

**Judyta Przyłuska\***

## **STRATEGIA DZIAŁANIA GRUPY PZU NA RYNKU UBEZPIECZEŃ NA ŻYCIE W OBLICZU ROSNĄCEJ KONKURENCJI**

### **PZU GROUP STRATEGY IN THE FACE OF GROWING COMPETITION ON THE LIFE INSURANCE MARKET**

#### **Summary**

*The insurance services market in Poland still develops slowly. New insurance and reinsurance companies come into being. There is a growing demand for well trained insurance agents and for universal knowledge about service activities in the area of insurance. Care about the quality of services and meeting the customers' expectations becomes the top priority matter for Polish insurers in the face of the threatening competition.*

*That is why the aim of the present article is the approximation of activities leading to keeping the leading position on this market undertaken by the PZU Group .*

#### **1. Uwagi wstępne**

Proces transformacji systemowej zapoczątkowany w 1989 r. oraz przystąpienie Polski do struktur unijnych w 2004 r. wywołały konieczność przekształceń w wielu dziedzinach życia gospodarczego, również w sektorze ubezpieczeń. Procesy dostosowawcze nastąpiły i nadal następują m.in. na skutek otwarcia i zapotrzebowania polskiego rynku na szeroko rozumiane usługi ubezpieczeniowe, których do 1990 r. brakowało. Rynek usług ubezpieczeniowych rozwija się, choć wciąż jeszcze powoli. Powstają nowe towarzystwa ubezpieczeniowe i reasekuracyjne. Rośnie zapotrzebowanie na dobrze wyszkolonych ubezpieczeniowców oraz na wszechstronną wiedzę o działalności usługowej w zakresie ubezpieczeń. Dbalność o jakość usług i spełnianie oczekiwań klientów staje się

---

\* mgr, Katedra Zarządzania Finansami, Instytut Zarządzania i Marketingu, Wydział Nauk Społecznych, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Lublin.

sprawą priorytetową w obliczu rosnącej konkurencji [A.Banasiński, Ubezpieczenia gospodarcze, s.5]. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie strategii działań, podejmowanych przez Grupę PZU, aby utrzymać wiodącą pozycję na rynku ubezpieczeń.

## **2. Czynniki decydujące o pozycji rynkowej ubezpieczyciela**

Podstawowe czynniki, decydujące o zdobywaniu i utrzymywaniu silnej pozycji na rynku ubezpieczeń na życie to:

- wysoka liczba klientów,
- nowoczesna sieć dystrybucji,
- dobre wyniki finansowe (wyrażone w składce przypisanej brutto),
- wysokie zwroty z inwestycji,
- profesjonalna obsługa klienta.

Jednym z celów stawianych sobie przez towarzystwa ubezpieczeniowe jest zdobycie jak największej liczby klientów. Aby ten cel osiągnąć, należy najpierw rozpoznać potencjał wszystkich kanałów dystrybucji i ich maksymalny rozwój oraz zwrócić uwagę na podniesienie efektywności sprzedaży poprzez rozwój agencji własnej. Zrównoważony rozwój wszystkich kanałów dystrybucji ma pozwolić towarzystwu na utrzymanie wysokiego tempa uzyskiwania składki. Należy również zintensyfikować współpracę z instytucjami finansowymi tak, aby oprócz ubezpieczeń grupowych kredytobiorców, partnerzy ubezpieczyciela w większym stopniu oferowali indywidualne produkty ubezpieczeniowe razem z niektórymi produktami bankowymi, wzmacniając długoterminowy charakter tych usług [<http://www.rzu.gov.pl> z dn. 20.04.2007].

Dalsza poprawa wyników sprzedaży ubezpieczeń na życie na polskim rynku jest uzależniona od wzrostu poziomu świadomości ubezpieczeniowej potencjalnych klientów oraz jakości obsługi klientów [Amplifico Life, raport roczny 2001, s.21]. W obliczu wzmożonej konkurencji, a zwłaszcza aktywnych, zagranicznych towarzystw ubezpieczeniowych, udział w rynku krajowego ubezpieczyciela PZU Życie S.A. z każdym rokiem maleje. Dlatego, wszelkie działania Grupy PZU muszą być skierowane na właściwe cele i zadania pozwalające utrzymać dotychczasową silną pozycję rynkową.

## **3. Obszary wprowadzenia niezbędnych zmian w funkcjonowaniu Grupy PZU**

Strategia Grupy PZU formułuje cele na nadchodzące lata (do 2010 r.) oraz przedstawia inicjatywy, które zostaną podjęte w celu realizacji przyjętej strategii. W tym celu analizie poddano bieżącą sytuację na rynku i oczekiwane zmiany w obszarach:

- otoczeniu makroekonomicznym;
- potencjału rynków pod kątem segmentów klientów, produktów i kanałów dystrybucji;
- pozycji konkurencyjnej Grupy PZU.

Z analiz tych wynika, że w najbliższych latach jeszcze bardziej nasili się konkurencja na rynku ubezpieczeniowym. Segmenty produktowe oraz grupy klientów, w których PZU jest najsilniejsze, będą rosły wolniej niż cały rynek. Grupa PZU musi więc bronić swojej pozycji rynkowej poprzez pogłębienie relacji z klientami w segmentach, w których obecnie jest liderem. Swoją uwagę skoncentruje na:

- klientach masowych, posiadających dzisiaj grupowe ubezpieczenie na życie;
- klientach średnio zamożnych, gdzie PZU będzie chciało zwiększyć swój udział w indywidualnych ubezpieczeniach na życie;
- klientach małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP), gdzie PZU planuje m.in. rozszerzenie oferty o produkty ochronne na życie, inwestycyjne i emerytalne;
- klientach korporacyjnych, gdzie PZU jest obecnie liderem w ubezpieczeniach grupowych na życie.

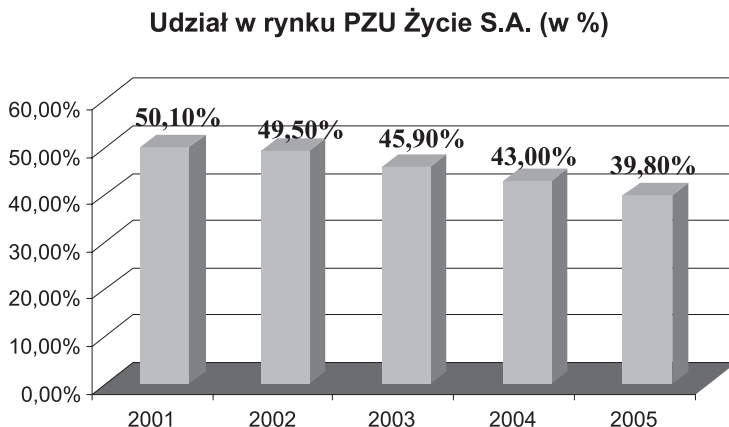
Grupa PZU dąży do utrzymania statusu najbardziej wartościowej instytucji finansowej w Polsce, poprzez:

- zachowanie wiodącej pozycji na polskim rynku ubezpieczeniowym pod względem udziału rynkowego i rentowności;
- utworzenie oszczędnej i sprawnej organizacji wspólnej dla całej Grupy PZU, aby sprawniej obsługiwać klientów i obniżyć koszty swojej działalności;
- silną bazę kapitałową i - w obliczu ograniczonego wzrostu na polskim rynku ubezpieczeniowym - rozwijanie działalności na rynkach zagranicznych, w celu stworzenia przyszłych źródeł przyrostu przychodów i wzrostu wartości.

Grupa PZU stara się być dla klientów instytucją pierwszego wyboru, dostosowując do ich potrzeb produkt, oferując go za konkurencyjną cenę, a także zapewniając sprawną i rzetelną obsługę. Znacznie słabszą pozycję posiada w szybko rosnących nowych segmentach rynku, które rozwinęły się po roku 1990. Dotyczy to w szczególności indywidualnych ubezpieczeń na życie oraz funduszy inwestycyjnych.

Niekorzystnym trendem dla Grupy PZU jest stopniowa utrata rynku. Z każdym rokiem udział rynkowy zmniejsza się o kilka punktów proc. po stronie ubezpieczeń na życie [materiały wewnętrzne PZU Życie S.A., luty 2006]. Spowodowane jest to przede wszystkim coraz silniej oddziałującą konkurencją.

Rysunek 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Wyników Grupy PZU.

Ogólnej charakterystyki Grupy PZU można dokonać za pomocą analizy SWOT, czyli mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń [Strategia Grupy PZU na lata 2006-2010, styczeń 2006].

**Tabela 1.** Analiza SWOT Grupy PZU

<b>Mocne strony</b>	<b>Słabe strony</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- silna marka;</li> <li>- pozycja kapitałowa;</li> <li>- udziały rynkowe;</li> <li>- potencjał sprzedaży krzyżowej;</li> <li>- rozległa sieć placówek;</li> <li>- stabilna i rentowna pozycja we wszystkich rodzajach ubezpieczeń.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dominuje myślenie nastawione na podział produktowy, a nie na segmenty klientów;</li> <li>- konflikty akcjonariuszy i zewnętrzne ograniczenia ładu korporacyjnego w sposób istotny utrudniają efektywne funkcjonowanie Grupy;</li> <li>- słaba koordynacja działań pomiędzy spółkami zależnymi utrudnia wykorzystanie synergii kosztowych i sprzedażowych w Grupie;</li> <li>- brak trwałego związku z bankiem skutkuje niestabilnością szybko rozwijającej się oferty bancassurance Grupy oraz ogranicza zdolność PZU do dystrybucji produktów inwestycyjnych jako samodzielnej liczby biznesowej;</li> <li>- procesy operacyjne są rozproszone oraz słabo zautomatyzowane, co wpływa negatywnie na wskaźnik kosztów administracyjnych (wyższy niż u konkurencji na rynku krajowym oraz odbiegający od standardów światowych)</li> </ul>

<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoki potencjał wzrostu rynku ubezpieczeń w segmencie klienta indywidualnego, średnio zamożnego i Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MSP);</li> <li>- zmiany prawne promujące rozwój rynku długoterminowych oszczędności;</li> <li>- przyjazny rynek sąsiednich państw i ich potencjał wzrostu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- starzenie się społeczeństwa;</li> <li>- stałe utrzymywanie się niskiej świadomości ubezpieczeniowej wśród klientów;</li> <li>- wzrost udziału wysoko prowizyjnych kanałów sprzedaży;</li> <li>- zaostrzenie konfliktu akcjonariuszy;</li> <li>- wzrost udziałów rynkowych średniej wielkości towarzystw;</li> <li>- ingerencje polityczne w proces zarządczy.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Grupy PZU.

W długofalowym okresie przewiduje się wzrost potencjału ubezpieczeń na życie. Prawdopodobnie główne przyspieszenie rynku życiowego nastąpi po 2010 roku, a do tego momentu rynki ubezpieczeń życiowych i majątkowych będą rozwijały się podobnie. Przewidywany wzrost będzie wynikiem ciągłego poszerzania oferty produktowej, dopasowanej do potrzeb każdego klienta, znajdującego się w danym segmencie rynku.

#### **4. Przyjęta przez Grupę PZU strategia działania**

PZU Życie S.A. będzie rozwijało działalność w kierunku indywidualnych ubezpieczeń, poszerzając swoją ofertę m.in. o proste produkty z niską składką, skierowane przede wszystkim do mniej zamożnych klientów.

W obszarze technologii głównym celem będzie efektywne wspieranie celów biznesowych i poprawa pozycji konkurencyjnej. Będzie się to odbywało poprzez sprawne zarządzanie danymi i informacją, obniżenie kosztów jednostkowych przetwarzania transakcji biznesowych, wspieranie innowacji, szczególnie w obszarach obsługi klienta i elastycznego zarządzania produktem oraz poprzez racjonalizację i kontrolę kosztów.

Procesy obsługi zostaną zautomatyzowane i scentralizowane. Staną się pomocne w osiągnięciu właściwej ilości, jakości i aktualności dostępnej informacji na poziomach: relacji z klientem, operacyjnym i wsparcia sprzedaży oraz zarządzania bieżącego i strategicznego. Relacje kosztów administracyjnych ukształtują się na poziomie nie wyższym niż 6% składki przypisanej brutto w PZU Życie S.A. [materiały wewnętrzne PZU Życie S.A., luty 2006].

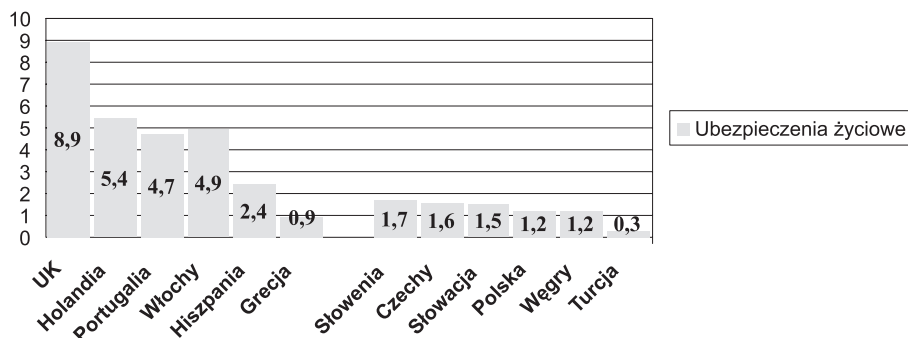
Ważne wydaje się również zbadanie poziomu rozwoju polskiego rynku ubezpieczeń na tle dużo lepiej rozwiniętych rynków w krajach Europy Zachodniej.

Grupa PZU rozwija także działalność na rynkach zagranicznych. Jest ona obecna na rynku litewskim od stycznia 2002 roku. Obecnie posiada na Litwie trzy spółki, świadczące usługi z zakresu ubezpieczeń życiowych i majątkowych. Połączone spółki zapewniają PZU 17% udziału w litewskim rynku ubez-

pieczeń majątkowych i około 4% w rynku ubezpieczeń na życie. 3 listopada 2004 roku oficjalnie wprowadzono na rynek litewski nową markę-PZU Lietuva. Tego dnia rozpoczęła się również pierwsza zagraniczna kampania wizerunkowa PZU [<http://www.pzu.pl>, dn.20.04.2006 ].

## Rysunek 2

**Składka przypisana brutto jako % PKB (2004)**



Źródło: Strategia Grupy PZU na lata 2006-2010, styczeń 2006.

Przy posiadaniu silnej bazy kapitałowej i w obliczu stopniowego ograniczenia tempa wzrostu na polskim rynku, dalsze rozwijanie działalności na rynkach zagranicznych jest szczególnie uzasadnione. PZU koncentruje swoje działania na rozwoju istniejących inwestycji zagranicznych na Litwie i Ukrainie. [Materiały wewnętrzne PZU Życie S.A., luty 2006].

Poza tym ubezpieczyciel podejmuje działania, mające na celu doskonalenie metod zarządzania operacjami zagranicznymi. Dzięki wypracowaniu ostatecznego modelu zarządzania tymi operacjami zakłada rozszerzenie działalności na inne rynki Europy Środkowej i Wschodniej. Przede wszystkim jest zainteresowany krajami, w których potencjał wzrostu rynku ubezpieczeniowego jest wysoki, a jednocześnie są duże szanse na osiągnięcie tam przewagi konkurencyjnej. PZU na rynkach zagranicznych zamierza rozwijać linie biznesowe, w których może osiągnąć znaczną przewagę konkurencyjną i potencjalnie duże udziały rynkowe. Przewiduje, że będą to grupowe i indywidualne ubezpieczenia na życie, a w następnej kolejności (w zależności od sytuacji regulacyjnej i politycznej danego kraju) rozwijać będzie również ubezpieczenia emerytalne i fundusze inwestycyjne.

Na rynkach zagranicznych PZU działa pod własną nazwą. Kadra kierownicza w jak największym stopniu jest lokalna, tzn. narodowości danego kraju, z doświadczeniem menedżerskim w firmach ubezpieczeniowych w krajach rozwiniętych gospodarczo.

Celem, jaki założyły spółki PZU na rynku zagranicznym, jest zdobycie i utrzymanie pozycji w czołówce 3 największych firm oraz docelowy udział w rynku w granicach 12-25%. PZU oczekuje także osiągnięcia dynamiki składki znacznie wyższej niż w Polsce oraz docelowo wyższego niż w Polsce zwrotu z kapitału. Przewiduje, że udział operacji zagranicznych w składce wyniesie w 2010 roku około 8% [Materiały wewnętrzne PZU Życie S.A. z lutego 2006].

## 5. Uwagi końcowe

Z przeprowadzonych badań i analiz wynika, że ponownie zaczyna się dobry okres dla ubezpieczeń i prognozuje się zwiększenie zainteresowania Polaków ubezpieczeniami. Rynek ubezpieczeń jest rynkiem nowoczesnych produktów, będzie stale się rozwijał, pomimo wielu istniejących zagrożeń takich, jak na przykład: niestabilna sytuacja gospodarcza, spadek inflacji, wzrost niebezpieczeństwa wystąpienia katastrof lub zamachów terrorystycznych, emigracje Polaków do innych krajów w celach zarobkowych.

Jednakże, postępujące procesy globalizacji oraz tworzące się współzależności biznesowe pozwalają przewidywać jeszcze większe zaostrzenie rozwijającej się konkurencji. Ubezpieczyciele muszą dotrzymać kroku nie tylko konkurentom, ale także swoim klientom, oczekującym kompleksowej, profesjonalnej obsługi oraz przejścia pełnej odpowiedzialności za podejmowane, nie do końca przewidywalne decyzje. Niezbędna w takiej sytuacji staje się szeroka i profesjonalna wiedza z zakresu ubezpieczeń, zarządzania i umiejętności prawidłowej oceny sygnałów płynących z rynku.

## Literatura

1. Athearn J. L., *Risk and Insurance*, Nowy Jork 1962.
2. Banasiński A., *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1993, s.5.
3. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 176.
4. Łańcucki J., *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych*, PWN, Warszawa 1996, s. 84.
5. Maister D. H., *Zarządzanie firmą usług profesjonalnych*, Gliwice 2006.
6. Monkiewicz J., *Jednolity rynek ubezpieczeń w UE, procesy rozwoju i integracji*, Branta, Bydgoszcz 2005.
7. Ortyński K., *Zastosowanie metod ilościowych w ubezpieczeniach. Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej, cz. II*, Branta, Bydgoszcz 1994.
8. Stroński E., *Ubezpieczenia na życie, teoria i praktyka*, Poltext, Warszawa 2004, s. 379.

9. Ziglar Z., *Poradnik lidera. Jak działać, gdy znajdziemy się na szczycie*,  
Medium, Warszawa 1995.

Źródła internetowe:

<http://www.rzu.gov.pl>

<http://www.pzu.pl>

<http://www.amplicolife.pl>