

Waldemar Glabiszewski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

POTENCJAŁ KONKURENCYJNOŚCI POLSKICH ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ MAJĄTKOWYCH NA TLE WARUNKÓW KONKUROWANIA W UNII EUROPEJSKIEJ

1. Wstęp

Sukces przedsiębiorstwa przejawiający się osiąganiem wyznaczonych celów strategicznych wiąże się ściśle z poziomem posiadanej przez nie konkurencyjności, czyli długookresowej zdolności do skutecznego konkurowania [3, s. 36]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, chcąc odnieść sukces zwłaszcza na wysoko konkurencyjnym rynku, jakim *de facto* jest rynek Unii Europejskiej, musi mieć ponadprzeciętne zdolności do prowadzenia na nim skutecznej walki konkurencyjnej. Te zdolności mają swoje źródło w potencjale konkurencyjności stanowiącym całokształt szeroko rozumianych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych, umożliwiających zastosowanie skutecznych instrumentów konkurowania [4, s. 104].

Skoro więc potencjał konkurencyjności jako źródło kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstwa decyduje o jego losie, to powinien stać się przedmiotem gruntownych analiz i starannych działań zmierzających do jego doskonalenia. Dlatego tak ważnym elementem prowadzonej działalności gospodarczej jest jego pieczołowite budowanie, umacnianie i rozwój. Aby jednak te działania były realizowane z odpowiednią intensywnością i we właściwym kierunku, należy wcześniej dokonać identyfikacji i oceny będących w dyspozycji przedsiębiorstwa materialnych oraz niematerialnych zasobów, zwłaszcza tych strategicznych, w relacji do wymogów skutecznego konkurowania (zob. [1, s. 105-106]).

Działające obecnie w Polsce zakłady ubezpieczeń majątkowych, wyznaczając sobie za arenę własnej aktywności najczęściej ogólnokrajowy rynek stanowiący integralną część rynku unijnego, muszą dostosowywać własne zasoby do panujących na nim warunków konkurowania ustalanych przede wszystkim przez silnych i groźnych konkurentów z Europy Zachodniej. W takiej sytuacji niezbędne jest posiadanie przez zakłady ubezpieczeń odpowiednich co do zakresu, ilości i jakości zasobów oraz ciągłe ich rozwijanie, bo te czynniki warunkują zdolność przedsię-

biorstw do realizowania ambitnych i skutecznych strategii, a tym samym do odnośzenia sukcesów w rynkowej rywalizacji.

W artykule autor podejmuje się próby oceny stanu potencjału konkurencyjności zakładów ubezpieczeń majątkowych, zwłaszcza w odniesieniu do wymogów skutecznego konkurowania, stawianych na jednolitym już rynku ubezpieczeniowym UE.

2. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Zaprezentowane w artykule dane są wynikiem przeprowadzonych przez autora badań, mających na celu ocenę poziomu konkurencyjności działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w relacji do wymogów skutecznego konkurowania w Unii Europejskiej. Badania zostały zrealizowane z wykorzystaniem metody ankiety pocztowej. Poddano nim całą populację, tj. 38 zakładów ubezpieczeń majątkowych, które posiadając w 2004 r. uprawnienia do prowadzenia bezpośredniej działalności ubezpieczeniowej na terenie Polski, tworzyły rodzimy sektor ubezpieczeń majątkowych. Jednak 3 zakłady zostały wyłączone zaraz po tym, jak poinformowały, że nie prowadzą w danym momencie sprzedaży ubezpieczeń, a więc nie działają aktywnie na rynku. Ostatecznie objęto badaniem 35 zakładów ubezpieczeń majątkowych, spośród których 27 odesłało wypełnione kwestionariusze ankiety, co oznacza, że wskaźnik zwrotu kwestionariuszy wyniósł ponad 77%. Warto w tym miejscu dodać, iż owych 27 zakładów ubezpieczeń miało w momencie prowadzonych badań 94,01% udziału w polskim rynku ubezpieczeń majątkowych.

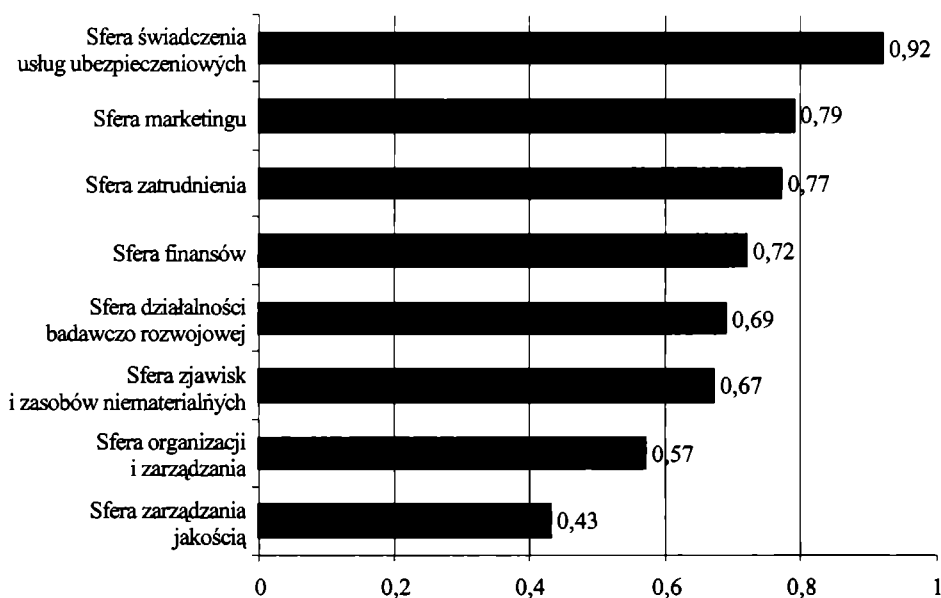
Zgodnie z otrzymanymi w kwestionariuszach ankiety informacjami, spośród 27 zakładów ubezpieczeń majątkowych, które wzięły udział w badaniu, 17 posiadało większościowy udział kapitału zagranicznego w ich całkowitym kapitale podstawowym, natomiast 10 miało większościowy udział kapitału polskiego. Wśród dawców kapitału zagranicznego każdego z 17 badanych zakładów z większościowym udziałem kapitału obcego jest zakład ubezpieczeń działający m.in. na rynku UE. W przypadku 14 zakładów firma, będąca dawcą zagranicznego kapitału, decyduje o ich strategii działania, choć, oczywiście, w różnym stopniu. Ponadto w 11 zakładach ubezpieczeń w składzie zarządów są również obcokrajowcy będący obywatelami kraju zagranicznego inwestora, a w 2 spośród nich nawet kadra kierownicza niższego szczebla ma swoich zagranicznych reprezentantów z kraju pochodzenia inwestora. Warto jeszcze dodać, że większość badanych zakładów ubezpieczeń (9 z 17 posiadających przeważający kapitał zagraniczny) funkcjonowało wcześniej na polskim rynku jako firmy z większościowym udziałem kapitału polskiego.

3. Efekty doskonalenia potencjału konkurencyjności zakładów ubezpieczeń

Wejście Polski do UE stworzyło nowe, bardzo wymagające warunki konkurowania dla działających dotychczas na polskim rynku zakładów ubezpieczeń majątkowych.

kowych. Chcąc osiągnąć w tych warunkach pożądaną pozycję konkurencyjną, muszą one stosować częściej i lepiej niż dotąd wybrane oraz odpowiednio zintegrowane instrumenty konkutowania pozwalające realizować skuteczne strategie konkutowania. Wymagane są zatem zmiany dostosowawcze w sferze wykorzystywanego instrumentarium. Aby zmiany te mogły jednak nastąpić relatywnie szybko, działające w Polsce zakłady ubezpieczeń muszą dysponować odpowiednim potencjałem konkurencyjności, a zatem muszą posiadać bądź też pozyskać lub ukształtować właściwie skonfigurowane materialne i niematerialne zasoby umożliwiające kreowanie oraz skuteczne stosowanie zbioru odpowiednio dobranych instrumentów konkutowania. Wysokie standardy skutecznego konkutowania wywołują więc konieczność wykorzystywania bardziej wyszukanych instrumentów konkutowania, których zastosowanie wymaga z kolei zaangażowania doskonalszych zasobów.

Aby poznać efekty działań podejmowanych przez funkcjonujące w Polsce zakłady ubezpieczeń majątkowych, mających na celu kształtowanie i doskonalenie posiadanych zasobów, poproszono przedstawicieli ich kadry kierowniczej o dokonanie oceny w skali od -2 do +2 tendencji do zmian zachodzących w ostatnich 5 latach w stanie każdego z podanych zasobów stanowiących składniki potencjału konkurencyjności ich zakładu ubezpieczeń, gdzie: -2 oznaczało, że dany składnik potencjału konkurencyjności ulegał w ostatnich latach stałemu pogarszaniu w badanym zakładzie ubezpieczeń; -1 oznaczało, że ulegał czasowo pogorszeniu; 0 – że był stosowany bez zmian; +1 – że był doraźnie udoskonalany; +2 – był permanentnie udoskonalany.



Rys. 1. Stopień doskonalenia sfer funkcjonalno-zasobowych zakładów ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ocenie poddano usystematyzowaną listę 106 materialnych i niematerialnych zasobów pogrupowanych w ramach wyodrębnionych ośmiu sfer funkcjonalno-zasobowych, która została utworzona na podstawie literatury oraz praktycznych doświadczeń autora. Odpowiadającym na pytania menedżerom umożliwiono także uzupełnienie przekazanej im listy zasobów o takie, które wydają się istotne i są w posiadaniu reprezentowanych przez nich zakładów ubezpieczeń, a nie zostały ujęte w podanym zestawieniu. Żaden z nich nie skorzystał jednak z tej możliwości.

Wyniki badań są efektem pracy badanych zakładów ubezpieczeń nad doskonaleniem poszczególnych składników posiadanego potencjału konkurencyjności, pokazują jednocześnie obszar koncentracji ich wysiłków. Uzyskane wartości ocen świadczą o raczej wysokim zaangażowaniu w działania doskonalące, gdyż – średnio rzecz biorąc – poza dwoma składnikami wszystkie poddane ocenie zasoby były zdaniem kadry kierowniczej w ostatnich 5 latach polepszane. Oczywiście nacisk na ich doskonalenie był zróżnicowany, i to biorąc pod uwagę zarówno poszczególne zasoby, jak i tworzone przez nie całe sfery funkcjonalno-zasobowe, co przedstawia rys. 1.

Sferą, która najintensywniej została poddana procesowi doskonalenia, jest sfera świadczenia usług ubezpieczeniowych, co oznacza, że badane zakłady ubezpieczeń najbardziej koncentrują się na rozwoju potencjału bezpośrednio związanego z przedmiotem prowadzonej przez nie działalności. Z kolei najmniejszy nacisk w ostatnich latach był kładziony na doskonalenie sfery systemowego zarządzania jakością, co budzi niepokój, gdyż na pewno nie wynikało to z wysokiego poziomu tworzących ją zasobów, a przecież w decydującej mierze właśnie te składniki potencjału konkurencyjności warunkują skuteczność stosowania jednego z najważniejszych instrumentów konkurencyjności na wysoko rozwiniętych rynkach, jakim jest jakość produktu, która ma bardzo duże znaczenie w kreowaniu wartości dla klienta.

Zaledwie w przypadku 13 spośród 106 poddanych ocenie składników potencjału konkurencyjnego średnia ocen osiągnęła poziom powyżej 1,00, ale jednocześnie nie przekroczyła też poziomu 1,35. Składniki te pochodzą tylko z 5 funkcjonalno-zasobowych sfer. Najbardziej udoskonalane przez ostatnie 5 lat zasoby prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Najbardziej udoskonalane przez ostatnie 5 lat zasoby w polskich zakładach ubezpieczeń

Składniki potencjału konkurencyjności	Średnia ocen
Fachowa wiedza pracowników działu sprzedaży i pośredników ubezpieczeniowych	1,35
Znajomość obsługiwanego rynku ubezpieczeniowego	1,35
Poziom wykształcenia pracowników	1,30
Umiejętność kreowania nowych produktów ubezpieczeniowych	1,26
Wyposażenie w oprogramowanie informatyczne umożliwiające gromadzenie i wykorzystywanie baz danych klientów	1,25
Znajomość konkurentów oraz stosowanych przez nich instrumentów konkurencyjności	1,16
Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów	1,15
Umiejętności sprzedażowe pracowników działu sprzedaży i pośredników ubezpieczeniowych	1,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jak widać, badane zakłady ubezpieczeń skupiły swoje wysiłki na doskonaleniu wiedzy fachowej oraz umiejętności sprzedażowych, jak również na podnoszeniu ogólnego poziomu wykształcenia zatrudnianych pracowników, a także na zwiększaniu znajomości obsługiwanego rynku ubezpieczeniowego w sferze zarówno popytowej, jak i podażowej. Ponadto intensywnie rozwijały umiejętności kreowania nowych produktów ubezpieczeniowych oraz wyposażały się w specjalistyczne oprogramowanie informatyczne umożliwiające gromadzenie i wykorzystywanie baz danych klientów.

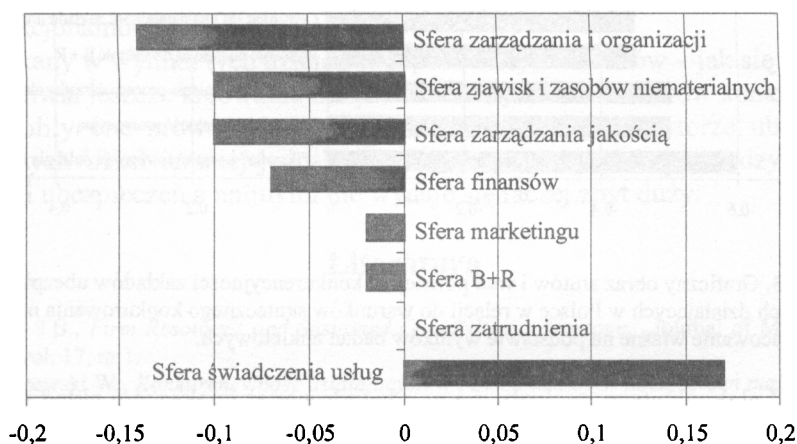
Z kolei zasobami, które jako jedyne nie uległy zmianie w ostatnich 5 latach, zdaniem kadry zarządzającej zakładów ubezpieczeń, są wysokość budżetu na działalność badawczo-rozwojową i posiadanie certyfikatu ISO na całą prowadzoną działalność, a zatem badane zakłady ubezpieczeń nie angażowały dodatkowych środków finansowych na rozwój innowacyjnych rozwiązań w zakresie kształtowania produktów i technologii ubezpieczeniowych. Ponadto nie skupiały się też na budowaniu własnych systemów zapewniania jakości opartych na normach ISO (szerzej [2, s. 197-203]).

4. Stopień dostosowania wewnątrzorganizacyjnych zasobów polskich zakładów ubezpieczeń do wymogów skutecznego konkutowania w UE

Jak wskazano, działające w Polsce zakłady ubezpieczeń majątkowych doskonalały swoje zasoby, osiągając określony poziom ich rozwoju. Nasuwa się jednak pytanie: czy będący obecnie w ich dyspozycji potencjał konkurencyjności umożliwia im kreowanie i stosowanie skutecznych instrumentów konkutowania na rynkach UE? Aby odpowiedzieć na to pytanie, poproszono przedstawicieli kadry kierowniczej o dokonanie oceny w skali od -2 do +2 stanu poszczególnych składników potencjału konkurencyjności ich zakładów ubezpieczeń w porównaniu ze stanem zasobów, który gwarantuje skuteczne wykorzystywanie instrumentów konkutowania w UE, gdzie: -2 oznaczało, że dany zasób jest znacznie gorszy w badanym zakładzie ubezpieczeń niż wymagany jest przez rynek UE i wymaga bardzo znacznego udoskonalenia; -1 – że jest gorszy i wymaga udoskonalenia; 0 – że jest taki sam; +1 – że jest lepszy; +2 – że jest znacznie lepszy.

Uzyskane wyniki umożliwiają dokonanie oceny stanu poszczególnych zasobów należących do badanych zakładów ubezpieczeń w relacji do wymogów skutecznego konkutowania na rynku unijnym, a zatem pozwalają zidentyfikować słabe strony ich potencjału konkurencyjności, które to ujawniają obszary wymagające wzmocnionych działań doskonalących, a także pozwalają wskazać mocne strony, mogące stać się w przyszłości źródłem zdobywania zasobowych przewag konkurencyjnych względem konkurentów prężnie funkcjonujących w UE. Uzyskane odpowiedzi pozwalają ponadto poznać poziom wiedzy oraz świadomości naczelnej kadry kierowniczej polskiego sektora ubezpieczeń majątkowych w analizowanym obszarze.

Biorąc pod uwagę całe sfery funkcjonalno-zasobowe, należy uznać uzyskane wyniki badań za dość optymistyczne. Mimo że aż 6 spośród 8 sfer nie zostało jeszcze dostosować do oczekiwanych wymogów, poziom zidentyfikowanej luki należy uznać za raczej mało wyraźny, gdyż kształtuje się on w przedziale od $-0,02$ do $-0,14$. Najbardziej niedostosowaną sferą okazała się sfera organizacji i zarządzania. Sferą najlepiej dostosowaną wydaje się sfera świadczenia usług ubezpieczeniowych, natomiast sferą, która – można rzec – idealnie została już dostosowana do przyszłych warunków konkurencji na rynku UE (wartość średniej ocen równa $0,00$), jest sfera zatrudnienia. Graficzny obraz stopnia dostosowania poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych do wymogów skutecznego konkurencji na rynku UE przedstawia rys. 2.

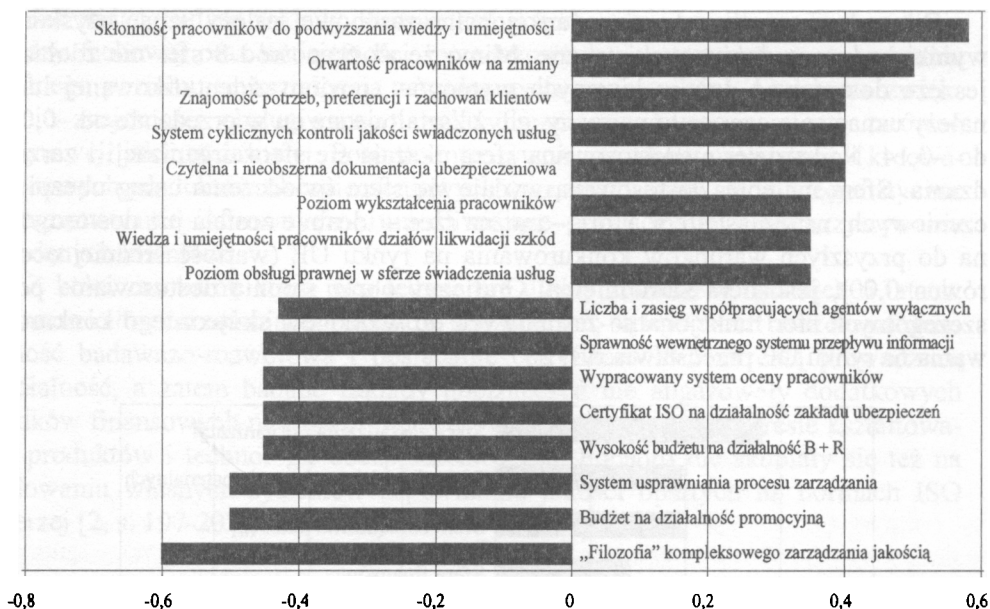


Rys. 2. Graficzny obraz stopnia dostosowania sfer funkcjonalno-zasobowych do wymogów skutecznego konkurencji na rynku Unii Europejskiej

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Ta dość wysoka ocena stanu poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych składających się na potencjał konkurencyjności działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych jest najprawdopodobniej konsekwencją tego, że strategicznymi inwestorami większości z badanych podmiotów są największe zakłady ubezpieczeń funkcjonujące już na rynku unijnym, które po pierwsze dokonują stopniowego transferu doświadczeń, umiejętności i innych zasobów do swych „spółek córek”, a po drugie przewiduje się, że nie będą one najprawdopodobniej tworzyły dodatkowej konkurencji spółkom zależnym na rynku polskim.

Dokonując oceny poszczególnych składników potencjału konkurencyjnego działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych, ujawniono wiele wad i atutów tego potencjału, których graficzny obraz przedstawiono na rys. 3.



Rys. 3. Graficzny obraz atutów i wad potencjału konkurencyjności zakładów ubezpieczeń majątkowych działających w Polsce w relacji do warunków skutecznego konkurowania na rynku UE
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Wśród słabych stron znalazły się w zdecydowanej większości składniki potencjału, których rozwój wymaga dużych nakładów finansowych. Część z nich to zasoby o charakterze niematerialnym, w przypadku których osiągnięcie pożądanego stanu wymaga też najczęściej długiego czasu kształtowania i doskonalenia, a więc również posiadania większych doświadczeń. Poza tym tak istotny składnik potencjału konkurencyjnego, jak agenci współpracujący na zasadach wyłączności, staje się zasobem coraz bardziej deficytowym. Ponadto można łatwo dostrzec, iż zasoby te warunkują przede wszystkim stosowanie tych bardziej wymagających instrumentów konkurowania służących realizacji strategii wyróżniania oferty ze szczególnym uwypukleniem jej wysokiej jakości.

Z kolei składniki potencjału konkurencyjnego, które najlepiej zostały już zastosowane w opinii kadry kierowniczej badanych zakładów ubezpieczeń, to zwłaszcza zatrudniany przez nie personel, a konkretnie jego elastyczność, wykształcenie oraz zdobywana w pewnych obszarach wiedza i nabywane umiejętności. Ponadto do silnych stron ocenianych potencjałów konkurencyjnych należy zaliczyć również przyjazną dla klienta formę składanej bądź wypełnianej przez niego dokumentacji na etapie zawierania umowy ubezpieczenia, stosowane systemy kontroli jakości oraz wielowymiarową znajomość potencjalnych klientów. Warto zauważyć, iż w zasadzie wszystkie wymienione atuty to zasoby o charakte-

rze niematerialnym, co wydaje się być zjawiskiem pożądanym ze względu na fakt, że to właśnie tego rodzaju zasoby coraz częściej stają się źródłem trwałych przewag konkurencyjnych osiąganych przez silne przedsiębiorstwa, funkcjonujące na dynamicznych i wymagających rynkach (szerzej [2, s. 216-223]).

5. Wnioski

Zaprezentowane wyniki badań empirycznych wskazują, iż działające w Polsce zakłady ubezpieczeń majątkowych z dużym zaangażowaniem doskonałą składniki swego potencjału konkurencyjnego, jednakże nie czynią tego w sposób permanentny, ale raczej doraźnie. Ponadto nacisk na ich doskonalenie jest zróżnicowany, i to zarówno biorąc pod uwagę poszczególne zasoby, jak i tworzone przez nie całe sfery funkcjonalno-zasobowe.

Uzyskany w wyniku tych działań stan posiadanych zasobów – jak się okazuje – nie umożliwia jeszcze kreowania na tyle skutecznych instrumentów konkurowania, by pozwoliły one prowadzić równorzędną rywalizację w sektorze ubezpieczeń majątkowych UE. Niemniej jednak dystans w tym względzie pomiędzy polskimi zakładami ubezpieczeń a unijnymi nie wydaje się raczej zbyt duży.

Literatura

- [1] Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, nr 1.
- [2] Głabiszewski W., *Konkurencyjność działających w Polsce zakładów ubezpieczeń majątkowych w procesie integracji Polski z UE*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2005.
- [3] Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
- [4] Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002.

COMPETITIVE POTENTIAL OF NON-LIFE INSURANCE COMPANIES IN POLAND

Summary

The company's competitive potential taken as widely understood resources, both material and immaterial, constitutes a source of shaping its competitiveness. It determines then the company's ability to compete effectively and reach market success – realization of the set strategic goals.

The article is the author's attempt to evaluate the condition of competitiveness of non-life insurance companies in Poland, especially as regards the EU requirements for the insurance market. The presented research outcome indicates that the possessed resources are not sufficient for creation of competitiveness instruments that would allow an effective competition in the non-life insurance sector in Poland.