Cezary STYPUŁKOWSKI*

OD MONOPOLU PAŃSTWOWEGO DO SPÓŁKI GIEŁDOWEJ

Powszechny Zakład Ubezpieczeń, jedna z najstarszych instytucji finansowych w Polsce i najstarszy zakład ubezpieczeń w kraju, jest naturalnym spadkobiercą ponad 200-letniej historii ubezpieczeń na ziemiach polskich. Historii ubezpieczeń w kraju, którego przez ponad sto lat nie było na mapie Europy i który tak dotkliwie odczuł dwie wojny światowe. Powszechny Zakład Ubezpieczeń, odwołujący się w swoim historycznym rodowodzie do Towarzystwa Ogniowego, działającego pierwotnie na ziemiach pruskich, trwale wpisał się w historię Polski. Działając podczas zaborów i okupacji hitlerowskiej, wzmacniał tożsamość narodową wielu pokoleń Polaków, współorganizował polską społeczność, włączał się do działalności konspiracyjnej i wspierał walkę o wyzwolenie kraju.

Powszechny Zakład Ubezpieczeń od lat pozostaje liderem na polskim rynku ubezpieczeniowym. Przekształcone w 1991 roku w grupę spółek akcyjnych towarzystwo jest obecnie nie tylko największą grupą ubezpieczeniową w kraju, ale również w całym regionie Europy Środkowej i Wschodniej. Dominującą pozycję PZU zawdzięcza jednak nie tylko swojej historii i dziedzictwu. To przede wszystkim zasługa wysokiej jakości, zakresu i dostępności oferowanych przez PZU usług oraz ogromnego zaangażowania pracowników w budowę wizerunku firmy. Dzięki tym atutom, po sześciu miesiącach od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, w warunkach rosnącej konkurencji i ciążącej przeszłości ostatnich kilku lat, PZU utrzymuje swoją silną pozycję rynkową.

Jednym z głównych zadań, jakie stoją przed każdą spółką, jest kreowanie wzrostu wartości firmy dla akcjonariuszy. Podstawowym zaś warunkiem wzrostu wartości spółki jest zagwarantowanie jej odpowiedniej dynamiki przychodów i zysków, przy zachowaniu właściwej jakości procesów zarządczych w firmie. Dlatego w PZU nieustannie podejmowane są działania i inicjatywy mające na celu stałe podnoszenie efektywności działalności spółki i zapewnienie jej odpowiedniego udziału we wzroście rynkowym.

---

* Dr Cezary Stypułkowski, prezes PZU od maja 2003 r. do czerwca 2006 r.

Holding i struktura macierzowa

Dla prawidłowego wdrażania celów biznesowych oraz efektywnego zarządzania spółką i nadzoru nad jej działalnością, niezbędna jest odpowiednia i przejrzysta struktura organizacyjna oraz jasno określone zasady ładu korporacyjnego.

Dlatego w ostatnich miesiącach zarząd PZU podjął szereg decyzji dotyczących przeprowadzenia koniecznych zmian w strukturze firmy. Wprowadzenie struktury macierzowej z podziałem na piony funkcjonalne, przekształcenia biur, zmiany zakresów działalności poszczególnych komórek, wysoki stopień specjalizacji, zmiana sposobu zarządzania spółką – to procesy, które mają na celu uczynienie z PZU nowoczesnej firmy zarządzanej zgodnie z najlepszymi praktykami stosowanymi na świecie.

Obecne działania zarządu koncentrują się na dostosowaniu zasięgu funkcjonowania oddziałów okręgowych do granic administracyjnych województw, co znacznie ułatwi sterowanie procesem sprzedaży w poszczególnych regionach i pozwoli na skuteczniejszą analizę rynków lokalnych. W funkcjonujących jednostkach terytorialnych realizowane są zmiany, które mają doprowadzić do wyodrębnienia wyspecjalizowanych centrów sprzedażowych, skoncentrowanych wyłącznie na sprzedaży bezpośredniej i obsłudze klienta. Wszystkie funkcje związane z obsługą posprzedażową przeniesione zostaną do jednostek wsparcia. Pozwoli to na znaczne zwiększenie efektywności sprzedaży oraz na poprawę jakości działań posprzedażowych.

W spółce kontynuowana jest reforma organizacji sprzedaży w podziale na piony klienta masowego i korporacyjnego. Wprowadzenie nowej struktury organizacyjnej w tych pionach, nowych systemów wynagrodzeń, planowania oraz komunikacji, pozwoli lepiej realizować założone plany i właściwie rozdzielić odpowiedzialność za wyniki sprzedaży na każdym poziomie zarządzania. Nowa struktura będzie bardziej elastyczna, a więc zdolna do zmian i adaptacji do realizowanych celów i zadań. Pozwoli znacznie lepiej reagować na zmiany następujące w otoczeniu firmy i zagrożenia płynące z zewnątrz. Dzięki tym zmianom łatwiejsze będą do określenia potrzeby i wymagania klientów.

Zmiany organizacyjne muszą nastąpić również na poziomie spółek Grupy. Bardzo istotne jest, aby docelowa struktura spółek grupy umożliwiła maksymalne wykorzystanie przez Grupę PZU jej potencjału oraz możliwości, jakie stwarza rynek i otoczenie. Celem obecnego zarządu jest stworzenie z Grupy PZU notowanej na rynku publicznym, nowoczesnej, przyjaznej akcjonariuszom i inwestorom oraz przejrzystej i sprawnie zarządzanej grupy finansowej, której struktura odpowiadać będzie najlepszym wzorcom światowym. Odpowiednie inicjatywy zmierzają do docelowego ukształtowania holdingowego modelu Grupy, co pozwoli na uzyskanie wymiernych korzyści dla klientów i dla Grupy PZU, a przede wszystkim umożliwi efektywne zwiększenie wartości firmy dla akcjonariuszy.

Modelowa struktura zarządzania opiera się na zasadzie sprawowania nadzoru i kontroli nad Grupą przez akcjonariuszy, poprzez Radę Nadzorczą i Zarząd spółki dominującej w holdingu. Zarząd spółki dominującej odpowiedzialny jest za zarządzanie i nadzór właścicielski nad spółkami zależnymi.

Przejrzysta struktura organizacyjna Grupy oraz jasno określona rola PZU jako podmiotu dominującego umożliwią efektywne zarządzanie i nadzór nad działalnością Grupy. Wpłynie to niewątpliwie na zwiększenie wartości Grupy, wzmocnienie przejrzystości mechanizmów jej funkcjonowania i zwiększenie adekwatności relacji odpowiedzialności do możliwości zarządzania oraz nadzoru nad spółkami Grupy. Struktura holdingowa umożliwi maksymalizację skuteczności zarządzania zarówno w kontekście możliwości odpowiedniego koordynowania działań zarządów poszczególnych spółek zależnych, jak również optymalizację alokacji kapitałów w ramach Grupy. Pozwoli również na wyodrębnienie działalności bądź centrów usługowych, służących kilku podmiotom w oddzielnych jednostkach holdingu. W praktyce oznacza to podział działalności na tzw. produktową, koncentrującą się na sprzedaży produktów grupy finansowej, oraz obsługową, wspierającą działalność operacyjną holdingu. Takie rozwiązanie prowadzi do zwiększenia efektywności kosztowej Grupy, ze względu na występujące korzyści skali, brak pokrywania się określonych funkcji oraz możliwość szybkiej reakcji na zmieniające się warunki rynkowe. Dodatkowe korzyści wynikające z planowanej, wspólnej polityki zarządzania wszystkimi spółkami Grupy to, oprócz redukcji kosztów, lepsza koordynacja działań biznesowych i synergii w Grupie, co przekłada się na wzrost sprzedaży oferowanych produktów dzięki inicjatywom typu crosselling.

Niewątpliwym atutem takiego rozwiązania jest odpowiednia alokacja aktywów operacyjnych i umiejscowienie ich w spółkach, które realnie z nich korzystają. Nie bez znaczenia jest również umieszczenie praw do wartości niematerialnych i prawnych, wytworzonych przez Grupę, na poziomie spółki holdingowej, co pozwala na efektywne zarządzanie i kontrolowanie zagadnieniami związanymi z marką PZU.

Zarządzanie przez cele

W tak dużej organizacji jaką jest PZU, dla efektywnej realizacji strategii i celów operacyjnych, niezbędny jest kompleksowy system zarządzania firmą. Obecnie w spółce trwają prace nad wdrożeniem systemu zarządzania przez cele, opartego na kaskadowym definiowaniu priorytetowych zadań, ich monitorowaniu oraz ocenie realizacji poprzez powiązanie uzyskanych wyników z systemem motywacyjnym.

Zgodnie z założeniami, wynikiem wprowadzenia systemu będzie czytelne zdefiniowanie celów i priorytetowych zadań, ich jakości i bezpośrednie powiązanie wyników ich realizacji z wynagrodzeniem pracowników. Zdefiniowana na najwyższym poziomie organizacyjnym w strukturze spółki priorytetowa wiązka celów, wy-

nikająca ze strategii firmy, stanowi punkt wyjścia i podstawę do dalszego procesu określania celów w organizacji. Proces kaskadowania, czyli rozdzielanie pierwotnej wiązki celów na wiązki celów dla niższych podmiotów w strukturze Grupy odbywa się zawsze z zachowaniem zasad wysokiej jakości. Oznacza to, że każda z wyodrębnionych wiązek spełnia szereg kryteriów, zapewniających im wewnętrzną spójność, kompleksowość, zgodność z celami nadrzędnymi, mierzalność i realizowalność. Cele takie są ściśle określone w czasie, wzajemnie uzgodnione i odpowiednio ambitne. Takie spójne stawianie celów na wszystkich szczeblach organizacji, monitorowanie ich realizacji i późniejsza ocena uzyskanych rezultatów niewątpliwie wpłyną na wzrost efektywności procesów zarządczych w spółce. Poprawi to również komunikację między przełożonym i podwładnym, a także między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi i pionami firmy.

System zarządzania przez cele stanowi jedno z podstawowych narzędzi zarządczych, wspierających realizację strategii firmy. Odpowiednio zdefiniowane wiązki wysokiej jakości celów zarówno korporacyjnych, jak i indywidualnych, pozwalają na sprawną realizację długofalowej strategii działania firmy, planów finansowych i inicjatyw strategicznych.

Rating S&P

W perspektywie wejścia PZU na giełdę bardzo istotną kwestią staje się transparentność spółki. To, w jaki sposób firma oceniana jest przez rynek oraz jak kształtuje się kurs jej akcji na giełdzie, w dużej mierze zależy od stopnia dostępności informacji na temat spółki. Pierwszoplanową rolę odgrywa tu polityka informacyjna firmy, czyli sposób prezentowania i przekazywania informacji. Dlatego priorytetową sprawą dla zarządu spółki są działania, poprawiające dostępność, przejrzystość oraz adekwatność prezentowanych przez firmę informacji i wyników finansowych. Celem tych działań jest zwiększenie transparentności procesów zachodzących w spółce, wzrost zaufania opinii publicznej i uczestników rynku do PZU i w konsekwencji wzrost zainteresowania spółką. Niewątpliwym sukcesem dla Grupy PZU okazał się proces ratingowy, przeprowadzony w kwietniu ubiegłego roku przez jedną z najbardziej uznanych i największych agencji ratingowych na świecie – Standard & Poor's. Ocena długoterminowej siły finansowej i kredytowej na poziomie A, uzyskana przez obydwie spółki ubezpieczeniowe Grupy PZU, jest najlepszym wynikiem, uzyskanym przez jakąkolwiek instytucję finansową w tej części Europy. Jest to również bardzo dobry rezultat w porównaniu z ratingiem posiadanym obecnie przez największe instytucje finansowe Europy Zachodniej. Przeprowadzenie ratingu i otrzymana w jego rezultacie ocena znacznie zwiększyły zainteresowanie Grupą PZU wśród analityków i potencjalnych inwestorów. Potwierdziły świetne wyniki finansowe spółki i właściwy kierunek zarządzania Grupą. Należy podkreślić,

że wysoki rating tak znanej agencji jak Standard & Poor's niesie ze sobą również inne korzyści. Pozwala na obniżenie kosztów reasekuracji, wpływa pozytywnie na wzrost cen akcji spółki, stanowi świadectwo dla klientów i wierzycieli o pełnej wypłacalności i solidności firmy.

Produkty i kanały sprzedaży

W miarę rozwoju gospodarczego kraju obserwujemy również znaczący wzrost wymagań klientów co do jakości i zakresu oferowanych usług finansowych. Zasadniczą kwestią w działalności ubezpieczeniowej staje się więc adekwatne dostosowanie oferty produktów i sposobu ich dystrybucji do potrzeb klientów.

Obecnie w Grupie PZU prowadzone są prace, zmierzające do wprowadzenia czytelnej i przemyślanej segmentacji klientów oraz usytuowania odpowiedzialności za relacje z nimi na właściwych szczeblach organizacji. Stale zwiększany jest zakres oferowanych usług, doskonalone są dotychczas sprzedawane produkty oraz rozwijana i unowocześniana jest sieć sprzedaży.

Niewątpliwym wyzwaniem dla Grupy PZU w najbliższym okresie jest wzmocnienie trendu wzrostu przypisu składki w ubezpieczeniach majątkowych, w szczególności w obszarze produktów niekomunikacyjnych. Aktywna produktowa kampania reklamowa, odpowiednia taryfikacja oraz lepsza organizacja służb sprzedaży powinny sprzyjać temu celowi.

W obszarze ubezpieczeń życiowych celem Grupy jest utrzymanie pozycji rynkowej w obszarze ubezpieczeń grupowych oraz dotarcie z rozszerzoną ofertą do klienta indywidualnego, poprzez lepsze rozpoznanie populacji klientów objętych ubezpieczeniami grupowymi.

Crosseling produktów majątkowych i życiowych stwarza prawdopodobnie największe możliwości rozwoju dla Grupy w najbliższych latach. Planowane jest wdrożenie rozwiązań, wykorzystujących wspólny potencjał Grupy na poziomie placówek majątkowych i życiowych o zbliżonym zasięgu penetracji geograficznej, w celu dotarcia do jeszcze szerszego grona klientów z pełną ofertą produktową.

Stopniowo coraz większe znaczenie w sprzedaży ubezpieczeń zyskują nowe kanały dystrybucji. Już od kilku miesięcy PZU prowadzi sprzedaż niektórych swoich produktów za pomocą internetu. Choć wartość przypisu składki z ubezpieczeń sprzedawanych drogą elektroniczną jest jeszcze niewielka w stosunku do całości przychodów Grupy, to z pewnością taki szybki i wygodny sposób korzystania z usług ubezpieczeniowych będzie zyskiwał na popularności w najbliższych latach.

Bardzo ważny dla Grupy staje się również kanał bankowy. Współpraca z bankami w ramach bancassurance i assurefinance pozwala na zaoferowanie klientowi pełnego zakresu usług finansowych w jednym miejscu i przynosi wymierne korzyści zarówno dla towarzystwa ubezpieczeniowego, jak i dla banku. Idea wspólnej

oferty bankowo-ubezpieczeniowej to jednak przede wszystkim korzyści dla samych klientów, czyli: możliwość skorzystania z kompleksowej usługi bankowo-ubezpieczeniowej, oszczędność, uproszczone procedury przystąpienia do ubezpieczenia, atrakcyjna taryfa składek i dogodna forma płatności składek.

W niektórych krajach Europy, jak Hiszpania, Portugalia czy Włochy udział przypisu składki z ubezpieczeń na życie pochodzącej z kanału bankowego przekracza obecnie 60%. Na przykładzie Europy Zachodniej można stwierdzić, że dla rozwoju bancassurance kluczowe są zmiany zachodzące na rynkach finansowych. Zmiany te powodują występowanie określonych zjawisk lub zachowań wśród klientów. Zmniejszające się stopy procentowe mają wpływ na zmianę struktury oszczędności klientów indywidualnych poprzez odpływ środków z lokat bankowych w kierunku produktów inwestycyjnych, a w szczególności powiązanych z funduszami inwestycyjnymi. Powoduje to spadek udziału oszczędności tzw. niezarządzanych na korzyść inwestycji zarządzanych, na przykład inwestycje w produkty ubezpieczeniowe o charakterze inwestycyjnym lub w fundusze inwestycyjne. Nie bez znaczenia pozostaje też rosnąca świadomość i potrzeba dodatkowych zabezpieczeń na cele emerytalne, realizowanych z własnych środków. Stopniowy wzrost przezorności społeczeństwa, czasami stymulowany ulgami lub zwolnieniami, wpływa na wzrost zainteresowania produktami inwestycyjnymi. Wymienione tendencje już spowodowały podobne efekty na polskim rynku usług bankowo-ubezpieczeniowych do tych, które wystąpiły w latach dziewięćdziesiątych w Europie Zachodniej. Zauważalny jest dynamiczny rozwój rynku bancassurance w Polsce.

W związku z postępującą koncentracją na rynkach finansowych oraz rosnącą świadomością znaczenia kanału bancassurance dla rozwoju zarówno banku, jak i firm ubezpieczeniowych ważne jest wejście na rynek we właściwym czasie – czyli w początkowej fazie jego rozwoju. Wtedy to bowiem istnieją jeszcze na rynku partnerzy do bancassurance, niezłączeni strategicznymi umowami lub związkami kapitałowymi. Widząc panujące na rynku trendy i tendencje Grupa PZU już od kilku lat ściśle współpracuje z wiodącymi na polskim rynku bankami. Ponad trzy lata temu podjęta została współpraca w ramach bancassurance z Bankiem Millennium S.A., a w październiku 2003 roku z PKO BP S.A.

Inwestycje zagraniczne

Grupa PZU jako podmiot mający około 50% udział na polskim rynku ubezpieczeniowym ma jednak stosunkowo ograniczone możliwości wzrostu na rynku krajowym. Dlatego istotne staje się poszukiwanie możliwości rozwoju firmy poza granicami macierzystego kraju. W przypadku Polski zarówno geograficzne, ekonomiczne, jak i kulturowe czynniki skłaniają działające w kraju firmy do skierowania swojego zainteresowania w stronę rynków Europy Środkowej i Wschodniej. Gru-

pa PZU, obecna już od 2002 roku na rynku litewskim poprzez spółki Lindra i Lindra Życie, z sukcesem realizuje strategię rozwoju na zagranicznych rynkach. Udział posiadanych przez PZU litewskich spółek w rynku ubezpieczeń majątkowych na Litwie wzrósł w latach 2002-2004 z 3,5 do ponad 15%. Wprowadzenie nowoczesnych produktów ubezpieczeniowych, nowej struktury sprzedaży oraz nowej marki to część działań, które skutecznie przeprowadzono w spółkach litewskich. Pozwala to, mimo problemów zarządczych, z optymizmem patrzeć na dalszy rozwój działalności spółek Grupy PZU na Litwie i w pozostałych krajach nadbałtyckich.

Powszechny Zakład Ubezpieczeń nieustannie monitoruje i analizuje pozostałe rynki Europy Środkowej i Wschodniej. Aktualnie trwają prace nad sfinalizowaniem transakcji na Ukrainie, która pozwoli PZU stać się właścicielem jednej z 10 największych firm ubezpieczeniowych w tym kraju, co zapewni spółce możliwość działania i rozwoju na jednym z najbardziej obiecujących i najszybciej rozwijających się rynków Europy. Blisko 50-milionowe społeczeństwo, wysoka dynamika PKB, bardzo szybki wzrost przypisu składki oraz wzrost zapotrzebowania na usługi ubezpieczeniowe na Ukrainie pozwalają przewidywać osiągnięcie dobrych wyników działalności na tym rynku.

Wszystkie te działania oraz wprowadzane zmiany mają na celu stworzenie z PZU sprawnie działającej grupy kapitałowej z nowoczesną strukturą zarządzania oraz umożliwienie jej jak najlepszego debiutu na giełdzie papierów wartościowych przy jednoczesnym zapewnieniu systematycznego wzrostu wartości firmy.

Wejście PZU na giełdę będzie niewątpliwie znaczącym wydarzeniem, nie tylko w skali kraju, ale także całego regionu Europy Środkowej i Wschodniej. Debiut PZU na warszawskim parkiecie wpłynie pozytywnie na rynek giełdowy – zwiększając zainteresowanie polskim rynkiem kapitałowym zarówno krajowych jak i zagranicznych inwestorów instytucjonalnych – oraz poszerzy grono potencjalnych inwestorów indywidualnych, angażujących swoje środki na giełdzie.