

Co zrobić z zyskami

W rozwoju każdego towarzystwa ubezpieczeniowego nadchodzi taki czas, w którym na pierwszym miejscu stawia się rentowność działalności, a nie tylko wynik sprzedażowy. – PAWEŁ DANGEL

Zarządy towarzystw Allianz działających w Europie Środkowo-Wschodniej stoją przed ambitnym zadaniem – muszą bardzo konsekwentnie rozwijać swoje firmy. Właściciele zdecydowali się wejść na te rynki, kierując się ich dynamicznym wzrostem i licząc na równie dynamiczny rozwój swoich spółek. Oczywiście udziałowcy nie zapominają przy tym o osiągnięciu pewnego poziomu rentowności i dochodowości. Dają na to zwykle pięć, sześć czy siedem lat – w zależności od sektora, poziomu konkurencji, etapu rozwoju rynku itp. Na szczęście w Polsce można i rozwijać się, i generować zyski. **Z punktu widzenia lokalnego zarządu kluczowe jest to, co udziałowcy chcą zrobić z osiągniętymi zyskami.** W wypadku Allianz Polska część zysków ma być reinwestowana i przeznaczona na dalszy rozwój.

PRZEJĘCIE – TYLKO DUŻEGO

Z tego powodu priorytetowo traktujemy wszystkie inicjatywy wspomagające rozwój. Jesteśmy w tej korzystnej sytuacji, że nasze spółki nadal mają możliwości rozwoju organicznego. Z drugiej jednak strony **możemy również szukać możliwości przejąć innych firm**, by zwiększyć dynamikę rozwoju i skalę działania. Na polskim rynku nie jest to jednak proste, ponie-



Paweł Dangel

jest prezesem spółek Allianz w Polsce.

waż tak naprawdę w tej chwili brakuje takich możliwości. Nie ma średnich i dużych firm, które byłyby wystawione na sprzedaż, a w dodatku stwarzały możliwość rozszerzenia działalności. **Z kolei kupno bardzo małych firm nie ma dla nas sensu**, bo fuzja wymaga bardzo dużo czasu i wysiłku ze strony kierownictwa, zarządu, a efekt może być nie do końca zadowalający.

LEPIEJ ORGANICZNIE

Obecnie interesują nas nowe kanały dystrybucji oraz pozyskanie nowych klientów. Sama infrastruktura posiadana przez inne towarzystwa nie jest nam potrzebna, ponieważ mamy własną. System informatyczny, rozpoznawalna marka, zespół profesjonalnych pracowników, w tym sieć likwidacji szkód, mogłyby stanowić wartość dodaną dla nowej firmy wchodzącej na polski rynek, ale nie dla Allianz.

Między innymi dlatego Allianz stara się raczej poszukiwać możliwości rozwoju organicznego. **Inwestujemy w rozwój kanałów dystrybucji.** Uważam, że sieć naszych oddziałów jest ciągle zbyt skromna. Co prawda, wyłącznie dla naszej grupy pracuje w tej chwili ponad 3 tysiące aktywnych sprzedawców, jednak firma jest obecna głównie w dużych miastach powyżej 100 tys. mieszkańców. Zatem wciąż wiele obszarów nie zostało zagospodarowanych.

RENTOWNOŚĆ PRZED W SZYBKIM

Należy jednak zaznaczyć, że dynamika wzrostu firmy, choć nadal bardzo wysoka, będzie inna niż na początku działalności. Zależy bowiem m.in. od nasycenia polskiego rynku firmami ubezpieczeniowymi, od ich aktywności, od poziomu rozwoju gospodarczego. Generalnie wydaje się, że mamy realną szansę przekroczyć próg 10-procentowego udziału w rynku w ciągu najbliższych 3-5 lat. Obecnie zależy nam na zwiększaniu rentowności, a nie tylko na pogoni za wynikiem sprzedażowym. **Nierentowne udziały w rynku nic nie dają.** Poza tym ubezpieczyciel musi być utożsamiany z poczuciem bezpieczeństwa, stabilnością i solidnymi podstawami finansowymi.

SŁABSI ODPADAJĄ

Szefowie niemieckiego Allianz nie kierują się sentymentem, ale myślą w kategoriach opłacalności biznesu. Grupa Allianz dzieli wszystkie swoje zależne spółki na cztery grupy (patrz ramka: Jak oceniają swoje firmy?). Ich wyniki są podsumowywane i prezentowane podczas corocznej konferencji dla szefów spółek z całego świata. Podczas ubiegłorocznego spotkania, gdy oceniano działalność spółek w 2003 r., okazało się, że w strukturze jest kilka firm z czwartej grupy, która nie generuje zysków. Zarząd koncernu obiecał, że rok później już ich nie będzie. Możliwe były dwa wyjścia: albo zostaną doinwestowane i osiągną cel biznesowy, albo zostaną sprzedane. Rzeczywiście w tym roku podczas podsumowania **okazało się, że w strukturze grupy nie ma już spółek, które ani nie zarabiają, ani się nie rozwijają.** □

Jak oceniają swoje firmy?

W Grupie Allianz spółki wchodzące w jej skład są dzielone na cztery grupy:

- ① Spółki, które osiągają powyżej 5 proc. dynamiki i osiągają zwrot z kapitału wartości 15%. Mają one możliwość reinwestowania zysków w swój dalszy rozwój. W tej grupie znajduje się Allianz Polska.
- ② Spółki, które z różnych powodów nie są w stanie osiągnąć ww. progów, ponieważ działają na dojrzałych rynkach, nie dających możliwości rozwoju. W ich wypadku wzrost nawet 2 czy 3 proc. to już jest sporo. Są jednak bardzo dochodowe. Wypłacana przez nie dywidenda wraca do grupy i właściciel decyduje, w co warto zainwestować te pieniądze.
- ③ Spółki działające na rynkach rozwijających się, które na razie nie przynoszą dochodów. Są tylko trzy takie rynki strategiczne: Indie, Rosja i Chiny, które mają osiągać wysoką dynamikę, ale na tym etapie swojego rozwoju nie generują jeszcze zysków.
- ④ Spółki, które nie osiągają odpowiedniej dynamiki wzrostu i nie są w stanie generować zysków.