
IWONA KRYMARYS

Kooperencja agentów ubezpieczeniowych

W artykule omówiono znaczenie zjawiska kooperencji pomiędzy agentami ubezpieczeniowymi będącymi członkami grup. We wprowadzeniu i części pierwszej tekstu zaprezentowano charakterystykę pracy agentów ubezpieczeniowych oraz grup agentów ubezpieczeniowych, ich specyfikę i wspólne cechy. W kolejnym punkcie zostało omówione zagadnienie kooperencji – definicja terminu, charakterystyka, a także klasyfikacja w zależności od stopnia natężenia współpracy i konkurencji. W dalszej części artykułu zaprezentowano wyniki badania empirycznego dotyczącego kooperencji agentów ubezpieczeniowych przeprowadzonego wśród menedżerów sprzedaży jednego z zakładów ubezpieczeń w Polsce.

Słowa kluczowe: kooperencja, konkurencja, współpraca, agent ubezpieczeniowy, grupa agentów ubezpieczeniowych.

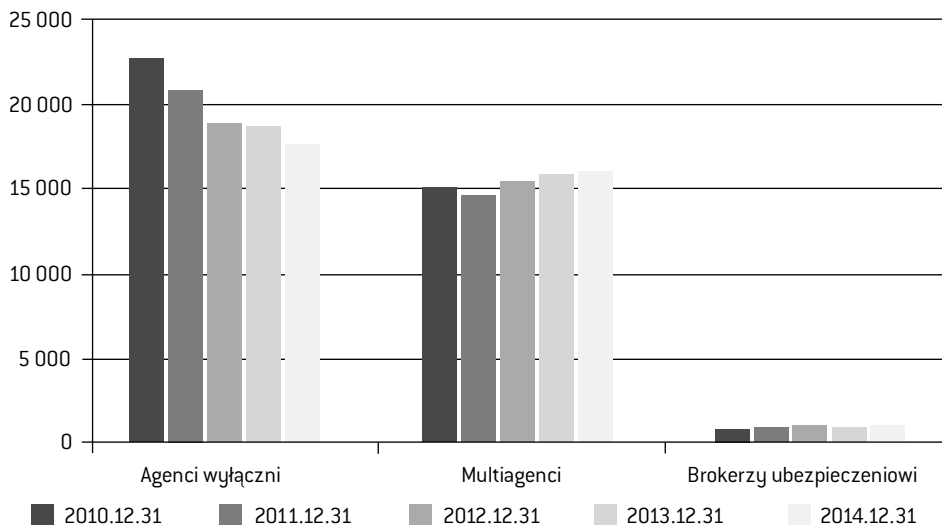
Wprowadzenie

Zakłady ubezpieczeń prowadzą sprzedaż swoich produktów za pośrednictwem agentów ubezpieczeniowych, brokerów ubezpieczeniowych¹, a także innych podmiotów spełniających warunki określone w art. 3 Ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym². Sprzedaż ubezpieczeń za pośrednictwem agentów ubezpieczeniowych jest podstawowym kanałem dystrybucji większości zakładów ubezpieczeń (tablica 1.), zwłaszcza zakładów ubezpieczeń na życie. Agenci ubezpieczeniowi mogą pracować jako agenci wyłączni bądź też jako multiagenci. Agenci wyłączni pracują na rzecz jednego zakładu ubezpieczeń, zaś multiagenci działają na rzecz więcej niż jednego zakładu ubezpieczeń. Niniejszy artykuł dotyczy agentów wyłącznych zajmujących się sprzedażą ubezpieczeń na życie w Polsce.

1. Art. 2 Ustawy z dnia 22 maja 2003 r o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. nr 124, poz. 1154 z późn. zm.).

2. Art. 3 Ustawy z dnia 22 maja 2003 r o pośrednictwie ubezpieczeniowym (Dz. U. nr 124, poz. 1154 z późn. zm.).

Tablica 1. Pośrednicy ubezpieczeniowi w Polsce w latach 2010–2014



Opracowanie własne na podstawie *Biuletynów Rocznych KNF z lat 2010–2014. Część I – Informacja o pośrednikach ubezpieczeniowych*, http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_ubezpieczen/Dane_o_rynku/Dane_roczne/dzne_roczne.html [dostęp: 19.09.2016].

Agenci ubezpieczeniowi na co dzień tworzą grupy, zazwyczaj kilkunastoosobowe, na czele których stoi menedżer sprzedaży. Agentów ubezpieczeniowych będących członkami danej grupy łączą relacje kooperacji: są oni dla siebie nawzajem jednocześnie konkurentami i współpracownikami.³ W literaturze przedmiotu mało jest badań dotyczących tych grup. Nie ma też badań dotyczących relacji kooperacji między agentami będącymi członkami grup.

W celu zobrazowania tematyki kooperacji pomiędzy agentami ubezpieczeniowymi i dokładniejszego poznania wymiarów współpracy i konkurencji, autorka przeprowadziła w okresie lipiec–sierpień 2015 wywiady z menedżerami sprzedaży jednego z zakładów ubezpieczeń w Polsce. Zestandardyzowane i częściowo ustrukturyzowane wywiady zebrano za pośrednictwem poczty elektronicznej. Badaniem zostali objęci menedżerowie z całej Polski.

1. Grupy agentów ubezpieczeniowych

Agencyjny kanał dystrybucji⁴ składa się zazwyczaj z następujących szczebli: agent ubezpieczeniowy, menedżer sprzedaży / kierownik grupy, dyrektor oddziału, dyrektor regionalny, dyrektor

3. J. Cygler, *Kooperacja przedsiębiorstw a cykl życia sektora*, „Studia i prace kolegium zarządzania i finansów” 2008, t. 90, s. 60.

4. R. Baran, *Decyzje związane z dystrybucją*, [w:], *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, L. Garbarski [red.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 248–249.

sieci sprzedaży.⁵ Podstawową komórką organizacyjną⁶ jest grupa agentów ubezpieczeniowych. Na jej czele której stoi menedżer sprzedaży, który odpowiada za realizację planu sprzedaży podległej mu grupy, a także sprawuje nadzór nad pracą agentów ubezpieczeniowych.

Agenci ubezpieczeniowi są przedsiębiorcami⁷, czyli prowadzą działalność gospodarczą; z zakładem ubezpieczeń łączy ich umowa agencyjna. Zajmują się oni pozyskiwaniem klientów, z którymi mogą podpisać umowę ubezpieczenia; do ich obowiązków należy także przeważnie obsługa klientów już posiadanych. Mimo iż każdy agent prowadzi samodzielną działalność gospodarczą, to jest zobowiązany pracować według standardów i norm narzuconych przez zakład ubezpieczeń, na rzecz którego pracuje, a także do składania raportów ze swojej pracy. Wynagrodzenie agentów ubezpieczeniowych uzależnione jest od ilości i wartości zawartych umów ubezpieczenia, gdyż pracują oni w prowizyjnym systemie wynagradzania. Agenci ubezpieczeniowi wyłączni zajmujący się sprzedażą ubezpieczeń na życie pracują zazwyczaj „w terenie”, to znaczy odbywają spotkania zazwyczaj u klientów (w domu, bądź też w firmie). Pracując na własny rachunek, mają oni większą autonomię pracy niż pracownicy etatowi.⁸

Grupy agentów ubezpieczeniowych spotykają się na odprawach i szkoleniach, gdzie zdobywają nową wiedzę, wymieniają się doświadczeniami i informacjami, wspólnie opracowują strategię działania, pomagają sobie nawzajem, zdarza się, że łączą siły i wspólnie starają się pozyskać klientów. Jednocześnie też konkurują ze sobą o tych samych klientów, mając do dyspozycji identyczne produkty. Agenci ubezpieczeniowi w ramach danej grupy są więc dla siebie jednocześnie współpracownikami i konkurentami. Łączą ich relacje kooperencji.

W literaturze przedmiotu badania dotyczące agentów ubezpieczeniowych dotyczą głównie agentów ubezpieczeniowych jako jednostek. Przykładowe aspekty tych badań to: przyczyny rozpoczęcia pracy w tym charakterze⁹, dalsza edukacja agentów¹⁰, budowanie relacji zakładów ubezpieczeń z klientami poprzez agentów ubezpieczeniowych¹¹. Z kolei badania dotyczące grup odnoszą się głównie do grup zadaniowych tworzonych w celu realizacji określonego projektu. Badania te w niewielkim stopniu mogą dotyczyć grup agentów ubezpieczeniowych ze względu na wspomnianą wyżej specyfikę tych grup. Brak badań na temat kooperencji agentów ubezpieczeniowych. Na przykład zapytanie w bazie EBSCO zawierające słowa kluczowe: „insurance agents” i „coopetition or co-opetition” nie dało ani jednego rezultatu. Podobnie sytuacja wyglądała w przypadku bazy SAGE – nie znaleziono ani jednego artykułu z ww. słowami kluczowymi.

5. B. Zielińska-Kurpiel, *Zasady organizacji i funkcjonowania agenta jako kanału dystrybucji w towarzystwie ubezpieczeń na życie w Polsce*, „Studia i prace kolegium zarządzania i finansów” 2005, t. 59, s. 99.
6. A. Koźmiński, D. Jemieliński, *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 73.
7. Art. 7 Ustawy o pośrednictwie ubezpieczeniowym z 22 maja 2003 r. [Dz. U. nr 124, poz. 1154 z późn. zm.].
8. B. Yang, Y. Kim i R. McFarland, *Individual Differences and Sales Performance: A Distal-Proximal Mediation Model of Self-Efficacy, Conscientiousness, and Extraversion*, „Journal of Personal Selling and Sales Management” 2011, t. 31, nr 4, s. 371.
9. D. Bleich, Y. Jin, D. Russell, *An Empirical Investigation into Undergraduate Student Career Interest in Being an Insurance Agent*, „CPCU eJournal” 2012, t. 65, nr 1, s. 1–11.
10. P. O’Leary, T. Quinlan, r. Richards, *Insurance Professionals’ Perceptions of Continuing Education Requirements*, „Journal of Insurance Regulation” 2011, t. 30, s. 101–117.
11. H. Chang, *Integrating the Role of Sales Agent into the Branding Model in the Insurance Industry*, „The Journal of American Academy of Business” 2006, Cambridge, t. 8, nr 2, s. 278–285.

2. Kooperencja

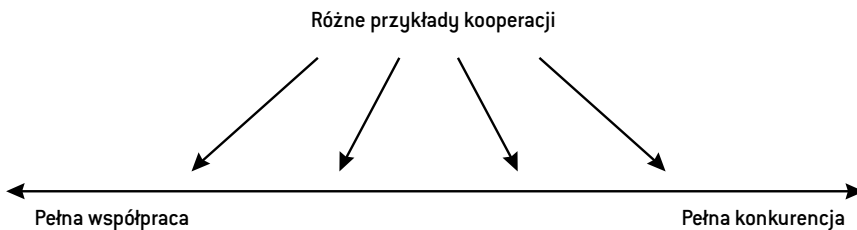
Kooperencja jest procesem równoczesnej i wzajemnej interakcji konkurencji i współpracy między dwoma lub więcej podmiotami, na indywidualnym bądź organizacyjnym poziomie analizy.¹² A. Branderburger i B. Nalebuff, którzy uważani są za twórców pojęcia kooperencja, relację tę opisują za pomocą metafory pieczenia ciasta: współpraca pojawia się kiedy strony łączą siły, by upiec ciasto, z kolei konkurencja między podmiotami pojawia się podczas jego dzielenia.¹³ M. Bengtsson i S. Kock¹⁴ twierdzą, iż kooperencja jest najkorzystniejszą i najbardziej złożoną relacją, jaka może łączyć konkurentów. Kooperencja jest oparta na dwóch sprzecznych relacjach: współpracy, która odnosi się do wspólnoty interesów partnerów interakcji, do zaufania między nimi, a także konkurencji, która jest często związana z konfliktem interesów. Partnerów kooperencji łączy dzielenie się wiedzą. Współpraca polega na wykorzystywaniu wspólnej wiedzy, by osiągnąć zbieżne cele, z kolei konkurencja polega na wykorzystywaniu wiedzy, by osiągnąć przewagę nad konkurentami.¹⁵ Formalna struktura hierarchiczna ma negatywny wpływ na dzielenie się wiedzą, z kolei nieformalne relacje oddziałują pozytywnie na dzielenie się wiedzą między jednostkami konkurującymi o udział w rynku.¹⁶

Relacja kooperencji może przybierać różny kształt, w zależności od stopnia natężenia konkurencji i stopnia współpracy między podmiotami:

- relacja kooperencji, w której jest więcej współpracy niż konkurencji;
- równa relacja, kiedy występuje równowaga między stopniem współpracy i stopniem konkurencji między podmiotami;
- relacja kooperencji, składająca się z większej ilości konkurencji niż współpracy.¹⁷

Powyższe jednowymiarowe zobrazowanie relacji kooperencji wiąże się z przyjęciem założenia, że kiedy wzrasta na przykład współpraca między stronami, to jednocześnie maleje między nimi konkurencja (rysunek 1.).

Rysunek 1. Kooperencja jednowymiarowa



Źródło: M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, *Co-opetition dynamics- an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010, t. 20, nr 2, s. 199.

12. M. Bengtsson, S. Kock, „Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously, „Industrial Marketing Management” 2000, t. 29, nr 5, s. 414.

13. A. Brandenburger, B. Nalebuff, *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996, s. 259.

14. M. Bengtsson, S. Kock, *op. cit.*, s. 411.

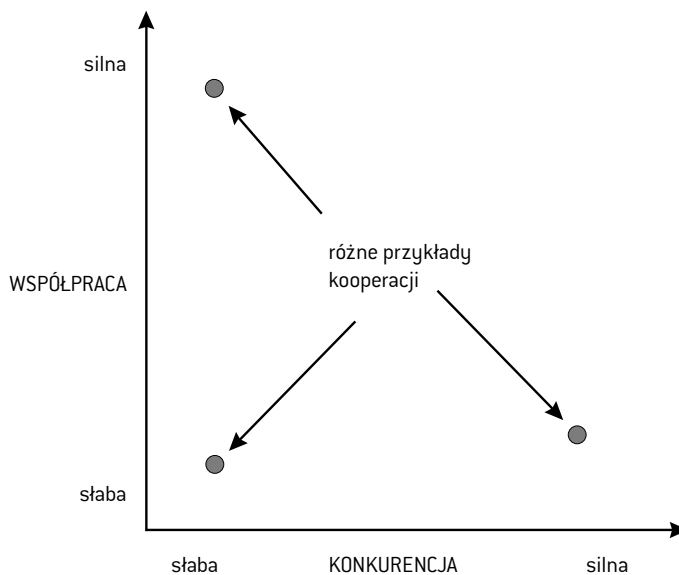
15. W. Tsai, *Social Structure of „Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organization Science” 2002, t. 13, nr 2, s. 180.

16. *Ibidem*, s. 179.

17. M. Bengtsson, S. Kock, *op. cit.*, s. 415–416.

Kooperencję przedstawia się także jako relację opartą na dwóch niezależnych wymiarach: konkurencji i współpracy (rysunek 2.). Podejście to zakłada, że konkurencja i współpraca są niezależnymi wymiarami kooperencji, które mogą współwystępować ze sobą. Na przykład wysoki poziom konkurencji może współwystępować z wysokim poziomem współpracy. Istnieje ogromna liczba możliwych kombinacji współpracy i konkurencji, zatem kooperencja może przyjmować wiele różnych charakterystyk.¹⁸

Rysunek 2. Kooperencja w dwóch wymiarach



Źródło: M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, *Co-opetition dynamics- an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010, t. 20, nr 2, s. 199.

Relację kooperencji charakteryzuje:

- występowanie konkurencji i współpracy w tym samym czasie;
- rozdzielność występowania obszarów, na których podmioty konkurują i na których współpracują;
- kompleksowość występowania konkurencji i współpracy;
- współzależność konkurencji oraz współpracy; strony wnoszą wiedzę, umiejętności, czy też zasoby, przez co potrzebują siebie nawzajem;
- dynamizm współpracy i konkurencji;
- długotrwałość;
- występowanie zarówno powiązań formalnych, jak i nieformalnych;
- otwarty charakter dotyczący sektorów, obszaru geograficznego, form współdziałania i rywalizacji.¹⁹

18. M. Bengtsson, J. Eriksson, J. Wincent, *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010, t. 20, nr 2, s.199–200.

19. J. Cygler, *Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 19–22.

Analiza 96 artykułów z lat 1997–2010²⁰ dotyczących relacji kooperencji pokazała, iż we wszystkich tych pracach wymieniane są dwa aspekty relacji kooperencji: jednoczesność występowania konkurencji i współpracy, a także wzajemne korzyści, które wynikają z tej relacji. Ponadto 57% badanych artykułów wskazywało na złożoność relacji kooperencji, 47% na jej zmienność, 46% mówiło o wyzwaniu menedżerskim, jakim jest radzenie sobie z zarządzaniem w warunkach kooperencji, a 28% wspominało o tym, że relacja ta zmienia przemysł.

Kooperencja występować może wewnątrz organizacji bądź też między organizacjami. Kooperencja wewnątrzorganizacyjna pojawia się między jednostkami zależnymi w organizacji, z kolei kooperencja międzyorganizacyjna może odbywać się między dwoma lub większą liczbą przedsiębiorstw.²¹ W schemacie kooperencji podmioty współpracują ze sobą w obszarach: technologicznym, operacyjnym, organizacyjnym, finansowym; z kolei w obszarze konkurencji podmioty rywalizują ze sobą o dostęp do rodzimych zasobów, poparcie, położenie systemu, rozwój rynku.²²

3. Metoda badawcza

W celu zgłębienia zagadnienia kooperencji wśród agentów ubezpieczeniowych, dokładniejszego poznania wymiarów współpracy i konkurencji przeprowadzono w okresie lipiec–sierpień 2015 roku zestandaryzowane i częściowo ustrukturyzowane wywiady z wybranymi menedżerami sprzedaży jednego z zakładów ubezpieczeń w Polsce. Wywiady zbierano za pośrednictwem poczty elektronicznej, zaproszono do nich dziesięciu menedżerów z całej Polski, którzy osiągnęli w I półroczu 2015 roku najwyższą sprzedaż, uwzględniając liczbę polis na członka grupy. Większość menedżerów, z którymi przeprowadzono wywiady (7 osób), pracowała na stanowisku menedżera krócej niż 5 lat. Grupy agentów, których dotyczyło badanie, liczyły od 8 do 12 osób.

W pierwszym kroku autorka przeprowadziła rozmowę telefoniczną z każdym z wybranych menedżerów, by uzyskać zgodę na udział w badaniu. Podczas rozmowy zaprezentowany został temat badania. Niektórzy menedżerowie dopytywali bardziej szczegółowo o tematykę badań, pozostałe osoby wyraziły zgodę po krótkim omówieniu zagadnienia przez autorkę. W kolejnym kroku, w ślad za rozmową telefoniczną, wysłane zostały e-mailem kwestionariusze. Odpowiedzi od kilku menedżerów uzyskano w ciągu kilku godzin, a od niektórych osób po ponad tygodniu, po wysłaniu e-maila z przypomnieniem. Od jednej osoby odpowiedzi nie otrzymano, pomimo wcześniejszej zgody uzyskanej podczas rozmowy telefonicznej oraz e-maila z przypomnieniem wysłanego po tygodniu.

Uzyskane odpowiedzi zostały wprowadzone do programu komputerowego MAXQDA i za jego pomocą zostały zakodowane i przeanalizowane. W celu zapewnienia anonimowości menedżerom, z którymi przeprowadzono wywiady, zastąpiono ich dane osobowe opisem „Menedżer”, do którego dodano liczbę porządkową oznaczającą kolejność, według której autorka otrzymała wypełniony kwestionariusz.

20. W. Czakon, K. Mucha-Kuś, M. Rogalski, *Coopetition Research Landscape – a Systematic Literature Review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management” 2014, t. 17, s. 127.

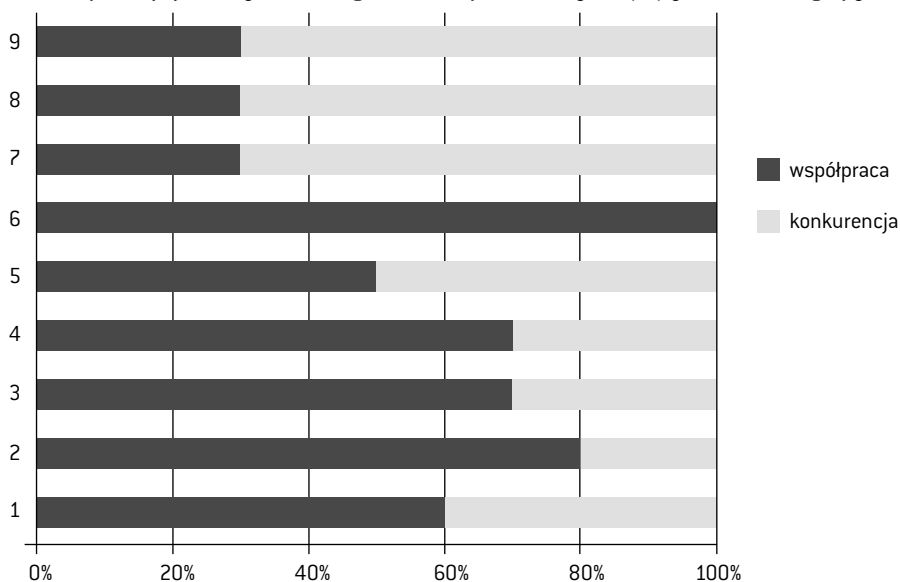
21. J. Cygler, *op. cit.*, s. 30–31.

22. Y. Luo, *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, t. 40, nr 1, s. 73–75.

4. Kooperencja agentów ubezpieczeniowych – wyniki badania

Zdaniem pytaných menedżerów relacja kooperencji agentów ubezpieczeniowych w przestrzeni jednowymiarowej jest relacją, w której więcej jest współpracy niż konkurencji (rysunek 3.). Dwóch z dziewięciu menedżerów, z którymi przeprowadzono wywiad, przydzieliło przewagę konkurencji (tablica 2.).

Tablica 2. Kooperencja jednowymiarowa agentów ubezpieczeniowych będących członkami grupy



Opracowanie własne na podstawie wywiadów przeprowadzonych z menedżerami.

Menedżerowie odpowiadają za wykonanie planu sprzedaży grupy. Aby to osiągnąć, potrzebna jest przede wszystkim dobra współpraca między agentami i pozytywna atmosfera w grupie, a także zdrowa konkurencja. Niektórzy menedżerowie uważają, że powinna istnieć równowaga między konkurencją a współpracą w grupie, aby grupa pracowała efektywnie; inni wskazywali na przewagę współpracy z drobnym elementem zdrowej konkurencji, ponieważ:

„Rywalizacja daje szansę na lepsze wyniki, jak w sporcie” (Menedżer 4.).

Z kolei dobra współpraca w grupie jest ważna, ponieważ:

„[...] budowanie współpracy w zespole powoduje silniejszą identyfikację nie tylko z zespołem, ale i przynależność do firmy” (Menedżer 6.).

Współpraca między agentami będącymi członkami grupy odbywa się poprzez dzielenie się wiedzą teoretyczną i praktyczną. Agenci wymieniają się doświadczeniami dotyczącymi sposobów szukania klientów, umawiania spotkań, pomysłów sprzedażowych, finalizowania sprzedaży, przekazują sobie tzw. dobre praktyki, które sprawdzają się u klientów. Odbywają także wspólne szkolenia i warsztaty doskonalące umiejętności sprzedaży.

„Zespół wie więcej, wiedza poszczególnych członków zespołu sumuje się, w szczególności jeśli chodzi o umiejętności i praktyczne doświadczenia.” (Menedżer 6.).

Menedżerowie zachęcają agentów do współpracy poprzez uświadamianie im, że w grupie tkwi siła i że współpracując ze sobą, odniosą korzyści:

„Pokazuję, że oprócz celów indywidualnych ważna jest też cała grupa. Motywuję ich tym, że miejsce wysoko w Polsce pozwala otwierać drzwi. W grupie siła. Przedstawiam im zawód jako zawód, który wymaga pracy indywidualnej, ale ważne jest też to, że gdy nie będą współpracować, to pewnego pięknego dnia im się znudzi bycie sam na sam. Dlatego ważna jest współpraca, docenianie, angażowanie innych nawzajem.” (Menedżer 4.).

Zachęcając agentów do współpracy, menedżerowie organizują wspólne szkolenia i warsztaty. Mobilizują uczestników do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem z pozostałymi osobami w obrębie obszarów, w których odnoszą sukcesy. Na odprawach grupy wspólnie analizują sytuacje poszczególnych klientów agentów, starając się wspólnie przygotować jak najlepszą ofertę dla klienta. Kolejnym działaniem menedżerskim, wzmacniającym współpracę między agentami ubezpieczeniowymi będącymi członkami grupy, jest zachęcanie do wspólnej pracy i jej organizowanie w obrębie wspólnych wyjść do klientów, czy też przygotowywania akcji marketingowych. Wspólna praca agentów doświadczonych z agentami nowymi daje dodatkowe korzyści:

„Paruję osoby wdrażane z osobami z doświadczeniem do 2–3 lat. Dla „nowych” jest to dowód na to, że można pracą i zaangażowaniem nie tylko utrzymać się w branży ubezpieczeniowej, ale nawet zarabiać ponadstandardowe pieniądze.” (Menedżer 7.).

Agenci ubezpieczeniowi są dla siebie nawzajem konkurentami, gdyż rywalizują o tych samych klientów, na tym samym terenie, mają do dyspozycji ten sam produkt. Rywalizacja dotyczy pozyskiwania nowych klientów oraz

„pilnowania swojego portfela” (Menedżer 1.),

czyli nie dopuszczenia, by do już obsługiwanych klientów trafił inny agent.

Konkurencja między agentami w grupie dotyczy także osiąganych wyników sprzedażowych:

„Agenci śledzą w rankingach wyniki swoich kolegów z grupy nie tylko prowizyjnie, ale i sztukowo. Dodatkowo często dopytują, z czego wynika sprzedaż drugiego agenta, w jaki sposób doszło do zawarcia danego kontraktu. Generalnie interesują się sobą wzajemnie, nawet bardzo.” (Menedżer 5.).

Menedżerowie zachęcają agentów do konkurowania między sobą poprzez chwalenie, wyróżnianie i nagradzanie najlepszych podczas odprawy grupy:

„Doradcy rozliczani są z planów miesięcznie, ale główne podsumowanie pojawia się na koniec każdego kwartału. Myślę, że każdy lubi być doceniany, chwalony i stawiany na wzór, dlatego jedną z form zachęcania do małej konkurencji jest oficjalne wręczanie agentom [którzy realizują plan roczny narastająco] drobnego upominku. Jest to coś, co stosuję, i to działa.” (Menedżer 3.).

Agenci biorą udział w różnego rodzaju konkursach organizowanych przez zakład ubezpieczeń, dla którego pracują. Sprawdzają swoją pozycję w rankingach firmowych nie tylko pod względem realizacji celu konkursowego, ale także zajmowanej pozycji względem pozycji pozostałych członków grupy.

„[...] nikt z nas nie lubi być w tzw. „ogonie” jeśli chodzi o wyniki, dlatego należy wzbudzać w agentach mały niedosyt, analizując ich wyniki poprzez rankingi i konkursy.” (Menedżer 3.).

Agenci ubezpieczeniowi prowadzący własną działalność gospodarczą są rozliczani z indywidualnie osiąganych wyników – od nich zależy ich wynagrodzenie. Opinie menedżerów na temat tego, czy dla członków grupy ma znaczenie, czy grupa wykonuje plan sprzedaży, są podzielone. Według niektórych menedżerów dla agentów ma znaczenie, czy zespół jako całość realizuje plan sprzedaży. Dzieje się tak, jeśli grupa jest dobrze zintegrowana. Ważne jest, według menedżerów, by każdy z osobna w grupie osiągał cele, a także grupa jako całość, gdyż motywuje to do dalszej pracy.

„[...] Każdy z nich jest składową całego zespołu. Niemniej jednak każdy indywidualnie ma ustalony swój własny plan, realizując go, ma świadomość, w jakiej części przyczynia się do wyniku grupy. Każdy u nas w zespole zna swoje liczby, w przeciwnym razie cel mógłby się zatrzeć.” (Menedżer 5.).

Inni menedżerowie prezentują przeciwstawne opinie:

„[...] rzadko który doradca utożsamia się z wykonaniem planu sprzedaży Zespołu – robią to tylko liderzy. Plan zespołu jest planem menedżera, a nie planem agenta.” (Menedżer 3.).

„Zainteresowanie wynikiem grupy wykazują agenci do 3 lat [pracy]. Moim zdaniem jest duży problem z poczuciem bycia częścią zespołu, a już kompletnie nieistotna jest przynależność i odpowiedzialność za dobry wynik całej firmy.” (Menedżer 7.).

Zakończenie

Relacja kooperencji jest złożonym zagadnieniem, które w ostatnich latach zostało szeroko opisane w literaturze, jednakże tematyka kooperencji między agentami ubezpieczeniowymi była pomijana. Zrozumienie relacji kooperencji jest istotne dla efektywnego zarządzania grupami agentów ubezpieczeniowych. Współpraca między agentami dotyczy takich obszarów, jak dzielenie się wiedzą, praca w parach, wzajemne motywowanie się. Z kolei agenci konkurują między sobą o nowe kontakty, o to, by inny agent nie trafił do ich klientów, czy też rywalizują pod względem osiąganych wyników sprzedażowych. Menedżerowie zachęcają agentów do współpracy, pokazując im korzyści płynące ze wspólnej pracy (np. w parach), organizując pole do wymiany wiedzy i doświadczeń w postaci szkoleń, warsztatów, wspólnej pracy nad przygotowaniem ofert. Konkurencja między agentami ubezpieczeniowymi jest pobudzana przez menedżerów poprzez wyróżnianie i nagradzanie agentów osiągających najlepsze wyniki sprzedażowe oraz przez wykorzystywanie konkursów firmowych.

Wykaz źródeł

- Baran R., *Decyzje związane z dystrybucją*, [w:] *Marketing. Koncepcja skutecznych działań*, Garbarski L. [red.], Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
- Bengtsson M., Eriksson J., Wincent J., *Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry*, „Competitiveness Review: An International Business Journal” 2010, t. 20, nr 2.
- Bengtsson M., Kock S., „Coopetition” in *Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously*, „Industrial Marketing Management” 2000, t. 29, nr 5.
- Bleich D., Jin Y., Russell D.T., *An Empirical Investigation into Undergraduate Student Career Interest in Being an Insurance Agent*, „CPCU eJournal” 2012, t. 65, nr 1.
- Brandenburger A., Nalebuff B., *Co-opetition*, Doubleday, New York 1996.
- Chang H., *Integrating the Role of Sales Agent into the Branding Model in the Insurance Industry*, „The Journal of American Academy of Business, Cambridge” 2006, t. 8, nr 2.
- Cyglar J., *Kooperencja przedsiębiorstw a cykl życia sektora*, „Studia i prace kolegium zarządzania i finansów” 2008, t. 90.
- Czakon W., Mucha-Kuś K., Rogalski M., *Coopetition Research Landscape – a Systematic Literature Review 1997–2010*, „Journal of Economics & Management” 2014, t. 17.

Kooperencja przedsiębiorstw. Czynniki sektorowe i korporacyjne, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Leary P.F.O., Quinlan T.J., Richards R.L., *Insurance Professionals' Perceptions of Continuing Education Requirements*, „Journal of Insurance Regulation” 2011, t. 30.

Luo Y., *Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries*, „Journal of World Business” 2005, t. 40, nr 1.

Tsai W., *Social Structure of „Coopetition” Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing*, „Organization Science” 2002, t. 13, nr 2.

Yang B., Kim Y., McFarland R.G., *Individual Differences and Sales Performance: A Distal-Proximal Mediation Model of Self-Efficacy, Conscientiousness, and Extraversion*, „Journal of Personal Selling and Sales Management” 2011, t. 31, nr 4.

Zielińska-Kurpiel B., *Zasady organizacji i funkcjonowania agenta jako kanału dystrybucji w towarzystwie ubezpieczeń na życie w Polsce*, „Studia i prace kolegium zarządzania i finansów” 2005, t. 59.

Ustawa z 22 maja 2003 r o pośrednictwie ubezpieczeniowym. (Dz. U. nr 124, poz. 1154 z późn. zm.).

The coopetition of insurance agents

This article discusses the importance of coopetition between insurance agents who are group members. Firstly, the characteristics of the insurance agent's job is presented and a group of insurance agents is illustrated, their specificity and common features. Secondly, the issue of coopetition is discussed; the definition of the term, characteristics and classification depending on the extent of competition and cooperation. Thirdly, the results of empirical research concerning insurance agents' coopetition conducted between sales managers at one insurance company in Poland are discussed.

Keywords: coopetition, competition, cooperation, insurance agent, group.

IWONA KRYMARYS – agent ubezpieczeniowy w AVIVA, prezes stowarzyszenia „Treno”, członek zarządu stowarzyszenia „Creativo”, właściciel firmy Manufaktura Biznesu