

**Maria Płonka**

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

---

## DETERMINANTY KONKURENCYJNOŚCI ZAKŁADÓW UBEZPIECZEŃ W POLSCE

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest identyfikacja i systematyka determinant konkurencyjności zakładów ubezpieczeń z punktu widzenia zarządzania zakładem ubezpieczeń (podejście mikroekonomiczne).

Nakreślono mikroekonomiczne podstawy analizy konkurencyjności, identyfikując dwie grupy determinant: *ex ante*, determinujące pozycję podmiotu rynkowego i dalsze procesy decyzyjne, oraz *ex post*, wynikające z podjętych decyzji i wyznaczające efektywność działań. Omówiono determinanty *ex ante*, dzieląc je na egzogeniczne i endogeniczne. Zwrócono uwagę na rosnące znaczenie kapitału intelektualnego w tworzeniu potencjału konkurencyjnego podmiotu rynkowego. Determinantami konkurencyjności *ex post* są efekty procesów decyzyjnych, zagregowane w określonej pozycji konkurencyjnej, rozpatrywane na trzech poziomach jako wartość dodana: finansowa, ekonomiczna, społeczna. Pracę kończą wnioski dotyczące modelu oceny konkurencyjności i pomiaru efektywności zakładów ubezpieczeń.

**Słowa kluczowe:** konkurencyjność, determinanty egzogeniczne, determinanty endogeniczne.

### 1. Wstęp

W warunkach gospodarki rynkowej konkurencyjność sprowadza się do rozwiązania następujących problemów: w jakich uwarunkowaniach i obszarach działania podmiot może w sposób korzystniejszy niż inni uczestnicy sektora dostarczyć pożądanych i poszukiwanych wartości określonym grupom nabywców, w jakim kierunku i w jakiej formie ma rozwijać swą aktywność, by elastycznie i efektywnie reagować na zmiany w otoczeniu ekonomicznym i rynkowym.

Celem niniejszego opracowania jest identyfikacja i systematyka determinant konkurencyjności zakładów ubezpieczeń z punktu widzenia zarządzania zakładem ubezpieczeń (podejście mikroekonomiczne).

### 2. Teoretyczno-metodologiczne podstawy analizy konkurencyjności w podejściu mikroekonomicznym

Jeżeli determinanty konkurencyjności zdefiniujemy z mikroekonomicznego punktu widzenia jako czynniki (przesłanki) implikujące określone działania (strategie i metody konkurowania), stanowiące podstawę do oceny jego rezultatów, to w ciągłym

procesie dostosowania podmiotu do wymogów rynku nasuwa się ich podział na dwie grupy:

- przesłanki (determinanty) *ex ante* (zewnętrzne i wewnętrzne) determinujące pozycję podmiotu rynkowego i procesy decyzyjne,
- przesłanki (determinanty) *ex post*, wynikające z podjętych decyzji i wyznaczające efektywność działań rozumianą jako rezultaty.

Wymienione determinanty są komponentami procesów dostosowawczych podmiotu do wymogów otoczenia w procesie sprzężenia zwrotnego.

Przesłanki konkurencyjności *ex ante* są w niniejszej pracy rozumiane jako czynniki, procesy zewnętrzne i wewnętrzne, wpływające na określone decyzje i implikujące określoną pozycję konkurencyjności danego podmiotu. Przesłanki konkurencyjności *ex post* są tutaj rozumiane jako czynniki, procesy wynikające z podjętych decyzji i działań, powodujące określone rezultaty finansowe i pozafinansowe, implikujące możliwości działań w przyszłości.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje konsekwentnie podział determinant konkurencyjności na zewnętrzne, egzogeniczne, rozpatrywane w kategoriach zmiennych niezależnych (traktowanych jako daty) i wewnętrzne, endogeniczne, które mają charakter zmiennych zależnych w procesie decyzyjnym.

**Tabela 1.** Determinanty konkurencyjności podmiotu na rynku – synteza

Determinanty	Znaczenie w procesie decyzyjnym
Otoczenie dalsze (makrootoczenie)	Daty, warunki ograniczające
Otoczenie bliższe (mikroekonomiczne)	W dużym stopniu daty
Potencjał (kapitał) wewnętrzny: rzeczowy, finansowy, ludzki i strukturalny	Zmienne zależne
Pozycja (przewaga) konkurencyjna	Zmienna pozycyjna
Misja, cele, strategie, procesy decyzyjne	Zmienne decyzyjne zależne
Wybór rynków docelowych	Zmienna decyzyjna zależna
Plasowanie oferty na rynku (marketing-mix) (produkty)	Zmienna decyzyjna zależna Determinanta <i>ex post</i>
Efektywność finansowa (zysk, nadwyżka)	Kryterium istotne, lecz nie rozstrzygające
Efektywność ekonomiczna	Kryterium rozstrzygające (dla SA)
Efektywność społeczna (zaufanie)	Kryterium rozstrzygające (dla TUW)

Źródło: opracowanie własne.

Pozycja konkurencyjna podmiotu na rynku jest zatem efektem ciągu procesów, decyzji i działań, stąd transponując dorobek teorii podejmowania decyzji, determinanty konkurencyjności zakładów ubezpieczeń zaprezentowano syntetycznie w tab. 1.

### 3. Determinanty konkurencyjności *ex ante* (wejścia)

Egzogenicznymi determinantami konkurencji *ex ante* są czynniki makrootoczenia (ekonomiczne, polityczno-prawne, demograficzne, społeczno-kulturowe, techniczno-technologiczne, instytucjonalne i inne) oraz mikrootoczenia (m.in. specyfika i struktura sektora ubezpieczeń i grup strategicznych, specyfika i struktura nabywców produktów ubezpieczeniowych, atrakcyjność oferty ubezpieczeniowej, potencjał rynku).

Oddziaływanie na potencjał rynku ubezpieczeniowego może być stymulowane nie tylko przez ubezpieczycieli, lecz również przez instytucje regulujące rynek oraz przez istniejące prawo. Dotyczy to np. problemu rozwijania świadomości ubezpieczeniowej czy rozszerzania zakresu ubezpieczeń obowiązkowych. W tym obszarze korzystniejszą strategią zakładów ubezpieczeń jest współpraca, a nie walka konkurencyjna.

Endogeniczne determinanty konkurencyjności *ex ante* są w dużym stopniu kontrolowane przez podmiot decyzyjny. Analiza wewnętrzna ma na celu identyfikację i ocenę różnych form potencjału zakładu ubezpieczeń (zasobów rzeczowych, finansowych i intelektualnych), mających zdolność do kreowania wartości dodanej.

U progu XXI wieku odpowiedź na pytanie: „gdzie szukać nowych źródeł przewagi konkurencyjnej?” przynosi **koncepcja kapitału intelektualnego**, który w coraz większym stopniu podnosi konkurencyjność zakładu ubezpieczeń oraz stanowi źródło poszukiwań nowych determinant konkurencyjności, zrywając z tradycyjnym modelem analizy zasobów rzeczowych i finansowych.

Przyjmuje się podział aktywów niematerialnych podmiotu na trzy grupy:

- a) kapitał ludzki – zintegrowany z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, który nie może być zawłaszczony, lecz podlega „dzierżawieniu”,
- b) kapitał strukturalny wewnętrzny, czyli patenty, systemy komputerowe i administracyjne, koncepcja i kultura organizacyjna będąca własnością firmy,
- c) kapitał strukturalny zewnętrzny, czyli relacje z klientami i dostawcami, reputacja i wizerunek firmy (za: [Edvinsson 1997, s. 30]).

Operacjonalizację strategii konkurowania (przywództwo kosztowe, różnicowanie lub koncentracja) można określić jako model STP (*segmenting* – segmentacja, *targeting* – wybór rynków docelowych, *positioning* – pozycjonowanie produktów na rynku docelowym).

### 4. Determinanty konkurencyjności *ex post* (wyjścia)

Determinantami konkurencyjności *ex post* są skutki procesów decyzyjnych, zagregowane w określonej pozycji konkurencyjnej. Jedną z podstawowych miar pozycji rynkowej jest wskaźnik koncentracji rynku, który zostanie wykorzystany w analizie empirycznej udziałów rynkowych 5 wiodących zakładów ubezpieczeń mierzonych wysokością składki przypisanej brutto w latach 2007-2008.

W 2008 r. w dziale I prowadziło działalność 30 zakładów ubezpieczeń (w tym 2 TUW). Udziały rynkowe według zbioru składki przypisanej brutto 5 największych zakładów ubezpieczeń w latach 2007-2008 przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Udział pięciu największych zakładów ubezpieczeń w dziale I w zbiorze składki przypisanej brutto w latach 2007-2008 (w %)

Zakład ubezpieczeń	2007	2008
PZU Życie SA	<b>28,483</b>	<b>33,556</b>
AVIVA TUnŻ SA	<b>12,306</b>	<b>10,245</b>
AEGON TU na Życie SA	<b>10,929</b>	2,346
PAPTU nŻiR AMPLICO LIFE SA	<b>7,401</b>	4,448
TU ALLIANZ ZYCIEPOLSKA SA	<b>6,426</b>	3,871
ING TUnŻ SA	5,417	<b>9,942</b>
TUnŻ WARTA SA	2,830	<b>7,506</b>
TUnŻ EUROPA SA	4,723	<b>6,815</b>
Udział pięciu wiodących ubezpieczycieli łącznie	65,545	68,064

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Raportu KNF dotyczącego informacji o zakładach ubezpieczeń w Polsce w latach 2007-2008 ([www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)).

W badanych latach największy wzrost udziału w rynku notowały: PZU ŻYCIE SA (5,073 punkty procentowe – pp), TUnŻ WARTA SA (4,676 pp), ING TUnŻ SA (4,525 pp). Największy spadek udziału w rynku odnotowały: AEGON TUnŻ SA (–8,583 pp), PAPTU nŻiR AMPLICO LIFE SA (–2,952 pp), SKANDIAŻycie TU SA (–2,612 pp).

Udział działy I w rynku ubezpieczeniowym wzrósł w badanym okresie z 58,33% do 65,75%. Udział inwestycji zagranicznych w kapitale podstawowym w dziale I w 2008 r. wyniósł 71,2%.

W 2008 r. w dziale II prowadziło działalność 35 zakładów ubezpieczeń (w tym 7 TUW). Udziały rynkowe według zbioru składki przypisanej brutto 5 największych zakładów ubezpieczeń w latach 2007-2008 przedstawiono w tab. 3.

W badanych latach największy wzrost udziału w rynku notowały: UNIQUA TU SA (1,065 pp), PZM TU SA (0,753 pp), STU ERGO HESTIA SA (0,743 pp). Największy spadek udziału w rynku notowały: PZU SA (–3,332 pp), TU FILAR SA (–1,313 pp), HDI ASEKURACJA SA (–0,478 pp).

Udział działy II w rynku ubezpieczeniowym spadł w badanym okresie z 41,67% do 34,25%. Udział inwestycji zagranicznych w kapitale podstawowym w dziale II w 2008 r. wyniósł 79,98%.

Analizując wyniki badań, można dojść do wniosku, że radykalne zmiany strukturalne rynku zaszły w dziale I, którego udział w rynku ubezpieczeniowym od wielu lat systematycznie rośnie. W dziale II zmiany są mniej dynamiczne.

**Tabela 3.** Udział 5 największych zakładów ubezpieczeń w dziale II w zbiorze składki przypisanej brutto w latach 2007-2008 (w %)

Zakład ubezpieczeń	2007	2008
PZU SA	<b>43,802</b>	<b>40,470</b>
TUiR WARTA SA	<b>10,142</b>	<b>9,939</b>
STU ERGO HESTIA SA	<b>8,146</b>	<b>8,889</b>
TU ALLIANZ POLSKA SA	<b>7,566</b>	<b>7,977</b>
HDI ASEKURACJA TU SA	<b>4,697</b>	<b>4,218</b>
Udział pięciu wiodących ubezpieczycieli łącznie	<b>74,353</b>	<b>71,493</b>

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Raportu KNF dotyczącego informacji o zakładach ubezpieczeń w Polsce w latach 2007-2008 ([www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)).

Porównując analizowane dane z dynamiką wyniku finansowego brutto zakładów ubezpieczeń, nie zawsze obserwuje się związek między zmianą pozycji rynkowej a zmianą dynamiki wzrostu wyniku finansowego. W świetle danych Polskiej Izby Ubezpieczeń średnia dynamika wzrostu wyniku finansowego brutto w dziale I wynosiła 79,5%, przy czym najwięksi liderzy wzrostu pozycji rynkowej w tym dziale nie odnotowali proporcjonalnej dynamiki wyniku finansowego. Dla PZU ŻYCIE SA wskaźnik dynamiki wyniku finansowego w latach 2007-2008 wynosił 68,2%, dla TUnŻ WARTA SA – 110,1%, dla ING TUnŻ – 100,7%. Najwięksi liderzy spadku pozycji rynkowej odnotowali wysoką dynamikę wzrostu wyniku finansowego w badanym okresie: AEGON TUnŻ SA – 111,6%, PAPTU nŻiR AMPLICO LIFE SA – 126,7%, SKANDIAŻycie TU SA – 59,8%.

Analogicznie w dziale II przy średniej dynamice wyniku finansowego brutto w latach 2007-2008, wynoszącej 152,4%, najwięksi liderzy wzrostu udziału rynkowego odnotowali dynamikę: UNIQUA TU SA – 160,6%, PZM TU SA – ujemny wynik finansowy, STU ERGO HESTIA SA – 108,1%. Najwięksi liderzy spadku udziału rynkowego odnotowali następującą dynamikę wyniku finansowego: PZU SA – 185,3%, TU FILAR SA – 127,5%, HDI ASEKURACJA SA – 101,6%<sup>1</sup>.

Brak istotnego związku między wynikami finansowymi a pozycją rynkową badanych zakładów ubezpieczeń potwierdza tezę, że finansowa wartość dodana nie jest kryterium decydującym o pozycji rynkowej i konkurencyjności zakładu ubezpieczeń, ponieważ ewidencjonuje i agreguje efekty ilościowe i wartościowe, natomiast nie odzwierciedla procesów jakościowych, często decydujących o postrzeganiu firmy ubezpieczeniowej. Mierniki finansowe nie uwzględniają kapitału intelektualnego, w konsekwencji nie odzwierciedlają w pełni faktycznej wartości rynkowej firmy.

Bardziej precyzyjną miarą jest ekonomiczna wartość dodana (EVA), uwzględniająca wszystkie elementy wpływające na zwiększenie lub zmniejszenie wartości

<sup>1</sup> Według danych raportu PIU Ubezpieczenia 2008, s. 36 i 37 ([www.piu.org.pl](http://www.piu.org.pl)).

jednostki gospodarczej [Micherda 2001, s. 37-38]. W konstrukcji wskaźnika EVA porównuje się dwie wielkości:

- EVA (*economic value added*), czyli wartość powstałą w rezultacie działalności operacyjnej w badanym okresie,
- MVA (*market value added*), czyli o ile rynek wycenia wyżej firmę w stosunku do księgowego kosztu jej aktywów netto.

Pomiar EVA w swej formule uwzględnia nie tylko finansowe aspekty działalności, lecz również koszty i korzyści niematerialne (kapitał intelektualny), decydujące o wartości rynkowej firmy. EVA jest kryterium konkurencyjności rozstrzygającym dla ubezpieczeniowych spółek akcyjnych.

W przypadku towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) rozstrzygającym kryterium jest społeczna wartość dodana (nadwyżka efektów społecznych nad nakładami). Kapitał społeczny (specyficzne korzyści członków TUW) jest zasobem, który nie jest brany pod uwagę w tradycyjnym ujęciu bilansowym. Niska kwantyfikowalność efektów społecznych sprawia, że dla ich operacjonalizacji adaptuje się metody analiz wielokryterialnych i opartych na kryteriach miękkich, np. metodę strategicznej karty wyników – BSC (*balanced scorecard*) lub konstrukcję społecznych map strategii.

## 5. Wnioski

W warunkach XXI wieku determinanty konkurencyjności stanowią przesłanki zarówno mierzalne, jak i niemierzalne w kategorii pieniądza. Problem ich kwantyfikacji i pomiaru pozostaje nadal otwarty w dyskusjach naukowych i praktycznym działaniu. Wśród teoretyków i praktyków zarządzania panuje powszechna zgodność dotycząca rosnącej roli kapitału intelektualnego w procesach decyzyjnych i efektywnościowych, nie odzwierciedlona w typowej sprawozdawczości finansowej, stąd też analiza finansowa okazuje się niewystarczająca do oceny pozycji konkurencyjnej i możliwości wyboru strategii konkurowania, co potwierdziła analiza empiryczna zawarta w artykule.

W kontekście niniejszych rozważań efektywność ubezpieczeniowych spółek akcyjnych wyznacza ekonomiczna wartość dodana, natomiast wyznacznikiem efektywności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych powinna być społeczna wartość dodana. W obu przypadkach rośnie znaczenie mierników niekwantyfikowanych.

## Literatura

- Dobjia D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków 1994.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, 2007.

- Edvinsson L., *Developing intellectual capital at Scandia*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, no. 30.
- Micherda B., *Ustawa o rachunkowości ze skorowidzem*, Zakamycze, Kraków 2001.
- [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) (Raport roczny 2008).
- [www.piu.org.pl](http://www.piu.org.pl) (Ubezpieczenia 2008).

## COMPETITIVENESS DETERMINANTS OF INSURANCE COMPANIES IN POLAND

**Summary:** The aim of the article is to identify and systematise competitiveness determinants of insurance companies from the point of view of managing an insurance company (micro-economic approach). The factual side of the study consists of three parts.

The first part of the study outlines microeconomic grounds for the competitiveness analysis, identifying two groups of determinants:

- ‘ex ante’, determining the position of a market entity and further decision-making processes and
- ‘ex post’, arising out of taken decisions and defining the efficiency of activities.

The subsequent part of the article describes ‘ex ante’ determinants, dividing them into exogenous and endogenous ones, where attention is paid to the increasing significance of intellectual capital in creating competitive potential of a market entity.

‘Ex post’ (output) competitiveness determinants are the effects of decision-making processes, aggregated in a given competitive position, analysed on three levels as the added value: financial, economic, social.

The study is completed with conclusions concerning the assessment model of competitiveness and the efficiency measurement of insurance companies.