

# Miesięcznik

# Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 20 | NUMER 1 | STYCZEŃ 2023 • 3 STYCZNIA 2023



© markmedcalf/stock.adobe.com

W N U M E R Z E :

## Doświadczenie klienta

Ubezpieczenia OC z różnych perspektyw/Nowa ekonomia

Jan Grzegorz Prądyński o wyzwaniach/Różne ujęcie reasekuracji/Prokrastynacja



**JAROSŁAW BUCOŃ**  
Chief Customer Officer, Sollers Consulting.

## Czy Tesla Insurance jest zapowiedzią rewolucji w ubezpieczeniach?

Model ubezpieczeń samochodowych Tesli może być trudny do skopiowania w innych obszarach rynku. – JAROSŁAW BUCOŃ

Wiele dzisiejszych dyskusji w ubezpieczeniowym świecie toczy się wokół klienta, jego doświadczeń, częstotliwości kontaktów z ubezpieczycielem, zmian w preferencjach klientów co do kanałów komunikacji. Często rozmowa skupia się na jednym wycinku, np. kwestii „właścicielstwa klienta”. Dystrybutor ubezpieczeń często podnosi, że to on znalazł klienta, zbudował z nim relację, zrozumiał potrzeby i znalazł właściwy produkt. Dodaje też, że jest głównym punktem kontaktu klienta z produktem ubezpieczeniowym. Dla ubezpieczycieli, przy takim stawianiu sprawy, ich klientem staje się nie tyle przysłowiowy Kowalski kupujący polisę, ale pośrednik, który tej sprzedaży dokonuje.

Ubezpieczyciele pracują zatem nad tym, by zwiększyć częstotliwość bezpośrednich kontaktów z klientami, przypominać o sobie i swojej marce, budować swoją obecność w kanałach komunikacji, z których klienci korzystają.

Prowadzonych jest wiele badań, skoncentrowanych na poznaniu potrzeb klientów i ich preferencji. Poprawne zdefiniowanie oczekiwań pozwala bowiem lepiej skonstruować właściwą ofertę i określić sposób jej komunikacji.

W tej dyskusji często pomijany jest fakt, że potrzeba ubezpieczeniowa nie zawsze i nie do końca jest samoistna. Jeśli ktoś nie posiada samochodu, nie potrzebuje przecież ubezpieczenia OC czy AC. Szereg potrzeb ubezpieczeniowych wynika z faktu posiadania produktu czy nieruchomości. Potrzeba zakupu ubezpieczenia pojawia się w momencie realizacji potrzeby „głównej” – np. zakupu samochodu czy mieszkania.

Równocześnie, rosnącą popularność zdobywa określenie *embedded insurance*, potocznie rozumiane jako sposób sprzedaży ubezpieczeń przy okazji sprzedaży czegoś innego. **Z niepokojem ubezpieczeniowcy**

śledzą wszelkie doniesienia o planach Amazona, czy innych wielkich sprzedawców, obawiając się, że mogą oni niemal z dnia na dzień przejąć dużą część dystrybucji ubezpieczeń. A jeśli w swoich grupach kapitałowych utworzą własne firmy ubezpieczeniowe, to tradycyjni ubezpieczyciele utracą udziały w rynku.

Istotą pojęcia *embedded insurance* jest eliminacja odrębnego procesu sprzedaży ubezpieczenia. Skoro sprzedajemy samochód, to sprzedajmy od razu ubezpieczenie. Jeśli klientowi potrzebne jest ubezpieczenie laptopa, to najlepszym momentem na jego zaoferowanie jest czas zakupu komputera.

A co by było, gdyby samochód „zawierał w sobie ubezpieczenie”?

Przykład Tesla Insurance skłania do zastanowienia się nad pytaniem, czy embeddowanie ubezpieczeń może pójść jeszcze dalej i czy cały rynek ubezpieczeń podąży w ślady amerykańskiego producenta samochodów.

### UBEZPIECZENIE ZINTEGROWANE Z SAMOCHODEM

Elon Musk i jego zespół zadali sobie pytanie, czym jest ubezpieczenie samochodu z punktu widzenia klienta. Skupili się nie tyle na korzyściach z faktu posiadania ubezpieczenia, ale raczej na wpływie obowiązkowego zakupu polisy na sytuację ekonomiczną klienta i jego skłonność do zakupu samochodu.

Świadomy klient, kupujący Tesłę, analizuje *Total Cost of Ownership* (TCO) i porównuje z bardziej tradycyjną alternatywą samochodu spalinowego. Co bierze pod uwagę? Cenę czy częściej wysokość raty, koszty przeglądów, paliwa czy energii, koszt opon i właśnie koszt ubezpieczenia. Dla wielu klientów koszt ubezpieczenia oferowany przez tradycyjnych graczy bywa na tyle wysoki, że „konsumuje” korzyści z niższych kosztów eksploatacji.



Z punktu widzenia większości producentów samochodów, ubezpieczenie jest kosztem zewnętrznym, ale nie dla Tesli. Tesla przyjęła następującą tezę: jeżeli znajdziemy sposób na obniżenie ceny ubezpieczenia, to nasz samochód stanie się bardziej atrakcyjnym wyborem, sprzedamy więcej i zawojujemy świat.

### UBEZPIECZENIE SAMOCHODU NIE JEST DODATKIEM, JEST CZĘŚCIĄ SAMOCHODU!

Realizując tę wizję, stworzyli własną firmę ubezpieczeniową. Nie oni pierwsi i nie ostatni. Ich podejście jest jednak skupione nie tyle na tym, jak zgarnąć dodatkową część łańcucha wartości, ale na tym, by ubezpieczenie było tańsze, a tym samym tańszy był oferowany przez nich samochód.

Jak obniżyć koszty ubezpieczenia? „Wtjtek Dobra Rada” z kultowego filmu „Miś” powiedziałaby, że „to przecież dziecinnie proste”: zmniejsz liczbę szkód, zmniejsz koszt likwidacji szkody, skróć czas likwidacji, wyeliminuj koszt dystrybucji. Problem polega na tym, że to proste nie jest.

### LICZBA SZKÓD (CZY TEŻ RACZEJ ICH CZĘSTOŚĆ)

O ile trudno wpłynąć na jakość infrastruktury drogowej, o tyle można wpłynąć na zachowania kierowców. Tesla wprowadziła dla swoich użytkowników w USA *Safety Score*, punktując w czasie rzeczywistym styl jazdy każdego kierowcy w skali od 0 (skrajnie niebezpieczny) do 100 (modelowy). Jasno wskazała na czynniki zwiększające ryzyko i ich wagę, dzieląc się wnioskami z posiadanych danych i analizy aktuarialnej. Co ciekawe, Tesla informuje, że bierze pod uwagę tylko kilka czynników i że nie ma wśród nich przekraczania dozwolonej prędkości. Czego zatem unikać? Szybkiego zbliżania się do innych obiektów, wyzwalającego alarm systemu ostrzegania przed kolizją, ostrego hamowania, agresywnych zmian kierunku jazdy, jazdy „na zderzaku” i jazdy nocą (od 22:00 do 4:00). Dodatkowo, kierowca musi stale nadzorować zachowanie samochodu w trakcie jazdy „półautonomicznej”.

Zainteresowani znajdą na stronie internetowej Tesli konkretne wagi, pozwalające zrozumieć, jak każde wymienionych powyżej zachowań przekłada się na wskaźnik PCF (*Predicted Collision Frequency*), a ten na komunikowany klientowi *Safety Score*.

Aby skłonić użytkownika do zmiany zachowań, trzeba dać mu szybką informację zwrotną i zapewnić motywację. Informacja zwrotna pojawia się w aplikacji na telefon i ma charakter gamifikacji – kierowca „na żywo” widzi, jakie jego zachowania powodują zwiększenie ryzyka, a jakie są pożądane.

W mediach społecznościowych pojawiło się wiele przechwałek typu „przejechałem 500 mil z *Safety Score* 99” i dyskusji o tym, jak wyśrubować wynik (być lepszym od innego kierowcy). Motywację zapewniają dwa czynniki:

- Elitarność – Tesla uzależniła udostępnianie wersji beta swojego systemu jazdy autonomicznej od uzyskania wysokiej punktacji.
- Ekonomia – cena ubezpieczenia Tesla Insurance jest tym niższa, im lepszy wskaźnik *Safety Score* uzyskał kierowca. Zmiana zachowania kierowcy jest szybko odzwierciedlona w zmianie kosztu ubezpieczenia, bo rekalkulacja składki odbywa się na koniec każdego miesiąca. Bezpieczni kierowcy zapłacą w Tesli nawet o 60% mniej niż u konkurencji.

Wyraźne uzależnienie kosztu ubezpieczenia od stylu jazdy ma kluczowe znaczenie nie tylko dla kieszeni kierowcy, ale wpływa też pozytywnie na ogólnie pojęte bezpieczeństwo na drodze.

Czy to coś nowego? Nie. Telematyka jest z nami od lat, ale do tej pory nie stała się powszechna. Wymaga dodatkowych urządzeń zamontowanych w samochodzie lub przynajmniej dobrego oprogramowania zainstalowanego na smartfonie kierowcy. Tesla ma i jedno (zestaw czujników zawsze on-line), i drugie (te samochody to przecież komputery na kołach). Warto zauważyć, że te dane ma Tesla jako producent samochodów, a niekoniecznie Tesla występująca jako ubezpieczyciel. Inni ubezpieczyciele nie mają do tych danych dostępu w ogóle.

W przypadku Tesli pojawia się dodatkowy element, którego nie spotkamy w tradycyjnym modelu telematycznym – systemy bezpieczeństwa samochodu. To oprogramowanie, które zareaguje szybciej niż kierowca i pozwoli uniknąć kolizji lub zmniejszyć skalę uszkodzeń. Wiedząc, jakie sytuacje na drodze skutkują wypadkami można poprawiać system tak, aby reagował z większym wyprzedzeniem. Mniej kolizji to mniej pieniędzy wydanych na szkody, a to z kolei pozwala obniżać ceny ubezpieczeń. Dla porządku dodajmy, że Tesla nie zamierza rezygnować ze swojego zysku z prowadzenia działalności ubezpieczeniowej.

### KOSZTY LIKWIDACJI SZKODY

Ile elementów trzeba będzie wymienić przy prostej stłuczce, ile będą one kosztować, ile roboczogodzin taka operacja pochłonie? Ubezpieczyciele nie mają wpływu na konstrukcję samochodów i politykę cenową w zakresie części zamiennych, a to one warunkują odpowiedź na powyższe pytania.

Gdy jednak producent samochodu i ubezpieczyciel to jeden i ten sam podmiot, to pojawia się sprzężenie zwrotne. Informacje z procesu likwidacji szkód mogą być użyte dla dokonania zmian konstrukcyjnych. Trudne? Tak! Warte wysiłku? To zależy. Z punktu widzenia tradycyjnych firm motoryzacyjnych gra niewarta świeczki – bo przecież cała korzyść ze zmiany wpadnie w ręce ubezpieczyciela (i ewentualnie klienta), a po stronie producenta zmaleje zysk ze sprzedaży części. A każda zmiana przecież kosztuje.

W przypadku Tesli może być inaczej – jeśli zmiana jest w ogólnym rozrachunku korzystna, to mniejsze znaczenie ma, czy skorzysta na niej Tesla-ubezpieczyciel, Tesla-producent samochodów, czy może Tesla-zakład blacharsko-mechaniczny.

Gdy koszt zakupu ubezpieczenia spadnie, spadnie TCO posiadania Tesli, więcej osób zdecyduje się na zakup tego samochodu, wzrośnie sprzedaż Tesli, wzrośnie liczba sprzedanych ubezpieczeń. Wzrośnie nawet sprzedaż części zamiennych, ze względu na wzrost skali, nawet gdy każdy przeciętny posiadacz samochodu rzadziej będzie te części kupował.

Uczciwie trzeba przyznać, że Tesla chce zarabiać na sprzedaży nowych samochodów, a niekoniecznie (przynajmniej teraz) na sprzedaży części zamiennych. Tym łatwiej poświęcić ten kawałek tortu na rzecz wzrostu atrakcyjności samochodu i tym samym sprzedaży.

### CZAS LIKWIDACJI

Im dłużej trwa likwidacja szkody, tym gorzej. Zarówno w znaczeniu ekonomicznym (np. koszty pojazdu zastępczego), jak też w ogólnym doświadczeniu klienta z marką.

Aby likwidacja trwała krócej, trzeba by jasnowidza, który powie z wyprzedzeniem, jakie części, kiedy i gdzie będą potrzebne, ilu

**KLIENT**

► będzie trzeba mechaników, rzeczoznawców itd. Tak się składa, że firmy ubezpieczeniowe zatrudniają jasnowidzów na etatach. Jeśli tych jasnowidzów zaopatrzyć w dane, to ich wróżby będą dokładniejsze. A Tesla o swoich użytkownikach ma tych danych więcej, niż ktokolwiek inny w branży. Ile jest Tesli w danej miejscowości z podziałem na modele i roczniki? Ile ich będzie za pół roku? Co i jak często dzieje się z samochodami na tym obszarze? Mając te dane, odpowiednie narzędzia i ludzi oraz wolę i pieniądze można doprowadzić niemal do sytuacji znanej z procesów produkcyjnych: *just in time*.

Dodajmy do tego fakt, że Tesla ma odczyt „na żywo” z każdego samochodu. Obraz z jego kamer, dane z czujników. Jeśli samochód bierze udział w kolizji czy wypadku, niemal natychmiast Tesla wie, co się wydarzyło, gdzie, z którym samochodem. Ze swojej bazy statystycznej może odczytać, że we wcześniejszych podobnych przypadkach konieczna była wymiana takich a takich elementów. I uruchomić machinę dostarczenia tych elementów do najbliższego dla klienta serwisu. Zanim klient otrząśnie się z pierwszego szoku, Tesla może już być gotowa do podjęcia naprawy.

Czy tak jest w rzeczywistości? Chyba jeszcze nie. Czy tak może być w niedalekiej przyszłości? Prawie na pewno tak.

**KOSZT DYSTRYBUCJI**

To najprostsza do wyeliminowania część kosztów. W przeciwieństwie do tradycyjnego modelu opartego na sieci dealerskiej Tesla sprzedaje swoje samochody sama, sama sprzedaje też swoje ubezpieczenia. Można by powiedzieć, że z tytułu sprzedaży ubezpieczeń nie ponosi niemal żadnych kosztów. Ewentualna prowizja ma charakter raczej alokowania przychodów czy kosztów w tej lub innej spółce, a nie tradycyjnie rozumianego kosztu sprzedaży.

**CO BĘDZIE DALEJ?**

W wizjonerskich planach Tesli samochody staną się kiedyś autonomiczne. A my, klienci, przestaniemy być ich właścicielami. Zmieni się charakter ryzyk ubezpieczeniowych i sposób ich pokrywania. To producent samochodu lub właściciel całej floty samochodów będzie odpowiedzialny za szkody spowodowane ruchem samochodu sterowanego sztuczną inteligencją. To potencjalna wada oprogramowania, a nie zachowanie kierowcy stanowić będzie czynnik ryzyka. Może się okazać, że cała opisana wyżej koncepcja Tesla Insurance pewnego dnia przestanie mieć rację bytu. Nie ma samochodów w rękach kierowców, nie ma ubezpieczeń. Historia zatoczy koło.

**ROZWÓJ TESLA INSURANCE**

W rodzimej Kalifornii Tesla sprzedaje ubezpieczenie wyceniane tradycyjnie od sierpnia 2019 r. i aktualnie pracuje nad przekształceniem go w telematyczne. **Polisę telematyczną opartą o Safety Score mogą dziś kupić posiadacze Tesli w 11 stanach USA, a oficjalnym celem firmy jest dotarcie do końca 2022 roku do 80% klientów w Stanach Zjednoczonych.** W kolejce czekają inne kraje, w tym europejskie. Pojawiają się plotki o możliwości rozszerzenia gamy produktów o inne produkty, choć pewnie będą one bardziej tradycyjne – nasze domy czy mieszkania nie są przecież tak „oczujnikowane” jak samochody Tesli.

**CZY TESLA INSURANCE JEST ZAPOWIEDZIĄ REWOLUCJI W UBEZPIECZENIACH?**

O ile sama koncepcja ubezpieczeń realizowana przez Teslę może budzić podziw i może przynieść klientom istotną obniżkę kosztu

ubezpieczenia, to oparta jest na kilku unikalnych dla tej firmy okolicznościach:

→ Tesla jest niesamowicie pionowo zintegrowana – konstruuje swoje samochody, produkuje i buduje swoje fabryki, produkuje części i podzespoły, tworzy oprogramowanie, sprzedaje bezpośrednio do klientów, zapewnia własny serwis, dostarcza energię poprzez sieć superchargerów. Dodanie do tego ubezpieczeń wpisuje się w ogólną strategię *end to end*.

→ Telematyka nie kosztuje dodatkowo – każda Tesla wyjeżdża z fabryki wyposażona w komplet czujników. I tak dzieje się od lat, na długo zanim Tesla zainteresowała się ubezpieczeniami. Dane z tych czujników firma zbiera i przetwarza „od zawsze”, a Tesla jest jedyną firmą, która opanowała zdalne modyfikowanie oprogramowania w samochodach – dodanie ubezpieczeń to „tylko” zmiany w oprogramowaniu, niezauważalne dla klienta.

→ Ambicje skali – Tesla ma ambicje sprzedawania nawet 20 mln samochodów rocznie w 2030 r. Sama dla siebie tworzy więc dostatecznie duży rynek ubezpieczeń samochodowych, by statystyka miała prawo działać.

Kto więc straci na wejściu Tesli w ubezpieczenia? Przede wszystkim ubezpieczyciele i dystrybutorzy, którym nie uda się sprzedać swoich produktów posiadaczom Tesli. Niemal każdy posiadacz Tesli był wcześniej właścicielem innego samochodu i korzystał z „tradycyjnych” ubezpieczeń. Im więcej Tesla sprzedaje swoich samochodów wraz z ubezpieczeniem, tym mniejszy rynek ubezpieczeń komunikacyjnych pozostanie do podziału dla innych. Drogą Tesli mogą pójść inne firmy motoryzacyjne, szczególnie te stawiające na samochody elektryczne. W ich przypadku czujniki i oprogramowanie są standardem. Skutki podobne jak w przypadku opisanym powyżej.

Wysoki udział samochodów elektrycznych w rynku będzie wskaźnikiem zagrożenia dla dzisiejszego modelu ubezpieczeń komunikacyjnych.

**Trudno jednak wyobrazić sobie świat, w którym wszyscy producenci dowolnych produktów stają się podobni do Tesli, eliminują swoich dotychczasowych dystrybutorów i tworzą własne firmy ubezpieczeniowe.** Świat, w którym nie ma już miejsca dla tradycyjnych firm ubezpieczeniowych, oferujących swoje produkty dla szerokiego grona odbiorców za pośrednictwem różnych kanałów sprzedaży.

Trudno też wyobrazić sobie produkt inny niż samochód, który tak nadawałby się do telematyki. Gdzie dane gromadzone przez producenta dają mu ogromną przewagę wiedzy nad innymi graczami, a zachowania użytkowników mają dominujący wpływ na poziom ryzyka. Ubezpieczenie laptopa oparte o telematykę? Ubezpieczenie mieszkania? Być może to dopiero przed nami.

Nowoczesna gospodarka oparta jest na specjalizacji. Producenci samochodów do tej pory nie zajmowali się ubezpieczeniami, a ubezpieczyciele nie produkowali samochodów. Wydaje się, że ubezpieczyciele jeszcze mogą spać spokojnie i koncentrować się na wyzwaniach technologicznych i regulacyjnych dnia dzisiejszego. Jednak w przyszłości model Tesla Insurance może wyrzucić do góry nogami rynek ubezpieczeń komunikacyjnych. Będzie zarażać inne segmenty rynku innowacyjnością, ale wątpliwe jest, by zmienił cały ubezpieczeniowy świat. □