracy z poszczególnymi interesariuszami z relacji czysto biznesowo-finansowych, na relacje partnerskie, długookresowe i wszechstronne będące często katalizatorem tak pożądanego rozwoju współpracy<sup>15</sup>.



**Wykres nr 10. Kluczowe determinanty współpracy dla pracowników**

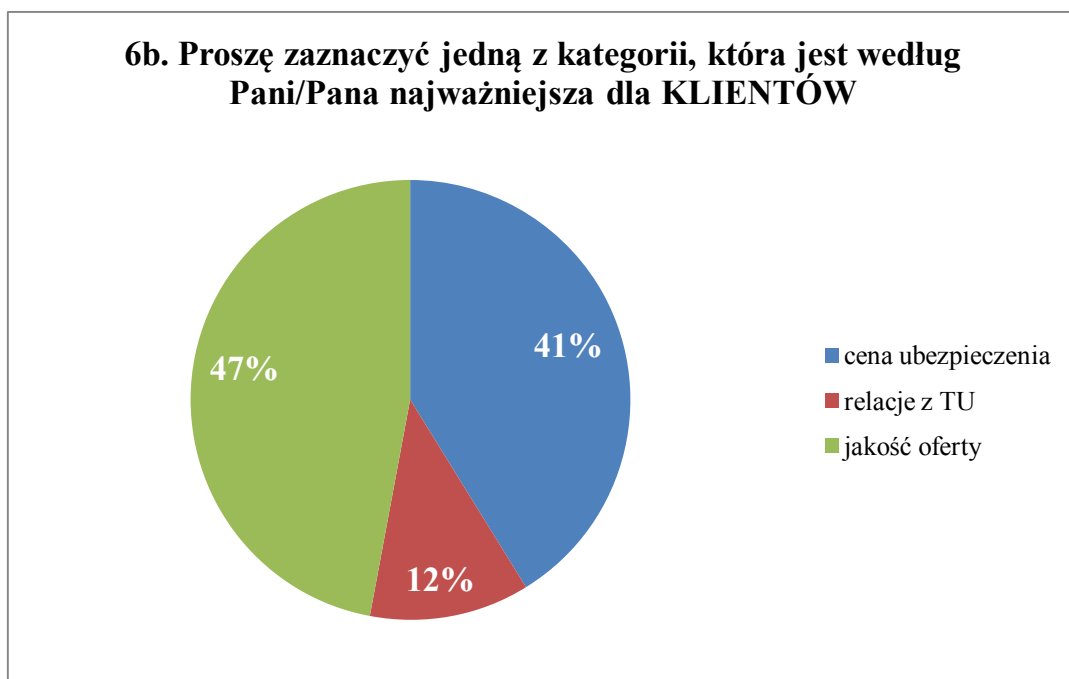
**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

<sup>13</sup> W odniesieniu do poszczególnych grup docelowych. Przy czym „cena” jest w tym przypadku pojęciem uniwersalnym. Dla pracowników cena to wynagrodzenie. Dla pośredników – prowizja. Dla akcjonariuszy – stopa zwrotu z inwestycji. Natomiast dla konkurentów i klientów jest rzeczywistą ceną produktu ubezpieczeniowego.

<sup>14</sup> Pojęcie definiowane i omawiane [w]: [Taleb 2013]

<sup>15</sup> Współpracy w rozumieniu kreowania nowych rozwiązań i szukania dodatkowych obszarów kooperacji a nie tylko zwiększenia koncentracji na już funkcjonujących conceptach biznesowych.

W przypadku pracowników (zob. wykres 10), respondenci zdecydowali o przydzieleniu większości swoich głosów rozwojowi (41%) i wynagrodzeniu (41%). Niski wynik osiągnęły natomiast relacje z pracodawcą (18%). Jak się zdaje rozkład ten mógłby być rozłożony bardziej proporcjonalnie. Pozytywny natomiast z pewnością jest fakt, że na pierwszym miejscu nie znalazło się wynagrodzenie. W odniesieniu do budowania ścieżki kariery (*rozwój*) i dobrej atmosfery w miejscu pracy (*relacje z zakładem ubezpieczeń*) komunikacja ma bowiem dużo więcej do zaoferowania.

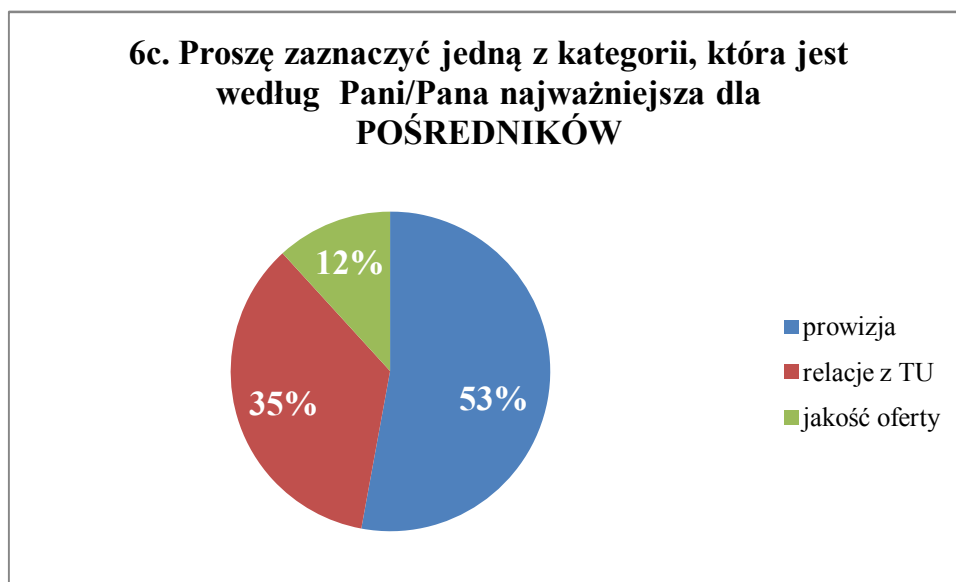


**Wykres nr 11. Kluczowe determinanty współpracy dla klientów**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

W odniesieniu do kolejnej badanej grupy otoczenia – klientów – rozkład był zbliżony do tego zaobserwowanego dla pracowników (zob. wykres 11). 88% głosów zostało przydzielonych dwóm kategoriom: jakości oferty (47%) oraz cenie ubezpieczenia (41%). Tylko dla 12% respondentów najważniejsze są relacje. Wynik ten jest niepokojący. Osoby odpowiedzialne za kształtowanie komunikacji, powinny pozytywnie zapatrywać się na budowanie – dzięki procesom, którymi zarządzają – długotrwałych więzi i relacji z klientami. Bardzo trudno jest budować wysokospecjalistyczne i jakościowe programy komunikacyjne, jeżeli strategia funkcjonowania na rynku opiera się na cenie za usługę. Nie ma co jednak ukrywać, iż wynik wskazany w badaniu jest zbieżny z sytuacją rynkową.

W ubezpieczeniowej rzeczywistości biznesowej być może jest nawet gorzej. Optymistyczne byłoby bowiem założenie, że siła ceny jest porównywalna z jakością oferty. Bez wątplenia jednak tak niski wynik *relacji* może być źródłem potencjalnych ubytków komunikacyjnych doskwierających współcześnie zakładom ubezpieczeń.



**Wykres nr 12. Kluczowe determinanty współpracy dla pośredników**

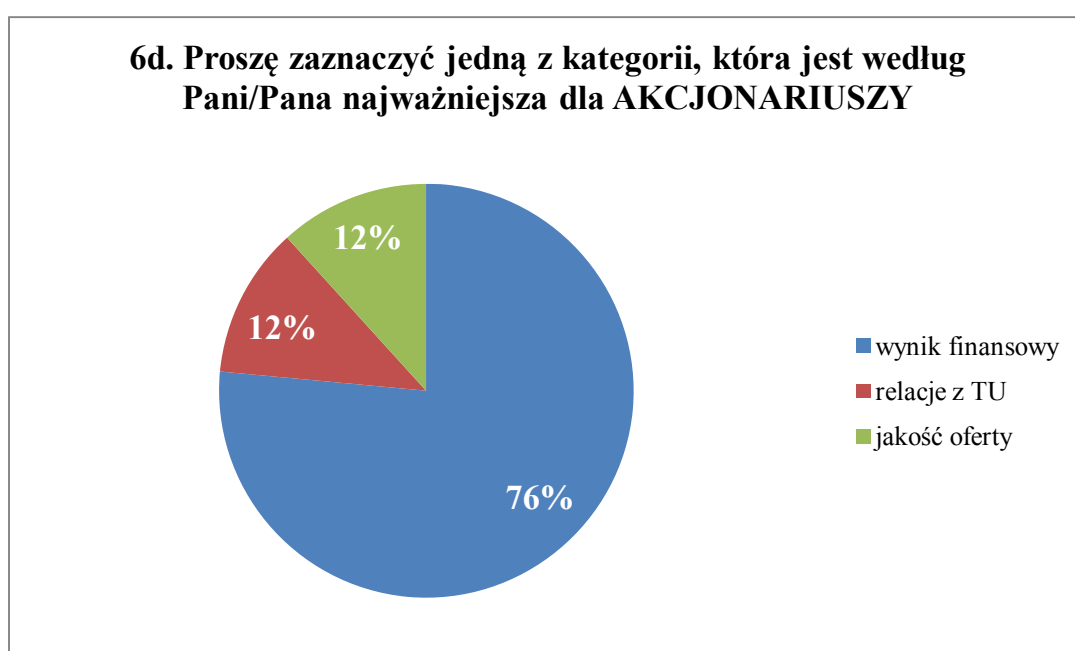
**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

W opinii respondentów pośrednicy są nieco odmiennym rodzajem otoczenia w porównaniu z klientami i pracownikami (zob. wykres 12). Otóż, z jednej strony wzrasta w tej grupie rola prowizji<sup>16</sup> (53%), z drugiej rośnie również udział tak pożądanej, z punktu widzenia przedmiotu dysertacji, relacji z zakładem ubezpieczeń (35%). Ofiarą tych wzrostów jest jakość oferty produktów oferowanych przez zakład ubezpieczeń (12%). Silna wiara w prowizję menedżerów odpowiedzialnych przede wszystkim za relację<sup>17</sup> budzi obawy. Pozytywnym bodźcem jest stosunkowo dobry wynik relacji, natomiast zastanawia – może w mniejszym stopniu w kontekście tematyki dysertacji – niski wynik jakości oferty. Zaskakującym jest bowiem przekonanie, że dla osób sprzedających czy oferujących usługi ubezpieczeniowe nie ma znaczenia ich jakość. Wydaje się, że z punktu widzenia optymalizacji rynkowej – lepszym byłoby równomierne rozłożenie poszczególnych kategorii.

<sup>16</sup> Pojęcie prowizji jest w tym aspekcie traktowane umownie. W przypadku np. brokerów chodzi oczywiście o kurtaż.

<sup>17</sup> Należy jednak zauważyć, że komunikacja nie może wyłącznie być traktowana jako funkcja budowania dobrych relacji w otoczeniu. Ma ona znacznie szersze pole swojej aktywności. Wszak cenę czy prowizję należy również zakomunikować otoczeniu.

W przypadku akcjonariuszy diagnoza jest bezkompromisowa (zob. wykres 13). 76% respondentów wskazało za najważniejszy – czynnik finansowy. Pozostałe dwie kategorie podzieliły pomiędzy siebie 1/4 głosów (12% jakość oferty i 12% relacje). Wynik *relacji* jest niepokojąco niski i dlatego ponownie uwidacznia się pewnego rodzaju luka komunikacyjna w tym obszarze. Bez relacji trudno jest rozmawiać i komunikować właścicielom o długookresowych planach. Myślenie wyłącznie przez pryzmat wyników finansowych stwarza trudności w budowaniu projektów o dłuższym horyzoncie czasowym, które w krótkim okresie generują wyłącznie koszty<sup>18</sup>. Zastanawia także identycznie niski wynik jakości oferty, podobnie jak to miało miejsce w przypadku pośredników.



**Wykres nr 13. Kluczowe determinanty współpracy dla akcjonariuszy**

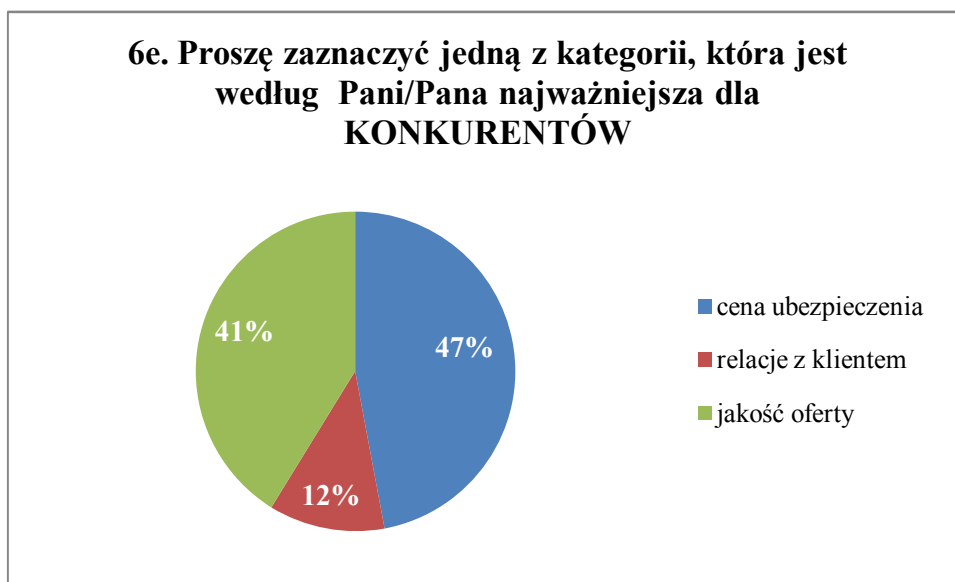
**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Dominacja kategorii finansowych została potwierdzona dla konkurentów (zob. wykres 14). Respondenci przeznaczili prawie połowę głosów na wysokość składek ubezpieczeniowych (47%). Niewiele mniej (41%) przydzielono jakości oferty. Ponownie zdecydowanie najgorzej wypadły relacje (12%) – co akurat dla tego elementu otoczenia zakładu ubezpieczeń jest zrozumiałe<sup>19</sup>. W oderwaniu od celów i przedmiotu zainteresowań

<sup>18</sup> Do takiego projektu, który trudno sobie wyobrazić bez udziału akcjonariuszy należy budowa systemu komunikacji bazowej (szerzej na temat komunikacji bazowej zob. rozdział II dysertacji).

<sup>19</sup> Można byłoby się jednak zastanowić nad rolą współpracy z konkurencją mającą na celu prowadzenie wspólnych inicjatyw na rzecz podnoszenia świadomości ubezpieczeniowej społeczeństwa. Więcej zob. rozdział II oraz [Przydróżny 2013c, s. 20].

dysertacji można wspomnieć o wysokim rezultacie jakości oferty (poziom zbliżony do klientów). Zestawiając wszystkie grupy otoczenia, które w tym aspekcie były przedmiotem badań – widoczna jest luka w istotności *jakości oferty* pomiędzy konkurencją i klientami (dla których jakość jest istotna) a pośrednikami (brak zainteresowania jakością ubezpieczenia). Jest to konkluzja interesująca, która wymagałaby pogłębionych analiz.



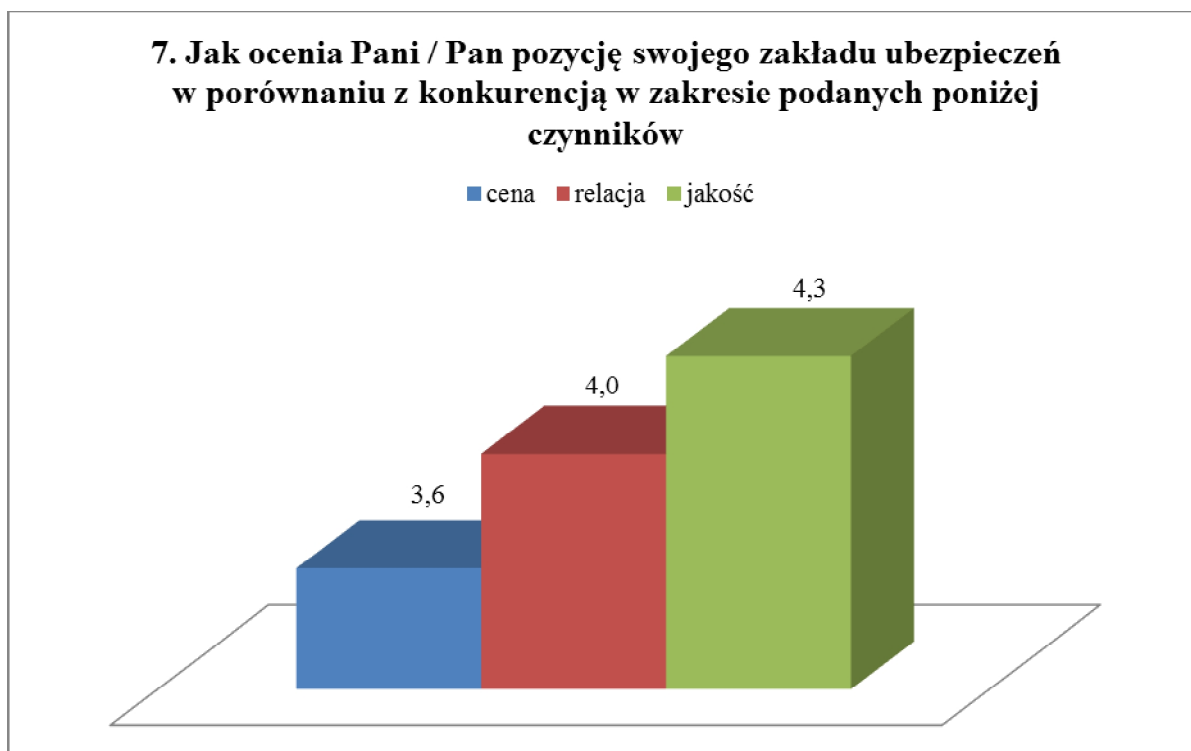
Wykres nr 14. Kluczowe determinanty współpracy dla konkurentów

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

#### 4.2.7. Samoocena zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do konkurencji

Podczas analizy jakości zarządzania komunikacją niezwykle istotna jest subiektywna ocena dokonana przez menedżerów o reprezentowanych przez nich zakładach ubezpieczeń. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie punktacji dla zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do konkurencji w trzech kategoriach: cenie ubezpieczeń, jakości oferty oraz relacji. Wyniki miały za zadanie, z jednej strony wskazać w czym zdaniem menedżerów komunikacji dany zakład ubezpieczeń się specjalizuje (najwyższa ocena spośród trzech kategorii) oraz z drugiej, jaki jest ich pogląd o pozycji pracodawcy na tle konkurencji. Z analizy wyników (zob. wykres 15) wynika, iż zakłady ubezpieczeń stawiają na jakość usług (4.3 pkt.). W dalszej kolejności na relację (4.0 pkt) a na ostatnim miejscu cenę (3.6 pkt). Wynik jest zgodny z przewidywaniami – jakoby najważniejsze były jakość oferty i budowanie relacji. Niestety zestawiając rezultaty z pytaniem poprzednim (najważniejsze elementy współpracy dla poszczególnych grup docelowych) – można zaobserwować dysharmonię. Objawia się ona w różnicy pomiędzy tym, co jest zdaniem menedżerów najważniejsze dla interesariuszy (najczęściej kwestie finansowe), a tym w czym dany zakład

ubezpieczeń jest najmocniejszy (jakość usługi). Nie kontynuując rozważań o rywalizacji ceny z jakością należy zauważyć, iż ta kwestia nie jest jeszcze rozstrzygnięta a zakłady ubezpieczeń oraz interesariusze w najbliższej przyszłości będą wspólnie kreować rozwiązania w tej materii.



**Wykres nr 15. Samoocena zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do konkurencji**

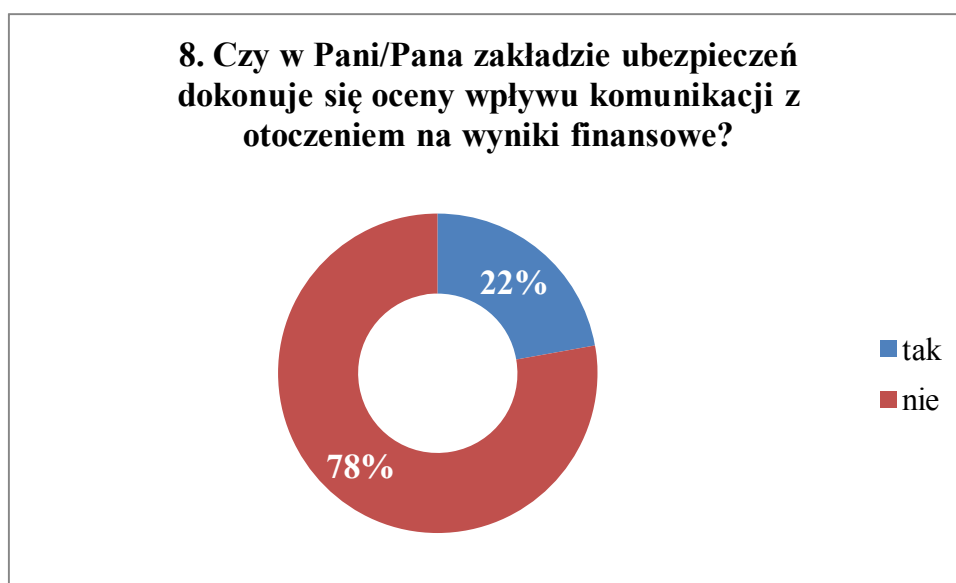
**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Z punktu widzenia komunikacji, otrzymane wyniki nie stanowią podstaw do wskazania ubytków w jej zarządzaniu. Relacje odgrywają bowiem istotną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

#### **4.2.8. Narzędzia oceny wpływu procesów komunikacyjnych na wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń**

Jak wykazano w rozdziale III wartościowanie efektów komunikacji jest bardzo trudne, aczkolwiek możliwe. Jakikolwiek próby przekładania dobrej komunikacji w zakładzie ubezpieczeń na sprawozdania finansowe należy ocenić bardzo korzystnie. Dzięki takim działaniom departamenty odpowiedzialne za komunikację będą miały argumenty podczas ogólnofirmowej dystrybucji budżetów i zasobów. W przedsiębiorstwach uwidacznia się tendencja szukania możliwości wyceny kosztowych i przychodowych stron praktycznie

każdej aktywności. W ten trend musi wpisać się również komunikacja korporacyjna, w tym ubezpieczeniowa. Nie należy jednak dyskwalifikować zakładów ubezpieczeń, które nie podejmują takich prób. Jeżeli mimo braku wyceny dobrej komunikacji jest ona należycie traktowana przez decydentów, to i tak możliwe jest czerpanie korzyści wynikających z jej stosowania. Można jednak założyć, że brak podjęcia próby przełożenia dobrych relacji w organizacji na jej wyniki finansowe stanowi o powstaniu luki komunikacyjnej, stwarzającej przestrzeń do otrzymania zasobów i w konsekwencji jeszcze większych korzyści z zarządzania komunikacją w zakładzie ubezpieczeń. Jak duży jest aktualny ubytek w procesie zarządzania komunikacją w tym aspekcie widoczne jest na wykresie 16.



**Wykres nr 16. Występowanie w zakładzie ubezpieczeń narzędzi wyceny korzyści z komunikacji**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Jeżeli założy się, że jednym z podstawowych elementów procesu zarządzania jest zbadanie efektywności przedmiotu zarządzania, to odpowiedzi respondentów dowodzą istnieniu silnego niedoboru w tej materii. 78% zakładów ubezpieczeń, które zdecydowały się wziąć udział w badaniu potwierdziły, że nie stosują żadnych narzędzi wyceny wpływu komunikacji z otoczeniem na wyniki finansowe. Spośród tych, które odpowiedziały pozytywnie do najczęściej wskazywanych metod wyceny należały: *regularne analizowanie korelacji wyników badań satysfakcji klientów czy pracowników z wynikami finansowymi, badania rynkowe, analizy eksperckie, czy też analiza na podstawie badania opinii*. Żaden zakład ubezpieczeń nie wskazał w tym aspekcie kompletnego sposobu (systemu) wyceny aktywności komunikacyjnej. Taka została po raz pierwszy zaproponowana w rozdziale III



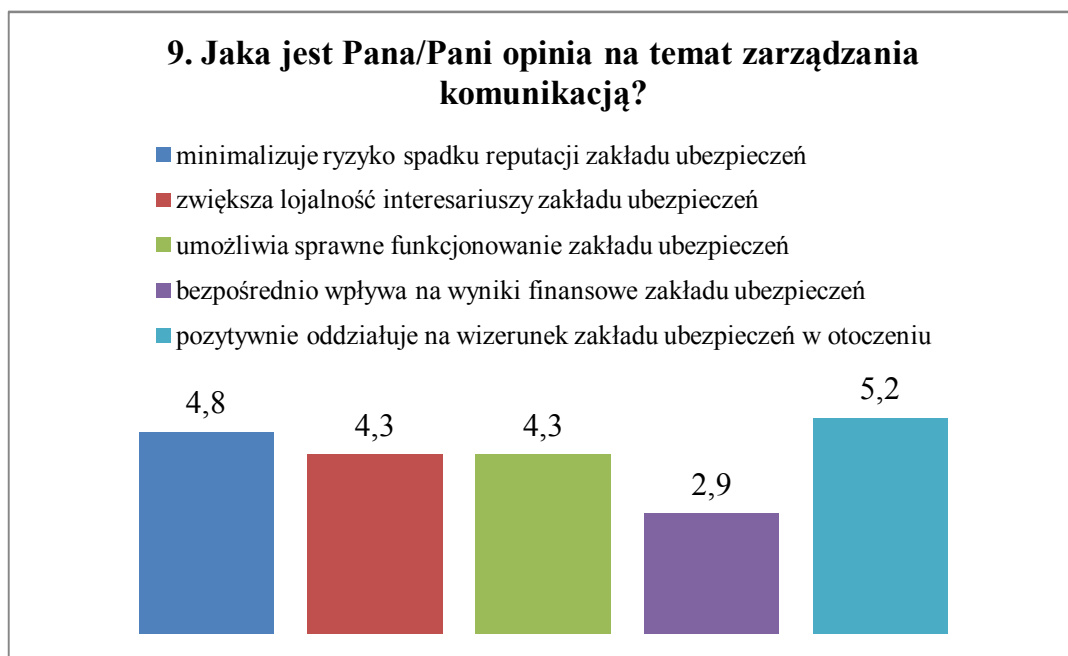
dysertacji. Bez względu na to, na ile jest ona doprecyzowana i kompleksowa można podkreślić, iż na tle wyników badania zaawansowania zakładów ubezpieczeń w tym aspekcie, jest ona innowacyjna i potrzebna do rozwoju procesów zarządzania komunikacją z otoczeniem. Bez wątpienia brak narzędzi wyceny jest jednym z największych sił hamujących rozwój badanej dyscypliny.

#### **4.2.9. Determinanty zarządzania komunikacją**

W dalszej części badania respondenci zostali poproszeni o dokonanie wartościowania korzyści wynikających z zarządzania komunikacją. Przy czym każda z zaproponowanych w ankiecie determinant komunikacji jest bezwzględnie pozytywna dla zakładu ubezpieczeń, dlatego w tym obszarze nie należy dokonywać oceny odpowiedzi zaproponowanych przez menedżerów. Jak się zdaje najważniejsze w tej grupie jest wskazanie umożliwienia przez komunikację funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, ponieważ pozwala na spojrzenie osoby odpowiedzialnej za komunikację przez pryzmat całości organizacji. Dowodzi także zrozumienia zadań komunikacji tożsamo z założonym w rozdziale I, gdzie wskazano, że celem komunikacji jest przede wszystkim umożliwienie funkcjonowania korporacji a budowanie korzystnego wizerunku i stabilnych relacji jest celem pochodnym względem podstawowego. Istotna jest również świadomość wpływu komunikacji na ostateczne wyniki finansowe zakładu ubezpieczeń. Jeżeli osoba odpowiedzialna za komunikację nie zdaje sobie sprawy, że jej działania bezpośrednio wpływają na wynik finansowy całości organizacji, to z pewnością nie będzie również w taki sposób myślał zarząd danego ubezpieczyciela i zamiast inwestować w nieformalne kanały komunikacyjne, zwiększy budżet na reklamę, której wynik i wpływ na sprzedaż jest pozornie łatwy do oszacowania. Równie istotne jest spojrzenie na komunikację przez pryzmat jej wpływu na zarządzanie ryzykiem zakładu ubezpieczeń. Jak udowodniono w rozdziale III jest to jedno z potencjalnych źródeł wyceny korzyści płynącej z zarządzania komunikacją. Pozostałe odpowiedzi także są istotne, ale stanowią konsekwencję dobrej komunikacji a nie jej zaletę samą w sobie.

Rozkład odpowiedzi jest nieco odmienny (zob. wykres 17) od powyższych założeń autora. Największą liczbę punktów wykazano bowiem dla komunikacji jako katalizatora dobrego wizerunku w otoczeniu (5,2 pkt.) oraz kontrolera reputacji (4,8 pkt.). Identyczny względem siebie rezultat osiągnęły odpowiedzi wskazujące korzyści polegające na zwiększaniu lojalności (4,3 pkt.) oraz umożliwieniu sprawnego funkcjonowania przez zakład ubezpieczeń (4,3 pkt.). Dużo słabszy wynik został odnotowany dla odpowiedzi wskazującej na możliwość łączenia zarządzania komunikacją bezpośrednio z wynikami finansowymi zakładu

ubezpieczeń. Być może wpływ na to miało ujęcie wskazujące na bezpośredniość tej korelacji, ale możliwe również, że respondenci nie są sami świadomi wpływu ich aktywności jako komunikologów na wyniki finansowe całej organizacji. To ostatnie założenie mogłoby stanowić o luce zarządczej w komunikacji.



**Wykres nr 17. Determinanty zarządzania komunikacją**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

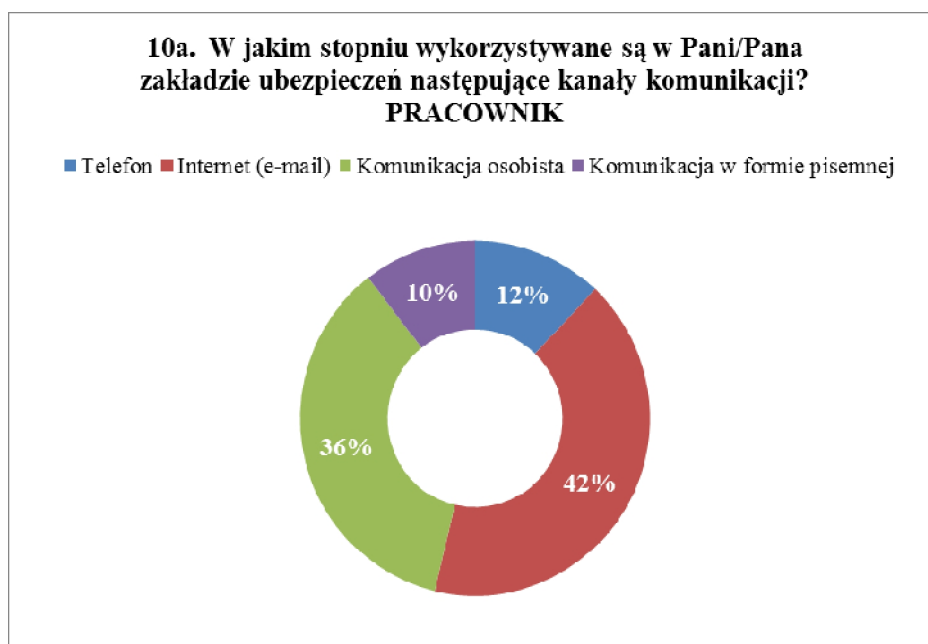
#### **4.2.10. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy**

Decyzja o wykorzystaniu określonego kanału komunikacyjnego każdorazowo wiąże się z zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi konsekwencjami. Determinantami wyboru są między innymi: *łatwość w docieraniu do dużej liczby osób* (np. komunikacja pisemna (w tym e-mail), czyli komunikacja masowa), *precyzja w dotarciu do konkretnego odbiorcy* (komunikacja osobista, kontakt telefoniczny, czyli komunikacja indywidualna), *cena dotarcia do grupy docelowej* (przewaga komunikacji masowej nad komunikacją indywidualną), *odporność na bariery i szumy komunikacyjne* (przewaga w tym aspekcie komunikacji indywidualnej).

Do wad poszczególnych kanałów komunikacyjnych należą przede wszystkim: wysoka cena dotarcia do odbiorcy, mała skuteczność w docieraniu do zaplanowanego odbiorcy, duża czasochłonność w budowie komunikatu i przepływie wiadomości, mała wiarygodność

danego kanału komunikacyjnego, brak możliwości sprzężenia zwrotnego. Nie można w bezpośredni sposób stwierdzić, które kanały komunikacyjne są dobre i powinny być wykorzystywane częściej niż inne. Warto jednak doceniać te, które świadczą o przemyślanej strategii zakładu ubezpieczeń w tej materii. Do takich kanałów można zaliczyć narzędzia, które nie są bardzo drogie, umożliwiają szybki przepływ informacji oraz pozwalają na uzyskanie odpowiedzi, czyli sprzężenia zwrotnego na wysyłany przez zakład ubezpieczeń komunikat. Można również prognozować, iż coraz istotniejszą rolę w codziennej komunikacji bieżącej będą odgrywały *on-line*owe kanały komunikacji.

Powyższe założenie o popularności *e-komunikacji* uwidacznia się w przypadku praktycznie każdej badanej grupy interesariuszy. Komunikacja w formie *e-mail* stanowi już 42% całości prowadzonej komunikacji z pracownikami (zob. wykres 18). W tej grupie cały czas jednak istotna jest również komunikacja osobista (36%). Pozostałe zaproponowane kanały komunikacji tj. telefon (12%) oraz komunikacja w formie pisemnej (10%) stały się drugorzędne.

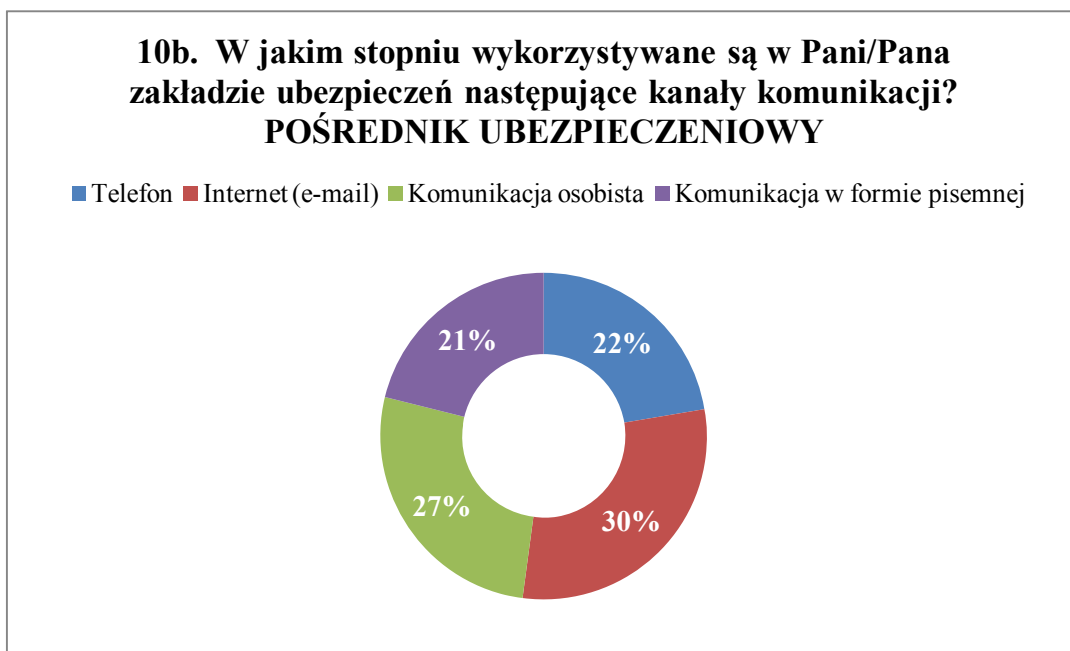


**Wykres nr 18. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do pracowników**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Nieco odmiennie kształtuje się rozkład wykorzystania kanałów komunikacyjnych dla pośredników ubezpieczeniowych (zob. wykres 19). Jest on rozłożony bardziej równomiernie. Cały czas dominuje internet i komunikacja osobista (odpowiednio 30% i 27%), ale w większym stopniu – w porównaniu z pracownikami – wykorzystywane są: komunikacja

w formie pisemnej (21%) oraz telefon (22%). Być może przyczyna leży po stronie „odległości” zakładu ubezpieczeń od pośredników (telefon) oraz w większym stopniu wykorzystywana jest komunikacja formalna (komunikacja w formie pisemnej) związana z procesem obsługi umów ubezpieczenia.



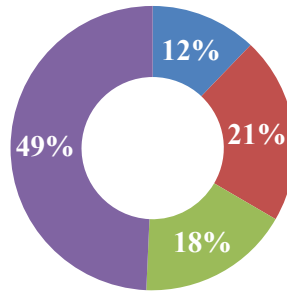
**Wykres nr 19. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do pośredników**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Na jeszcze inny rozkład zdecydowali się menedżerowie w przypadku akcjonariuszy (zob. wykres 20). W komunikacji z tą grupą interesariuszy cały czas dominuje forma tradycyjna i formalna – pisemna (49%). Również natomiast rozkłada się wykorzystywanie kolejnych proponowanych kanałów. Internet oraz komunikacja osobista otrzymała zbliżony wynik (odpowiednio 21% i 18%) a telefoniczna forma kontaktu 12%. Można w tym aspekcie zaobserwować, jak różni się komunikacja w odniesieniu do poszczególnych elementów otoczenia zakładu ubezpieczeń. W zależności od rodzaju interesariuszy stosuje się zupełnie inne kanały komunikacji (10% wykorzystania komunikacji pisemnej w stosunku do pracowników versus 49% w przypadku akcjonariuszy). Komunikacja w zakładzie ubezpieczeń z pewnością nie należy do dyscyplin homogenicznych.

**10c. W jakim stopniu wykorzystywane są w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń następujące kanały komunikacji? AKCJONARIUSZ**

■ Telefon  
■ Internet (e-mail)  
■ Komunikacja osobista  
■ Komunikacja w formie pisemnej



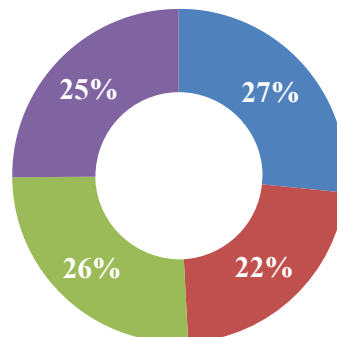
**Wykres nr 20. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do akcjonariuszy**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Zdecydowanie najbardziej zbilansowany rozkład widoczny jest w przypadku klientów (zob. wykres 21). Każdy kanał komunikacji otrzymał bardzo zbliżony wynik. Odpowiednio: kontakt telefoniczny (27%), komunikacja osobista (26%), komunikacja w formie pisemnej (25%) oraz internet (22%).

**10d. W jakim stopniu wykorzystywane są w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń następujące kanały komunikacji? KLIENT**

■ Telefon  
■ Internet (e-mail)  
■ Komunikacja osobista  
■ Komunikacja w formie pisemnej

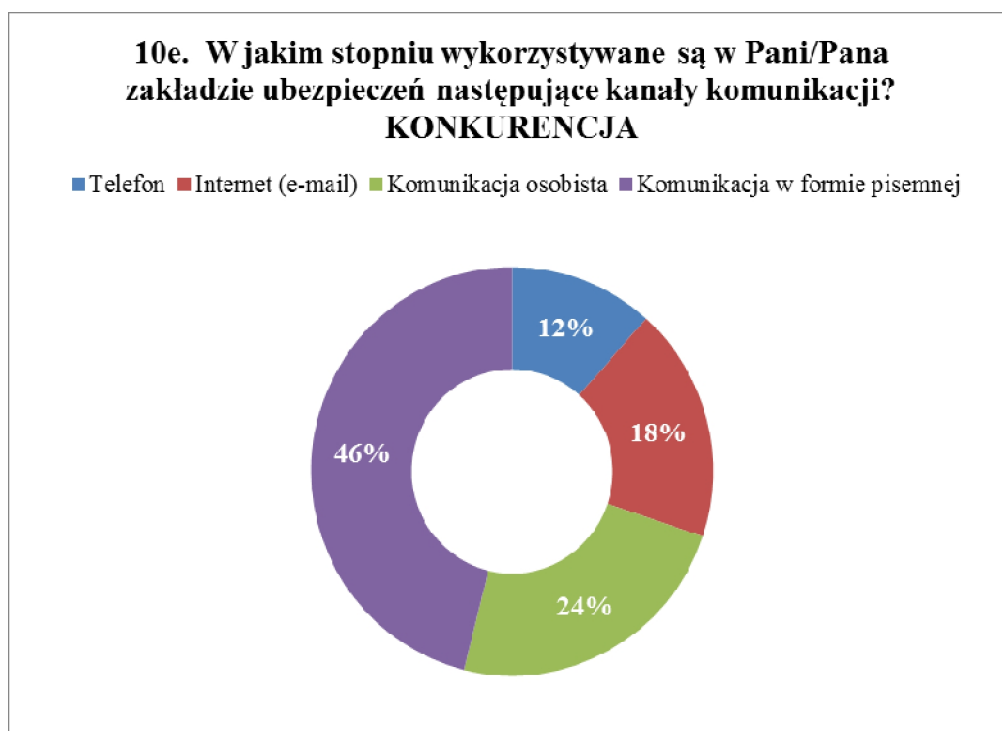


**Wykres nr 21. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do klientów**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Trudno dokonywać pogłębionej analizy takiego wyniku bez danych dodatkowych wskazujących, do jakich rodzajów komunikatów stosowane są proponowane kanały komunikacji. Można założyć, iż w momencie sprzedaży dominuje komunikacja osobista. Komunikacja wznowieniowa (rocznicowa) może dotyczyć formy pisemnej. Przesyłka reklamowa, czy newsletter to z kolei e-komunikacja a likwidacja szkód najczęściej wymaga kilku rozmów telefonicznych. Jest to oczywiście podział umowy. Wniosek z zebranych odpowiedzi dla tej grupy interesariuszy jest jednak jednoznaczny. Komunikacja z klientami jest jednym z największych wyzwań dla menedżerów komunikacji, ze względu na równomierne rozłożenie kanałów komunikacji, z których każdą trzeba dobrze poznać, aby skutecznie nią zarządzać.

Ostatnia badana grupa otoczenia – konkurenci cechuje się rozkładem zbliżonym do akcjonariuszy (zob. wykres 22). Dominuje komunikacja pisemna (46%). Pozostałe trzy kanały komunikacji osiągnęły zbliżony rezultat. Komunikacja osobista (24%), internet (18%) oraz telefon (12%). Wynik dowodzi, że komunikacja z konkurencją raczej odbywa się w formie zaplanowanej i formalnej.



**Wykres nr 22. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do konkurencji**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

#### 4.2.11. Bariery rozwoju komunikacji z otoczeniem zakładów ubezpieczeń

Komunikacja ubezpieczeniowa jak każdy element będący zmienną funkcji zarządzania ma swoje bariery rozwoju. Do sił i okoliczności wewnętrznych oraz zewnętrznych, które mogą hamować rozkwit komunikacji w zakładzie ubezpieczeń w ramach badań przydzielono: brak departamentów odpowiedzialnych za komunikację, ograniczenia finansowe, ograniczenia czasowe, brak możliwości wyceny efektów, brak celowości rozwoju komunikacji. Każde z zaproponowanych ograniczeń cechuje się innymi przyczynami i skutkami, ale ich istnienie (lub współistnienie) generuje pewnego rodzaju ubytek komunikacyjny zakładu ubezpieczeń.

Zgodnie z opinią respondentów bariera wynikająca z braku departamentów odpowiedzialnych wyłącznie za komunikację jest znikoma (zob. wykres 23). Spośród menedżerów tylko 28% z nich wskazało tą kategorię jako barierę rozwoju. Wynik w kontekście wcześniej zdiagnozowanej sytuacji w pytaniu o istnienie w zakładzie ubezpieczeń departamentów z *komunikacją* w nazwie (59% ubezpieczycieli nie posiada takiej komórki organizacyjnej) – jest niepokojący. Respondenci nie czują potrzeby tworzenia takich departamentów i najczęściej w ramach struktury organizacyjnej ona nie występuje. Takie połączenie najprawdopodobniej utrudnia niezależny rozwój komunikacji ubezpieczeniowej. Jednym z problemów współczesnej komunikacji korporacyjnej jest bowiem jej „poszatkowanie” pomiędzy poszczególne departamenty odpowiedzialne za współpracę z określoną grupą interesariuszy, bez wspólnej dla wszystkich koncepcji i myśli strategicznej.



Wykres nr 23. Brak departamentów odpowiedzialnych wyłącznie za komunikację jako bariera rozwoju komunikacji

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Inaczej kształtuje się opinia odnośnie kolejnej badanej bariery dotyczącej ograniczeń finansowych (zob. wykres 24). W 61% zakładów ubezpieczeń budżety finansowe stanowią wyzwanie i potencjalne ograniczenie dla rozwoju badanej dyscypliny. Wynik nie jest zaskoczeniem, a ograniczone zasoby stanowią przeszkodę w praktycznie każdym elemencie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest to niejako element współczesnego racjonalnego zarządzania zasobami i ich optymalną dystrybucją. Można nawet założyć, że brak takich ograniczeń wskazany przez prawie 40% respondentów jest pozytywnym zaskoczeniem.

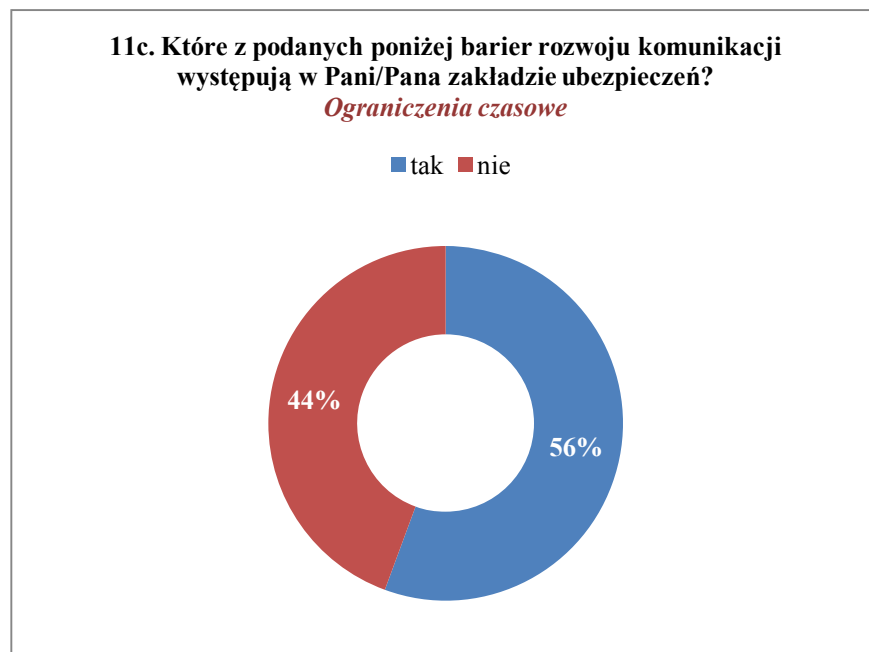


**Wykres nr 24. Ograniczenia finansowe jako bariera rozwoju komunikacji**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Zbliżony do poprzedniego rozkład zaobserwowano w przypadku kolejnej proponowanej w ramach badania bariery komunikacyjnej. Ponad połowa (56%) respondentów wskazała, że ograniczenia czasowe przeszkadzają w rozwoju komunikacji (zob. wykres 25). Jednocześnie dla 44% zakładów ubezpieczeń zasób czasu nie stanowi problemu. To dobry wynik, który świadczy albo o przeznaczaniu odpowiedniej ilości czasu na zarządzanie komunikacją albo o traktowaniu tego pojęcia cały czas jako pochodną w stosunku do innych zadań i celów niezwiązanych bezpośrednio z komunikacją ubezpieczeniową danego menedżera, czy departamentu.

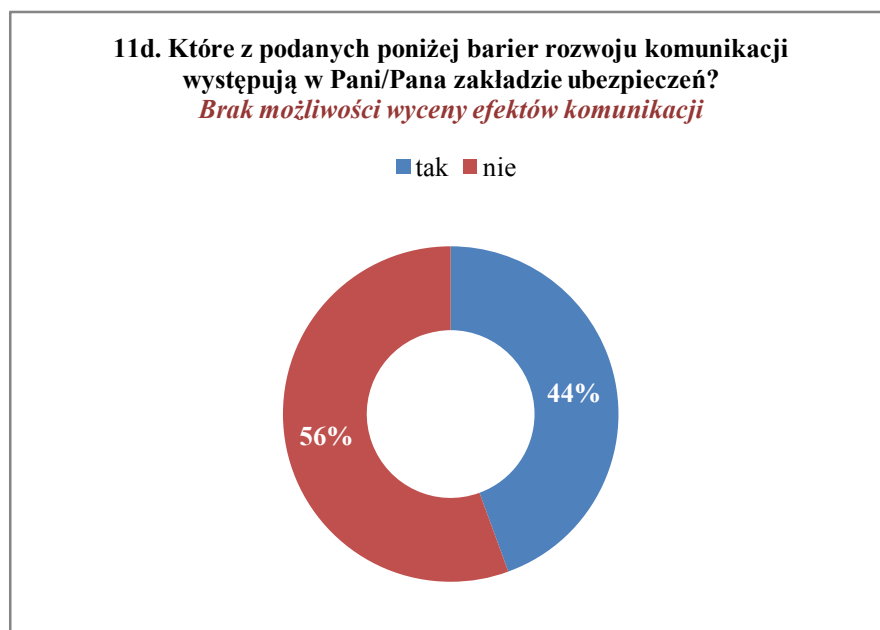




**Wykres nr 25. Ograniczenia czasowe jako bariera rozwoju komunikacji**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

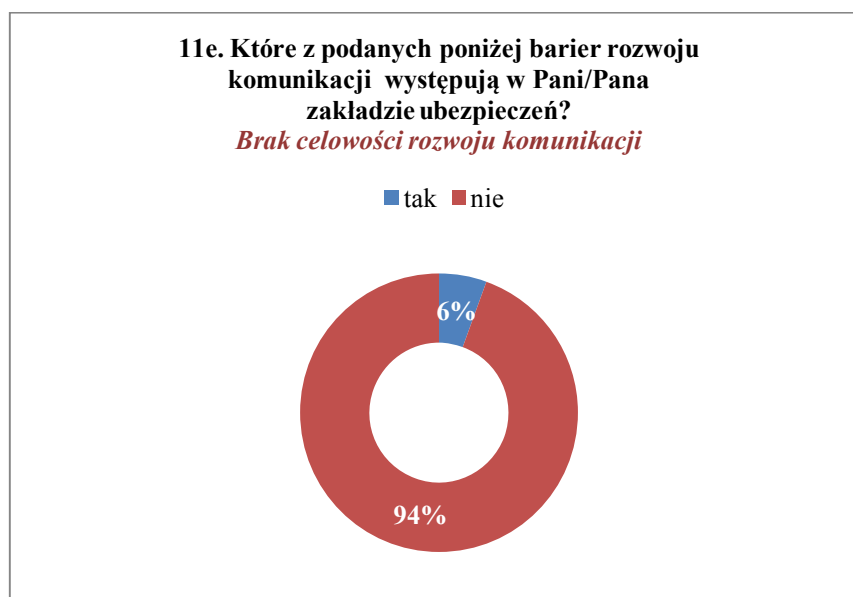
Brak możliwości wyceny efektów komunikacji stanowi barierę rozwoju komunikacji ubezpieczeniowej dla 44% zakładów ubezpieczeń spośród tych, które odpowiedziały na ankietę (zob. wykres 26). Jednocześnie, jak wykazano wcześniej, 78% zakładów ubezpieczeń nie stosuje żadnych metod i narzędzi do wyceny tychże efektów. Powiązanie tych dwóch rozkładów odpowiedzi nasuwa wniosek, iż dla osób zarządzających komunikacją – wycena efektów ich prac jest drugorzędna. Jest to konkluzja ciekawa i odmienna z poglądem autora jakoby brak stosowania metod wyceny korzyści stanowił spore wzywianie, zarówno dla osób odpowiedzialnych za zarządzanie komunikacją, jak i dystrybutorów dostępnych zasobów w ramach całej organizacji. Wydaje się, że brak zdiagnozowania wystąpienia konieczności prowadzenia, czy próby wyceny zarządzania komunikacją może stanowić o ubytku w aktualnym sposobie jej prowadzenia. Nie można bowiem skutecznie zarządzać czymś, czego nie daje się zweryfikować. Chciałoby w ograniczonym zakresie i ze świadomością utrudnień w tym aspekcie funkcjonowania organizacji.



**Wykres nr 26. Brak możliwości wyceny efektów komunikacji jako jej bariera rozwoju**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Ostatnia zaproponowana bariera wskazywała na brak celowości rozwoju komunikacji (zob. wykres 27). Wynik inny niż negatywny byłby dużym zaskoczeniem. 94% respondentów widzi sens i celowość rozwijania komunikacji ubezpieczeniowej. Jest to wynik zgodny z oczekiwaniem i logiczny z punktu widzenia uznania swojej pracy za sensowną i korzystną dla całej organizacji.



**Wykres nr 27. Brak celowości rozwoju komunikacji jako bariera jej rozwoju**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

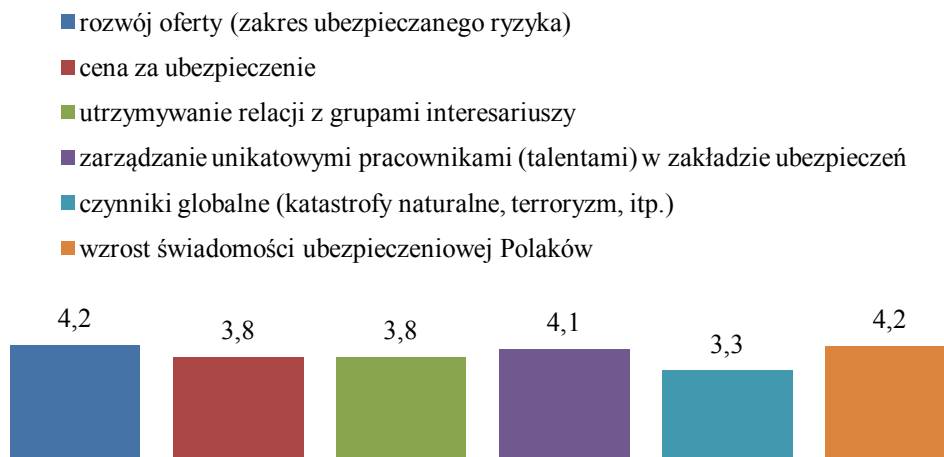
Analiza odpowiedzi respondentów dotyczących podejścia i poglądów na bariery rozwojowe badanej dyscypliny w pewnych aspektach jest zaskakująca. Przede wszystkim menedżerowie w większości nie widzą ograniczeń wynikających z braku departamentów odpowiedzialnych wyłącznie za komunikację z otoczeniem oraz nie przeszkadza im brak narzędzi wyceny efektów prowadzenia i zarządzania komunikacją. Równocześnie wykazano wcześniej, że większość ubezpieczycieli nie posiada takich departamentów oraz nie stosuje żadnych narzędzi wyceny korzyści komunikacyjnych. Taka kombinacja odpowiedzi z pewnością wymaga pogłębionej analizy, która wykazałaby jakie są jej przyczyny. Wydaje się jednak, że można mówić nawet na tym etapie badania o pewnego rodzaju luce w zarządzaniu komunikacją.

#### **4.2.12. Czynniki kształtujące przyszłość działalności ubezpieczeniowej**

Kolejne zadane w ramach ankiety pytanie pozornie ma mniejszy wpływ na ocenę jakości prowadzonej przez zakład ubezpieczeń komunikacji z otoczeniem. Dotyczy ono bowiem tego, jakie czynniki będą wpływały na przyszłość działalności ubezpieczeniowej.

Komunikacja jest niezbędna i bezpośrednio kreuje skutek każdej podejmowanej aktywności w zakładzie ubezpieczeń. Zarówno ten korzystny, jak i niekorzystny dla przedsiębiorstwa. Nie wpływa jednak zawsze z taką samą siłą. Z pewnością mniejsze znaczenie ma prowadzona przez ubezpieczyciela komunikacja na: czynniki globalne, wysokość składki czy rozwój oferty, a dużo większe na: utrzymywanie relacji z otoczeniem, zarządzanie talentami, czy wzrost świadomości klientów. Autor niniejszej dysertacji nie widzi celu wskazywania właściwych – z punktu widzenia diagnozowania ewentualnych ubytków w zarządzaniu komunikacją – odpowiedzi na niniejsze pytanie. Warto jednak podkreślić, że osoba odpowiedzialna za komunikację powinna wierzyć w duży wpływ dziedziny, którą zarządza na działalność całości organizacji – zarówno bieżącej, jak i przyszłej. Dlatego bardziej należy docenić odpowiedzi z grupy tych, na które komunikacja ma duży wpływ. Nawet, gdyby okazało się, że inne elementy są ważniejsze w budowie nowego rynku ubezpieczeniowego, to duża praca na rzecz budowania relacji, wzrostu świadomości czy zarządzania talentami będzie zawsze wspierała i pozytywnie wpływała na całość funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, bez względu na to które siły zmuszają do zmian.

## 12. Jakie Pani / Pana zdaniem znaczenie dla działalności zakładów ubezpieczeń w Polsce będą miały za 5 lat podane niżej czynniki?



Wykres nr 28. Przyszłość działalności ubezpieczeniowej

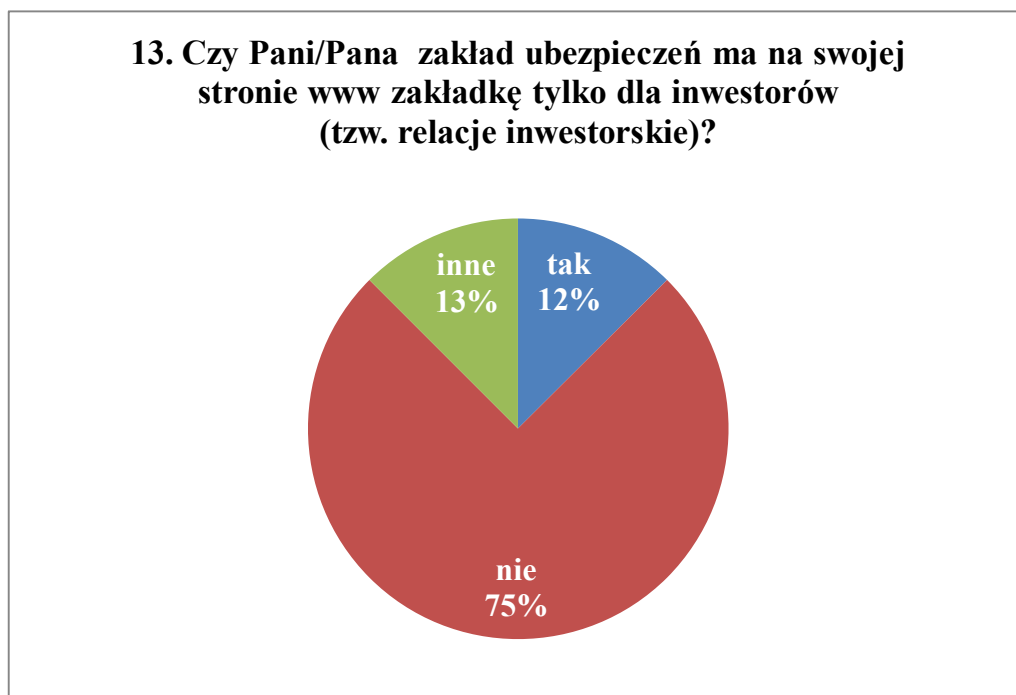
Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Uzyskany rozkład odpowiedzi jest równomierny (zob. wykres 28). Oznacza to, że praktycznie wszystkie proponowane odpowiedzi uzyskały podobny wynik. Najwięcej punktów (4,2) zostało przydzielonych rozwojowi oferty oraz wzrostowi świadomości ubezpieczeniowej Polaków. Warto podkreślić, iż w przypadku tego ostatniego, niezwykle istotna rola przypada komunikacji ubezpieczeniowej. Wynik powyżej czterech punktów otrzymało jeszcze zarządzanie unikatowymi pracownikami (tzw. talentami). Jest to również determinanta kształtująca przyszłość, na sukces której bezpośredni wpływ ma właściwie zarządzana komunikacja (bazowa oraz bieżąca). Kolejne miejsce przypadło utrzymywaniu relacji z grupami interesariuszy oraz cenie za ubezpieczenie (po 3,8 pkt). Z perspektywy budowania rynku opartego na jakości a nie na konkurencji wyłącznie cenowej – nieco niższy wynik ceny jako katalizatora przyszłych procesów – należy uznać za pozytywny bodziec. Respondenci niespecjalnie wierzą w wpływ czynników globalnych na kształt polskiego rynku w perspektywie 5-letniej (3,3 pkt i ostatnie miejsce). Jest to pogląd, z którym z pewnością część analityków rynkowych mogłaby się nie zgodzić. Bardziej jednak można w tym aspekcie mówić o wpływie wyłącznie pośrednim na placówki krajowe.

#### 4.2.13. Komunikacja inwestorska przez serwis www

Komunikacja z akcjonariuszami jest bardzo specyficzna i odmienna od pozostałych grup otoczenia. Często wymaga ona podejścia indywidualnego i dostosowanego do konkretnego przedsiębiorcy dostarczającego zakładowi ubezpieczeń coś, co jest dla niego niezbędne – kapitał. Analizując polski rynek ubezpieczeniowy można zaobserwować, że bardzo różnie kształtują się relacje krajowych podmiotów ze spółkami matkami. Niektóre komunikują się rzadko i są bardzo niezależne w swojej operacyjnej działalności. Inne, każdą decyzję konsultują a produkty, które wprowadzają na polski rynek są kopią rozwiązań międzynarodowych. Jeszcze inna sytuacja dotyczy spółek notowanych na rynku regulowanym, gdzie akcjonariat może być bardzo rozproszony.

W utrzymywaniu korzystnych relacji z akcjonariuszami niezbędne jest stworzenie szybkiego i wiarygodnego kanału komunikacyjnego. Jednym z coraz częściej spotykanych jest specjalna zakładka dla tej grupy otoczenia zakładu ubezpieczeń na jego serwisie internetowym. Oczywiście, jeżeli dany zakład ubezpieczeń nie ma takiej zakładki, nie oznacza to, że nie może prowadzić w inny sposób skutecznej komunikacji ze swoim obecnym i przyszłym akcjonariatem. Dlatego pytanie daje możliwość odpowiedzi innej, w której respondent sam może wskazać odrębne od zaproponowanych platformy komunikacji z tą grupą docelową.



Wykres nr 29. Relacje inwestorskie poprzez serwis www

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

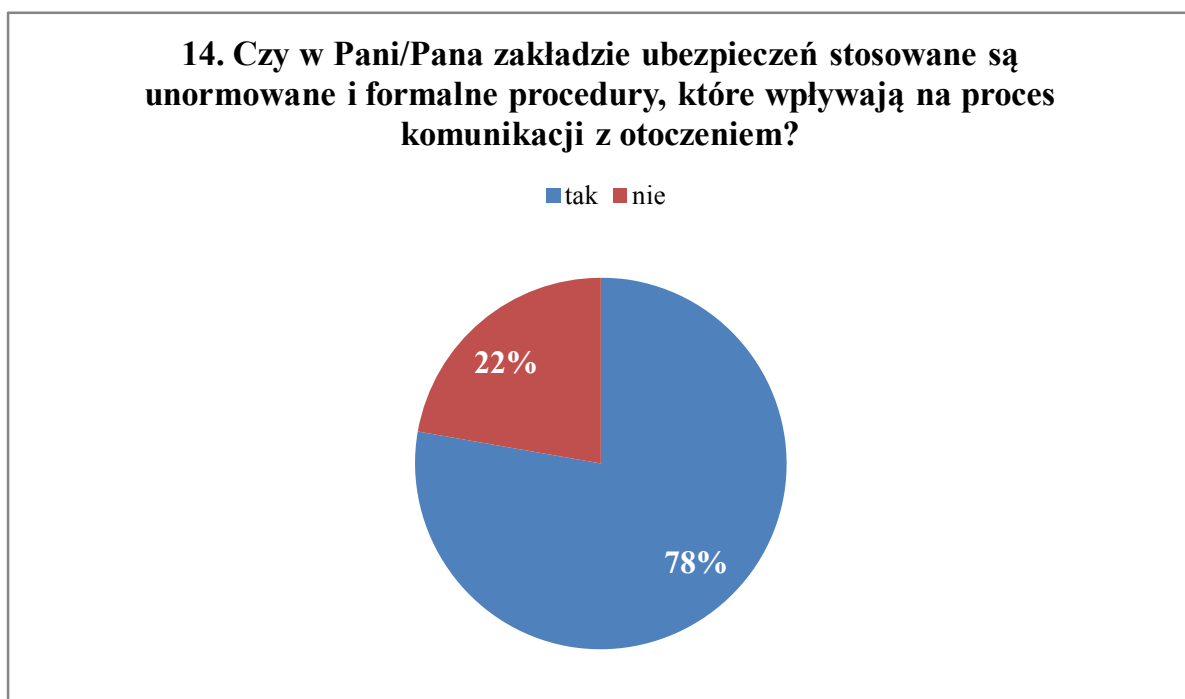
Badaniu została poddana kwestia wykorzystania *e-narzędzi* w komunikacji inwestorskiej (zob. wykres 29). Nie jest ona dla tej grupy interesariuszy tak popularna jak dla pozostałych elementów kluczowego otoczenia. Aż 75% odpowiedzi było negatywnych co oznacza, że nie mają one na swoich serwisach *www* zakładki wyłącznie dla inwestorów. Tylko 12% odpowiedzi było pozytywnych a 13% co prawda nie posiada takiej zakładki, ale ma inne narzędzia komunikacyjne wśród, których najczęściej wskazywane w ankiecie były: *specjalna zakładka w intranecie, czy komunikacja bieżąca poprzez radę nadzorczą*. Z punktu widzenia wymogów stawianych zakładom ubezpieczeń i stosowanych rozwiązań przez rynek niemożliwe jest nie prowadzenie bieżącej komunikacji z akcjonariuszami. Z tego powodu zaznaczenie odpowiedzi negatywnej, przy równoczesnym braku wskazania innych rozwiązań, byłoby dla badanego zakładu ubezpieczeń sporym zaniedbaniem i powodowałoby wystąpienie dużej potencjalnej luki komunikacyjnej w tym elemencie otoczenia. Oczywiście należałoby nałożyć na tę opinię strukturę akcjonariatu danego zakładu ubezpieczeń i skonfrontować go z planami strategicznymi towarzystwa odnośnie zapotrzebowania na kapitał. Ostatecznie bowiem biuro zarządu danego ubezpieczyciela może samo w sobie stanowić platformę komunikacyjną zakładu ubezpieczeń z akcjonariuszami.

#### **4.2.14. Procedury komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń**

Zakład ubezpieczeń komunikuje bez względu na to, czy występują procedury i wewnętrzne regulaminy komunikacyjne, czy też ich nie ma. Jak wskazano w rozdziale I najlepszym rozwiązaniem jest odpowiednie połączenie komunikacji formalnej z nieformalną. Każda organizacja potrzebuje bowiem przestrzeni niezagospodarowanej przez procedury i korporacyjnie narzucone zachowania i rozwiązania. Podobnie jest z komunikacją. W tym aspekcie, również powinno budować się procedury, które minimalizują wpływ na wizerunek zakładu ubezpieczeń jaki bez wątpienia może wywierać komunikacja nieświadoma. Bardzo trudno wyobrazić sobie funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń bez unormowanej procedury kontaktu np. z organami nadzoru czy mediami. Równie trudne jednak jest funkcjonowanie w przedsiębiorstwie, w którym biurokracja jest tak rozbudowana, że nawet występuje procedura kontaktu z innymi działami zakładu ubezpieczeń (np. wymagana forma i czas komunikacji). Z pewnością jednak respondent odpowiedzialny za procesy komunikacyjne w danym zakładzie ubezpieczeń, który nie wprowadził procedur komunikacyjnych tam gdzie jest to najlepszym rozwiązaniem z punktu widzenia np. obowiązków informacyjnych zakładu ubezpieczeń wobec organu nadzoru –

popęłnił błąd. A w konsekwencji doprowadził do wystąpienia luki komunikacyjnej rozumianej jako przestrzeń do zagospodarowania przez korzyści wynikające z jej likwidacji.

Spośród zakładów ubezpieczeń, które udzieliły odpowiedzi na ankietę, aż 78% stosuje unormowane i formalne procedury, które wpływają na proces komunikacji z otoczeniem (zob. wykres 30). Jednocześnie 22% takich elementów komunikacji bazowej nie stosuje. Procedury i regulaminy występujące w zakładach ubezpieczeń można podzielić ze względu na grupę otoczenia, których dotyczą, obszaru działalności (uniwersalne z punktu widzenia rodzaju interesariuszy), a także podmiotu, który je przygotowuje (własne i narzucane przez akcjonariusza).



**Wykres nr 30. Procedury komunikacyjne stosowane przez zakłady ubezpieczeń**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Najczęściej stosuje się procedury związane z mediami oraz pracownikami np. *procedura relacji z mediami i wystąpień publicznych, instrukcja w sprawie zasad przygotowywania informacji dla mediów, procedury normujące wypowiedzi dla mediów, procedura komunikacji wewnętrznej*. Z kolei popularnymi normami komunikacyjnymi obejmującymi aktywności komunikacyjne podejmowane przez zakłady ubezpieczeń są działania związane z segmentacją grup otoczenia, komunikowaniem kryzysowym, obiegiem dokumentów, zarządzaniem ryzykiem utraty reputacji np. *segmentacja pogłębiona grupy docelowej i rozwój procedur odnośnie doboru narzędzi i form komunikacji, procedura zarządzania*

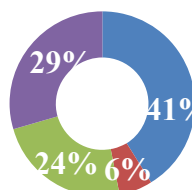
ryzykiem utraty reputacji, regulamin organizacyjny. Istnieją również procedury, które pochodzą z doświadczeń akcjonariatu – jak np. *Governance Guidelines*.

#### 4.2.15. Liczba spotkań odbywających się w zakładach ubezpieczeń

Ilość prowadzonych spotkań w zakładach ubezpieczeń może okazać się istotna z punktu widzenia analizy rodzaju dominującej komunikacji w organizacji. Jeżeli w danym zakładzie ubezpieczeń występuje duża liczba bezpośrednich spotkań oznacza to, że stawia on na komunikację bezpośrednią, w tym również nieformalną. Jest to zjawisko pozytywne, ale jak każde ma swoją masę krytyczną po przekroczeniu której kolejne spotkanie przynosi więcej strat (czas, pieniądze) niż korzyści. Na rynku ubezpieczeniowym obserwuje się proces nie tyle zmniejszania liczby spotkań, co zamiany formy komunikacyjnej z bezpośredniej na pośrednią np. telekonferencje, wideokonferencje, *webkonferencje*, *e-coaching* itd. Jest on korzystny ponieważ pozwala zaoszczędzić czas i pieniądze. Nie należy jednak całkowicie rezygnować z komunikacji bezpośredniej ponieważ często jest ona niezbędna podczas prowadzenia negocjacji z partnerem z zewnątrz organizacji. W takich kontaktach duży wpływ na wynik rozmów ma komunikacja niewerbalna, która może okazać się sprzymierzeńcem tylko przy odpowiednim doświadczeniu w tej materii osoby reprezentującej zakład ubezpieczeń. Trudno wyobrazić sobie negocjacje i rozmowy handlowe prowadzone przez pracowników, którzy na co dzień komunikują się ze sobą wyłącznie za pomocą *e-platform* komunikacyjnych.

#### 15. Ile w centrali Pani/Pana zakładu ubezpieczeń odbywa się w ciągu dnia bezpośrednich i zaplanowanych spotkań, w których biorą udział co najmniej 3 osoby w tym co najmniej jedna z wewnątrz lub z zewnątrz zakładu ubezpieczeń?

■ Od 0 do 5 dziennie ■ Od 6 do 15 dziennie  
■ Od 16 do 30 dziennie ■ Powyżej 30 dziennie



Wykres nr 31. Liczba spotkań odbywających się w zakładach ubezpieczeń

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.



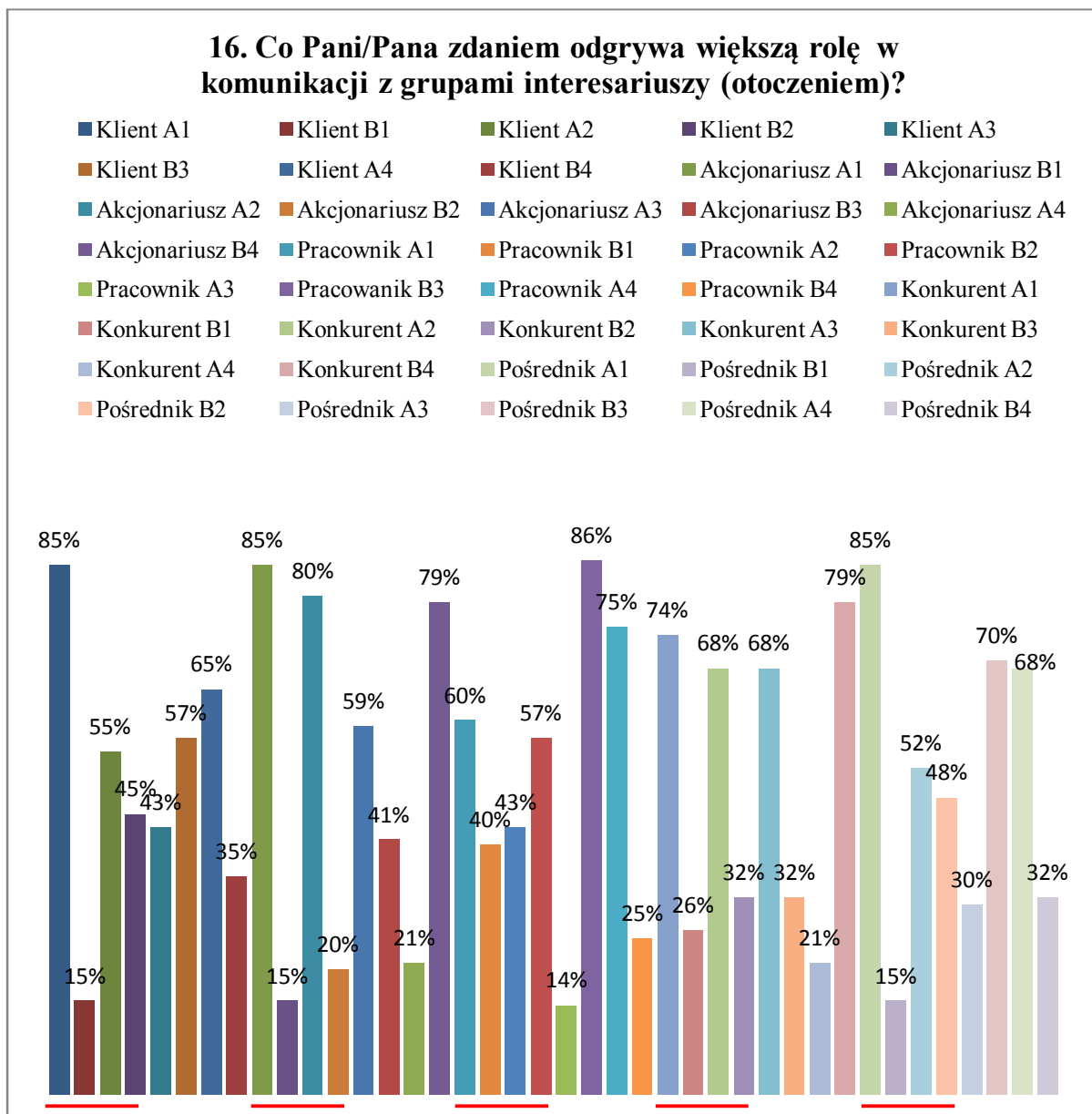
Analiza rozkładu odpowiedzi (zob. wykres 31) jest utrudniona ponieważ nie jest możliwa jednoznaczna ocena liczby spotkań, jeżeli nie zestawimy jej z wielkością organizacji (np. ze względu na generowaną składkę przypisaną brutto). Nie było jednak celem badania wskazanie pożądanych korelacji pomiędzy tymi zjawiskami. W przypadku prawie połowy zakładów ubezpieczeń (41%) każdego dnia odbywa się nie więcej niż 5 spotkań z udziałem co najmniej jednej osoby z zewnątrz i wewnątrz organizacji. Od 6 do 15 spotkań odbywa się tylko w przypadku 6% odpowiedzi. Dla 24% menedżerów prawidłowa wartość wynosiła od 16 do 30 spotkań a statystycznie w trzech na dziesięć zakładach ubezpieczeń (29%) takich spotkań odbywa się powyżej 30 dziennie. Rozkład odpowiedzi był silnie skorelowany z przypisem składki zebranych przez poszczególne towarzystwa. Im większy zakład ubezpieczeń, tym większa ilość spotkań. Jest to wniosek niewymagający pogłębionego komentarza.

#### **4.2.16. Dobranie odpowiedniej komunikacji do interesariuszy**

Komunikacja ubezpieczeniowa składa się z szeregu podtypów w zależności od poszczególnych grup otoczenia. Każdy rodzaj interesariuszy ma charakterystyczne tylko dla siebie cechy, które implikują standardy zachowania nadawcy w trakcie zarządzania relacjami. Różnicowanie rodzajów komunikacji i sposobu komunikowania w odniesieniu do najważniejszych grup otoczenia (klient, akcjonariusz, pracownik, konkurent, pośrednik) jest przedmiotem kolejnej części ankiety (zob. wykres 32).

Pierwszym badanym elementem był dominujący sposób odbioru przez interesariuszy komunikacji werbalnej (*to co się mówi*) w konfrontacji z komunikacją niewerbalną (*mowa ciała, gestykulacja*) (A1 / B1 zob. legenda wykresu 32). Zdecydowanie kluczowe w relacjach z klientami jest to co się mówi (komunikacja werbalna) – wynik 85%. Tylko 15% głosów zostało przydzielone odpowiedzi wskazującej jakoby komunikacja niewerbalna była dla tej grupy odbiorców najważniejsza. Identyczny wynik uzyskano w przypadku akcjonariuszy (85% komunikacja werbalna i 15% komunikacja niewerbalna). Dla pracowników rezultat jest rozłożony bardziej równomiernie (60% komunikacja werbalna i 40% komunikacja niewerbalna). W przypadku konkurentów rozkład jest także jednoznaczny na rzecz komunikacji werbalnej (74%), która wyraźnie dominuje nad mową ciała (26%). Wreszcie dla pośredników również istotniejsze jest to co się mówi (85% wskazań) od tego jak komunikuje się niewerbalnie (15%). W podsumowaniu tej części można zauważyć, iż komunikacja niewerbalna została przez respondentów niedoceniona, co jest charakterystyczne dla

nadawców komunikatu. Można założyć, że odbiorcy komunikatu przydzieliliby temu co widać więcej punktów niż zrobili to menedżerowie komunikacyjni.



**Legenda:**

A1. to co się mówi (przekaz werbalny)

B1. mowa ciała (gestykulacje)

A2. komunikowanie zgodnie z procedurami

B2. relacje nieformalne

A3. materiały informacyjne

B3. kontakt bezpośredni

A4. kontakt częsty bez względu na konkretną potrzebę komunikacyjną

B4. kontakt rzadki, zgodnie z konkretnymi bieżącymi potrzebami komunikacyjnymi

**Wykres nr 32. Kluczowe rodzaje komunikacji dla wybranych grup otoczenia**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Niezwykle istotny jest rozdział w przedsiębiorstwie komunikacji formalnej i nieformalnej<sup>20</sup>. W odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy widać zróżnicowanie w rozkładzie istotności tych dwóch typów komunikacji (A2/B2 zob. legenda wykresu 32). W przypadku klientów rozkład jest równomierny z lekką przewagą komunikacji formalnej (55%) nad komunikowaniem nieformalnym (45%). Wynik ten może wskazywać na dużą rolę pośredników ubezpieczeniowych, którzy będąc blisko swoich klientów często budują z nimi nieformalne i długotrwałe relacje niejako kompleksowego doradztwa finansowego. W przypadku akcjonariuszy zdecydowanie dominuje komunikacja formalna (80%) nad komunikowaniem nieformalnym (20%). Jest to wynik zgodny z przewidywaniami jakoby komunikacja z akcjonariuszami była zdecydowanie formalna i biznesowa. Interesujący rozkład został przez respondentów zaproponowany w przypadku pracowników. Przewagę osiągnęła komunikacja nieformalna (57%) nad komunikacją formalną (43%). Wynik ten pokazuje jak zróżnicowana jest komunikacja ubezpieczeniowa. Zupełnie inaczej należy zarządzać relacjami z akcjonariuszami niż z pracownikami. Mimo, że często obie strony reprezentują jedną grupę kapitałową. W przypadku konkurencji dominuje oficjalna komunikacja (68%). Dużo rzadziej rywale biznesowi korzystają z relacji nieformalnych (32%). Wynik nie jest zaskoczeniem aczkolwiek przy wysokiej fluktuacji zatrudnienia – z pewnością komunikacja nieformalna w działalności ubezpieczeniowej zawsze będzie odgrywała pewną rolę w całości komunikowania w tym zakresie. Bardzo proporcjonalny rozkład przypadł pośrednikom (52% komunikacja formalna i 48% komunikacja nieformalna). Taki rezultat jest jednak sporym wyzwaniem dla menedżerów budujących modele komunikacji ponieważ nakazuje wykorzystanie zarówno narzędzi formalnych, jak i nieformalnych do komunikowania z pośrednikami. Przy czym nacisk na poszczególne kanały komunikacji musi być równomiernie rozłożony i stosowany w odpowiednim czasie. Stosowanie komunikacji nieformalnej w odniesieniu do tej grupy interesariuszy w nieodpowiednim momencie (i odwrotnie wykorzystywanie komunikacji formalnej w sytuacjach integracyjnych) – może stanowić dużą barierę rozwoju współpracy z pośrednikami a w konsekwencji być hamulcem rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Kolejnym obszarem badania sposobów komunikowania jest wskazanie w odniesieniu do poszczególnych rodzajów interesariuszy dominujących kanałów komunikacyjnych – komunikacji masowej (np. materiały informacyjne) *versus* komunikacji indywidualnej

---

<sup>20</sup> Więcej zob. rozdział 1

(bezpośredni kontakt) – A3/B3 (zob. legenda wykresu 32). Dla klientów rozkład pomiędzy zaproponowanymi sposobami komunikacji jest stosunkowo równomierny, przy czym widoczną przewagę nad komunikacją masową (43%) osiągnęła komunikacja bezpośrednia (57%). Bez wątpienia obie te formy prowadzenia relacji są niezbędne przy prowadzeniu dialogu z nabywcami usług ubezpieczeniowych. Komunikacja pośrednia odgrywa większą rolę w przypadku akcjonariuszy (59%). Tylko 41% komunikacji z tą grupą otoczenia oparte jest na komunikacji bezpośredniej. Taki rozkład można wytłumaczyć być może cyklicznym wysyłaniem raportów do akcjonariatu i rzadkimi (kilka razy w roku) spotkaniami oficjalnymi (np. spotkanie rady nadzorczej, czy walne zgromadzenie). Zupełnie inny rozkład odnotowano w przypadku pracowników. 86% kontaktów opartych jest na spotkaniach bezpośrednich a 14% masowych materiałach informacyjnych. Rezultat nie jest niespodziewany, nawet w przypadku rozwoju w korporacjach komunikacji bezosobowej (email, telekonferencje, intranet itp.). Z kolei w przypadku konkurentów dominuje komunikacja masowa (68%) nad komunikacją bezpośrednią (32%). Być może spowodowane to jest bazowaniem na analizie dokumentacji i materiałów wydawanych przez konkurencję (pozyskanych w sposób mniej lub bardziej oficjalny). 30% relacji z pośrednikami opiera się na komunikacji masowej a aż 70% na komunikacji bezpośredniej. Taki rozkład wskazuje na niezwykle istotną rolę w tym aspekcie – sieci sprzedaży zakładów ubezpieczeń. To właśnie *unit-menedżerowie* i pracownicy sprzedaży są w tym aspekcie kluczowi ponieważ pracownicy centrali zakładu ubezpieczeń rzadko docierają do pojedynczych pośredników, czy klientów. A właśnie dla nich tworzą produkty i procedury (w tym systemy komunikacyjne).

Ostatnie proponowane pytanie dotyczyło dominującej formy kontaktu – cyklicznej czy sporadycznej w odniesieniu do interesariuszy (A4 / B4 zob. legenda wykresu 32). Można bowiem prowadzić komunikację bierną opartą na kontaktach wyłącznie w określonych sytuacjach, bądź aktywną, w której inicjator generuje niejako aktywność i sprzężenie zwrotne od swojego odbiorcy. W określonych sytuacjach i w odniesieniu do konkretnej grupy otoczenia – zarówno jeden, jak i drugi sposób komunikowania może okazać się skuteczny. Zazwyczaj jednak dominuje komunikacja cykliczna – aktywna. Dominuje ona w 65% przypadkach kontaktów z klientami. Mimo wszystko wynik 35% komunikacji punktowej (precyzyjnej) w zależności od konkretnego celu kontaktu, wskazuje, że również w tym aspekcie należy zadbać o odpowiednią jakość i dobór stosowanych narzędzi. Do tej grupy należy np. infolinia, na którą zgłasza się zajście wypadku ubezpieczeniowego. Jest to niezwykle istotny moment w cyklu życia relacji z klientem. Z kolei dla akcjonariuszy rozkład jest odmienny. W 79% przypadkach dominuje kontakt rzadki – nastawiony na realizację

konkretnej potrzeby komunikacyjnej (np. wysyłka raportu miesięcznego). Tylko 21% kontaktów opiera się na częstej aktywności komunikacyjnej. W przypadku pracowników skrajnie dominuje kontakt aktywny, cykliczny (75%) nad komunikacją zadaniową, rzadką (25%). Być może wynik ten byłby inny w odmiennych od ubezpieczeniowej branżach, opartych na zamówieniu usługi i później jej długookresowej realizacji (np. branża architektoniczna). Z konkurentami zakład ubezpieczeń również komunikuje się raczej sporadycznie (79%). Tylko w 21% przypadków kontakt ten jest częsty i cykliczny.

Z kolei dla pośredników rozkład ten jest zdecydowanie na korzyść komunikacji cyklicznej – aktywnej (68%), która ma dużą przewagę nad biernym sposobem budowania relacji (32%). Rozkład jest korzystny – ponieważ to właśnie z tą grupą interesariuszy zakład ubezpieczeń winien prowadzić komunikację proaktywną nastawioną nie tylko na przekazywanie określonych wiadomości, ale także na uzyskiwanie informacji od pośredników o aktualnej sytuacji na rynku i nastrojach oraz potrzebach konsumentów (komunikacja dwustopniowa, komunikacja dwukierunkowa – zob. rozdział I).

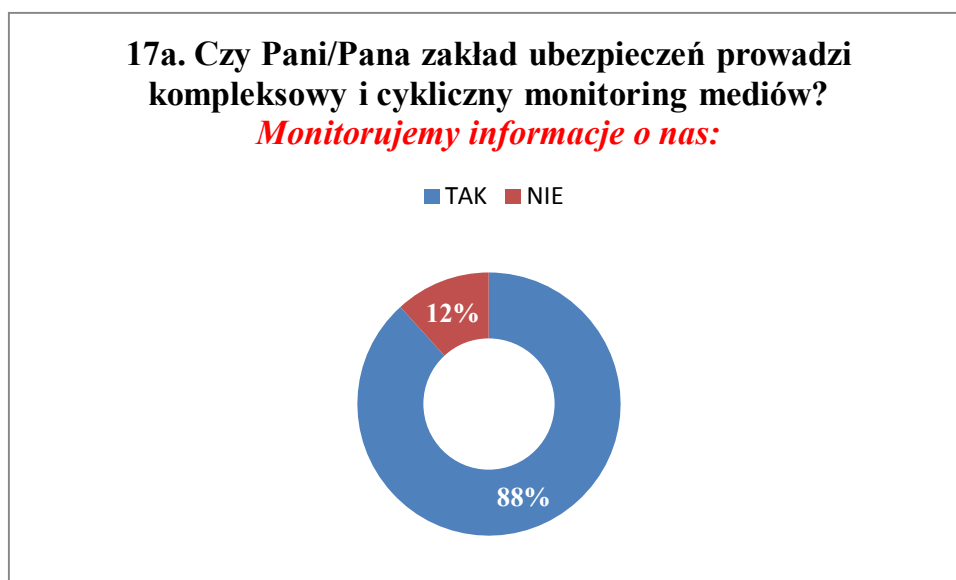
Wybór dominującego rodzaju komunikacji w kontaktach z poszczególnymi grupami docelowymi powinien być zaplanowany, uzasadniony ekonomicznie i dostosowany do celu prowadzenia komunikacji. Należy zatem znać wady i zalety poszczególnych rodzajów komunikacji, mieć ustalony cel jej prowadzenia i przygotowany kosztorys danej aktywności. Zgodnie z nauką ekonomii, powinno się również postawić na jedną z dwóch kombinacji nakładu i celu. Można zatem minimalizować koszty dla realizacji zaplanowanego celu lub maksymalizować efekt przy danym poziomie kosztów. Nie można jednoznacznie stwierdzić, że wybór danego rodzaju komunikacji jest bardziej korzystny od drugiego, przeciwnego. Aby dokonać takiej wyceny, należałoby skupić się na konkretnym zakładzie ubezpieczeń, tzn. między innymi poznać jego otoczenie (na przykład: rozkład wieku, wykształcenia, miejsca zamieszkania grup klientów), uwzględnić możliwości komunikacyjne (na przykład: stan rozwoju technologicznego), zbadać strategię i cele zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do poszczególnych grup docelowych itd. Dlatego nie można jednoznacznie – odpowiedzi na powyższe pytania – przełożyć na występowanie luki komunikacji w danym zakładzie ubezpieczeń. Dają one jednak pogląd na wiele innych elementów i są bardzo wartościowe podczas badania sposobu zarządzania komunikacją ubezpieczeniową.

#### **4.2.17. Wykorzystanie przez zakłady ubezpieczeń monitoringu mediów**

Analiza mediów jest bardzo cennym źródłem informacji o zakładzie ubezpieczeń, jego konkurentach oraz trendach rynkowych. Ubytek w tej materii spowodowany brakiem

wykorzystania monitoringu mediów bardzo utrudnia zarządzanie komunikacją w zakładzie ubezpieczeń. Jest on bowiem niezbędnym elementem prowadzenia skutecznej polityki informacyjnej. Z tego powodu właściwe jest założenie jakoby monitorowanie informacji o danym zakładzie ubezpieczeń stanowiło minimum do tego, aby nie zdiagnozować luki w zarządzaniu komunikacją. Optymalnym rozwiązaniem jest natomiast kompleksowy monitoring obejmujący zarówno informacje o danym zakładzie ubezpieczeń, jak i badania konkurencji oraz rynku jako całości. Można założyć, że brak cyklicznego monitoringu mediów jest dużym zaniechaniem zakładu ubezpieczeń i powoduje wystąpienie dużej niewykorzystanej przestrzeni korzyści z punktu widzenia działów komunikacyjnych. Tym bardziej, że podstawowy monitoring to koszt nie większy niż kilkaset złotych miesięcznie. Korzyści i dostęp do informacji o tym, jak *o nas piszą* oraz *kto pisze* a także dane dziennikarzy i tytułów niezbędne do budowy mapy mediów są dużo większe w tym przypadku, niż nakłady.

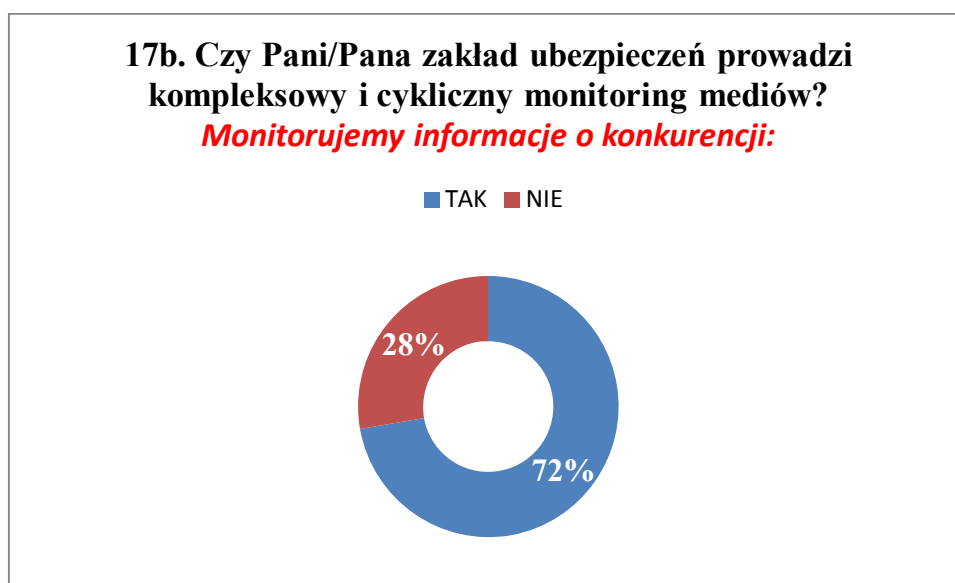
Rozkład odpowiedzi respondentów jest pozytywny (zob. wykres 33). Ogromna większość zakładów ubezpieczeń prowadzi monitoring dotyczący informacji w mediach na swój temat (88%). Tym niemniej 12% ciągle z takiej możliwości nie korzysta.



Wykres nr 33. Korzystanie z monitoringu w celu uzyskania informacji o zakładzie ubezpieczeń

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Z kolei 72% zakładów ubezpieczeń prowadzi monitoring mediów pod kątem analizy własnej konkurencji (zob. wykres 34). Jednocześnie 28% takiego monitoringu nie stosuje. Osiągnięty wynik nie jest zaskoczeniem. Można było przewidzieć, iż więcej zakładów ubezpieczeń prowadzi monitoring o sobie niż o konkurencji. Tym niemniej prawie 30% wynik ubezpieczycieli nie analizujących informacji w mediach o konkurencji zastanawia i może wskazywać na pewnego rodzaju lukę komunikacyjną. Bez wskazywania na jej przyczynę – ograniczenia czasowe, finansowe czy brak celowości w opinii menedżerów korzystania z takiego narzędzia.

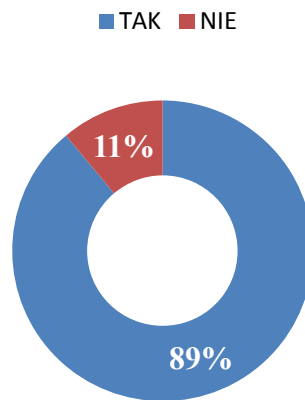


**Wykres nr 34. Korzystanie z monitoringu w celu uzyskania informacji o konkurencji**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Zastanawiający jest wynik prowadzenia kompleksowego i cyklicznego monitoringu mediów w zakresie analizy informacji o rynku (zob. wykres 35). Aż 89% zakładów ubezpieczeń analizuje media pod kątem informacji o rynku. Być może menedżerowie zaliczyli do tej grupy analizę mediów branżowych i publikowane cyklicznie raporty rynkowe. Tym sposobem można byłoby odpowiedzieć pozytywnie na pytanie w ankiecie – mimo, że nie stosuje się oficjalnych i *outsourcowanych* umów monitoringu mediów.

**17c. Czy Pani/Pana zakład ubezpieczeń prowadzi kompleksowy i cykliczny monitoring mediów?**  
*Monitorujemy informacje o rynku:*



Wykres nr 35. Korzystanie z monitoringu w celu uzyskania informacji o rynku

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

W podsumowaniu analizy tej części ankiety można stwierdzić iż monitoring mediów jest bardzo często wykorzystywanym narzędziem w codziennej aktywności zakładów ubezpieczeń. Jednocześnie występują jednak obszary w tej materii, które mogą wskazywać na pewnego rodzaju lukę w zarządzaniu procesami komunikacyjnymi.

#### **4.2.18. Kanaly komunikacyjne stworzone dla pracowników i pośredników ubezpieczeniowych**

Komunikacja dwustronna w odniesieniu do pracowników i pośredników jest kluczowa. Droga do sukcesu, czyli zakupu przez ostatecznego odbiorcę ochrony ubezpieczeniowej wiedzie przez przekonanie do danego zakładu ubezpieczeń zarówno pracownika, jak i pośrednika. Trudno budować prężną i nastawioną na rozwój organizację bez dobrego poznania i docenienia osób pierwszego kontaktu z pozostałymi grupami otoczenia tj. pracowników i pośredników ubezpieczeniowych. Zakład ubezpieczeń powinien prowadzić zatem z tymi grupami interesariuszy dialog wykorzystujący komunikacyjne sprzężenie zwrotne. Najlepszym do tego sposobem jest stworzenie miejsc, gdzie komunikacja pomiędzy przełożonymi, czy organizacją jako całością a pracownikiem / pośrednikiem jest dwustronna, dzięki czemu nadawca staje się odbiorcą i odwrotnie nawet z wielokrotną zamianą ról. Takie miejsca umieszczone np. w lokalnych sieciach IT pozwalają nie tylko na poznanie otoczenia, ale również stanowią inspirujące źródło tworzenia nowych rozwiązań w danym zakładzie ubezpieczeń. Rozwiązań nie tylko dotyczących usług, ale również procedur wewnętrznych. Dlatego mogą stanowić ważny element tworzenia kultury całej

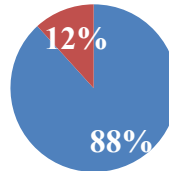


organizacji. Jeżeli badany zakład ubezpieczeń nie ma takiej przestrzeni w swoich strukturach, to powinien jak najszybciej je stworzyć i odpowiednio informacjami tam zawartymi zarządzać. Jest to bardzo istotny element prowadzenia skutecznej komunikacji z największym aktywem zakładu ubezpieczeń – jego pracownikami. Podobnie jak w przypadku pracowników, również pośrednicy powinni znaleźć w zakładzie ubezpieczeń miejsce swobodnej wymiany myśli, poglądów oraz informacji. Zakłady ubezpieczeń nie powinny bać się krytyki od często roszczeniowo nastawionych sprzedawców. Lepiej rozmawiać niż unikać kontaktu i zmieniać otoczenie. Komunikacja dwustronna jest obowiązkiem zakładu ubezpieczeń w stosunku do tej grupy otoczenia. Jest ona w odniesieniu do tych interesariuszy jeszcze bardziej istotna niż w przypadku pracowników, ponieważ pośrednicy ubezpieczeniowi rzadko bywają fizycznie w budynkach zakładów ubezpieczeń. Częściej pracują bezpośrednio z klientami są zatem najlepszym *nomen omen* pośrednikiem pomiędzy zakładem ubezpieczeń i jego klientami. Wiedza i informacje pośredników o potrzebach i aktualnej sytuacji na rynku klienta są bezcenne a brak platform wymiany wiadomości stanowi o wysokim stopniu marnotrawienia tego potencjału. Komunikacja jednostronna powinna być wykorzystywana w kontaktach z pośrednikami – szczególnie w bieżących codziennych aktywnościach (np. wysłanie informacji, że wniosek ubezpieczeniowy został źle wypełniony). Jednak wartość dodana i czynnik sukcesu to komunikacja dwustronna. Nie musi ona być wykorzystywana na co dzień (choć powinna), ale z pewnością powinny być przygotowane procesy komunikacyjne, które chociażby sporadycznie pozwalały na dwustronny przepływ informacji pomiędzy agentem ubezpieczeniowym i zakładem ubezpieczeń.

Narzędzia komunikacyjne umożliwiające prowadzenie dialogu (a zatem komunikacji dwustronnej) pomiędzy zakładem ubezpieczeń a pracownikami występują w 88% zakładach ubezpieczeń (zob. wykres 36). Tylko 12% spośród tych menedżerów, którzy zdecydowali się odpowiedzieć na ankietę wskazało, iż takich kanałów komunikacyjnych w ich zakładzie ubezpieczeń nie ma. Do najczęściej stosowanych kanałów komunikacyjnych wymienianych przez respondentów należą: *intranet i spotkania osobiste*. Pozostałe zaproponowane przez respondentów to: *newsletter, spotkania osobiste, badania satysfakcji pracownika, intranet, ankieta zaangażowania pracownika, e-skrzynka pomysłów, skrzynka kontaktowa, portal wymiany i oceny oraz rozwoju pomysłów, śniadania z zespołem badania i rozwoju, „gielda pomysłów”, dzień innowacji*.

**18a. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń stworzone są możliwości do tego żeby pracownicy, prowadzili dialog na tematy związane z miejscem pracy (pomysły, opinie, prośby, skargi itp.)?**

■ tak ■ nie



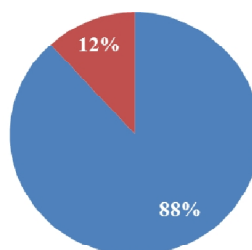
**Wykres nr 36. Przestrzeń w zakładzie ubezpieczeń do prowadzenia dialogu z pracownikami**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

W przypadku pośredników rozkład odpowiedzi pozytywnych był zbieżny z tym zaobserwowanym w stosunku do pracowników (zob. wykres 37). 88% zakładów ubezpieczeń posiada kanały komunikacyjne pomagające w przekazywaniu informacji i wiadomości o produktach ubezpieczeniowych i innych wydarzeniach związanych z danym zakładem ubezpieczeń. Odpowiedź jest w tym aspekcie tak wysoka jak w przypadku pracowników (mimo większej odległości od tej kategorii otoczenia) z tego powodu, iż pytanie dotyczyło kanału komunikacyjnego również jednostronnego (bez możliwości prowadzenia dialogu). Najbardziej popularnym sposobem komunikowania z pośrednikami są: *szkolenia, portal dla pośredników oraz spotkania indywidualne*. Pozostałe wskazane przez menedżerów dotyczyły takich kanałów codziennego przepływu informacji, jak: *wysyłka e-maili, newsletter, spotkania zbiorowe, udział w kongresach branżowych, śniadania biznesowe, materiały drukowane*.

**18b. Czy w Pani/Pana zakładzie ubezpieczeń stworzone są możliwości do tego żeby pośrednicy ubezpieczeniowi uzyskiwali informacje na temat produktów oferowanych przez dany zakład ubezpieczeń i inne przydatne do pracy informacje?**

■ tak ■ nie



**Wykres nr 37. Przestrzeń w zakładzie ubezpieczeń do prowadzenia dialogu z pośrednikami**

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Rozkład pozytywnych odpowiedzi jest korzystny i wskazuje na rzeczywistą obecność w zakładach ubezpieczeń komunikacji (w tym dwustronnej) z kluczowymi grupami interesariuszy, jakimi bez wątplenia są zarówno pracownicy, jak i pośrednicy ubezpieczeniowi. Do pełnej analizy niezbędne byłoby jednak pogłębienie badań i wskazanie efektywności i dostosowania narzędzi komunikacyjnych do specyficznej grupy w ramach danego rodzaju interesariuszy w odpowiednim momencie i z odpowiednim komunikatem. Wymaga to zarządzania tymi relacjami. Bez wahania jednak należy wskazać istnienie potencjalnych kanałów komunikacyjnych jako warunek konieczny do prowadzenia skutecznego dialogu z tym obszarem otoczenia zakładu ubezpieczeń.

#### **4.2.19. Ocena wpływu głównego akcjonariusza na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem**

Ostatni obszar badań dotyczył wpływu głównego akcjonariusza danego zakładu ubezpieczeń na jego komunikację z otoczeniem. Nie jest możliwe jednoznaczne wskazanie jaki ten wpływ powinien być. W zależności od specyfiki funkcjonowania krajowego zakładu ubezpieczeń, skali działalności, strategii, grup docelowych, struktury portfela produktowego i jeszcze innych elementów składających się na to jaki zakład ubezpieczeń jest – należy zastosować odpowiednią presję na kształt i koncepcję komunikacji ubezpieczeniowej ze strony akcjonariatu. Z pewnością jednak nawet uniwersalne międzynarodowe programy prowadzenia dialogu z otoczeniem winny uwzględniać specyfikę lokalnego rynku. Inni są w poszczególnych krajach klienci, przepisy prawa, zwyczaje i poglądy społeczeństwa. Przy szczególnym uwzględnieniu powyższego w odniesieniu do korporacji funkcjonujących na kilku kontynentach. Stąd warto założyć, że komunikacja lokalna winna przejąć pewne fundamenty i podstawy od właścicieli, ale przy ich wdrażaniu uwzględnić własną specyfikę rynku oraz wewnętrzną inicjatywę i kreatywność w określonych obszarach. Wspólna podstawa komunikacyjna<sup>21</sup> jest tym bardziej skuteczna i celowa im bardziej otoczenie właściciela jest zbieżne z otoczeniem zakładu ubezpieczeń funkcjonującego na określonym rynku lokalnym.

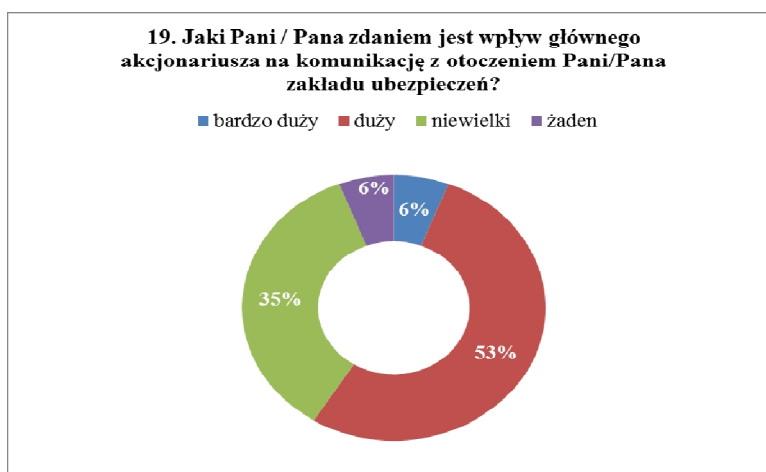
Wpływ głównego akcjonariusza na komunikację prowadzoną przez spółkę zależną mieści się w przedziale pomiędzy niewielkim (35%) a dużym (53%) (zob. wykres 38). Skrajne odpowiedzi zdarzały się niezwykle rzadko. Kategorię jakoby wpływ ten był bardzo duży wskazało 6% respondentów i podobnie odpowiedź „żaden” również uzyskała taki wynik.

---

<sup>21</sup> W świetle dysertacji komunikacja bazowa

Rozkład jest zbieżny z założeniami o tym, że influencia w tej materii powinna występować, ale nie powinna ona być bardzo wysoka i decydująca w większości prowadzonych bieżących aktywnościach komunikacyjnych.

Dodatkowo respondenci wskazali te grupy otoczenia, na które akcjonariusz dominujący ma wpływ największy oraz te elementy otoczenia, na które wpływ ten jest znikomy. Do pierwszej grupy zaliczano najczęściej: pracowników, klientów, reasekuratorów oraz pośredników. Do drugiej przydzielono: otoczenie lokalne, organy państwowe (w tym nadzorcze), media, ale także pośredników czy klientów.



Wykres nr 38. Wpływ akcjonariusza na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem

Źródło: Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

### 4.3. Podsumowanie

W rozdziale zaprezentowano wyniki badań ankietowych dotyczących komunikacji ubezpieczeniowej prowadzonej przez zakłady ubezpieczeń na polskim rynku ubezpieczeniowym. Ankieta składała się z 19 pytań, które dotyczyły poszczególnych aspektów zarządzania komunikacją w towarzystwach ubezpieczeniowych. Celem badania było przede wszystkim uzyskanie możliwości dokonania sprawdzenia hipotezy – jaką postawił autor dysertacji – jakoby istniała luka komunikacyjna w zarządzaniu komunikacją przez zakłady ubezpieczeń. Podsumowanie odpowiedzi w tym kontekście zostało zaprezentowane w tabeli 36. Spośród dwudziestu badanych aspektów (19 pytań w kwestionariuszu oraz jedno dodatkowe, którym była reakcja zakładu ubezpieczeń na prośbę o wypełnienie ankiety<sup>22</sup>) aż dziewięć – w opinii autora dysertacji – potwierdziło

<sup>22</sup> Jednoczesne niewypełnienie ankiety i brak poinformowania o fakcie planowanego niewypełnienia ankiety bez wątpienia może świadczyć o luce komunikacyjnej w zakresie prowadzenia relacji z otoczeniem, w skład którego wchodzi także środowisko akademickie.

hipotezę o istnieniu ubytku komunikacyjnego. Z kolei trzy można było zweryfikować negatywnie – rozkład odpowiedzi wskazywałby tu bowiem na prawidłowe prowadzenie komunikacji ubezpieczeniowej. Wreszcie w przypadku ośmiu pytań – nie było bezpośrednim celem wskazanie ubytków komunikacyjnych a raczej analiza sposobu funkcjonowania komunikacji bez jednoczesnego jej oceniania.

**Tabela nr 36. Podsumowanie wyników badania w kontekście sprawdzenia jej głównej hipotezy**

Nr	Zagadnienie	Weryfikacja hipotezy	Falsyfikacja hipotezy	Brak sprawdzenia
0	Uzyskanie informacji zwrotnej po wysłaniu ankiety i kontakcie z zakładem ubezpieczeń	+		
1	Możliwości wynikające z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem		+	
2	Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w kontekście komunikacji z otoczeniem	+		
3	Rzeczywisty i pożądany rozkład zasobów na komunikację z poszczególnymi grupami otoczenia	+		
4	Pożądane cechy procesu komunikacji zakładu ubezpieczeń z odbiorcami		+	
5	Rola zarządu w kształtowaniu komunikacji w zakładzie ubezpieczeń			+
6	Kluczowe determinanty współpracy dla wybranych grup interesariuszy	+		
7	Samoocena zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do konkurencji			+
8	Narzędzia oceny wpływu procesów komunikacyjnych na wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń	+		
9	Determinanty zarządzania komunikacją	+		
10	Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do poszczególnych grup interesariuszy			+
11	Bariery rozwoju komunikacji z otoczeniem zakładów ubezpieczeń	+		
12	Czynniki kształtujące przyszłość działalności ubezpieczeniowej			+
13	Komunikacja inwestorska przez serwis www			+
14	Procedury komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń	+		
15	Liczba spotkań odbywających się w zakładach ubezpieczeń			+
16	Dobranie odpowiedniej komunikacji do interesariuszy			+
17	Wykorzystanie przez zakłady ubezpieczeń monitoringu mediów	+		
18	Kanały komunikacyjne stworzone dla pracowników i pośredników ubezpieczeniowych		+	
19	Ocena wpływu głównego akcjonariusza na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem			+
	<b>Razem: 20</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>8</b>

**Źródło:** Badania komunikacyjne przeprowadzone przez autora dysertacji w latach 2012-2014 r.

Do najważniejszych determinantów przemawiających za zweryfikowaniem hipotezy o istnieniu ubytków w zarządzaniu komunikacją ubezpieczeniową należą:

- **Brak jakiegokolwiek reakcji zakładów ubezpieczeń** na przesłaną ankietę oraz list intencyjny (35 zakładów ubezpieczeń z udziałem w rynku wynoszącym 35%).
- **Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń** – 50% zakładów ubezpieczeń nie posiada w swojej strukturze stanowiska z „komunikacją” w nazwie. Jeżeli chodzi o departament (biuro) z wyrazem „komunikacja” to tylko w 41% zakładów ubezpieczeń takie występują. Nie jest możliwe optymalne prowadzenie komunikacji, jeżeli w ramach struktur organizacyjnych nie występują komórki i osoby wyłącznie za dane zagadnienie odpowiedzialne.
- **Rozkład zasobów na komunikację** – respondenci wykazali niedobór przeznaczenia zasobów (czas, pieniądze) na komunikację z otoczeniem. Ubytek uwidaczniał się w różnicy pomiędzy rzeczywistym rozkładem zasobów a rozkładem potencjalnym (takim jaki w opinii menedżerów powinien w ich miejscu pracy występować).
- **Kluczowe determinanty współpracy z otoczeniem** – zdaniem respondentów odpowiedzialnych za komunikację w zakładzie ubezpieczeń najważniejsze dla otoczenia są kwestie finansowe. Natomiast budowanie relacji tylko dla jednej grupy otoczenia (pośredników) stanowiło istotną zmienną. Dla pozostałych interesariuszy ogromna większość głosów została przydzielona kwestiom finansowym oraz jakości oferty. Nie jest możliwe budowanie długotrwałych więzi z otoczeniem, opartej na właściwych modelach zarządzania komunikacją, jeżeli osoby za nie odpowiedzialne nie wierzą w istotność tej aktywności dla otoczenia.
- **Stosowanie narzędzi wyceny korzyści z prowadzenia kompleksowego zarządzania komunikacją** – tylko 22% zakładów ubezpieczeń stosuje jakiegokolwiek narzędzia wyceny korzyści z komunikacji. Jednocześnie żaden z nich nie posiada kompleksowego sposobu tejże wyceny. Jest to jeden z najbardziej istotnych elementów pozwalających na dostrzeżenie luki komunikacyjnej. Nie można bowiem w pełni zarządzać czymś, czego nie da się zweryfikować pod kątem wpływu na funkcjonowanie całej organizacji.
- **Determinanty zarządzania komunikacją** – dla większości respondentów zarządzanie komunikacją nie pozwala na przekładanie aktywności w badanym obszarze bezpośrednio na wyniki finansowe. Jeżeli osoby zarządzające w zakładzie ubezpieczeń za budowanie systemów komunikacyjnych nie widzą bezpośredniego związku pomiędzy tym, co robią

a wynikami finansowymi pracodawcy to można mówić o ubytku komunikacyjnym i w konsekwencji pewnej marginalizacji tego zagadnienia w całości organizacji.

- **Bariery rozwoju komunikacji** – paradoksalnie opinia większości menedżerów, że nie występuje bariera rozwoju komunikacji wynikającej z braku departamentów i stanowisk odpowiedzialnych w zakładzie ubezpieczeń za komunikację (posiadających w swoich nazwach słowo „komunikacja”) pozwala na zweryfikowanie hipotezy o istnieniu ubytków komunikacyjnych w tym aspekcie. Jeżeli bowiem nie powstaną w ramach zakładów ubezpieczeń komórki odpowiedzialne wyłącznie za komunikację i to z każdą grupą otoczenia a nie jedną wybraną – trudno będzie mówić o kompleksowej komunikacji ubezpieczeniowej. Będzie ona raczej składową komunikacji poszczególnych działów z wybranymi grupami otoczenia, bez wspólnej wizji a często nawet sprzeczną ze sobą.
- **Procedury komunikacyjne w zakładzie ubezpieczeń** – pomimo tego, że 78% zakładów ubezpieczeń stosuje procedury komunikacyjne – praktycznie żaden z nich nie wskazał na kompleksową procedurę (strategię) komunikacyjną z otoczeniem. Stąd wniosek, że żaden nie stworzył pełnego systemu komunikacji bazowej zaproponowanej w rozdziale III dysertacji i stanowiącym pewnego rodzaju rdzeń kontaktu z otoczeniem.
- **Monitoring mediów** – mniej istotnym elementem sprawdzenia hipotezy może również być kwestia podejścia ubezpieczycieli do monitoringu mediów. Cały czas nie wszystkie z nich stosują takie narzędzia. Te, które nie monitorują informacji w mediach o sobie czy o konkurencji z pewnością świadomie lub nie – posiadają lukę komunikacyjną w kontakcie z otoczeniem.

Dla zachowania obiektywizmu oceny należy również podkreślić te elementy odpowiedzi, które wskazywałyby na pełne zrozumienie potrzeb i korzyści wynikających z zarządzania komunikacją. Należą do nich: prawidłowa diagnoza możliwości wynikających z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem; wskazanie i świadomość kluczowych cech procesu komunikacyjnego w kontekście budowania korzyści dla inicjatora oraz posiadanie procedur i kanałów komunikacyjnych dla wybranych grup otoczenia (np. pracowników, czy pośredników ubezpieczeniowych).

## ZAKOŃCZENIE

Komunikacja ubezpieczeniowa w obliczu 24 godzinnego systemu nadawania wiadomości [Collins, Hansen 2013, s. 191] oraz ekstremalnego otoczenia [Collins, Hansen 2013, s. 16] staje się kluczową determinantą nie tylko osiągnięcia rynkowych sukcesów, ale samego egzystowania na nim. Stanowi ona bowiem warunek konieczny funkcjonowania i postępu. Komunikacja jak pisze J. Gitomer [2006, s. 5] pozwala nie tylko na budowanie bogatych kontaktów w otoczeniu, ale również na realizację podstawowych potrzeb inicjatora. Wydaje się zatem, że wybór tematyki opracowania jest w pełni uzasadniony.

Celem pracy było zdefiniowanie komunikacji ubezpieczeniowej<sup>23</sup>. Osiągnięto go poprzez scharakteryzowanie podstawowych pojęć wchodzących w jej skład. Rozpoczęto od wydzielenia z komunikacji społecznej jej odłamu odpowiedzialnego za komunikację korporacyjną (biznesową). W dalszej kolejności skatalogowano komunikację, ze względu na sposób komunikowania oraz grupę docelową do której inicjator chce dotrzeć. Kolejno w ramach rozdziału I przedstawiono docelowy i uniwersalny model procesu komunikacji jeszcze bez wydzielenia jej charakterystycznych cech uwzględniających specyfikę działalności ubezpieczeniowej. Takie podejście zastosowano w rozdziale II, w którym w uzupełnieniu do pierwszej części pracy skoncentrowano się na zdefiniowaniu inicjatora procesu komunikacji oraz konsekwencji, jakie teoria ubezpieczeń wnosi do analiz komunikacji korporacyjnej. Konsekwentnie w dalszej części rozdziału II zbudowano docelowy schemat otoczenia zakładu ubezpieczeń. Zaprezentowane i opisane w Rozdziale I rodzaje komunikacji korporacyjnej ze względu na sposób komunikowania oraz grupę docelową, a także zdefiniowanie inicjatora procesu komunikacyjnego oraz wskazanie otoczenia zakładu ubezpieczeń pozwoliły na osiągnięcie bezpośredniego celu niniejszej dysertacji tj. wprowadzenia terminu *komunikacja ubezpieczeniowa*. Wszelkie procesy komunikacyjne, których inicjatorem jest zakład ubezpieczeń, bez względu na rodzaj zdefiniowanego otoczenia i sposób komunikowania stanowią o komunikacji ubezpieczeniowej.

Z kolei poprzez zaproponowanie narzędzi pozwalających na przeprowadzenie wartościowania poszczególnych komponentów otoczenia osiągnięto drugi bazowy cel pracy. Wycena wpływu interesariuszy zakładu ubezpieczeń na realizację jego celów biznesowych,

---

<sup>23</sup> Omówienie realizacji poszczególnych celów i hipotezy badawczej odbywa się w ramach zakończenia zgodnie z chronologią ich osiągnięcia w pracy. Bez wątpienia jednak podstawowym celem pracy było sprawdzenie hipotezy badawczej.



zgodnie z propozycją autora zależy między innymi od tego jak kształtuje się strona przychodowa i kosztowa poszczególnych grup interesariusza a także ich wrażliwości na procesy komunikacyjne oraz aktualnego klimatu komunikacyjnego. Jednocześnie należy podkreślić, iż pomimo realizacji danej aspiracji pracy polegającej na wskazaniu elementów otoczenia zakładu ubezpieczeń oraz wyceny wpływu jego komponentów na funkcjonowanie inicjatora procesów komunikacyjnych, wymagają one jeszcze weryfikacji praktyki rynkowej oraz dalszych badań teoretycznych. Jest to jednak zgodne z zamierzeniami autora, którego pożądanym kierunkiem było zwrócenie uwagi na niezbędność wyceny otoczenia do skutecznego zarządzania relacjami i komunikacją z nim.

Niespotykany w innych opracowaniach sposób podziału komunikacji korporacyjnej (ubezpieczeniowej) na system komunikacji bazowej oraz komunikację bieżącą był przyczynkiem do zrealizowania kolejnego celu pracy. Osiągnięto go poprzez zaproponowanie w każdym z wyżej wskazanych rodzajach komunikacji miejsc, w których dochodzi do wygenerowania korzyści wynikającej z prowadzenia dobrze zarządzanej komunikacji. Przede wszystkim, samo stworzenie systemu komunikacji w zakładzie ubezpieczeń może stanowić podstawę do zaliczenia go do wartości niematerialnych i prawnych, co szczegółowo opisano w ramach rozdziału III. Takie potraktowanie komunikacji bazowej oznacza, że staje się ona elementem *know-how* ubezpieczyciela oraz jego rdzeniem i katalizatorem wszelkiej aktywności, nie tylko komunikacyjnej. Z kolei analiza wskaźnikowa, zarządzanie ryzykiem oraz zespół procesów zachodzących w zakładzie ubezpieczeń to obszary w funkcjonowaniu ubezpieczyciela, na które może mieć wpływ bieżąca aktywność komunikacyjna. To właśnie te miejsca wyznaczają sposób wyceny korzyści z prowadzenia komunikacji w codzienności funkcjonowania zakładów ubezpieczeń a przede wszystkim ich departamentów odpowiedzialnych za komunikację z poszczególnymi grupami otoczenia. Tym samym uzyskano możliwość zrealizowania celu pracy, jakim było zaproponowanie narzędzi i metod wyceny korzyści z prowadzenia właściwej komunikacji z otoczeniem.

Ostatni cel rozprawy jakim była próba zainteresowania środowisk naukowych, a także biznesowych rolą jaką odgrywają procesy komunikacyjne w działalności ubezpieczeniowej można uznać za zrealizowany po części samym faktem poruszenia danej tematyki w ramach dysertacji. W pracy wielokrotnie podkreślano bowiem, silną korelację pomiędzy poziomem zarządzania procesami komunikacyjnymi a jakością funkcjonowania i skutecznością realizacji celów przez zakłady ubezpieczeń.

Najistotniejszym elementem pracy było sprawdzenie hipotezy badawczej postawionej w jej wstępie. Dzięki materiałowi źródłowemu uzyskanemu w ramach badania sposobu komunikowania się zakładów ubezpieczeń z otoczeniem dokonano zweryfikowania hipotezy. Oznacza to, że istnieje luka komunikacyjna wynikająca z ubytku w sposobie zarządzania komunikacji zakładów ubezpieczeń z otoczeniem. Jako punkt wyjścia do oceny hipotezy założono, iż do skutecznego zarządzania jakimkolwiek procesem / obszarem należy łącznie spełnić cztery warunki:

- Zdefiniować obszar, który ma być zarządzany.
- Wyznaczyć osoby odpowiedzialne za zarządzanie danym obszarem.
- Przygotować i przeznaczyć odpowiednie zasoby.
- Posiadać narzędzia realizacji każdego elementu właściwego zarządzania (w tym weryfikacji realizacji celów).

Jeżeli zatem którykolwiek z powyższych warunków nie jest spełniony, to występuje ubytek w procesie zarządzania badanym obszarem. Analiza wyników odpowiedzi respondentów wykazała, że praktycznie w każdym z tych elementów zachodzi pewnego rodzaju ubytek. Do podstawowych składowych analizy badania przemawiających za zweryfikowaniem hipotezy badawczej należą:

- brak jakiegokolwiek reakcji zakładów ubezpieczeń na przesłaną ankietę badawczą (58% zakładów ubezpieczeń),
- struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń (59% zakładów nie posiada departamentu z „komunikacją” w nazwie),
- rozkład zasobów na komunikację (niedobór dedykowanych środków wskazany przez respondentów),
- rozkład kluczowych determinantów współpracy z otoczeniem (zdaniem respondentów odpowiedzialnych za komunikację w zakładzie ubezpieczeń najważniejsze dla otoczenia są kwestie finansowe. Natomiast budowanie relacji, tylko dla jednej grupy otoczenia (pośredników) stanowiło istotną zmienną),
- brak stosowania przez 78% zakładów ubezpieczeń jakiegokolwiek narzędzi wyceny korzyści z prowadzenia komunikacji,
- determinanty zarządzania komunikacją wskazane przez respondentów (dla większości respondentów zarządzanie komunikacją nie pozwala na przekładanie aktywności w badanym obszarze bezpośrednio na wyniki finansowe ubezpieczyciela),
- podejście ubezpieczycieli do barier rozwoju komunikacji,

- brak prowadzenia systemu komunikacji bazowej (praktycznie żaden z respondentów nie wskazał na posiadanie przez danego ubezpieczyciela kompleksowej procedury (strategii) komunikacji z otoczeniem),
- niedostateczny monitoring mediów.

Warto podkreślić, iż ocena hipotezy dokonana była na zagregowanych wartościach uzyskanych od wszystkich ubezpieczycieli, którzy odpowiedzieli na ankietę. Natomiast w poszczególnych indywidualnych przypadkach ubytek komunikacyjny był odpowiednio mniejszy bądź większy od średniej rynkowej. Nie było jednak respondenta, którego nie dotyczyłaby co najmniej jedna z powyższych przyczyn wskazania luki w zarządzaniu komunikacją. Stąd weryfikacja hipotezy może zostać rozszerzona w większym lub mniejszym stopniu na każdy zakład ubezpieczeń.

W okresie kryzysu zaufania do szeroko rozumianych instytucji finansowych zarządzanie komunikacją z otoczeniem staje się determinantą kreowania wartości dodanych dla interesariuszy organizacji. Przyszłość całego rynku i jego poszczególnych elementów w sytuacji, gdy liczba potencjalnych scenariuszy rozwoju sytuacji w otoczeniu zaczyna się mnożyć [Lubowski 2013, s. 234] w znacznym stopniu jest niewiadomą. Z kolei prowadzenie dobrej komunikacji pozwala na budowanie otoczenia, które nie będzie wrażliwe na negatywne zmiany. Swoimi dobrymi relacjami, zakład ubezpieczeń będzie mógł przeprowadzić siebie i swoje otoczenie przez perturbacje wewnętrzne i zewnętrzne – bez szwanku. Należy bowiem pamiętać, iż złe relacje można utrzymać przy dobrej koniunkturze i braku problemów. Natomiast jakkolwiek kryzys, czy wyzwanie rynkowe dla ubezpieczyciela, który nie dba o swoje relacje z każdym elementem otoczenia może stać się przyczyną jego porażki i niemożliwością realizacji jego celów statutowych.

Poruszanie problematyki, która do tej pory nie zyskała zainteresowania wcześniejszych opracowań dotyczących pokrewnej tematyki (ubezpieczenia, marketing, public relations, zarządzanie przedsiębiorstwem) ma swoje bezwzględne zalety, ale również pewnego rodzaju mankamenty. Należy do nich m.in. brak możliwości – w debiucie opisu badanych zagadnień – kompletnego wyczerpania tematu. Praktycznie każdy zrealizowany cel pracy, włącznie ze sprawdzeniem hipotezy badawczej stanowi swoisty asumpt do dalszych badań i analiz. Niezbędna jest bowiem pogłębiona definicja terminu komunikacji ubezpieczeniowej, chociażby ze względu na ostateczne zaproponowanie inicjatora procesu komunikacyjnego. Czy ma nim być tylko zakład ubezpieczeń (tak jest w świetle pracy), czy też każdy element rynku ubezpieczeniowego inicjujący pewną aktywność komunikacyjną? Z kolei dla zaproponowanych autorskich narzędzi wyceny otoczenia zakładu ubezpieczeń niezbędne są

dalsze studia nad tym modelem, również z uwzględnieniem potencjalnych narzędzi IT, które mogłyby być intuicyjnym przewodnikiem dla departamentów odpowiedzialnych za komunikację w zakładzie ubezpieczeń. Wcześniej jednak bez wątpienia musiałyby one przejść pilotażową weryfikację wśród praktyków i teoretyków ubezpieczeń i komunikacji korporacyjnej. Podobnie rzecz się ma z propozycją definiowania korzyści z prowadzenia komunikacji z otoczeniem. Ten element całości zarządzania komunikacją w zakładzie ubezpieczeń może się okazać kluczowy dla rozwoju tej dyscypliny w praktyce rynkowej. Problemy z wyceną korzyści wynikającej z inwestowania środków w komunikację, osłabia jej pozycję względem innych pozycji np. marketingu, promocji, motywacji prowizyjnej pośredników, wynagrodzenia pracowników itp. Propozycja zawarta w pracy wymaga jednak weryfikacji osób odpowiedzialnych za szeroko rozumiane zarządzanie finansami w zakładach ubezpieczeń oraz badaczy akademickich tego zagadnienia. Dodatkowo do implementacji proponowanych rozwiązań podobnie, jak w przypadku wartościowania otoczenia, niezbędne byłoby również jego informatyczne oprogramowanie. Wreszcie zweryfikowanie hipotezy jakoby istniał ubytek w zarządzaniu komunikacją z otoczeniem zakładu ubezpieczeń także wymaga dalszych analiz, z jednej strony na całości próby (pytania szczegółowe i eliminacja czynników nieistotnych) a z drugiej przy udziale poszczególnych ubezpieczycieli i weryfikacji ich indywidualnego stanu komunikacji wykazanego w badaniach.

W podsumowaniu należy zauważyć, że kończący się właśnie wywód na temat komunikacji ubezpieczeniowej poza przyczynieniem się do wzrostu zainteresowania tym terminem może również stanowić okazję do propagowania stwierdzenia parafrazującego badacza historii pieniądza N. Fergusona, że trudno sobie wyobrazić świat bez komunikacji [2010, s. 20] na każdym etapie życia człowieka oraz przedsiębiorstwa.

# SPIS ŹRÓDEŁ

## Piśmiennictwo

- A guide to the Project Management. Body of Knowledge*, 2000, An American national standard ANSI/PMI 99-001-2000, Project Management Institute Newton Square, Pennsylvania USA
- Adams K., Galanes G.J., 2008, *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
- Alińska A. i Pietrzak B. (red.), 2011, *Finanse publiczne a kryzys ekonomiczny*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa
- Altkorn J., 2004, *Wizerunek firmy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza
- Aluchna M. (red.), 2010, *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
- Andrzejewski P., Kot W., 2002, *Media Relations. Budowanie reputacji firmy.*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
- Banaszyk P. i Urbanowska-Sojkin E., 2008, *Implikacje zmian w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw dla zarządzania* w: Urbanowska-Sojkin E. (red), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Baney J., 2009, *Komunikacja interpersonalna* ; ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa
- Batorski J., 2002, *Tworzenie zdolności przedsiębiorstwa do uczenia się* [w]: *Przedsiębiorstwo i jego otoczenie*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Zeszyty Naukowe nr 1 (11)
- Bednarczyk M., 1996, *Otoczenie i przedsiębiorczość w zarządzaniu strategicznym organizacją gospodarczą* (zeszyty naukowy monografie nr 128), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
- Biernat J. 2009, *Wartość dodana public relations – kapitał relacji* [w]: Tworzydło D., Chmielewski Z. (red.), *Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów

- Biznes Zarządzanie firmą 1 tom (praca zbiorowa)*, 2007, Wydawnictwo naukowe PWN S.A.  
Biblioteka Gazety Wyborczej Warszawa
- Black S., 2001, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna ekonomiczna, Kraków
- Boland J., 2010, *Communication is King*, ABI / INFORM Trade and Industry
- Borowski S. 1965, *Kryteria oceny źródeł statystycznych*, Studia Źródłoznawcze, t. X
- Bradford C., 1993, *Corporate valuation. Tools for effective appraisal and decision making*,  
The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Brett King, 2013, *Bank 3.0. Nowy wymiar bankowości*. Wydawnictwo Studia Emka  
Warszawa
- Buchanan D., Huczynski A., 2001, *Organizational Behaviour. An introductory text*, Prentice  
Hall International Ltd., Edinburgh, England
- Budzyński Wojciech, 2003, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wydawnictwo  
Poltext, Warszawa
- Bzdryra-Maciorowska A., 2012, *Nowy wskaźnik marketingowy FB*, Marketing w praktyce  
(miesięcznik) 03/2012 (169)
- Cohan J.A., 2005, *Intangible assets. Valuation and economic benefit*, Published by John  
Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Collins J., Hansen M.T. 2013, *Wielcy z wyboru*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa
- Communications audit report*, 2002, National School Public Relations Association for the  
Baltimore County Public Schools, Towson Maryland
- Cornelissen J., 2010, *Komunikacja korporacyjna Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters  
Kluwer Polska, Warszawa
- Date – Driven Marketing. The 15 metrics everyone in marketing should know*, 2010,  
Published by John Wiley and Sons New Jersey, USA
- Davis A., 2007, *Public Relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna  
a Wolters Kluwer, Kraków
- Deszczyński P., 2013, *Konceptualizacja pojęcia public relations* [w:] Andrzejewski  
P., Deszczyński P., *Public relations*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego  
w Poznaniu, Poznań
- Druckner P. F., 2011, *Drucker na każdy dzień 366 refleksji o dobrych praktykach  
zarządzania*, Explanator Poznań
- Dryl W., 2010, *Audyt Marketingowy*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010

- Drzycimski A. (red.), 2006, *Public Relations – elementy wiedzy i praktyka*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa w Warszawie, Warszawa.
- Ferguson N., 2010, *Potęga pieniądza. Finansowa Historia Świata*, Wydawnictwo Literackie, Kraków
- Fiske J., 2008, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław
- Flont K., 2010, *Komunikacja w pracy. O sztuce skutecznego porozumiewania się. Klienci. Współpracownicy. Zarząd.*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław
- Forman Ch. i Gron A., 2009, *Vertical Integration and Information Technology Investment in the Insurance Industry*, Journal of Law, Economics and Organization Advance Access
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., 2007, *Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success*, Yale University Press, New Heaven & London
- Friedman A.L., Miles S., 2006, *Stakeholders Theory and Practice*, Oxford University Press Inc New York, New York
- Friedman G., 2009, *Prognoza na XXI wiek. Następne 100 lat*, AMF Plus Group sp. z o.o. Andrzej Findeisen, Warszawa
- Friedman T.L., 2006, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań
- Gastel R., 2004, *Reinsurance: Fundamentals and new challenges*, Insurance Information Institute, New York
- Gay P., 2003, *Freud. Życie na miarę epoki*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań
- Gąsioriewicz L., 2009, *Finanse zakładów ubezpieczeń majątkowych Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck Warszawa
- Gąsioriewicz L., 2010, *Ryzyko finansowe w działalności ubezpieczeniowej* [w]: Monkiewicz J., Gąsioriewicz L. (red naukowa), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck sp. z o.o., Warszawa
- Gitomer J., 2006, *Czarna książeczka budowania kontaktów. 6,5 atutów, które pozwolą zbudować sieć bogatych kontaktów*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa
- Golat R., 2005, *Dobra niematerialne. Kompendium prawne*, Branta Bydgoszcz-Warszawa
- Goleman D., 2007, *Podstawy zarządzania projektem. Inteligencja biznesowa w: Biznes Zarządzanie firmą I tom (praca zbiorcza)*
- Gołębiowski D., 2010, *Audyt ubezpieczeniowy. Praktyczne metody analizy ryzyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa

- Grabek A., 2011, *Ubezpieczenie na Adwokata*, Dziennik Gazeta Prawna nr 77 (2963w1), Wydawca Indor
- Hadyniak B., Monkiewicz J. (red.), 2010, *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa tom 1 Podstawy*, Poltext Warszawa
- Handschke J. (red.), 2006, *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, Copyright by Katedra Ubezpieczeń Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań
- Handschke J., 2000, *Gospodarcze i społeczne znaczenie ubezpieczeń gospodarczych* [w]: Sangowski T. (praca zbiorowa pod redakcją), *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych (pośrednika ubezpieczeniowego)*, Saga Printing, Poznań
- Handschke J., 2001, *Funkcje i zasady ubezpieczeń* [w]: Sangowski T. (red), *Ubezpieczenia Gospodarcze*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
- Handschke J., Monkiewicz J. (red.), 2010, *Ubezpieczenia podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
- Henslowe P., 2005, *Public Relations od podstaw*, Wydawnictwo One Press Exclusive, Gliwice
- Honey G., 2009, *A short guide to reputation risk*, Gower Publishing Limited, Farnham England
- Huczynski A., Buchanan D.A. 2001, *Organizational Behaviour. An introductory text*, Pearson Education Limited, Prentice Hall International Ltd, Edinburgh, England
- James H., 2010, *Koniec globalizacji. Czego nauczył nas wielki kryzys?*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
- Jaworski W., 2002, *Rating ubezpieczeniowy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Jaworski W., Lisowski J., 2005, *Zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń* [w]: Sangowski T. (red.), *Finansowe narzędzia zarządzania zakładem ubezpieczeń*, Poltext Warszawa
- Kaczała M., Łyskawa K., 2010, *Ubezpieczenia przedsiębiorstw / gospodarstw rolnych* [w]: Gąsioriewicz L., Monkiewicz J., *Ubezpieczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem tom 2 Zastosowanie*, Poltext Warszawa
- Kaczmarczyk S., 2007, *Zastosowanie badań marketingowych. Zarządzanie marketingowe i otoczenie przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Kaczmarczyk S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa



- Kamiński L., 2007, *Komunikacja korporacyjna a biznes. Praktyczny poradnik*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Warszawa
- Kenrick D.T., Neuberg S.L., Cialdini R.B., 2006, *Psychologia Społeczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk
- Kliem R.L., Ludin I.S., 1997, *Reducing Project Risk*, Gower Publishing Limited, Hampshire England, Vermont, USA
- Kołodko G., 2013, *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*, Prószyński Media Sp. z o.o., Warszawa
- Kotler P., 2005, *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań
- Kotler P., Caslione J.A., 2009, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., 2010, *Marketing 3.0. Dobry produkt? Zadowolony klient? Spełniony Człowiek!*, MT Biznes sp. z o.o., Warszawa
- Kowalewski E., 2006, współautorzy: Fuchs D., Mogilski W.W., Serwach M. *Prawo ubezpieczeń gospodarczych wydanie trzecie*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Toruń
- Kowska M., 2007, *Zyskać przewagę. Zintegrowana komunikacja w nowoczesnym marketingu. Między teorią a praktyką.*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń
- Kozielski R. (red.), 2006, *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna wydawnicza Wydanie II poszerzone, Kraków
- Kravitz S. i Barinskiy L., 2010, *Mastering Insurance Marketing. How to make your agency forward in the New Media*, Copyright by Seth Kravitz & Lev Barinskiy
- Kufel-Siemińska A., 2001, *Ubezpieczenie jako usługa* [w]: Sangowski T. (red.) *Ubezpieczenia Gospodarcze*, Poltext, Warszawa
- Kufel-Siemińska A., 2005, *Właściwości kanałów dystrybucji usług ubezpieczeniowych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Kwiatek P., Leszczyński G. i Zieliński M., 2009, *Komunikacja w relacjach business-to-business*, Wydawnictwo Advertiva, Poznań
- Kwiecień A., 2010, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice
- Lachiewicz S. (red.), 2008, *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź
- Lament M., 2010, *Ryzyko w zakładzie ubezpieczeń* [w]: Wierzbička E. (red.), *Ubezpieczenia Non-life*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa

- Lemkowska M., 2010, *Fuzja i przejęcia a wartość zakładu ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa
- Levitt T., 2008, *Marketing według Teda Levitta*, Wydawnictwo One Press, Wydawnictwo Helion, Warszawa
- Lisowski J., 2001, *Zagadnienia finansowe w ubezpieczeniach* [w]: Sangowski T. (red.), *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext Wydanie drugie zaktualizowane i rozszerzone Warszawa
- Lisowski J., 2010a, *Specyfika gospodarki finansowej ubezpieczycieli kredytu kupieckiego w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Lisowski J., 2010b, *Analiza finansowa działalności przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego* [w]: Handschke J., Monkiewicz J. (red.), *Ubezpieczenia podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa
- Lisowski J., Stępień J., 2013, *Zarządzanie płynnością zakładu ubezpieczeń w warunkach perturbacji na rynkach finansowych*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa
- Liwacz A., 2010, *Ubezpieczenie dla banków* [w]: Gąsioriewicz L., Monkiewicz J., *Ubezpieczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem tom 2 Zastosowanie*, Poltext Warszawa
- Lloyd H. i Lloyd P., 1970, *Public Relations. Teach yourself books.*, Hodder and Stoughton Ltd.
- Lubowski A., 2013, *Świat 2040. Czy zachód musi przegrać?*, SIW Znak sp. z o.o., Kraków
- Machała R., 2011, *Zarządzanie finansami i wycena firmy. Wydanie II uzupełnione*, Unimex Oficyna wydawnicza, Wrocław
- Macierzyński M., 2008, *Public Relations w bankach wirtualnych*, Wydawnictwo Platinum Cedewu.pl, Warszawa
- Malczewski Ł., 2010, *Planowanie strategiczne programów public relations w administracji samorządowej* [w]: Duda (red) *Public relations miast i regionów*, Wydawnictwo Difin S.A., Warszawa
- Manikowski P., 2013, *Cykle ubezpieczeniowe w gospodarce rynkowej. Pojęcie, cechy, struktura.*, Poltext Sp. z o.o., Warszawa
- Measuring Marketing 103 key metrics every marketer needs*, 2007; Copyright 2007 John Wiley and Sons ; Published by John Wiley and Sons (Asia) Pre Ltd Singapore
- Mendryk I., 2006, *Komunikacja przedsiębiorstw z otoczeniem jako podstawa tworzenia pozytywnego wizerunku* [w]: Kaczmarek B., Kucharski A., Stencel M. (red.), *Komunikowanie się. Problemy i perspektywy.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej, Lublin

- Monkiewicz J., 2010, *Ubezpieczenia na rynku finansowym* [w:] Handschke J., Monkiewicz J., *Ubezpieczenia podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa
- Mrówka R., 2010, *PR-owe kampanie produktowe – proces tworzenia, znaczenia, postrzegania* [w]: Aluchna M. (red.), *Współczesne wyzwania dla przedsiębiorstw. Komunikacja z rynkiem. Zarządzanie produktami. Motywowanie pracowników*, Oficyna w wydawnicza SGH
- Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., 2007, *Marketing: uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Mullins L.J. 2005, *Management and organisational behaviour*, Pearson Education Limited, Financial Times Pitman Publishing Imprint, Edinburgh, Essex, England
- Munter M., 2009, *Komunikacja menedżerska*, ABC a Wolters Kluwer Business, Warszawa
- Nassalski P., 2000, *Techniki sprzedaży ubezpieczeń*, Poltext, Warszawa
- Nestorowicz R., 2002, *Sztuka słuchania* [w]: H. Mruk [red.], *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Nichols R.G., Stevens L.A., 2005, *Efektywna komunikacja*, Harvard Business Review, Wydawnictwo One Press Helion, Gliwice
- Normann R., 2011, *Zarządzanie usługami. Strategie i przywództwo w biznesie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot
- Nowotarska-Romaniak B., 2013, *Zachowania klientów indywidualnych w procesie zakupu usługi ubezpieczeniowej*, Oficyna a Wolters Kluwer business S.A. , Warszawa
- Ober J., 2007, *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice
- Ociepka B. (red.), 2003, *Public relations w teorii i praktyce.*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław
- Ortyński K., 2010, *Rynek ubezpieczeń non-life w Polsce* [w]: Wierzbicka E. (red), *Ubezpieczenia non-life*, CeDeWu.pl Wydawnictwa fachowe, Warszawa
- Penc J., 2010, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Pilarczyk B., 2001, *Komunikacja jako element marketingu* [w]: Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań,
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., 2003, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Przydróżny F, 2013b, *Sprzedaż kontekstowa ubezpieczeń*, Gazeta Ubezpieczeniowa GU29/2013

- Przydróżny F., 2013c, *Komunikacja zakładów ubezpieczeń z otoczeniem*, Gazeta Ubezpieczeniowa GU32/2013
- Przydróżny F. 2014, *Otoczenie zakładu ubezpieczeń i jego wycena* [w:] Lisowski J., Manikowski P. [red]: *Problemy współczesnego rynku ubezpieczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Przydróżny F., 2009, *PR na Bank*, Miesięcznik ubezpieczeniowy, numer 7-8 2009
- Przydróżny F., 2010, *Skuteczna komunikacja*, Miesięcznik Ubezpieczeniowy nr 5/2010
- Przydróżny F., 2011a, *Jedna Unia, jedno ubezpieczenie*, Gazeta Ubezpieczeniowa nr 28 (639)
- Przydróżny F., 2011b, *Budujemy zyskowne mikroubezpieczenia*, Gazeta Ubezpieczeniowa nr 34 (645)
- Przydróżny F., 2011c, *Istota i cele komunikacji korporacyjnej w zakładach ubezpieczeń*, Wiadomości Ubezpieczeniowe 04/2011, Polska Izba Ubezpieczeniowa, Warszawa
- Przydróżny F., 2013a, *Wycena komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem* [w:] Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Funkcjonowanie współczesnej gospodarki rynkowej – rynek finansowy*, Wydawnictwo CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa
- Przyłuska J., 2013, *Rozwój lokalnego rynku ubezpieczeń na życie w świetle czynników społeczno-ekonomicznych*, Wydawnictwo KUL, Lublin
- Reavis M.W., 2012, *Insurance: Concepts & Coverage. Property, liability, life, health and risk management*, FriesenPress, Victoria, Canada
- Reilly R.F., Schweih R.P., 1999, *Valuing Intangible Assets Comprehensive Guide*, Irwin Library Investment & Finance
- Ronka-Chmielowiec W. (red.), 2002, *Ubezpieczenia Rynek i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Ronka-Chmielowiec W., 2009, *Rodzaje i czynniki ryzyka w zakładzie ubezpieczeń* [w:] Jajuga K. (red), *Zarządzanie ryzykiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Rosa G., 2009, *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
- Rothbard M.N., 2010, *Wielki kryzys w Ameryce*, Instytut Ludwiga von Misesa, Warszawa
- Rydzak W., 2010, *Strategie komunikowania w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw w literaturze anglo- i niemieckojęzycznej* [w:] Gołata K., Michoń P. (red), *Komunikowanie w okresie zmian. Zeszyty naukowe 146*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań

- Rydzak W., 2011, *Reputacja a działania informacyjne organizacji w sytuacjach kryzysowych i determinanty ich wyboru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Rzemieniak M., 2006, *Public Relations* [w]: Szymoniuk B. (red.), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Safeguard your organization from social media disaster. Not sure if you need an official policy? You do.* 2010, Communication Briefings, Copyright of Briefings Media Group, LLC
- Samuelson N., Nordhaus W., 1998, *Ekonomia I*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Sangowski T. (red), 2002, *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej część 4*, Oficyna wydawnicza Branta, Bydgoszcz – Poznań
- Schanz K-U, 2006, *Reputation and Reputational Risk Management*, The International Association for the Study of Insurance Economics 1018-5895/06 The Geneva Papers
- Schiffman M., 2010, *Moving public relations forward by Mark Schiffman*, American Collector's Association International
- Sedlacek T., 2012, *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa
- Shermer M., 2009, *Rynkowy umysł*, Wydawnictwo Cis, Warszawa
- Sidor-Banaszek E., 2010, *Starzenie się społeczeństw jako problem opieki długoterminowej na przykładzie wybranych krajów* [w]: Ronka-Chmielowiec W., *Ubezpieczenia emerytalne, społeczne i metody aktuarialne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław
- Slack N [i in.], 1998, *Operations Management*, Financial Times Pitman Publishing 1998 London Office, England
- Sperling A.P., 1995, *Psychologia*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań
- Starkowski M.T. 2011, *Sytuacje kryzysowe przerastają ubezpieczycieli* [w]: Wprost nr 8/2011
- Swacha–Lech M., 2008, *Bancassurance sprzedaż produktów bankowo – ubezpieczeniowych*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu.pl, Warszawa
- Szumlicz T., 2010, *Ubezpieczenie jako urządzenie finansowe. Klasyfikacja ubezpieczeń* [w]: Handschke J., Monkiewicz J. (red naukowa), *Ubezpieczenia podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Poltext sp. z o.o., Warszawa

- Śliwiński A., 2012, *Przestrzenne zróżnicowanie ryzyka ubezpieczeniowego a efektywność ubezpieczeń na życie. Ryzyko-Popyt-Zysk*, Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
- Światowiec-Szczepańska J., Małkowska-Borowczyk M., 2008, *Wybór strategii funkcjonalnych i instrumentalnych kompatybilnych do strategii rozwoju* [w]: Urbanowska-Sojkin E. (red.), *Praktyka zarządzania strategicznego. Studia polskich przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa
- Taleb N.N., 2013, *Antykruchość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Kurhaus Publishing Kurhaus Media sp. z o.o., Warszawa
- Tapscott D., Williams A.D., 2011, *Makrowikinomia. Reset Świata i Biznesu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa
- Trębecki J., 2012, *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Urbanek G., 2011, *Kompetencje a wartość przedsiębiorstwa Zasoby niematerialne w nowej gospodarce*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., 2007, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa
- Wanat T., *Modele komunikowania się*, 2001, w: Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w biznesie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
- Waszkiewicz A., 2011, *Ryzyko sekurytyzacji a kryzys finansowy*, Oficyna wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa
- Wieczorek-Fronia M., Zubrzycki J., 2011, *Środki trwałe oraz wartości niematerialne i prawne*, Unimex Oficyna wydawnicza, Wrocław
- Wilk, M. Keck-Wilk, 2010, *Zindywidualizowana komunikacja z klientem jako czynnik sprzyjający kreowaniu lojalności na rynku usług agroturystycznych* [w]: Pilarczyk B., Waśkowski Z. (red.), *Komunikacja rynkowa. Skuteczne narzędzia i obszary zastosowania. Zeszyty Naukowe 136*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań
- Wilson M.T., *Kierowanie działem sprzedaży*, 1997, [w]: Stewart D.M. (red.), 1997, *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Winiecki J. (red.), 2009, *Kryzys globalny. Początek czy koniec?*, Regan Press Consulting Sp. z o.o., Gdańsk

- Winkler R., 2008, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków
- Wojcik K., 2005, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem.*, Wydawnictwo PLACET, Warszawa
- Wojtyna A. (red.), 2011, *Kryzys finansowy i jego skutki dla krajów na średnim poziomie rozwoju*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Wróbel G., Wróbel A., 2009, *Charakterystyka japońskiego stylu komunikacji biznesowej* [w]: Tworzydło D., Chmielewski Z. (red.), *Problemy i wyzwania public relations w świetle badań i praktyki*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie, Rzeszów
- Zaraziński G., 2006, *Komunikacja i media: wprowadzenie*, 2006, Wydawnictwo drukarnia Bestprint S.C., Siedlce
- Zarębska A., 2008, *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę?*, Wydawnictwo Difin, Warszawa
- Zborowska R., 2009, *Kapitał Intelektualny w przedsiębiorstwie*, Przedsiębiorstwo Wydawnicze Ars boni et aequi & Romana Zaborowska, Poznań
- Zdrojewska A., Czerniawska B., 2006, *Relacje z Mediami. Media Techniki* [w]: *Sztuka Public Relations. Z doświadczeń polskich praktyków* (opracowanie zbiorowe), Związek Firm Public Relations, Warszawa
- Zrałek J., 2007, *Konsumenci wobec Public relations – komunikacyjne uwarunkowania zachowań nabywczych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice

## **Źródła prawne**

- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych (j.t. Dz. U. z 2011 nr 74 poz. 397 ze zm.)
- Ustawa z dnia 18 września 2001 r. – Kodeks morski, Dz. U., nr 138, poz. 1545 (t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 758, 1014, z 2014 r. poz. 1554)
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, Dz.U. nr 124, poz. 1151 (t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 950, 1289, z 2014 r. poz. 586, 768)
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku Ubezpieczonych, Dz.U. nr 124, poz.1153, ( t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 290, 1717)
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o pośrednictwie ubezpieczeniowym, Dz.U. nr 124, poz. 1154 (tj. Dz.U. 2014 poz. 1450)
- Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych, Dz.U. nr 124, poz. 1152 (t.j. Dz. U. z 2013 r. poz. 392, z 2014 r. poz. 827)
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., Nr 16, poz. 93 z późn. zm., t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 121, 827)
- Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (j.t. Dz.U. z 1991 nr 80 poz. 350 ze zm.)
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (j.t. Dz. U. Z 2009 r. Nr 152, poz. 1223 ze zm.)
- Ustawa z dnia 7 lipca 2005 r. o ubezpieczeniach upraw rolnych i zwierząt gospodarskich Dz. U. z 2005 r. Nr 150, poz. 1249, z 2006 r. Nr 120, poz. 825, Nr 157, poz. 1119, z 2007 r. Nr 49, poz. 328, z 2008 r. Nr 145, poz. 918, z 2009 r. Nr 18, poz. 97, z 2011 r. Nr 106, poz. 622.

## **Pozostałe źródła**

[www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

[www.piu.org.pl](http://www.piu.org.pl)



## SPIS TABEL

Tabela nr 1. Podejście do komunikacji na gruncie zarządzania z implikacją dla zakładu ubezpieczeń .....	28
Tabela nr 2. Potrzeby komunikacyjne klientów w kontekście zakładu ubezpieczeń .....	33
Tabela nr 3. Potrzeby komunikacyjne pracowników w kontekście zakładu ubezpieczeń .....	35
Tabela nr 4. Potrzeby komunikacyjne akcjonariuszy w kontekście zakładu ubezpieczeń .....	37
Tabela nr 5. Potrzeby społeczeństwa lokalnego w kontekście zakładu ubezpieczeń .....	39
Tabela nr 6. Potrzeby komunikacyjnej dziennikarzy w kontekście zakładu ubezpieczeń .....	41
Tabela nr 7. Niewerbalne akty komunikacji .....	47
Tabela nr 8. Grupy informacji o interesariuszach na przykładzie klientów zakładu ubezpieczeń .....	52
Tabela nr 9. Znaczenie dobrej komunikacji w świetle autorytarnego i kooperatywnego stylu zarządzania .....	54
Tabela nr 10. Powszechne platformy komunikacji z klientem .....	64
Tabela nr 11. Środki komunikowania się w przedsiębiorstwie z pracownikami .....	65
Tabela nr 12. Bariery komunikacyjne w przedsiębiorstwie .....	70
Tabela nr 13. Cele komunikacyjne zależne od pożądanej aktywności w określonej grupie docelowej .....	79
Tabela nr 14. Cechy skutecznego komunikatu .....	81
Tabela nr 15. Zasady dobrej komunikacji .....	82
Tabela nr 16. Dziesięć herezji Jonesa .....	83
Tabela nr 17. Zakłady ubezpieczeń w Polsce – dopuszczalne formy organizacyjno – prawne .....	91
Tabela nr 18. Czynności ubezpieczeniowe a komunikacja .....	93
Tabela nr 19. Funkcje i zasady ubezpieczeń a komunikacja .....	95
Tabela nr 20. Cechy umowy ubezpieczenia i przykłady komunikacji z nim związane... ..	97
Tabela nr 21. Procesy zarządzania zachodzące w zakładzie ubezpieczeń a podmioty i kierunki komunikacji .....	98
Tabela nr 22. Ryzyko w działalności ubezpieczeniowej a przykładowe błędy w komunikacji przyczyniające się do jego realizacji .....	100

<b>Tabela nr 23. Wycena jakości otoczenia – strona przychodowa .....</b>	<b>128</b>
<b>Tabela nr 24. Wycena jakości otoczenia – strona przychodowa – legenda .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabela nr 25. Wycena jakości otoczenia – strona kosztowa .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabela nr 26. Wycena jakości otoczenia – strona kosztowa – legenda .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabela nr 27. Wartość netto poszczególnych grup otoczenia .....</b>	<b>131</b>
<b>Tabela nr 28. Przyporządkowanie grup docelowych do poszczególnych kategorii po uwzględnieniu ich wartości netto dla zakładu ubezpieczeń .....</b>	<b>131</b>
<b>Tabela nr 29. Wrażliwość otoczenia zakładu ubezpieczeń na zmiany wybranych impulsów .....</b>	<b>132</b>
<b>Tabela nr 30. Przyporządkowanie grup docelowych do poszczególnych kategorii, po uwzględnieniu ich wrażliwości na zmiany .....</b>	<b>133</b>
<b>Tabela nr 31. Uwzględnienie klimatu przy wycenie otoczenia .....</b>	<b>135</b>
<b>Tabela nr 32. Klasyfikacja metod wyceny przedsiębiorstwa .....</b>	<b>143</b>
<b>Tabela nr 33. Preferencja dotycząca metod wyceny kapitału intelektualnego .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabela nr 34. Korzyść z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem na przykładzie wybranych procesów zachodzących w działalności ubezpieczeniowej .....</b>	<b>158</b>
<b>Tabela nr 35. Respondenci ankiety reprezentujący zakłady ubezpieczeń .....</b>	<b>171</b>
<b>Tabela nr 36. Podsumowanie wyników badania w kontekście sprawdzenia jej głównej hipotezy .....</b>	<b>221</b>

## SPIS RYSUNKÓW

Rysunek nr 1. Aksjomaty komunikacji .....	25
Rysunek nr 2. Podział komunikacji korporacyjnej .....	31
Rysunek nr 3. Pionowe komunikowanie w zakładzie ubezpieczeń – przykład .....	44
Rysunek nr 4. Poziome komunikowanie w zakładzie ubezpieczeń – przykład .....	45
Rysunek nr 5. Przykład komunikacji werbalnej i niewerbalnej w zakładzie ubezpieczeń .....	47
Rysunek nr 6. Kształt nieformalnych sieci w przedsiębiorstwie.....	50
Rysunek nr 7. Komunikacja formalna i nieformalna w zakładzie ubezpieczeń – przykład .....	51
Rysunek nr 8. Komunikacja masowa i indywidualna w zakładzie ubezpieczeń – przykłady .....	53
Rysunek nr 9. Komunikacja scentralizowana w przedsiębiorstwie .....	55
Rysunek nr 10. Komunikacja zdecentralizowana w przedsiębiorstwie .....	56
Rysunek nr 11. Komunikacja scentralizowana i zdecentralizowana w zakładzie ubezpieczeń - przykłady .....	57
Rysunek nr 12. Komunikacja świadoma i nieświadoma w zakładzie ubezpieczeń – przykłady .....	59
Rysunek nr 13. Model procesu komunikacji według Arystotelesa .....	60
Rysunek nr 14. Model procesu komunikacji według Lasswella .....	62
Rysunek nr 15. Zmysły człowieka a kanały komunikacji .....	63
Rysunek nr 16. Grupy środków komunikowania .....	63
Rysunek nr 17. Model procesu komunikacji uzupełniony o model cyrkulacji Osgooda i Schrama .....	67
Rysunek nr 18. Model procesu komunikacji uzupełniony o model Shannona i Weavera .....	69
Rysunek nr 19. Prawa komunikacyjne Wiio .....	71
Rysunek nr 20. Model procesu komunikacji transakcyjnej (otwartej).....	73
Rysunek nr 21. Model procesu komunikacji z uwzględnieniem czynnika środowiskowego.....	74
Rysunek nr 22. Model procesu komunikacji dwustopniowej .....	75
Rysunek nr 23. Teoria potrzeb Masłowa a potrzeby przedsiębiorstwa w świetle celów komunikacji .....	78

Rysunek nr 24. Cykl życia relacji z otoczeniem a komunikacja .....	80
Rysunek nr 25. Pytania o inicjatora procesu komunikacji i charakterystykę działalności ubezpieczeniowej w świetle komunikacji korporacyjnej .....	88
Rysunek nr 26. Otoczenie zakładu ubezpieczeń .....	103
Rysunek nr 27. Mikrootoczenie zakładu ubezpieczeń .....	108
Rysunek nr 28. Mikrootoczenie oraz mezootoczenie zakładu ubezpieczeń .....	112
Rysunek nr 29. Polski rynek ubezpieczeniowy jako element makrootoczenia zakładu ubezpieczeń .....	113
Rysunek nr 30. Otoczenie zakładu ubezpieczeń uwzględniające mikrootoczenie, mezootoczenie oraz makrootoczenie.....	116
Rysunek nr 31. Otoczenie zakładu ubezpieczeń uwzględniające mikrootoczenie, mezootoczenie, makrootoczenie oraz metaotoczenie.....	118
Rysunek nr 32. Dobry i zły wpływ klimatu polityczno - prawnego na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.....	119
Rysunek nr 33. Dobry i zły wpływ klimatu demograficznego na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.....	121
Rysunek nr 34. Dobry i zły wpływ klimatu ekonomicznego na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.....	124
Rysunek nr 35. Otoczenia zakładu ubezpieczeń – schemat docelowy .....	125
Rysunek nr 36. Przyporządkowanie grup docelowych do poszczególnych kategorii po uwzględnieniu ich wartości oraz wrażliwości na zmiany .....	134
Rysunek nr 37. Komunikacja korporacyjna z punktu widzenia jej wyceny.....	141
Rysunek nr 38. Klasyfikacja metod wyceny systemu komunikacji bazowej na przykładzie patentu.....	144
Rysunek nr 39. Korzyść z komunikacji bazowej w zakładzie ubezpieczeń.....	146
Rysunek nr 40. Miejsca kreowania się korzyści z komunikacji bieżącej w zakładzie ubezpieczeń.....	148
Rysunek nr 41. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane wskaźniki sprzedażowe .....	150
Rysunek nr 42. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane wskaźniki ekonomiczne.....	153
Rysunek nr 43. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane wskaźniki marketingowo – wizerunkowe.....	155

<b>Rysunek nr 44. Wpływ komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem na zarządzanie ryzykiem działalności ubezpieczeniowej.....</b>	<b>160</b>
<b>Rysunek nr 45. Przykład planowanych działań komunikacyjnych i ich wpływ na wybrane zagrożenia prowadzenia działalności ubezpieczeniowej.....</b>	<b>161</b>
<b>Rysunek nr 46. Projektowanie komunikacji bieżącej w zakładzie ubezpieczeń .....</b>	<b>167</b>
<b>Rysunek nr 47. Główne etapy badania komunikacji w zakładzie ubezpieczeń.....</b>	<b>173</b>

## SPIS WYKRESÓW

Wykres nr 1. Udział w rynku zakładów ubezpieczeń, które odpowiedziały na ankietę komunikacyjną .....	174
Wykres nr 2. Możliwości wynikające z komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.....	176
Wykres nr 3. Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w odniesieniu do komunikacji – stanowiska .....	177
Wykres nr 4. Struktura organizacyjna zakładów ubezpieczeń w odniesieniu do komunikacji – departamenty .....	178
Wykres nr 5. Rzeczywisty rozkład zasobów na komunikację z wybranymi grupami interesariuszy .....	180
Wykres nr 6. Pożądaný rozkład zasobów na komunikację z wybranymi grupami interesariuszy .....	181
Wykres nr 7. Różnica pomiędzy rzeczywistym a pożądanym rozkładem zasobów .....	182
Wykres nr 8. Pożądane cechy procesu komunikacji zakładu ubezpieczeń z odbiorcami .....	183
Wykres nr 9. Wpływ zarządu na komunikację z otoczeniem .....	185
Wykres nr 10. Kluczowe determinanty współpracy dla pracowników .....	186
Wykres nr 11. Kluczowe determinanty współpracy dla klientów .....	187
Wykres nr 12. Kluczowe determinanty współpracy dla pośredników .....	188
Wykres nr 13. Kluczowe determinanty współpracy dla akcjonariuszy .....	189
Wykres nr 14. Kluczowe determinanty współpracy dla konkurentów .....	190
Wykres nr 15. Samoocena zakładu ubezpieczeń w odniesieniu do konkurencji.....	191
Wykres nr 16. Występowanie w zakładzie ubezpieczeń narzędzi wyceny korzyści z komunikacji .....	192
Wykres nr 17. Determinanty zarządzania komunikacją .....	194
Wykres nr 18. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do pracowników .....	195
Wykres nr 19. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do pośredników.....	196
Wykres nr 20. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do akcjonariuszy.....	197
Wykres nr 21. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do klientów	197

<b>Wykres nr 22. Wykorzystanie kanałów komunikacyjnych w odniesieniu do konkurencji.....</b>	<b>198</b>
<b>Wykres nr 23. Brak departamentów odpowiedzialnych wyłącznie za komunikację jako bariera rozwoju komunikacji .....</b>	<b>199</b>
<b>Wykres nr 24. Ograniczenia finansowe jako bariera rozwoju komunikacji .....</b>	<b>200</b>
<b>Wykres nr 25. Ograniczenia czasowe jako bariera rozwoju komunikacji.....</b>	<b>201</b>
<b>Wykres nr 26. Brak możliwości wyceny efektów komunikacji jako jej bariera rozwoju .....</b>	<b>202</b>
<b>Wykres nr 27. Brak celowości rozwoju komunikacji jako bariera jej rozwoju.....</b>	<b>202</b>
<b>Wykres nr 28. Przyszłość działalności ubezpieczeniowej .....</b>	<b>204</b>
<b>Wykres nr 29. Relacje inwestorskie poprzez serwis www .....</b>	<b>205</b>
<b>Wykres nr 30. Procedury komunikacyjne stosowane przez zakłady ubezpieczeń .....</b>	<b>207</b>
<b>Wykres nr 31. Liczba spotkań odbywających się w zakładach ubezpieczeń .....</b>	<b>208</b>
<b>Wykres nr 32. Kluczowe rodzaje komunikacji dla wybranych grup otoczenia.....</b>	<b>210</b>
<b>Wykres nr 33. Korzystanie z monitoringu w celu uzyskania informacji o zakładzie ubezpieczeń.....</b>	<b>214</b>
<b>Wykres nr 34. Korzystanie z monitoringu w celu uzyskania informacji o konkurencji.....</b>	<b>215</b>
<b>Wykres nr 35. Korzystanie z monitoringu w celu uzyskania informacji o rynku .....</b>	<b>216</b>
<b>Wykres nr 36. Przestrzeń w zakładzie ubezpieczeń do prowadzenia dialogu z pracownikami .....</b>	<b>218</b>
<b>Wykres nr 37. Przestrzeń w zakładzie ubezpieczeń do prowadzenia dialogu z pośrednikami .....</b>	<b>218</b>
<b>Wykres nr 38. Wpływ akcjonariusza na komunikację zakładu ubezpieczeń z otoczeniem.....</b>	<b>220</b>

# ZAŁĄCZNIKI

## I List przewodni – szablon



Poznań, .....

Szanowna Pani,

.....  
Prezes Zarządu  
.....

Dotyczy:

Ankieta naukowa dotycząca komunikacji zakładów ubezpieczeń z otoczeniem

Przedmiot:

W związku z opracowywaną pracą doktorską poruszającą problematykę *Komunikacji zakładu ubezpieczeń z otoczeniem*, na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, zwracamy się z uprzejmą prośbą o uzupełnienie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie załączonej do niniejszego pisma.

Ankieta przeznaczona jest dla wszystkich zakładów ubezpieczeń prowadzących działalność w Polsce (**załączona ankieta odnosi się wspólnie do obu zarządzanych przez Panią Towarzystw**).

Celem ankiety jest odpowiedź na pytanie: jak zakłady ubezpieczeń komunikują się z otoczeniem i czy istnieją niewykorzystane możliwości komunikacyjne w tej dziedzinie.

Uprzejmie informujemy, iż ankieta jest anonimowa zarówno dla osoby wypełniającej, jak i całego zakładu ubezpieczeń. Wyniki badania będą zaprezentowane w pracy w formie zbiorczej, bez wskazywania poszczególnych ubezpieczycieli.

*Starając się szanować czas Pani Pracowników, ankieta została zbudowana w formie jak najkrótszej i pozwalającej w możliwie naj szybszym czasie na uzupełnienie. W tym celu została przeanalizowana przez specjalistów z naszej Uczelni oraz dodatkowo przeszła badania próbne.*

Ankieta przeznaczona jest dla osoby/osób odpowiedzialnych za szeroko rozumianą komunikację (np. dyrektor marketingu, dyrektor HR, dyrektor komunikacji korporacyjnej). Może ją wypełniać jedna lub więcej osób.

W ramach podziękowań za wypełnienie i odesłanie załączonej ankiety, obligujemy się do przesłania jej wyników zbiorczych.

Bardzo prosimy o pozytywne rozpatrzenie niniejszej prośby i odesłanie ankiety do 12 października 2012 r. na adres: .....

Z poważaniem,

.....  
Prof. dr hab. Jerzy Handschke  
Kierownik Katedry Ubezpieczeń  
Gospodarczych

.....  
dr hab. Jacek Lisowski, prof. nadzw. UEP  
Promotor dysertacji

.....  
mgr Filip Przydróżny  
Autor dysertacji



## II Ankieta – szablon<sup>24</sup>

---

### ANKIETA

#### KOMUNIKACJA ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ Z OTOCZENIEM

---

#### CZĘŚĆ I UWAGI OGÓLNE

Ankieta przeznaczona dla osób odpowiedzialnych za komunikację z otoczeniem w Zakładzie Ubezpieczeń, na przykład: *dyrektor ds. komunikacji w biurze komunikacji i promocji*. Jeżeli ankietę wypełnia osoba odpowiedzialna za komunikację z jedną grupą otoczenia (interesariuszy), na przykład *dyrektor działu Human Resources* (komunikacja z pracownikami), czy *dyrektor marketingu* (komunikacja z klientami), w przypadku braku informacji o całości komunikacji z otoczeniem w Zakładzie Ubezpieczeń, proszę udzielać odpowiedzi w odniesieniu do tej grupy interesariuszy.

Jako Zakład Ubezpieczeń traktuje się wszystkie podmioty, wchodzące w skład jednej Grupy Ubezpieczeniowej posiadające wspólną nazwę/markę handlową. Dlatego Grupa Ubezpieczeniowa „X” w skład której wchodzi Zakład Ubezpieczeń na życie „Y” i Zakład Ubezpieczeń majątkowych „Z” wypełnia jeden raz ankietę wspólnie dla obu podmiotów. W przypadku, gdy w ramach jednej Grupy Ubezpieczeniowej funkcjonują dwa odrębne działy / osoby odpowiedzialne za komunikację, prosimy o wypełnienie przez dział / osobę powiązany bezpośrednio z Zakładem Ubezpieczeń, który ma większy przypis składki brutto za poprzedni rok kalendarzowy.

**Ankieta jest anonimowa w odniesieniu zarówno do osoby wypełniającej, jak i Zakładu Ubezpieczeń.  
Ankieta objęta jest tajemnicą statystyczną a jej wyniki będą służyć wyłącznie do celów badawczych.**

---

#### Część II Opis – czym jest otoczenie?

W skład otoczenia Zakładu Ubezpieczeń (interesariuszy) w ramach niniejszej ankiety wchodzi:

**Klienci**

**Akcjonariusze**

**Pracownicy**

**Konkurenci**

**Pośrednicy** (agenci, brokerzy i inne osoby (podmioty) wykonujące czynności pośrednictwa ubezpieczeniowego)

**Otoczenie lokalne** (szkoły, urzędy, mieszkańcy)

**Media** (Internet, prasa, telewizja, inne)

**Reasekuratorzy**

---

<sup>24</sup> Ankieta wysyłana do ubezpieczycieli była złożona graficznie w inny sposób niż w pracy. Treść jest natomiast skopiowana bez zmian.

**Dostawcy** (likwidatorzy, rzeczoznawcy, drukarnie, programiści IT, właściciele wynajmowanych nieruchomości, itp.)

**Państwo / organ nadzoru** (m.in. Minister Finansów, inne ministerstwa, KNF)

**Instytucje interesów konsumenckich** (na przykład Rzecznik Ubezpieczonych)

**Instytucje samorządowe** (na przykład Polska Izba Ubezpieczeń)

**Inne podmioty** (na przykład Polskie Biuro Ubezpieczeń Komunikacyjnych, Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny)

---

### Część III Wypełnia Respondent

Stanowisko osoby wypełniającej ankietę

.....

Dominujące otoczenie (grupa interesariuszy) w ramach zajmowanego stanowiska

.....

- 1. Co Pani / Pana zdaniem umożliwi komunikacja Pani/Pana Zakładu Ubezpieczeń z otoczeniem?**  
(prosimy o przydzielenie łącznie dla wszystkich odpowiedzi 10 punktów ; może być 10 punktów dla jednej kategorii )

Lp	Odpowiedź:	Punkty
1	prorowadzenie dialogu z całym otoczeniem (komunikacja dwukierunkowa)	
2	prorowadzenie monologu z otoczeniem (komunikacja jednokierunkowa)	
3	diagnozowanie potrzeb otoczenia	
4	wpływanie na zachowanie otoczenia	
5	realizację potrzeb otoczenia	
	Razem	10

- 2. Czy w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń występuje/a:**

**a) stanowisko/a, które mają w nazwie słowo „komunikacja”?**

NIE  TAK (jakie? proszę wpisać).....

**b) dział/biuro/a, które mają w nazwie słowo „komunikacja”?**

NIE  TAK (jakie? proszę wpisać).....

- 3. Na komunikację z kim Pani/Pana Zakład Ubezpieczeń:**

**a) poświęca najwięcej nakładów (czas + pieniądze),**

**b) powinien Pani/Pana zdaniem poświęcać najwięcej nakładów (czas + pieniądze)?**

(prosimy o wstawienie punktacji od 1 do 5; przy czym: 1 oznacza – bardzo mało a 5 – bardzo dużo)

	<i>a) Wielkość aktualnie ponoszonych nakładów</i>	<i>b) Pożądana wielkość nakładów</i>
<i>Klienci</i>		
<i>Akcjonariusze</i>		
<i>Pracownicy</i>		
<i>Konkurenci</i>		
<i>Pośrednicy</i>		
<i>Otoczenie lokalne</i>		
<i>Media</i>		
<i>Reasekurator</i>		
<i>Dostawca</i>		
<i>Państwo / organ nadzoru</i>		
<i>Instytucje interesów konsumenckich</i>		
<i>Instytucje samorządowe</i>		
<i>Inne podmioty</i>		

(informacje – kto przykładowo wchodzi w skład poszczególnych grup otoczenia zostały zawarte w Części II ankiety)

**4. Jaki Pani/Pana zdaniem powinien być proces komunikacji Zakładu Ubezpieczeń z odbiorcami?**  
(prosimy o wstawienie punktacji od 1 do 5; przy czym: 1 – zdecydowanie NIE; 5 – zdecydowanie TAK)

1	jasny i zrozumiały dla odbiorcy	
2	nadany w odpowiednim czasie dla odbiorcy	
3	dwustronny, czyli dający szansę na odpowiedź odbiorcy	
4	prowadzony w kanale komunikacyjnym dostosowanym do preferencji odbiorcy	

5	„uniwersalny”, dostosowany do jak największej liczby i rodzajów odbiorców	
6	możliwie precyzyjny i zindywidualizowany	
7	zawierający jak najwięcej informacji	
8	wysyłany tylko na żądanie odbiorcy	
9	podkreślać tylko zalety Zakładu Ubezpieczeń,	
10	być ustalany przez Zarząd Zakładu Ubezpieczeń	

**5. Jaki Pani / Pana zdaniem jest wpływ Zarządu na komunikację z otoczeniem Pani/Pana Zakładu Ubezpieczeń?**

(prosimy o wstawienie „X” przy wybranej odpowiedzi)

bardzo duży     duży     niewielki     żaden (brak wpływu)

Grupa docelowa (interesariusze), na którą Zarząd ma:

- a) największy wpływ.....  
b) najmniejszy wpływ .....

**6. Proszę zaznaczyć jedną z kategorii (cena, relacje z ZU itd.), która jest według Pani/Pana najważniejsza dla podanych grup interesariuszy w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń.**

Grupa interesariuszy:

Klienci	⇒	<input type="checkbox"/>	Cena ubezpieczenia	<input type="checkbox"/>	Relacje z ZU	<input type="checkbox"/>	Jakość oferty
Akcjonariusze	⇒	<input type="checkbox"/>	Wynik finansowy	<input type="checkbox"/>	Relacje z ZU	<input type="checkbox"/>	Jakość oferty
Pracownicy	⇒	<input type="checkbox"/>	Wynagrodzenie	<input type="checkbox"/>	Relacje z ZU	<input type="checkbox"/>	Rozwój
Konkurenci	⇒	<input type="checkbox"/>	Cena ubezpieczenia	<input type="checkbox"/>	Relacja z klientem	<input type="checkbox"/>	Jakość oferty
Pośrednicy	⇒	<input type="checkbox"/>	Prowizja	<input type="checkbox"/>	Relacja z ZU	<input type="checkbox"/>	Jakość oferty

**7. Jak ocenia Pani / Pan pozycję swojego Zakładu Ubezpieczeń w porównaniu z konkurencją w zakresie podanych poniżej czynników**

(oceny prosimy dokonać w skali od 1 do 5; gdzie 1 oznacza – bardzo źle, a 5 – bardzo dobrze)

1	Cena (ubezpieczeń oferowanych w Zakładzie Ubezpieczeń)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
2	Relacja (Zakładu Ubezpieczeń z wszystkimi grupami otoczenia)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5
3	Jakość (umów ubezpieczenia oferowanych przez Zakład Ubezpieczeń)	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5

**8. Czy w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń dokonuje się oceny wpływu komunikacji z otoczeniem na wyniki finansowe?**

TAK

Na czym polega ta ocena?.....

NIE

**9. Jaka jest Pani/Pana opinia na temat zarządzania komunikacją?**

*(prosimy o ustosunkować się do poniższych stwierdzeń, stosując skalę ocen: 1 – zdecydowanie nie, 5 – zdecydowanie tak)*

**Zarządzanie komunikacją:**

1	minimalizuje ryzyko spadku reputacji Zakładu Ubezpieczeń	
2	zwiększa lojalność interesariuszy Zakładu Ubezpieczeń	
3	umożliwia sprawne funkcjonowanie Zakładu Ubezpieczeń	
4	bezpośrednio wpływa na wyniki finansowe Zakładu Ubezpieczeń	
5	pozytywnie oddziałuje na wizerunek Zakładu Ubezpieczeń w otoczeniu	

**10. W jakim stopniu wykorzystywane są w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń następujące kanały komunikacji?**

*(prosimy dla każdej grupy otoczenia o przydzielenie łącznie 100% dla wszystkich zaproponowanych kanałów komunikacji)*

	Klient	Akcjonariusz	Pracownik	Konkurent	Pośrednik
Telefon	%	%	%	%	%
Internet (e-mail)	%	%	%	%	%
Komunikacja osobista	%	%	%	%	%
Komunikacja w formie pisemnej	%	%	%	%	%
SUMA	100%	100%	100%	100%	100%

**11. Które z podanych poniżej barier rozwoju komunikacji występują w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń?**

*(dla każdej odpowiedzi prosimy o wstawienie „X” przy polu TAK (gdy dana bariera występuje) lub NIE (gdy dana bariera nie występuje))*

Lp		Tak	Nie
1	brak departamentów odpowiedzialnych tylko za komunikację		
2	ograniczenia finansowe		
3	ograniczenia czasowe		
4	brak możliwości wyceny efektów komunikacji		
5	brak celowości rozwoju komunikacji		

**12. Jakie Pani/Pana zdaniem znaczenie dla działalności zakładów ubezpieczeń w Polsce będą miały za 5 lat podane niżej czynniki?**

(oceny prosimy dokonać w skali od 1 do 5 punktów; przy czym 1 oznacza bardzo małe; 5 – bardzo duże)

rozwój oferty (zakres ubezpieczanego ryzyka)	
cena za ubezpieczenia	
utrzymywanie relacji z grupami interesariuszy	
zarządzanie unikatowymi pracownikami (talentami) w Zakładzie Ubezpieczeń	
czynniki globalne (katastrofy naturalne, terroryzm, itp.)	
wzrost świadomości ubezpieczeniowej Polaków	

**13. Czy Pani/Pana Zakład Ubezpieczeń ma na swojej stronie www zakładkę tylko dla inwestorów (tzw. relacje inwestorskie)? (prosimy o wstawienie „X” przy wybranej odpowiedzi)**

TAK	<input type="checkbox"/>	
NIE	<input type="checkbox"/>	
NIE, ale występują inne platformy kontaktu z inwestorami (jakie?)	<input type="checkbox"/>	(opis)

**14. Czy w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń stosowane są unormowane i formalne procedury, które wpływają na proces komunikacji z otoczeniem?**

- TAK  
Jakie?.....
- NIE

**15. Ile w Centrali Pani/Pana Zakładu Ubezpieczeń odbywa się w ciągu dnia bezpośrednich i zaplanowanych spotkań, w których biorą udział co najmniej 3 osoby w tym co najmniej jedna z wewnątrz lub z zewnątrz Zakładu Ubezpieczeń?**

(prosimy o wstawienie „X” przy wybranej odpowiedzi)

Od 0 do 5 dziennie	Od 6 do 15 dziennie	Od 16 do 30 dziennie	Powyżej 30 dziennie

**16. Co Pani/Pana zdaniem odgrywa większą rolę w komunikacji z grupami interesariuszy (otoczeniem)?**

(prosimy o wpisanie przyporządkowanej danemu rodzajowi komunikacji litery „A” lub „B” w odpowiednie pola)

Odpowiedź „A”	Odpowiedź „B”	Klient	Akcjonariusz	Pracownik	Konkurent	Pośrednik
to co się mówi (przekaz werbalny)	mowa ciała (gestykulacje)					
komunikowanie zgodnie z procedurami	relacje nieformalne					

materiały informacyjne	kontakt bezpośredni					
kontakt częsty bez względu na konkretną potrzebę komunikacyjną	kontakt rzadki, zgodnie z konkretnymi bieżącymi potrzebami komunikacyjnymi					

**17. Czy Pani/Pana Zakład Ubezpieczeń prowadzi kompleksowy i cykliczny monitoring mediów?**  
(prosimy o wskazanie odpowiedzi TAK lub NIE dla każdej kategorii)

	TAK		NIE	
monitorujemy informacje o nas				
monitorujemy informacje o konkurencji				
monitorujemy informacje o rynku				
nie prowadzimy cyklicznego monitoringu mediów				

**18. Czy w Pani/Pana Zakładzie Ubezpieczeń stworzone są możliwości do tego żeby:**

a) Pracownicy, prowadzili dialog na tematy związane z miejscem pracy (pomysły, opinie, prośby, skargi itp.)?

NIE       TAK (jakie?).....

b) Pośrednicy ubezpieczeniowi uzyskiwali informacje na temat produktów oferowanych przez dany Zakład Ubezpieczeń i inne przydatne do pracy informacje?

NIE       TAK (jakie?).....

**19. Jaki Pani / Pana zdaniem jest wpływ głównego akcjonariusza na komunikację z otoczeniem Pani/Pana Zakładu Ubezpieczeń?** (prosimy o wstawienie „X” przy wybranej odpowiedzi)

bardzo duży       duży       niewielki       żaden (brak wpływu)

**Grupa docelowa (interesariusze), na którą akcjonariusz ma:**

a) największy wpływ.....

b) najmniejszy wpływ.....

Uwagi: (bardzo prosimy o wszelkiego rodzaju uwagi zarówno w odniesieniu do całości ankiety, jak i konkretnych pytań)

.....  
.....

Dziękujemy!

