

# Czas żniwiarzy

Amplico Life i Commercial Union przy pomocy dziesiątek tysięcy agentów zdobyły rynek ubezpieczeń na życie i funduszy emerytalnych. Teraz przyszedł czas pielęgnacji klientów, którzy dotąd nie zrezygnowali z polisy i liczenia zysków.

— MARCIN JAWORSKI

Grupy AIG i Commercial Union miały bardzo podobny pomysł na działalność w Polsce. Nie starały się rywalizować z PZU, co byłoby kosztowne, ale weszły tam, gdzie naszego narodowego potentata nie było, czyli w indywidualne ubezpieczenia na życie. Obie firmy zaproponowały inny rodzaj ubezpieczeń, które były nowością na naszym rynku. Amplico — ubezpieczenia kapitałowe, a Commercial Union — ubezpieczenia z funduszem inwestycyjnym. Ubezpieczeniami majątkowymi firmy zajęły się od niechcenia, koncentrując się na obsłudze klientów, podesłanych im przez firmę matkę. Priorytetem była zyskowość, a nie rozmiary firmy.

## KTO PIERWSZY, TEN GORSZY

Amplico Life wystartowało pierwsze, w listopadzie 1991 roku. CU Życie swoją pierwszą polisę sprzedało we wrześniu 1992. Jednak to grupie CU udało się osiągnąć większe rozmiary działalności, zarówno w ubezpieczeniach na życie, jak i funduszach emerytalnych. „Uważam, że wykorzystaliśmy 99% szans, jakie stworzył rynek i grupa CU.” - mówił ostatnio na łamach „Gazety Bankowej” Zygmunt Kostkiewicz, w latach 1998-2001 prezes PTE BPH CU WBK. Nie sposób się z nim nie zgodzić. Według danych na koniec 2003 r. CU OFE jest

największym funduszem, zbierającym 28% całości aktywów (12,7 mld zł.) Według prognoz prezentowanych jeszcze przez UNFE, w 2015 roku będzie to już niemal 100 mld zł. AIG OFE zajmuje nieco gorszą, bo czwartą pozycję, zbierając 3,8 mld zł aktywów, co daje temu funduszowi 9% udziału w rynku.

## TFI ZAPEWNIĄ DOPŁYW GOTÓWKI

Do sukcesu CU przyczyniła się niewątpliwie armia agentów, która w szczytowym okresie liczyła 14 tys. osób, z których większość akwirowała również na rzecz OFE. Obecnie stopniała ona do około 3 tys. osób. Warto jednak zauważyć, że podobny model współpracy jest obecnie wdrażany przez CU TFI, na rzecz którego pracuje około 1000 agentów. Od połowy 2002 roku do ostatnich dni stycznia 2004 roku namówili oni swoich klientów do powierzenia ponad 748 mln zł. Podobne plany ma Amplico Life, które rozszerzenie działalności grupy wiąże z wejściem w życie ustawy o IKE i chce proponować je w dwóch formach: „ubezpieczeniowej” i „inwestycyjnej”.

Rozszerzenie działalności grupy ma być sposobem na powstrzymanie spadku posiadanych aktywów w zarządzaniu, wynikającego

z fali rezygnacji z polis. „Niecóż niższa składka brutto to rezultat decyzji podjętej przez Grupę CU o dywersyfikacji sprzedaży produktów o charakterze inwestycyjnym, czego skutkiem było rozpoczęcie działalności przez CU TFI. Pośrednim rezultatem tej decyzji był mniejszy wzrost sprzedaży ubezpieczeń o charakterze inwestycyjnym ze składką jednorazową w CU Życie, a właśnie te produkty w dużym stopniu przyczyniły się do wzrostu rynku ubezpieczeń na życie w ostatnich latach” - tak komentował spadek przypis składki CU Życie Jarosław Myjak.

## KLIENCI AMPLICO WIERNIEJSI

W latach 2001-2002 wyszło bowiem, jaka była jakość sprzedaży w firmach. Co prawda badania prezentowane przez towarzystwa pokazują, że główną przyczyną ląpsów jest pogorszenie się sytuacji materialnej Polaków, ale widać też, że agenci wprowadzili ich w błąd, wmawiając, że ubezpieczenie jest inwestycją. Teraz, gdy klienci sięgają po swoje środki, okazuje się, że ta inwestycja była jeszcze obciążona składką na ryzyko utraty życia i wartość wykupu jest niższa niż można było się spodziewać.

Według danych KNUiFE w 2001 r. w CU anulowano ponad 148 tys. polis, a w połowie 2002 r. było to niemal 96 tys. Dużo lepiej poradziło sobie z tym problemem Amplico Life, które w analogicznych okresach zanotowało 45 tys. i 18 tys. ląpsów. Widać więc, że CU nie udało się zahamować upadku polis, a ta sztuka powiodła się Amplico.

## LAPSY DAJĄ ZYSK

Obserwowany ostatnio wzrost zysków czołowych firm życiowych to właśnie efekt rezygnacji. Zysk firmy rośnie, gdy upadają polisy drugo- lub trzecioroczne, a wypłacana wartość polisy jest niższa od rezerwy matematycznej. Jednak w dłuższym okresie towarzystwo traci tzw. embedded value, czyli zdyskontowaną aktuarialnie wartość przyszłych zysków dotyczących danej polisy. Jest to istotna informacja dla akcjonariuszy. „Przy obliczaniu wskaźnika embedded value

## Jak zarabiali? (wynik finansowy netto)

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
AIG	-1	4	1	-8	-1	3	-11
CU	0	-2	3	3	2	5	7
Amplico Life	14	28	39	63	109	163	210
CU Życie	24	60	96	108	181	210	276

dane w mln zł

## Jak rósł przypis składki?

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
AIG	30	48	60	84	112	95	103
CU	0	14	24	32	43	50	71
Amplico Life	184	352	498	695	838	964	1028
CU Życie	324	647	965	1394	1619	1745	1755

Źródło: KNUiFE, PIU, OGMA

dane w mln zł

## BROKERZY O CU TUO

(opinie anonimowe, pytalśmy o nie zarówno brokerów „międzynarodowych”, dużych „polskich”, jak i tych mniejszych, działających na rynkach lokalnych)

> Dawniej, tzn. 2-3 lata temu współpraca była łatwiejsza i owocniejsza. Nie chodzi tu o obsługę techniczną, ta nadal utrzymuje się na wysokim poziomie. Szybkość reakcji, dostępność pracowników towarzystwa jest bez zarzutu. Natomiast oferty straciły na atrakcyjności. Oferty innych towarzystw są lepsze, głównie pod względem ceny. Jakość pozostała. Niestety klienci wybierają tańszą ofertę.

> Oferta CU się nie zmienia, ale zmieniają się oczekiwania klientów. Klienci coraz bardziej interesują się OC, zakresem pokrycia, dodatkowym pokryciem, OC kontraktowym, OC wykonawcy. Mam wrażenie, że CU nie jest zainteresowane rozwijaniem tej oferty.

> Technicznie są bardzo dobrze przygotowani. Czasami kwotacje są gotowe w ciągu kilkunastu minut. Jednak spadła atrakcyjność samych ofert.

> Opierając się jednak na wcześniejszych doświadczeniach z działem likwidacji szkód, nie mogę się wypowiedzieć pozytywnie o kompetencjach pracowników. Sprawy szkodowe przeciągały się z powodu niedokładności. Zauważyłam jednak ostatnio, że CU jest otwarty na nowych klientów i chętnie podejmuje współpracę.

> Oferty przygotowują profesjonalnie, ale nie odpowiadają one oczekiwaniom. Mają małą pojemność reasuracyjną.

bierze się pod uwagę zgromadzone aktywa netto i wartość istniejących polis. Przy określaniu tej drugiej wartości uwzględnia się wiele zmiennych np. przyjętą przez towarzystwo stopę techniczną, śmiertelność, warunki ubezpieczenia, wskaźnik rezygnacji z polis. Z tych danych sporządza się projekcję na przyszłość, której rezultatem jest właśnie wskaźnik embedded value, pokazujący czy firma będzie osiągała zyski w przyszłości.” - mówił na łamach „Dziennika Ubezpieczeniowego” Zbigniew Andrzejewski, wiceprezes zarządu i główny aktuariusz CU Życie.

### ODCINANIE KUPONÓW

Obecnie towarzystwa starają się w większym stopniu utrzymać liczbę klientów, niż pozyskać nowych. Wynika to chociażby z faktu, że aby odrobić stratę jednego klienta trzeba pozyskać kilku nowych. Jednak jak tu znaleźć nowych klientów, skoro w zasadzie wszyscy, którzy chcieli kupić polisę, już ją mają. Dlatego jako stymulator wzrostu pozostaje indeksacja składki o kilka punktów procentowych powyżej inflacji. Obecnie obie firmy proponują podobny wskaźnik indeksacji: Amplico 5%, a CU - 5,32%, podczas gdy wskaźnik inflacji za cały 2003 r. wyniósł 0,8%. Innym pomysłem jest proponowanie umów dodatkowych. Stąd klienci Amplico Life niemal z każdym listem informującym o stanie polisy dostają propozycję zawarcia umowy dodatkowej. Również CU wprowadziło w ubiegłym roku dwie umowy dodatkowe obejmujące NNW i katalog 420 chorób. Jak mówił ostatnio Zbigniew Andrzejewski, nową lokomotywą dla CU mają być ubezpieczenia zdrowotne, stanowiące część systemu powszechnego. Na razie

jednak armia agentów przestała być potrzebna. Po osiągnięciu pewnego poziomu potrzeba raczej „farmerów”, którzy będą doglądali stada klientów, a nie kosztownych „łowców”, poszukujących nowych chętnych na polisę. Tym bardziej, że coraz bardziej świadomi klienci będą interesowali się, jakimi kosztami obciążona jest ich polisa i wybiorą ubezpieczyciela, który korzystając na przykład z sieci bankowej, ma koszty działalności niższe - na przykład na poziomie 10% (jak najlepsze firmy na naszym rynku), a nie 22% (tyle wynosi średnia rynkowa). Oczywiście Amplico i CU również starają się ograniczać koszty, bo w ten sposób zwiększają swoje zyski. Akcjonariusze Amplico Life z 210 mln zł zysku osiągniętego w 2002 roku dostali w formie dywidendy prawie 61 mln zł, a reszta została w spółce jako kapitał zapasowy. Z kolei w CU Życie zysk w wysokości 276 mln zł został przeznaczony w całości na kapitał rezerwowy.

### OD FIRM DO INDYWIDUALNYCH

W przeciwieństwie do ubezpieczeń na życie i funduszy emerytalnych, działalności w ubezpieczeniach majątkowych obie firmy nie traktowały priorytetowo. CU TUO dostało co prawda zezwolenie na działalność w tym samym czasie co spółka życiowa, ale tak naprawdę działalność na szerszą skalę prowadziło od 1996 roku. Przy czym koncentrowało się głównie na obsłudze klientów korporacyjnych. Zapewniało mu to niewielki przepływ składki, ale firma przynosiła zyski. Dopiero w ostatnim czasie, gdy „wielka siostra”, spółka życiowa zaczęła przeżywać problemy, postanowiono wykorzystać bazę jej klientów i zaoferować im

### Grupa CU w Polsce

CU OFE BPH CU WBK	12,7 mld zł aktywów,	1. miejsce na rynku
Commercial Union Życie	1,2 mld zł składek,	2. miejsce na rynku
Commercial Union TUO	58 mln zł składek,	17. miejsce na rynku
CU TFI	689 mln zł,	2% udział na rynku.

Poza tym w skład grupy wchodzi m.in.: CU Asset Management, CU Polska (spółka dystrybucyjna)

### Grupa AIG w Polsce

AIG OFE	3,8 mld zł aktywów,	4. miejsce na rynku
Amplico Life	762 mln zł składek,	3. miejsce na rynku
AIG Polska	71 mln zł składki,	14. miejsce na rynku

Poza tym w skład grupy wchodzi m.in.: AIG Bank, AIG Credit (pośrednictwo kredytowe), AIG Lincoln Polska (nieruchomości), Transatlantic (reasekuracja), AIG Asset Management. Firma zapowiada też utworzenie TFI.

**Uwaga! Dane finansowe towarzystw ubezpieczeniowych za III kwartały 2003 r. Pozostałe za cały rok.**

ubezpieczenia majątkowe. Oczywiście z badania rynku, klientów i agentów, wynikało, że firma powinna wprowadzić przede wszystkim ubezpieczenia komunikacyjne, jednak władze firmy mają poważne obawy co do możliwości odpowiedniego ich prowadzenia, czyli takiego, które zapewni zysk. W pierwszym rzucie zdecydowano się na wprowadzenie ubezpieczeń mieszkań, potem pojawiły się ubezpieczenia NNW i turystyczne. Przez jakiś czas trwały też prace nad ubezpieczeniami zdrowotnymi, ale po wprowadzeniu podobnego produktu przez spółkę życiową, chyba nie należy się już ich spodziewać. Początkowo wejście w ubezpieczenia indywidualne przyniosło duży wzrost przychodu składki. Na koniec 2001 r. firma notowała prawie 50 mln zł przychodu, a rok później było to już 71 mln zł. W ubiegłym roku wzrost nie był już tak imponujący. Według danych KNUiFE za III kwartały, wyniósł niecałe 5,5%.

#### TYLKO FIRMY

Odwrotnie potoczył się rozwój AIG Polska, które przez pewien czas prowadziło ubezpieczenia

komunikacyjne, ale firma ponosiła na nich spore straty i ostatecznie podjęła decyzję o wycofaniu z tego typu działalności. Na efekty nie trzeba było długo czekać. Na koniec 2001 r., składka była co prawda niższa niż rok wcześniej, ale za to pojawił się zysk netto na poziomie 3 mln zł. W marcu ubiegłego roku centrala firmy podjęła decyzję o wycofaniu się również z ubezpieczeń dla małych i średnich firm, a co za tym idzie likwidacji wszystkich czterech (piątą miano otworzyć lada dzień) placówek i rozpuszczeniu sieci 213 agentów. Obecnie firma koncentruje się na ubezpieczeniach dużego i średniego biznesu. Ubezpieczenia indywidualne są oferowane w formie grupowej, jako uzupełnienie oferty skierowanej do firm. Na przykład ubezpieczenia turystyczne dotyczą głównie podróży biznesowych. W ostatnich latach firma rozwija sprzedaż w systemie marketingu bezpośredniego, czyli kontaktując się z klientami pocztą lub telefonicznie, korzystając z baz klientów takich firm jak Reader's Digest Przegląd, PTK Centertel czy Geant Kredyt. Ubezpieczenia indywidualne przynoszą firmie około 15% przychodu składki. □

## Menedżer z Polski czy zagranicą?

*Obaj akcjonariusze mają zupełnie inną filozofię, jeśli chodzi o politykę personalną. AIG na czele zarządu stawia raczej zagranicznych menedżerów. Z kolei Commercial Union obdarza zaufaniem Polaków. Na przykład tandem Ryszard Bociong (prezes) i Anna Wojciechowska (wiceprezes) rządzi CU TUO od 1996 roku. Co prawda formalnie Wojciechowska jest wiceprezesem dopiero od 1999 r., ale w firmie jest od początku i ci, którzy działają na rynku dłużej, pamiętają jaki był jej wkład w tworzenie tego towarzystwa. Stabilnie były też główne władze w spółce życiowej. Od początku jej działalności, prezesem był Marian Miziolek, którego zastąpił w 1998 r. Jarosław Myjak (od 1994 r. w zarządzie firmy). Jako prezes spółki życiowej był jednocześnie szefem całej grupy, z której to funkcji zrezygnował w grudniu ubiegłego roku. Nie wiadomo, kto obejmie jego funkcję po formalnym odejściu pod koniec marca. Na razie zarządzanie grupą przejął Zbigniew Andrzejewski, od 1998 roku pełniący funkcję wiceprezesa, który ostatnio na łamach prasy zadeklarował, że chętnie zostałby prezesem grupy.*

*Większą rotację, przynajmniej ostatnio, obserwujemy w grupie AIG. Od początku powstania firmy aż do września 1999 r. prezesem był Georges Dourte. Potem na krótko zastąpił go Christopher Large, a obecnie, od kwietnia 2001 r. prezesem jest Michel Khalaf, który zgodnie z rodzinną tradycją pracuje dla AIG. Nieco inaczej było w spółce majątkowej, gdzie pierwszym prezesem był Tomasz Mintoft-Czyż. Potem dominowała już koncepcja zatrudniania zagranicznych menedżerów, choć na przykład Barbara Zito miała polskie korzenie. Generalnie jednak polscy menedżerowie odpowiadają w AIG za sprawy operacyjne i de facto zapewniają ciągłość działania firmy. W Amplico Life taką rolę pełni wiceprezes Łukasz Kalinowski. Dla AIG porzucił pracę w Instytucie Fizyki Doświadczalnej na Uniwersytecie Warszawskim. W towarzystwie pojawił się w 1992 r., kiedy został kierownikiem działu obsługi klienta. Potem stopniowo awansował, żeby w 1999 r. zostać I wiceprezesem firmy. Jeszcze większy staż w firmie ma Iwona Ochocka, członek zarządu od 1996 roku. Pracę w Amplico Life rozpoczęła w 1991 r., jako pierwszy polski pracownik firmy, na stanowisku asystenta prezesa. Z kolei w AIG majątkowym, po kilku latach stabilizacji, w ubiegłym roku zmienił się cały zarząd. Niektórzy zostali w grupie np. Mariusz Młynarczyk od połowy grudnia pracuje w AIG w Londynie. Z kolei wśród nowych twarzy w zarządzie pojawił się Adam Pustelnik, do niedawna dyrektor w CU TUO. □*

## BROKERZY o AIG

*(opinie anonimowe, pytaliśmy o nie zarówno brokerów „międzynarodowych”, dużych „polskich”, jak i tych mniejszych, działających na rynkach lokalnych)*

➤ Współpraca oceniana wysoko. Na plus - strona techniczna. Wcześniej był problem z dostępnością pracowników, terminowością. To się zmieniło na korzyść.

➤ AIG zawsze było wybredne, jeśli chodzi o ryzyka, a raczej gałęzie przemysłu. Wiadomo, że nie warto się do nich zwracać o ubezpieczenia przemysłu papierniczego, drzewnego. Można z nimi zrobić ubezpieczenia majątkowe, ogniowe, all risks, sprzętu elektronicznego, OC członków zarządu, cargo.

➤ Współpracujemy z AIG szczególnie w zakresie ubezpieczeń finansowych, ponieważ naszymi klientami są instytucje, które prowadzą tego typu działalność, w szczególności banki. Wymienić tutaj mogę ubezpieczenie kart bankowych, D&O, ale również NNW. Współpraca z pracownikami to przyjemność, ponieważ są kompetentni, a przede wszystkim elastyczni.

➤ Jeżeli chodzi o likwidację szkód, to obecnie współpracujemy z działem NNW i muszę przyznać, że żaden inny dział nie jest tak terminowy jak ten. Wcześniej współpracowałam również z działem likwidacji szkód majątkowych i moje odczucia były identyczne.

➤ Żałuję, że AIG nie przedstawia ofert ubezpieczenia wartości pieniężnych od kradzieży z włamaniem i rabunku w lokalu realnych na naszym rynku, bo z pewnością nasza współpraca byłaby szersza.

➤ Gdy wchodziło na rynek, AIG aspirowało do miana dużego gracza. Dziś chyba tylko pozostały strzępy tej firmy. Praktycznie współpracujemy w jednostkowych przypadkach.