

MARIA PŁONKA*

Determinanty i strategie konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) w gospodarce XXI wieku

1. Wprowadzenie

Problem wyboru determinant i w efekcie strategii konkurowania sprowadza się do następujących zagadnień: w jakich uwarunkowaniach i obszarach działania przedsiębiorstwo może być konkurencyjne wobec innych podmiotów na rynku oraz w jakim kierunku i w jakiej formie ma rozwijać swą aktywność, by elastycznie reagować na zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz rynkowym i jednocześnie realizować swą misję i cele.

Celem niniejszego artykułu jest określenie determinant i strategii kształtujących konkurencyjność towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w polskiej rzeczywistości XXI wieku. Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są specyficznymi podmiotami, opartymi na zasadzie solidaryzmu społecznego i mającymi niekomercyjny charakter. Jednocześnie poddane są one regułom gry rynkowej i jak każde przedsiębiorstwo, muszą wypracować skuteczne strategie konkurowania z komercyjnymi firmami (spółkami akcyjnymi) na rynku ubezpieczeń.

Determinanty konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) na rynku ubezpieczeń podzielono na trzy grupy, wynikające:

- z modelowych rozwiązań w tym zakresie,
- ze specyfiki sektora ubezpieczeń,
- z potencjału i misji podmiotu (w tym przypadku TUW).

2. Modelowe determinanty konkurencyjności w sektorze

Konkurencyjność sektora nie jest „ani sprawą zbiegu okoliczności, ani pecha, ale wynika ze struktury ekonomicznej i wychodzi daleko poza działania obecnych

* Dr Maria Płonka jest zatrudniona na stanowisku adiunkta w Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

podmiotów”. Jest ona układem „gry sił” wyznaczonym przez podstawowe cechy strukturalne sektora i jego uczestników: nabywców, dostawców, konkurentów wewnątrz sektora, substytutów oraz potencjalnych wchodzących (Porter, 1992, s. 21). Wymienione siły strukturalne sektora są przedmiotem analizy w tzw. „modelu pięciu sił M. Portera”. Efektem działania wspomnianych sił w sektorze jest tzw. „moc rynkowa” firmy.

Moc rynkowa jest nieuchwytną, lecz odczuwaną na rynku cechą podmiotu; nie może być precyzyjnie zmierzona, lecz znana jest poprzez efekty, relacje zachowań innych podmiotów, przywództwo, interakcje, a przede wszystkim możliwości wpływu na warunki rynkowe. Jest ona określona jako moc:

- pozioma (odnosząca się do relacji między podmiotami w sektorze),
- pionowa (odnosząca się do relacji między podmiotami w kanale marketingowym),
- mieszana (odnosząca się do relacji podmiotu poza sektorem).

Wybór strategii konkutowania polega na dostosowaniu silnych i słabych stron firmy do możliwości kreowanych przez otoczenie, które najtrudniej będzie odtworzyć przez konkurentów. Określony w ten sposób tzw. „profil przewag konkurencyjnych” może być rozpatrywany ogólnie, lub w ramach tzw. strategicznych jednostek biznesu (SJB), czyli dla każdego produktu/grupy produktów oraz dla każdego segmentu rynku.

Z punktu widzenia pozycji w sektorze, mierzonej względnym udziałem w rynku można wyróżnić cztery sytuacje strategiczne, wyznaczające możliwości konkutowania. Są to:

- lider rynku (dominujący, wiodący udział w rynku),
- „rzucający wyzwanie” liderowi (potencjalny lider, agresywny „wicelider”),
- naśladowca (podmiot zajmujący średnie pozycje, nieagresywny wobec lidera),
- poszukujący „luk rynkowych” (podmiot zajmujący relatywnie niski udział w rynku).

Modelowe determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw prezentuje tablica 1.

Tablica 1

Modelowe determinanty konkurencyjności podmiotów na rynku

Uwarunkowania makrootoczenia	Uwarunkowania sektorowe	Czynniki wewnętrzne danej firmy
System gospodarki Koniunktura Polityka państwa (prawo) Czynniki ekonomiczne Czynniki społeczne	Rywalizacja firm w sektorze Siła rynkowa dostawców Siła rynkowa nabywców Groźba nowych wejść Groźba substytutów	Forma własności — misja Organizacja i zarządzanie Potencjał ekonomiczny Potencjał ludzki „Siła rynkowa” firmy

Źródło: opracowanie własne.

Podmiot podaży, analizując siłę rynkową w sektorze, identyfikuje swoje ważne, trwałe przewagi konkurencyjne (WTPK), może przyjąć strategię konkurencji, określoną jako:

- 1) przywództwo w zakresie kosztów,
- 2) przywództwo w zakresie różnicowania,
- 3) koncentracja na wybranym segmencie rynku (Porter, 1992, s. 50—62).

Strategia przywództwa w zakresie **kosztów** (1) jest wskazana dla podmiotów o wysokim potencjale, osiągających korzyści skali wynikające z homogeniczności potrzeb i masowości oferty. Głównym przedmiotem analiz będą koszty oraz możliwości uproszczenia produktu, a wyznacznikami strategii marketingowej — niska cena i szeroka, masowa oferta.

Strategia przywództwa w zakresie **różnicowania** (2) polega na identyfikacji WTPK i wyróżnieniu oferty na tle konkurentów poprzez wyeksponowanie punktów wyróżniających w ofercie oraz stworzeniu barier wejścia dla pozostałych uczestników rynku. Strategia konkurowania polega w tym przypadku nie tyle na obniżaniu kosztów, lecz na dodawaniu do produktu nowej wartości (wartości dodanej), jako odpowiedzi na zróżnicowane zapotrzebowanie rynku. Różnicowanie może odnosić się do produktu, zakresu usług, dystrybucji, sposobów obsługi, kształtowania „image” itp. Efektem przyjęcia strategii różnicowania jest lepsza penetracja rynku poprzez alternatywne zaspokojenie potrzeb rynku.

Strategia **koncentracji w** wybranym segmencie rynku (3) polega na pozyskiwaniu i utrzymywaniu się firmy w najkorzystniejszych z punktu widzenia jej WTPK segmentach (segmencie), lub niszach (niszy). Firmy realizujące tę strategię można określić jako „specjalistów niszowych”, monopolizujących obsługę wybranych rynków docelowych ze względu na wysoki poziom masy krytycznej, niezbędnej do obsługi specyficznych potrzeb rynku i ryzyka związanego z odpowiednią pojemnością i rozwojem segmentu (niszy).

Istotnym warunkiem skuteczności strategii konkurowania jest ściśle zdeterminowanie rodzaju stosowanej strategii. Podmiot, który nie posiada konkretnej WTPK, nie ma wystarczającej mocy rynkowej, niezbędnej do sformułowania strategii konkurowania. M. Porter sytuację tę nazywa „ugrzęźnięciem” firmy (Porter, 1992, s. 59—60).

3. Determinanty konkurencyjności wynikające ze specyfiki sektora ubezpieczeń

Rynek ubezpieczeń jest rynkiem regulowanym i standaryzowanym na skalę krajową (odrębność prawna uregulowań sektora ubezpieczeń)¹, unijną (podległość

¹ Odrębność prawną rynku ubezpieczeń tworzą aktualnie: Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124 z 2003 roku, poz. 1151), zwana dalej UDU, Ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1154), zwana dalej

dyrektywom Unii Europejskiej, kształtującym tzw. jednolity rynek ubezpieczeniowy), globalną (względna homogeniczność potrzeb ochrony ubezpieczeniowej, a w konsekwencji produktów ubezpieczeniowych w światowym wymiarze).

Sferę regulacji rynku ubezpieczeń tworzą:

- odrębne ustawodawstwo (prawo) krajowe i unijne,
- obligatoryjne instytucje nadzoru i regulacji rynku ubezpieczeniowego, w tym: organ nadzoru (obecnie Komisja Nadzoru Finansowego), instytucje gwarancyjne (Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny, Polskie Biuro Ubezpieczycieli Komunikacyjnych, Rzecznik Ubezpieczonych), instytucje samorządu ubezpieczeniowego (Polska Izba Ubezpieczeń) oraz inne fakultatywne instytucje rynku,
- specyficzne zasady funkcjonowania rynku².

Przejawem standaryzacji rynku ubezpieczeń jest stanowienie dodatkowych wymogów i rygorów w odniesieniu do przedsiębiorstw ubezpieczeniowych, z uwagi na fakt, iż są w dużym stopniu instytucjami społecznego zaufania, przy dominującej pozycji podmiotów podaży (zakładów ubezpieczeń) nad podmiotami popytu (ubezpieczającymi).

Szczególne zadania pełni instytucja nadzoru ubezpieczeniowego, którego celem jest „ochrona interesów osób ubezpieczających, ubezpieczonych, uposażonych lub uprawnionych z umów ubezpieczenia, członków funduszy emerytalnych oraz uczestników pracowniczych programów emerytalnych”³. W szczególności przesłankami powołania nadzoru ubezpieczeniowego są:

- zapewnienie ochrony interesów ubezpieczonych lub uprawnionych z umowy ubezpieczenia w warunkach słabszej pozycji ubezpieczonego w prawnym stosunku ubezpieczenia,
- reprezentowanie przez ubezpieczającego niższego potencjału majątkowego wobec ubezpieczyciela (nierówny układ sił na rynku),
- nałożenie na nabywców obowiązku ubezpieczania się w ściśle określonych warunkach,
- powszechność i masowość niektórych ubezpieczeń sprawiająca, że instytucje ubezpieczeniowe są instytucjami zaufania publicznego,
- objęcie systemu ubezpieczeń gwarancjami państwa,
- odwrócony cykl kreowania usługi (cena usługi ubezpieczeniowej jest ustalana przed znajomością kosztów jej realizacji) i zagrożenia dla ubezpieczycieli, wynikające z tego faktu,

UPU, Ustawa o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku ubezpieczonych z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124, z 2003 r., poz. 1153), zwana dalej UNU, Ustawa z 22 maja 2003 roku o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz. U. nr 124/2003, poz. 1152), zwana dalej UUU, Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym z 21 lipca 2006 roku (Dz. U. nr 157/2006, poz. 1119), zwana dalej UNF; wszystkie z późniejszymi zmianami.

² Problematyka funkcjonowania rynku ubezpieczeń jest szeroko omówiona w licznych publikacjach, spośród których najbardziej aktualny stan prawny prezentuje m.in. (Sułkowska, 2007).

³ Art. 3 UNU.

- gwarancyjne, a nie finansujące funkcje kapitałów własnych ubezpieczyciela,
- brak powszechnej świadomości ubezpieczeniowej, implikującej konieczność zastąpienia funkcji kontrolnych nabywców przez wyspecjalizowane instytucje, działające w interesie ubezpieczonych,
- wpływ sektora ubezpieczeń na rozwój społeczno-gospodarczy,
- ochrona wartości, dóbr, o wysokiej społecznej doniosłości.

Specyfika sektora ubezpieczeń determinuje uwarunkowania konkurencyjności dla zakładów ubezpieczeń, takie jak:

- globalizacja usługi ubezpieczeniowej implikuje zmiany strukturalne sektora ubezpieczeń i silną podatność na wpływy globalne (globalizacja potrzeb, globalizacja ryzyka, globalizacja zasad i standardów, unifikacja oferty) prowadzące w efekcie do globalizacji produktów ubezpieczeniowych i sposobów ich świadczenia,

- wzrost poziomu „masy krytycznej” w sektorze ubezpieczeń i innych rynków finansowych implikuje procesy konsolidacji wewnętrznej i zewnętrznej (sektor bankowy, kapitałowy) sektora (np. bankassurance, allfinance), które tworzą coraz wyższe bariery wejścia i zmieniają strukturę grup strategicznych w sektorze,

- rynek ubezpieczeń, który jest w dużym stopniu rynkiem kwalifikowanym, co oznacza konieczność posiadania określonych kwalifikacji i cech osobowych potencjalnego klienta (np. zdolność do czynności prawnych, określony poziom świadomości ubezpieczeniowej i „know-how”, czy też spełnienie dodatkowych kryteriów szczególnych przez klienta); kwalifikowalność klienta implikuje konieczność jego weryfikacji przez zakład ubezpieczeń,

- sektor ubezpieczeń zaspokajający potrzeby podstawowe (bezpieczeństwo, konieczność powszechnej ochrony ubezpieczeniowej), mający odzwierciedlenie m.in. w systemie ubezpieczeń obowiązkowych, implikuje inne zachowania i charakter konkurencji, niż sektor ubezpieczeń zaspokajający potrzeby wyższego rzędu, mający odzwierciedlenie w systemie ubezpieczeń dobrowolnych,

- specyfika produktów ubezpieczeniowych (niematerialność, niewizualność, nieprzewidywalność „konsumpcji”, względne podobieństwo i tendencje do unifikacji itp.) powodują trudności w różnicowaniu jako sposobie konkurencji (silny efekt naśladownictwa), przez co są kompensowane wiarygodnością, gwarancjami, wizerunkiem ubezpieczyciela (kreowanie marki, materializacja obsługi, stosowanie zasad etyki zawodu),

- niematerialność, powtarzalność i unifikacja oferty ubezpieczeniowej, sprawiające, że istotnym komponentem WTPK ubezpieczycieli jest personel bezpośrednio obsługujący klienta; w strategii konkurencji należy zatem uwzględnić zjawisko personalizacji, czyli postrzegania produktu i firmy przez pryzmat kontaktów z personelem bezpośredniej obsługi; w tym kontekście personel (np. agent, broker ubezpieczeniowy) jest współkomponentem „produktu ubezpieczeniowego”, a usługa jest obsługą wieloletnich kontaktów z klientem; w strategii

konkurowania należy priorytetowo potraktować problematykę kształtowania programów lojalnościowych i CRM (zarządzania stałymi relacjami z klientami) w ubezpieczeniach,

— inną strategię konkurowania implikują proste, rutynowe produkty, które są podatne na standaryzację i zastosowanie nowoczesnych technik teleinformatycznych w ich kształtowaniu i sprzedaży, a inną — produkty złożone, silnie zindywidualizowane, implikujące indywidualizację obsługi i jej oparcie na specjalistycznym doradztwie finansowym,

— masowość i powszechność niektórych potrzeb ubezpieczeniowych, a także fakt oparcia działalności zakładów ubezpieczeń na zaufaniu i wiarygodności społecznej implikują konieczność dbania o wizerunek społeczny nie tylko poszczególnych zakładów ubezpieczeń, lecz całego systemu ubezpieczeniowego; niepokojąca sytuacja poszczególnych ubezpieczycieli może się niekorzystnie odbić na wizerunku społecznym całego systemu, w tym jednostek rzetelnych i wiarygodnych, co implikuje konieczność stworzenia systemu gwarancji służących nie tylko podmiotom popytu, lecz również podmiotom podaży; w przeciwieństwie do większości rynków niepowodzenie jednego podmiotu podaży osłabia, a nie wzmacnia wizerunku pozostałych gestorów rynku,

— rynek ubezpieczeniowy zaspokaja potrzeby o wysokiej doniosłości i wrażliwości społecznej, co powoduje wysoką podatność na emocje i wrażliwość klientów (ubezpieczających) na wiele czynników neutralnych na innych rynkach (np. poziom kapitałów własnych, wypłacalność, płynność finansowa, skład kadry kierowniczej zakładów ubezpieczeń itp.), co implikuje zbieżność interesów i swoisty solidaryzm podmiotów podaży w stabilizowaniu rynku.

4. Determinanty konkurencyjności wynikające z misji i potencjału T UW

4.1. Misja i specyfika T UW

Nowoczesny system ubezpieczeń gospodarczych i społecznych wywodzi się z ubezpieczeń wzajemnych. W starożytności i średniowieczu wszystkie ubezpieczenia były oparte na zasadzie wzajemności, dopiero w dobie kapitalizmu straciły wzajemnościowy charakter, wyparte i zdominowane przez komercyjne ubezpieczeniowe spółki akcyjne.

Towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych (T UW) jest obecnie w Polsce drugą formą prawną, obok spółki akcyjnej, w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. T UW jest zdefiniowany w UDU jako „zakład ubezpieczeń, który ubezpiecza swoich członków na zasadzie wzajemności,” nie definiując jednocześnie tego pojęcia.

Specyfikę TUV wyrażają następujące ich właściwości określone tradycją i wypracowanymi zasadami:

- „niezarobkowy” cel działalności,
- wartość społeczna (ubezpieczający jest na ogół członkiem-współwłaścicielem TUV,
- wolność członkostwa i autonomia (demokratyczne zasady) w zarządzaniu i kontroli,
- zmniejszenie hazardu moralnego związanego z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowej (związane z większą świadomością prowadzenia wspólnego interesu),
- pełniejsze zaspokojenie potrzeb ubezpieczeniowych członków TUV na ochronę ubezpieczeniową, zarówno od strony zakresu usług, jak i jej jakości i ceny,
- w większości narodowy charakter tej instytucji (Sangowski, 2001, s. 9—10).

W najogólniejszym zarysie specyfika TUV polega na prowadzeniu działalności w oparciu o ideę **wzajemności** (swoistego solidaryzmu społecznego). Realizacja tej idei jest możliwa w warunkach podejścia do ubezpieczonego jako do klienta i członka-współwłaściciela zakładu ubezpieczeniowego. Idea wzajemności, jako mechanizm ekonomiczno-prawny, ma na celu ograniczanie hazardu i przestępczości wśród członków towarzystwa i dbałość o ich interesy nie tylko w sensie jak najpełniejszej i realnej ochrony ubezpieczeniowej, lecz również przez oferowanie składki na możliwie niskim poziomie, przez eliminację np. kosztów prowizji.

Cechą wspólną TUV jest **prowadzenie działalności gospodarczej nie nastawionej na zysk**, lecz na zapewnienie ochrony ubezpieczeniowej jego członkom po możliwie najniższych kosztach. Ewentualna nadwyżka finansowa może zostać zwrócona członkom TUV, natomiast strata musi być pokryta w przyszłych okresach dopłatą składki. Konsekwencją zasady wzajemności jest to, że uczestnik wspólnoty ubezpieczonych w ubezpieczeniach wzajemnych jest jednocześnie członkiem-współwłaścicielem podmiotu organizującego i obsługującego wspólnotę ubezpieczeń wzajemnych. Przystępując do ubezpieczenia wzajemnego, ubezpieczający transferuje ryzyko na zakład ubezpieczeń, którego jest współwłaścicielem. W następstwie staje się on biorcą części ryzyka, które na ten zakład przenosi, jako członek wspólnoty. Służy temu konstrukcja niestałej i nieostatecznej składki, wnoszonej przez ubezpieczających, będących członkami TUV. Towarzystwo może stosować system dopłat do składki, lub dokonywać częściowego jej zwrotu, w zależności od rachunku przychodów i kosztów spowodowanych wystąpieniem ryzyka i koniecznością wypłacenia odszkodowań. W konsekwencji powoduje to ograniczanie hazardu moralnego wśród członków towarzystwa i jednocześnie grupy ubezpieczonych. System składki niestałej (dopłaty i zwroty), właściwy ubezpieczeniu wzajemnemu, stanowią przejaw kosztu i premii za ryzyko i praktycznej realizacji zasady wzajemności i swoistego solidaryzmu grupy ubezpieczonych.

Ekonomiczną siłę T UW tworzy zasada **zrzeszeniowości** (kapitał tworzony drogą dużej liczby członków, wnoszących udziały o symbolicznej wartości), w przeciwieństwie do spółek kapitałowych, w których podstawą siły ekonomicznej jest centralizacja kapitału.

Innym elementem wyznaczającym specyfikę Towarzystw Ubezpieczeń Wzajemnych jest swoista demokracja, wyrażająca się w tym, iż **ilość głosów decyzyjnych nie zależy od ilości wniesionych udziałów**, lecz jest oparta na zasadach ściśle sprecyzowanych w statucie (pierwotnie dominowała zasada „jeden członek jeden głos” odmienna od organizacji spółki akcyjnej, w której ilość głosów zależy od ilości wniesionych udziałów). Zasada ta preferuje otwarte członkostwo w T UW, w efekcie której potencjał T UW budowany jest w oparciu o zrzeszeniowość, a nie koncentrację kapitału. Prawa członków T UW, wynikające ze współwłasności, nie są ściśle powiązane z wartością wniesionego kapitału (jak to ma miejsce w przypadku spółek kapitałowych), lecz ze stopniem realizacji celów społecznych (statuty T UW szczegółowo precyzują zasady podziału głosów i podziału nadwyżki bilansowej).

Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych powstawały i powstają najczęściej jako wynik **inicjatyw lokalnych, w kręgach społecznych, posiadających określony wspólny interes gospodarczy**. Uczestnicy takich wspólnot uświadamiali sobie, że ich działalność obarczona jest ryzykiem, a komercyjne towarzystwa ubezpieczeniowe bądź nie oferują odpowiedniej ochrony, bądź też jest ona zbyt kosztowna.

W założeniu działania zasad wzajemności powinny nastąpić takie efekty, jak:

- ograniczenie hazardu i przestępczości ubezpieczeniowej,
- obniżenie ceny usługi ubezpieczeniowej poprzez minimalizację kosztów np. akwizycji, promocji, administracji,
- większy współudział członków-klientów w zarządzaniu towarzystwem,
- inny rozkład ryzyka ubezpieczeniowego,
- korzystna działalność w „niszach rynkowych”.

W tym kontekście rysuje się problem: jakie szanse rozwoju mają T UW w Polsce, biorąc pod uwagę zarówno ich makro- i mikroekonomiczne uwarunkowania, jak też specyfikę, stopień akceptacji i preferencji tej formy organizacyjnej przez potencjalnych klientów?

4.2. Pozycja i modele ubezpieczeń wzajemnych w świecie

Ubezpieczenia wzajemne stanowią historycznie kolebkę ubezpieczeń (średniowiecze). Obecnie w świecie dominują komercyjne zakłady ubezpieczeń, a ubezpieczenia wzajemne są powoływane najczęściej przy korporacjach, grupach zawodowych, w środowiskach lokalnych.

W świecie ubezpieczenia oparte na wzajemności (z ang. „*Mutual*”) stanowią ponad 42-procentowy udział w przypisie składki brutto. Mocną pozycję mają Tuw m.in. w Japonii (71%), USA (33%), Kanadzie, Francji, Niemczech (po ok. 21%) (Sangowski, 2001, s. 26).

W pierwszej dziesiątce największych według wielkości dochodów zakładów ubezpieczeniowych w świecie (w dziale I i II) plasują się cztery Tuw:

- Nippon Life Insurance (Japonia) — 2 miejsce,
- Dai-Ichi Mutual Life (Japonia) — 5 miejsce,
- Sumitomo Life Insurance (Japonia) — 7 miejsce,
- State Farm Insurance Cos. (USA) — 8 miejsce (Sangowski, 2001, s. 36).

W USA: Tuw dominują w ubezpieczeniach życiowych — 45%, zdrowotnych — 35%, rentowych — 28%, rozwijają się też w sektorze rolniczym.

W Niemczech: Tuw opanowały ubezpieczenia zdrowotne — 48%, pozostałe poniżej 20%,

We Francji działa kilkaset Tuw: ubezpieczenia rentowe stanowią 25%, pozostałe poniżej 15%. Tuw na ogół uzyskiwały niższe koszty (przeciętnie o prawie 6 punktów procentowych).

Obecnie na świecie funkcjonują różne modele Tuw:

- Tuw podobne do przedsiębiorstw komercyjnych (brytyjski Standard Life),
- Tuw wewnętrzne, zorganizowane w ramach korporacji (model japoński i amerykański np. NIPPON Insurance Co, Sumitomo Life Insurance, Hilton Insurance Co, Elektrolux Insurance),
- Tuw jako główna kompania holdingowa, w której firmy operacyjne są spółkami akcyjnymi (np. AXA, SIGNAL IDUNA).

Rozwój Tuw w świecie często wynikał z uwarunkowań związanych z mniejszymi wymogami kapitałowymi (większość państw) lub preferencyjnego systemu podatkowego (Francja i Hiszpania).

4.3. Pozycja i potencjał Tuw w Polsce

W Polsce Tuw mają bogatą historię (od 1807 do 1948 roku); przed II wojną światową na polskim rynku ubezpieczeń ich udział ilościowy wśród zakładów ubezpieczeń wynosił około 66%, natomiast w zbiorze składki — przekraczał 15%, mając w niektórych rodzajach ubezpieczeń dominujący udział (Sangowski, 2001, s. 49—50). Tuw w Polsce miały wówczas na ogół lokalny charakter i relatywnie niższy przeciętny potencjał, niż inne towarzystwa ubezpieczeniowe. Warto tutaj zaznaczyć, że dzisiejszy PZU do 1948 roku był PTUW (Polskim Towarzystwem Ubezpieczeń Wzajemnych), zanim jego majątek został upaństwowiony (Czerwińska, 2003, s. 56).

Po upaństwowieniu i monopolizacji sektora ubezpieczeń po 1948 roku aż do 1990 roku nie było prawnych możliwości działalności Tuw w Polsce.

TUW jest w powojennej historii Polski od 1990 roku⁴ drugą formą prawną, obok spółki akcyjnej, w jakiej może być prowadzona działalność ubezpieczeniowa. UDU znacznie rozszerzyła zakres przepisów dotyczących TUW, co było związane z rozwojem rynku ubezpieczeniowego i rozwojem tej formy działalności ubezpieczeniowej w Polsce.

Pierwszy TUW w powojennej Polsce powstał w 1991 roku. Z danych statystycznych wynika, że udział TUW w Polsce w ostatnim piętnastoleciu ich działalności systematycznie rośnie, jednak te wskaźniki nie przekładają się na znaczący udział w rynku. Wynikać to może z faktu, że ekspansja rynkowa nie jest zasadniczym celem działalności TUW. W połowie 2006 roku w Polsce istniało 10 TUW: 2 w dziale I i 8 w dziale II (tablica 2).

W strukturze podmiotowej rynku ubezpieczeń TUW zajmują 6,25% podmiotów w dziale I (na 32 zakłady ubezpieczeń) i 21,62% podmiotów w dziale II (na 37 zakładów ubezpieczeń). Udział ilościowy TUW w rynku ubezpieczeń wynosił na koniec 2005 roku 14,49%.

Tablica 2 prezentuje przegląd TUW w Polsce i zakres ich działalności.

Tablica 2

Przegląd TUW w Polsce i zakres ich działalności

Lp.	Nazwa	Data wydania zezwolenia	Dział	Zakres działania: grupy
1.	TUW TUW	10.10.1991	II	1—3, 7—10, 13, 16—18 (11 grup)
2.	TUW CUPRUM	07.05.1994	II	1—2, 7—9, 13 (6 grup)
3.	TUW SKOK	27.02.1995	II	1—2, 8—9, 13—14, 16 (7 grup)
4.	TUW Rejent Life	27.04.1995	I	1, 3—5 (4 grupy)
5.	Concordia Polska TUW	20.12.1996	II	1—3, 7—10, 13—17 (12 grup)
6.	TUW Florian (w likwidacji)*	15.05.1999	II	1—3, 7—10, 13 (8 grup)
7.	Pocztowe TUW	23.12.2002	II	1—16, 18 (17 grup)
8.	TUW TUZ	25.07.2003	II	1—3, 7—10, 13—16 (11 grup)
9.	TUW MACIF Życie	30.12.2003	I	1—5 (5 grup)
10.	TUW Bezpieczny Dom	24.11.2004	II	16 (1 grupa)

* Decyzją z 30 marca 2005 roku KNUIFE cofnęła TUW Florian zezwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w: www.knuife.gov.pl

⁴ Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 28 lipca 1990 roku (Dz. U. Nr 11/1996, p. 62 z późn. zm.)

Z danych tablicy 2 wynika, że TUW działające w dziale II cechuje relatywna koncentracja działalności. Na 18 grup działalności w dziale II najszerszą działalność prezentują: TUW Pocztove (17 grup), Concordia Polska TUW (12 grup) oraz TUW TUW i TUW TUZ (po 11 grup). Największy zakres działalności prezentuje TUW Bezpieczny Dom (1 grupa). Pozostałe TUW w dziale II posiadają zezwolenie na działalność w 7–8 grupach.

W większości TUW dominuje kapitał krajowy. Wyjątkami od tej reguły są:

- MACIF Życie TUW (100% kapitału francuskiego),
- Concordia Polska TUW (98,5% kapitału niemieckiego),
- TUW TUW (38,47% kapitału francuskiego, 9,62% kapitału belgijskiego).

Wartość inwestycji zagranicznych w TUW wynosiła na koniec 2005 roku 67 161 tys. zł, co stanowiło 1,84% udziału inwestycji zagranicznych w polskim sektorze ubezpieczeń (*Raport*, 2005).

Udział TUW w rynku ubezpieczeń ze względu na wartość kapitałów podstawowych wynosi 2,85%. Szczegółowe zestawienie wartości kapitałów podstawowych oraz składki przypisanej brutto i tendencji na rynku przedstawia tablica 3.

Tablica 3

Pozycja TUW na rynku ubezpieczeń

Wyszczególnienie	Kapitały podstawowe (w tys. zł)	Składka przypisana brutto (w tys. zł)		
	2005	2004	2005	Zmiana w %
MACIF ŻYCIE TUW	12 600	1	721	x
TUW Rejent Life	4 054	9 546	9 957	4,31
TUW Bezpieczny Dom	2 000	–	635	x
Concordia Polska TUW	47 398	44 834	59 413	32,52
TUW CUPRUM	10 127	20 164	21 738	7,81
Pocztove TUW	18 500	17 491	21 357	22,10
TUW SKOK	16 300	37 305	39 289	5,32
TUW TUW	16 820	67 918	93 797	38,18
TUW TUZ	3 000	9 859	22 740	130,64
TUW Florian w likwidacji	6 000	20 746	546	–97,37
RAZEM TUW	136 799	227 865	270 193	
Dział I Ubezpieczeń	2 267 541	12 735 454	15 336 169	20,42
Dział II Ubezpieczeń	2 525 499	14 895 001	15 649 940	5,07
Razem rynek ubezpieczeń	4 793 040	27 630 455	30 986 109	
Udział TUW w rynku	2,85%	0,82%	0,87%	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w *Raporcie rocznym 2005* [online], dostępny: www.knuife.gov.pl

Z analizy danych tablicy 3 wynika, że udział TUV w rynku systematycznie, choć powoli, rośnie. Udział TUV, mierzony przypisem składki brutto w dziale I wynosił w 2005 roku 0,034%, w dziale II — 0,838%.

Dynamika sprzedaży, mierzona przypisem składki brutto, jest zróżnicowana w poszczególnych TUV, jednak we wszystkich (poza TUV Florian w likwidacji) dodatnia.

Jednym z najważniejszych mierników efektywności zakładów ubezpieczeń jest tzw. wskaźnik szkodowości składki, wyrażający relację wypłaconych odszkodowań brutto do składki przypisanej brutto. Tablica 4 prezentuje pozycję TUV na rynku ubezpieczeń w zakresie wypłaconych odszkodowań i szkodowości. Z danych wymienionej tablicy wynika, że TUV w latach 2004 i 2005 miały zdecydowanie niższą od przeciętnych szkodowość. Szkodowość ogółu TUV w 2004 roku stanowiła około 0,7%, a w 2005 roku około 0,8% przeciętnej na rynku ubezpieczeń.

Tablica 4

Pozycja TUV w wypłacie odszkodowań i świadczeń

Wyszczególnienie	Odszkodowania i świadczenia wypłacone brutto (w tys. zł)			Udział % w odszkodowaniach ogółem 2005	Wskaźnik szkodowości składki	
	2004	2005	zmiana w %		2004	2005
MACIF ŻYCIE TUV	—	2	x	0,000	0	0,003
TUV Rejent Life	1 616	2 140	32,43	0,014	0,169	0,215
Razem TUV w Dziale I	1 616	2 142	1,33	0,014	0,169	0,201
Razem Dział I	6 151 509	7 548 941	22,72	47,641	0,483	0,492
Udział TUV w Dziale I	0,03	0,03	1,08	0,014		
TUV Bezpieczny Dom	—	—	—	—	0	0
Concordia Polska TUV	20 240	29 310	44,81	0,185	0,451	0,493
TUV CUPRUM	5 493	6 828	24,30	0,043	0,272	0,314
Pocztowe TUV	5 339	8 659	62,18	0,055	0,305	0,405
TUV SKOK	8 497	4 287	-49,55	0,027	0,228	0,109
TUV TUV	29 353	37 297	27,06	0,235	0,432	0,398
TUV TUZ	2 985	13 062	337,58	0,082	0,303	0,574
TUV Florian w likwidacji	8 967	7 715	-13,96	0,049	0,432	14,130
Razem TUV w Dziale II	80 874	107 158	1,33	—	0,370	0,413
Razem Dział II	8 168 604	8 296 403	1,02	52,359	0,548	0,530
Udział TUV w Dziale II	0,99	1,29	1,30	0,676		
Razem TUV	82 490	109 230	2,65	—	0,362	0,405
Razem rynek ubezpieczeń	14 320 113	15 845 344	1,11	—	0,518	0,511
Udział TUV w rynku	0,58	0,69	1,20	0,690	0,698	0,792

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych w *Raporcie rocznym 2005* [online], dostępny: www.knuife.gov.pl

Przystępując do reasumpcji problemu, w tablicy 5 zestawiono najważniejsze dane, ilustrujące pozycję T UW na rynku ubezpieczeń na koniec 2005 roku.

Tablica 5

Pozycja T UW w rynku ubezpieczeń w Polsce na koniec 2005 roku

Wyszczególnienie	Udział T UW w rynku
Ilość zakładów ubezpieczeń w dziale I	6,25 %
Ilość zakładów ubezpieczeń w dziale II	21,62 %
Ilość zakładów ubezpieczeń ogółem	14,49 %
Udział kapitału zagranicznego w polskim sektorze ubezpieczeń	1,84 %
Udział kapitałów podstawowych w polskim sektorze ubezpieczeń	2,85 %
Udział T UW w składce przypisanej brutto	0,872 %
W tym: w dziale I	0,034 %
w dziale II	0,838 %
Wskaźnik szkodowości dla T UW do ogółu	0,405 do 0,511
W tym: w dziale I	0,201 do 0,492
w dziale II	0,413 do 0,530
Stopień szkodowości w T UW do ogółu	79,20 %
W tym: w dziale I	40,85 %
w dziale II	77,92 %

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych zawartych w *Raporcie rocznym 2005* [on-line], dostępny: www.knuife.gov.pl

Z analizy danych zawartych w tablicy 5 wyłania się obraz T UW w Polsce jako instytucji o marginalnym udziale w rynku (mierzonego przypisem składki brutto), zdominowanym kapitalem krajowym i zdecydowanie niższą szkodowością do ubezpieczeniowych spółek akcyjnych. Wskaźniki szkodowości w odniesieniu do poszczególnych T UW są jednak zróżnicowane.

5. Strategie konkurowania dla T UW w Polsce — podsumowanie

Analiza misji i potencjału T UW prowadzi do następujących wniosków odnośnie strategii konkurowania na rynku:

1. Wzajemność, jako mechanizm ekonomiczno-prawny, może stanowić WTPK, prowadząc w efekcie do pełniejszej i realnej ochrony ubezpieczeniowej i niższej szkodowości składki.

2. Następną WTPK dla T UW jest specjalizacja „niszowa” — specyficzny produkt lub specyficzne środowisko, gdzie typowa oferta masowa nie trafia w szczególne potrzeby, lub jest mniej atrakcyjna, a komercyjni ubezpieczyciele bądź nie oferują odpowiedniej ochrony, bądź też jest ona zbyt kosztowna w ich specyficznym przypadku.

3. Kolejną potencjalną WTPK tej formy działania jest znajomość środowiska, dobra więź i komunikacja społeczna wśród członków T UW, oraz wzajemne zaufanie, niezbędne w procesie kontroli społecznej (w różnych, często nieformalnych jej przejawach).

4. Zasada „not for profit” nie oznacza braku zysków. Większość T UW wykazuje zyski, (nadwyżka bilansowa), które są podstawą i warunkiem ich przetrwania i rozwoju. Zasadnicza różnica tkwi jednak w traktowaniu tego zysku nie jako celu działalności gospodarczej, lecz jako środka do realizacji celów społecznych. Większe zyski pozwalają w lepszym stopniu te cele realizować. „Zyski” T UW „trafiają” do ubezpieczonych, a nie do właścicieli kapitałowych, często zagranicznych

5. W praktyce uwarunkowaniami strategii konkurowania T UW w Polsce są modele:

— koncentracji rynkowo-branżowej w układzie produkt — rynek (np. T UW Bezpieczny Dom),

— koncentracji produktowej, lecz nie rynkowej (np. T UW SKOK),

— koncentracji rynkowej (środowiskowo) (np. T UW Rejent, T UW Cuprum, T UW Pocztove); tego rodzaju T UW mają często charakter korporacyjny (jedną z odmian jest „captive”) i w świecie występują dość powszechnie w Japonii, W. Brytanii, Niemczech, Francji, Szwajcarii,

— szeroko identyfikujące pole działania w układzie rynek — produkt (pozostałe T UW).

6. Koncentracja rynkowa T UW dotyczy najczęściej lokalnych środowisk rolniczych, wiejskich i małomiasteczkowych, spółdzielczych form działania, w których idea wzajemności jest wciąż żywotna.

7. Doświadczenia „masowych, uniwersalnych” T UW wykazały, że trudno być konkurencyjnym w stosunku do spółek akcyjnych na tym samym polu rynkowym; potencjalnym zagrożeniem dla uniwersalnych T UW jest odejście od idei wzajemności i wysokie koszty, związane z obsługą i organizacją rynków.

8. Uwzajemnienie ryzyka, które jest istotą T UW, może dotyczyć tylko ryzyk typowych. Ryzyk wyjątkowych, katastrofalnych, bez reasekuracji nie podźwignie żaden T UW.

9. Największe problemy w świecie mają duże T UW (mniejsza zdolność do tworzenia i powiększania kapitałów własnych, zatracenie cech wzajemności, np.

bezpośredniego zarządzania i coraz mniejszy wpływ posiadaczy polis jako właścicieli na ich funkcjonowanie. TUV duże często przeżywają kryzysy, np. bankructwo lub upadłość (Japonia), sprzedaż (W. Brytania), demutualizacja, czyli przekształcenie TUV w S.A. (USA, W. Brytania). Konsekwencją tych procesów jest spadek udziału dużych TUV w rynku; pozycja małych TUV (lokalnych, branżowych, niszowych) nie zmienia się.

10. Korzyściami społecznymi, jakich dostarczają TUV są:

- prowadzenie działalności w tych dziedzinach, lub dla tych obywateli, którymi sektor komercyjny nie jest zainteresowany (nie uważa ich za zyskowne),
- dostarczanie alternatywnych, bądź komplementarnych usług społecznych, np. w ochronie zdrowia, przez co są partnerem dla sektora publicznego i komercyjnego.

11. Małe, lokalne lub skoncentrowane TUV są mało aktywne marketingowo i przez to słabo widoczne na rynku. Uwaga ta dotyczy również „dużych TUV”.

12. Pozycja poszczególnych TUV na polskim rynku ubezpieczeniowym jest zróżnicowana, jednak średnio cechuje je niższa szkodowość, niż w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych.

Biorąc pod uwagę omówione teoretyczne i praktyczne aspekty funkcjonowania TUV w Polsce i w świecie należy stwierdzić, że najkorzystniejszą dla nich strategią konkurowania jest strategia koncentracji, korzystną jest również strategia różnicowania. Najmniej korzystną i najbardziej ryzykowną strategią jest strategia wiodącej pozycji kosztowej, charakterystyczna dla dużych jednostek i oferująca niewiele WTPK dla TUV w konfrontacji z kapitałowymi formami działalności.

Bibliografia

1. Czerwińska K., Ilnicki M. P., Kowalski W. J. 2003. *Nowe Prawo Ubezpieczeniowe. Komentarz*. Warszawa: Twigger. ISBN 83-8890-4280.
2. Porter M.E. 1992. *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2080893-6.
3. *Raport roczny KNUiFE*. 2005. [online]. Dostępny w World Wide Web: www.knuife.gov.pl
4. Sangowski T. 2001. *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie ubezpieczeń (stan i perspektywy)*. Poznań: Wydawnictwo AE w Poznaniu, Zeszyt 108. ISBN 1427-1117.
5. Sułkowska W. (red.). 2007. *Ubezpieczenia*. Kraków: Wydawnictwo AE w Krakowie. ISBN 978-83-7252-334-1.
6. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124 z 2003 r., poz. 1151) z późniejszymi zmianami.
7. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 28 lipca 1990 roku (Dz. U. nr 11 z 1996 roku, poz. 62) z późniejszymi zmianami.
8. Ustawa o nadzorze nad rynkiem finansowym z 21 lipca 2006 roku (Dz. U. nr 157 z 2006 roku, poz. 1119) z późniejszymi zmianami.
9. Ustawa o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku ubezpieczonych z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124, z 2003 roku, poz. 1153) z późniejszymi zmianami.

10. Ustawa o pośrednictwie ubezpieczeniowym z 22 maja 2003 roku (Dz. U. nr 124 z 2003 r., poz. 1154).
11. Ustawa z 22 maja 2003 roku o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych (Dz.U. nr 124 z 2003 roku, poz. 1152) z późniejszymi zmianami.

Streszczenie

Celem artykułu pt. „Determinanty i strategie konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) w gospodarce XXI wieku” jest określenie determinant i strategii kształtujących konkurencyjność towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w polskiej rzeczywistości XXI wieku.

W artykule omówiono:

- modelowe determinanty konkurencyjności w sektorze,
- determinanty konkurencyjności wynikające ze specyfiki sektora ubezpieczeń,
- determinanty konkurencyjności wynikające z misji i potencjału TUW w świecie i w Polsce.

W podsumowaniu nakreślono strategie konkurowania dla TUW.

Słowa kluczowe

towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, strategie konkurowania

Competitiveness Determinants and Strategies of Mutual Insurance Societies (TUW) in the Economy of the 21st Century

Summary

The aim of the article entitled ‘Competitiveness Determinants and Strategies of Mutual Insurance Societies (TUW) in the Economy of the 21st Century’ is to define determinants and strategies shaping the competitiveness of mutual insurance societies in the Polish reality of the 21st century.

The article discusses:

- model competitiveness determinants in the sector,
- competitiveness determinants resultant from the insurance sector peculiarity,
- competitiveness determinants resultant from the mission and potential of mutual insurance societies in Poland and abroad.

The summary outlines competing strategies for mutual insurance societies.

Key words

mutual insurance societies, competing strategies