

Elżbieta Hajduga

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

OGÓLNY PRZEGLĄD WEWNĘTRZNYCH UWARUNKOWAŃ ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI REASEKURACYJNEJ W POLSCE

Streszczenie: W ramach wewnętrznych uwarunkowań rozwoju działalności reasekuracyjnej ogólnie scharakteryzowano uwarunkowania finansowe i zarządcze. Strategia i cele działania pozwalają na zdefiniowanie określonego rynku i określonej potrzeby oraz pomagają opracować odpowiednią i „wyjątkową” ofertę dla rynku. Pokazano również, w jaki sposób ocena ratingowa może wpływać na wybór reasekuratora, a co za tym idzie – jego pozycję na rynku. Skoncentrowano się na determinantach rozwoju działalności reasekuracyjnej w ramach racjonalnej polityki w zakresie tworzenia portfela reasekuracyjnego, skutecznej polityki w zakresie kosztów prowadzenia działalności reasekuracyjnej, efektywnej polityki inwestycyjnej reasekuratorów oraz spełnienia wymagań kapitałowych reasekuratorów. Ukazano także kanały dystrybucji wykorzystywane przez reasekuratorów oraz odpowiedni dobór pracowników zatrudnionych do obsługi umów reasekuracyjnych.

Słowa kluczowe: uwarunkowania, cele, strategia działania, pozycja rynkowa, portfel reasekuracyjny, koszty działalności reasekuracyjnej, polityka inwestycyjna

1. Wstęp

Każda działalność gospodarcza podlega wpływom różnego rodzaju uwarunkowań. Najczęściej w literaturze przedmiotu mówi się o uwarunkowaniach zewnętrznych oraz wewnętrznych. Jest to kryterium klasyfikacji uwarunkowań ze względu na pochodzenie. Również z punktu widzenia działalności reasekuracyjnej można dokonać takiego podziału. Uwarunkowania **zewnętrzne**¹ to te, które pochodzą z szeroko rozumianego otoczenia dalszego i bliższego zakładów reasekuracyjnych i na które nie mają one wpływu. Są one niezależne od firm reasekuracyjnych, do których muszą się jednak dostosować. Uwarunkowania **wewnętrzne** natomiast to te, które wpływają bezpośrednio z samych firm reasekuracyjnych, na które to uwarunkowania indywidualny reasekurator ma wpływ i sam je w pewien sposób kształtuje.

Uwarunkowania wewnętrzne, w przeciwieństwie do mających obiektywny charakter uwarunkowań zewnętrznych, kształtowane są w określonych granicach przez

¹ Uwarunkowania zewnętrzne nie są przedmiotem niniejszego opracowania.

same firmy reasekuracyjne. Powoduje to, że mają one w znacznym stopniu charakter subiektywny. Uwarunkowania wewnętrzne to głównie uwarunkowania ekonomiczne o charakterze finansowym i zarządczym (w tym marketingowym). Wśród uwarunkowań wewnętrznych na szczególną uwagę zasługują:

- 1) cele i strategia działania,
- 2) pozycja rynkowa,
- 3) racjonalna polityka w zakresie tworzenia portfela reasekuracyjnego,
- 4) skuteczna polityka w zakresie kosztów prowadzenia działalności reasekuracyjnej,
- 5) efektywna polityka inwestycyjna,
- 6) gwarancje wypłacalności,
- 7) kanały dystrybucji,
- 8) kadra².

2. Cele i strategia działania

Sprawne zarządzanie działalnością reasekuracyjną odnosi się m.in. do **celów i strategii działania**. Strategia jest to koncepcja funkcjonowania organizacji w długim okresie, zawierająca zoperacjonalizowane główne cele i sposoby działania przy respektowaniu przyjętych w firmie wartości i zasad etycznych [9, s. 103]. Można powiedzieć, że strategia zdefiniowana jest przez cele, do których zalicza się:

- zdefiniowanie określonego rynku i określonej potrzeby,
- opracowanie wyróżniającej się oferty dla tego rynku,
- zbudowanie wyróżniającej się sieci dystrybucji, aby dostarczać oferowaną wartość na rynek docelowy [4, s. 184].

Strategia formułowana jest poprzez misję oraz wizję działania danego podmiotu.

Należy pamiętać, że działalność reasekuracyjna jest działalnością bardzo specyficzną. Oczywiście firmy reasekuracyjne posiadają pewne ogólne oferty dla zakładów ubezpieczeń, ale każda umowa formułowana jest indywidualnie. To zakład ubezpieczeń zwraca się do reasekuratora z „ofertą” ryzyka do reasekuracji. Analiza portfela ubezpieczonego ryzyka pozwala na zdefiniowanie warunków umowy.

Do działalności reasekuracyjnej można „dostosować” pewne elementy marketingu ubezpieczeniowego. Istotny jest tzw. plan marketingowy, który powinien spełniać następujące funkcje:

² W niniejszym opracowaniu uwarunkowania finansowe zostaną potraktowane bardzo ogólnie (ze względu na ograniczenia związane z objętością pracy, ponadto niektóre z nich były przedmiotem opracowań: E. Hajduga, *Sfera działalności lokacyjnej reasekuratorów w Polsce* [w druku], artykuł na konferencję „Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka” Karpacz 2008, oraz E. Hajduga, *Racjonalna polityka w zakresie tworzenia portfela reasekuracyjnego jako jedno z wewnętrznych uwarunkowań rozwoju działalności reasekuracyjnej w Polsce* [w druku] – artykuł na międzynarodową konferencję „Zarządzanie finansami” Międzyzdroje 2009), natomiast uwarunkowania wewnętrzne o charakterze marketingowym będą omówione nieco szerzej na przykładzie jedyne polskiego zawodowego reasekuratora – Polskiego Towarzystwa Reasekuracji SA.

- komunikacji wewnątrz firmy,
- delegacji zadań,
- koordynacji działań,
- alokacji, czyli rozdziału środków na najbardziej obiecujące produkty i rynki [8, s. 31].

Jasno określone cele (misja) oraz odpowiednio dobrana strategia tworzą stymulanty rozwoju działalności reasekuracyjnej. PTR SA jest jedynym polskim zawodowym reasekuratorem oferującym swoje usługi w zakresie reasekuracji obligatoryjnej, nieproporcjonalnej i fakultatywnej dla ryzyka majątkowego, komunikacyjnego, morskiego, OC oraz osobowego (NW). PTR oferuje swoje usługi zarówno małym i średnim towarzystwom ubezpieczeniowym, jak i tym, które posiadają duże zaplecze kapitałowe. Misja PTR brzmi: „zbudujemy w oparciu o polski i europejski kapitał silnego reasekuratora regionu Europy Środkowej i Wschodniej ze znaczącym udziałem w rynku, o wysokiej ocenie ratingowej, oferującego najwyższej jakości usługi oraz będącego partnerem «pierwszego wyboru» dla cedentów z regionu” [1]. Jak widać, głównym założeniem PTR jest działalność na rynkach tzw. wschodzącej Europy. Działalność ta ma być na najwyższym poziomie, wysoko oceniona przez klientów oraz w ratingach. Misja realizowana jest poprzez wizję, która brzmi: „będziemy silną spółką reasekuracyjną, dynamicznie zwiększającą swoją wartość, zdolną do skutecznej konkurencji na rynkach Europy Środkowej i Wschodniej, zapewniającą akcjonariuszom satysfakcjonujący zwrot z kapitału, a pracownikom stwarzającą atrakcyjne miejsce pracy i możliwości rozwoju” [1]. Strategia działania określona została w tzw. zasadach postępowania i wartościach PTR, którymi są:

- kierowanie się oczekiwaniami klientów,
- zaufanie,
- otwartość na nowe idee,
- ciągłe podnoszenie jakości,
- praca zespołowa,
- przedsiębiorczość, zaangażowanie i odpowiedzialność,
- przyjazna atmosfera,
- koncentracja na rozwiązaniach [1].

Podstawą strategii PTR jest kilka grup umów reasekuracyjnych:

- po pierwsze, uczestniczy z odpowiednimi do swojej wielkości udziałami w dużych programach plasowanych na rynku międzynarodowym,
- po drugie, w mniejszych programach, wymagających mniejszej pojemności reasekuracyjnej, pełni funkcję lidera lub jest jedynym reasekuratorem,
- po trzecie, często jest jedynym reasekuratorem ryzyka zbyt trudnego do uplasowania zagranicą,
- po czwarte, wykorzystując efekt skali, stara się organizować wspólne pokrycia nieproporcjonalne zapewniające mniejszym firmom ochronę, jakiej potrzebują na korzystniejszych, niż przy indywidualnym zakupie, warunkach finansowych.

PTR SA opracowało cele strategiczne na lata 1998-2003. Należały do nich:

- 1) umocnienie marki PTR na polskim i międzynarodowym rynku reasekuracyjnym,
- 2) pozyskanie 10% udziału na polskim rynku ubezpieczeniowym,
- 3) wzrost cesji zagranicznych do 30% w portfelu reasekuracyjnym.

Realizacja celów strategicznych możliwa była dzięki zintensyfikowanym działaniom polegającym na ciągłym poszerzaniu współpracy z klientami, wysokiemu poziomowi świadczonych usług oraz dążeniu do poszerzania oferty produktowej. O realizacji pierwszego z wymienionych celów świadczyć może liczba zawieranych w kolejnych latach umów. W 2001 r. PTR współpracowało z 28 klientami z 9 krajów, a w 2005 r. zawarto 335 umów z prawie 150 firmami zarówno z Polski, jak i z krajów Europy Środkowo-Wschodniej oraz z Azji i Afryki. Czynniki, które wpływały na wzrost znaczenia PTR na rynku Europy Środkowo-Wschodniej:

- PTR jako tzw. regionalny reasekurator,
- łatwość komunikowania się,
- krótki czas reakcji na zapytanie ofertowe,
- elastyczność oraz umiejętność zrozumienia lokalnych uwarunkowań,
- indywidualne podejście do klienta.

Cele strategiczne realizowane były sukcesywnie w poszczególnych latach. Skoncentrowano się na rozszerzaniu zakresu współpracy z ubezpieczycielami, którzy już stali się klientami PTR. Umacniano kontakty z firmami ze wschodu, a w szczególności z Rosji, nawiązano współpracę z firmami ukraińskimi oraz pochodzącymi z krajów nadbałtyckich. Skupiono się na tych działaniach, przygotowując specjalną ofertę dla klientów zagranicznych. PTR SA budował swoją markę z roku na rok, miał opinię profesjonalnego reasekuratora o zasięgu lokalnym, który nie tylko wypełnił lukę w infrastrukturze polskiego rynku ubezpieczeniowego, lecz także z sukcesem wspomagał rozwój rynków ubezpieczeniowych Europy Środkowej i Wschodniej.

Strategia biznesowa opierała się na właściwej polityce underwritingu oraz zintensyfikowanych działaniach akwizycyjnych i marketingowych na rynkach krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Oprócz działalności operacyjnej realizowane były prace określające precyzyjnie kierunek rozwoju biznesowego PTR SA na najbliższe lata. W tym celu nawiązano kontakt z przedstawicielami środowisk akademickich i w 2002 r. wdrożono system informacyjny REA, którego rozwój oparty był na najnowocześniejszych narzędziach analityczno-statystycznych.

3. Pozycja na rynku

Firmy reasekuracyjne, jak chyba już większość podmiotów gospodarczych, tworzą własne strony internetowe, na których zamieszczają podstawowe dane finansowe czy realizowane strategie. Właśnie realizowana strategia i wyniki finansowe danego zakładu reasekuracji mają wpływ na zajmowaną **pozycję na rynku**. Cedent stara się

wybrać tego reasekuratora, który zagwarantuje mu większe bezpieczeństwo, czyli tego, który zajmuje silniejszą pozycję na rynku.

W celu uzyskania pewnej pozycji na rynku i udziału w nim, określenia również poziomu bezpieczeństwa, zarówno firmy ubezpieczeniowe, jak i *stricte* reasekuracyjne, poddawane są ocenie. Ocena ta to rating, który odgrywa coraz większą rolę w wyborze reasekuratora.

Dotychczas w wyborze reasekuratora ubezpieczyciele kierowali się poczuciem bezpieczeństwa, zakresem ochrony reasekuracyjnej, wysokością stawek oraz otrzymanym *know-how*. Obecnie asekuratorzy powinni spojrzeć z innego punktu widzenia. Ważna jest zdolność reasekuratora do rzetelnego regulowania zobowiązań. W wyborze reasekuratora pomaga rating reasekuracyjny, który stanowi element procesu decyzyjnego [2, s. 44].

Rating oznacza pewien proces oceny zakładu ubezpieczeń i reasekuracji z jednej strony, z drugiej natomiast jest wynikiem tego procesu, który ustala się po przeprowadzeniu przez firmę procedury ratingowej [7, s. 17]. Rating reasekuracyjny jest wynikiem oceny jakości firm reasekuracyjnych i ich produktów. Na ogół ratingi są dobrowolne³ i zakładają współpracę reasekuratora z agencją ratingową. Ważne są informacje, które wchodzi w zakres oceny ratingowej. Informacje te dotyczą trzech obszarów. Są to:

- informacje dotyczące otoczenia makroekonomicznego firmy reasekuracyjnej (dane ekonomiczne obejmujące wskaźniki dotyczące sytuacji makroekonomicznej na rynku krajowym i międzynarodowym, rozwiązania prawne oraz sytuację polityczną),
- informacje dotyczące samego reasekuratora (np. środki własne, rentowność, koszty, kwalifikacje zarządu, retrocesja, dywersyfikacja ryzyk katastroficznych) oraz branży, w której działa (udział w rynku, proces konsolidacji sektora reasekuracji),
- informacje dotyczące jakości oferowanych usług (jakość dystrybucji i samych produktów, alternatywne rozwiązania w stosunku do reasekuracji tradycyjnej) [7, s. 45].

Wśród reasekuratorów, którzy mają najwyższe ratingi od kilku agencji ratingowych, można wymienić niemiecki Munich Re, szwajcarski Swiss Re i Zurich Re Group oraz amerykański General Re Group i Employers Re Group.

Każda agencja ratingowa stosuje inne kryteria przy ocenie reasekuratorów. W tabeli 1 uwzględniono kryteria stosowane przez trzy największe agencje ratingowe na świecie.

PTR SA mogło wystąpić o ocenę ratingową po raz pierwszy dopiero w 2000 r., ponieważ jednym z warunków uzyskania ratingu jest przedstawienie sprawozdań finansowych za trzy pełne lata działalności, co w przypadku PTR nastąpiło dopie-

³ Z wyjątkiem tzw. ratingów kwalifikowanych takich firm, jak: Weiss Ratings Inc., Standard & Poor's czy ISI.

Tabela 1. Kryteria stosowane w ocenie reasekuratorów przez największe międzynarodowe agencje ratingowe (dotyczy wyłącznie ratingów dobrowolnych)

A.M. Best	Standard & Poor's	Moody's
<ul style="list-style-type: none"> – rentowność (poziom, trendy i elementy składowe wyniku finansowego) – wyposażenie w kapitał – struktura kapitałowa – płynność i jakość posiadanych aktywów – dywersyfikacja ryzyka – działalność lokacyjna – tworzenie rezerw – jakość zarządu (doświadczenie i kompetencje) – pozycja rynkowa 	<ul style="list-style-type: none"> – ocena otoczenia i pozycji reasekuratora – zarządzanie i strategia – analiza działalności operacyjnej – działalność lokacyjna – adekwatność środków własnych – płynność – elastyczność finansowa (dostęp do źródeł finansowania) – znaczenie powiązań kapitałowych 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza sytuacji konkurencyjnej i otoczenia – profil działalności – struktura portfela inwestycyjnego i profil ryzyka – <i>risk management</i> – ustalanie taryf i <i>underwriting</i> – zarządzanie aktywami i pasywami – polityka finansowa w zakresie rentowności, podejścia do pozyskiwania kapitałów własnych, dywidendy, zarządzanie płynnością – jakość zarządu (motywacja, cele, zdolność do działania w warunkach konkurencji)

Źródło: [3, s. 93].

ro w 2000 r. Jednak w 1998 r. PTR nawiązało kontakt z przedstawicielami firm ratingowych w celu wstępnego rozpoznania warunków i wymagań, jakie były postawione w momencie starania się o otrzymanie ratingu. Potwierdzeniem uznania pozycji PTR SA było przyznanie (w 2004 r.) przez renomowane agencje ratingowe ocen potwierdzających wiarygodność i stabilność Spółki (BBB– przyznane przez agencję Standard & Poor's oraz B+ przez A.M. Best; obie oceny z perspektywą stabilną). Ponadto PTR SA otrzymało najwyższą ocenę przyznaną przez rosyjską agencję ratingową Expert RA, tj. A++. Godne podkreślenia jest to, że posiadane oceny są najwyższe spośród wszystkich przyznanych firmom reasekuracyjnym z regionu. Uzyskanie oceny ratingowej na akceptowanym przez znaczną część cedentów poziomie umożliwiło zwiększenie cesji zagranicznych. Posiadanie przez PTR ocen ratingowych umacnia wizerunek firmy jako wiarygodnego partnera, zwiększa zaufanie ze strony zarówno bezpośrednich klientów, jak i międzynarodowych agencji brokerskich. Ma to znaczenie również przy dalszym podziale ryzyka, czyli przy retrocesji, a także wpływa na decyzje potencjalnych inwestorów.

4. Racjonalna polityka w zakresie tworzenia portfela reasekuracyjnego

Za **portfel reasekuracyjny** uważa się ryzyko przyjęte od cedentów w ramach umów reasekuracyjnych. Finansowym odzwierciedleniem tego portfela jest **war-**

tość zebranej składki z tytułu reasekuracji czynnej. Składka jest to kwota, jaką zobowiązany jest zapłacić cedent (odstępujący ryzyko) zakładowi reasekuracji za udzieloną mu ochronę reasekuracyjną. Umowy reasekuracyjne należą do tzw. umów nienazwanych, więc to w zasadzie strony umowy reasekuracyjnej, czyli cedent i cesjonariusz, decydują o podziale składki. Składki stanowią podstawowe źródło przychodów zakładu ubezpieczeń i reasekuracji. Jest to udział reasekurowanego w tworzeniu funduszu na pokrycie należnych odszkodowań i świadczeń oraz innych nakładów związanych z prowadzeniem działalności ubezpieczeniowo-reasekuracyjnej [6, s. 84]. Składki przypisane brutto obejmują kwoty należne w trakcie okresu sprawozdawczego (niezależnie od tego, czy dotyczą w części kolejnych okresów sprawozdawczych, czy wynikają – lub nie – z umów objętych retrocesją). Składki są podstawowym przychodem technicznym zakładu ubezpieczeń i reasekuracji. W tworzeniu portfela reasekuracyjnego należy uwzględnić również szkodowość ryzyka przyjmowanego do reasekuracji. Wynika to z tego, iż brak jest standaryzacji produktów reasekuracyjnych (a także umów reasekuracji) i strony umowy muszą zwracać szczególną uwagę na przejrzystość umowy, jej zakres, a także na skuteczność dochodzeń i rozstrzygnięcie ewentualnych sporów z nimi związanych.

5. Skuteczna polityka w zakresie kosztów prowadzenia działalności reasekuracyjnej

Podstawowym kosztem technicznym działalności reasekuracyjnej są **odszkodowania**. Są to sumy wypłacane cedentom za zaistniałe zdarzenie losowe, które było objęte ochroną reasekuracyjną. Poza odszkodowaniami dalszej analizie poddane zostaną również koszty administracyjne i akwizycji. **Koszty administracyjne** rozumiane są jako suma kosztów działalności reasekuracyjnej, nie wliczona do kosztów akwizycji, odszkodowań i świadczeń lub kosztów działalności lokacyjnej. Obejmują koszty związane z ogólnym funkcjonowaniem zakładu reasekuracji, w tym: koszty utrzymania biur, koszty pocztowe i telekomunikacyjne, koszty usług obcych, koszty zużycia energii, materiałów, amortyzację środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, wynagrodzenia wraz z narzutami, koszty podróży służbowych oraz koszty reklamy. **Koszty akwizycji** natomiast są związane z zawieraniem umów reasekuracyjnych i obejmują koszty bezpośrednie, w tym: prowizje pośredników reasekuracyjnych, koszty atestów i ekspertyz przy ocenie ryzyka. Składki oraz odszkodowania i wyżej wymienione koszty są to podstawowe pozycje kształtujące **wynik techniczny** zakładu reasekuracji. Wynik techniczny stanowi różnicę między należnymi przychodami ze składek a wypłaconymi świadczeniami i zmianami stanu rezerw techniczno-ubezpieczeniowych na pokrycie przyszłych świadczeń (z uwzględnieniem udziału retrocesjonariuszy) oraz kosztów działalności reasekuracyjnej. Zakłady zarówno reasekuracji, jak i ubezpieczeń ustalają wynik finansowy dwustopniowo (techniczny rachunek oraz ogólny rachunek zysków i strat). W ra-

chunku technicznym ustala się wynik (techniczny) z działalności reasekuracyjnej, który przenoszony jest następnie do ogólnego rachunku zysków i strat.

6. Efektywna polityka inwestycyjna

Na ogólny rachunek zysków i strat ogromny wpływ w działalności ubezpieczeniowo-reasekuracyjnej ma działalność inwestycyjna, a w zasadzie **efektywna polityka inwestycyjna**. Przez koszty działalności inwestycyjnej (lokacyjnej) należy rozumieć wewnętrzne i zewnętrzne koszty wynikające z prowadzonej przez zakład ubezpieczeń i reasekuracji działalności lokacyjnej, w tym: koszty utrzymania nieruchomości, koszty zarządzania lokatami, prowizje bankowe, prowizje biur maklerskich. Wszystkie wpływy z tego rodzaju działalności stanowią przychody działalności lokacyjnej. Dzięki odpowiednio prowadzonej polityce inwestycyjnej firma, mimo ujemnego wyniku technicznego, jest w stanie osiągnąć zysk w ogólnym rachunku zysków i strat.

Polityka lokacyjna, mimo daleko posuniętych regulacji prawnych w tym zakresie, pozwala na konkutowanie z innymi podmiotami i determinuje pozycję zakładu na rynku ubezpieczeniowo-reasekuracyjnym. Unormowania prawne w pełni regulują zakres i obszar prowadzenia działalności lokacyjnej, a także strukturę portfela inwestycyjnego przez zakłady ubezpieczeń i reasekuracji. Zakłady mają obowiązek lokować swoje środki, dostosowując strukturę lokat do prowadzonej przez siebie działalności, w taki sposób, aby przy zachowaniu płynności finansowej osiągnąć najwyższy z możliwych stopień bezpieczeństwa i rentowności.

7. Gwarancje wypłacalności

Wyposażenie reasekuratora w odpowiedni poziom **kapitałów i środków własnych** jest czynnikiem, od którego m.in. uzależniony jest wybór cedenta dotyczący cesjonariusza. Wyposażenie to jest gwarancją wypłacalności reasekuratora. Każdy reasekurator powinien posiadać środki własne na pokrycie marginesu wypłacalności. Wyposażenie w kapitały własne na poziomie ponadstandardowym ma ogromne znaczenie dla rozwoju działalności reasekuracyjnej. Posiadanie zbyt niskich kapitałów ogranicza możliwość finansowania i reasekurowania ryzyka dużego bądź nietypowego.

8. Kanały dystrybucji

Zakłady ubezpieczeń i reasekuracji mogą wykorzystywać następujące kanały dystrybucji:

- sprzedaż bezpośrednią,
- sprzedaż agencyjną,
- sprzedaż za pośrednictwem brokerów ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych.

W przypadku działalności reasekuracyjnej w zasadzie dwa kanały są dominujące, mianowicie: sprzedaż bezpośrednia, czyli dokonywana przez etatowych pracowników zakładu, oraz sprzedaż za pośrednictwem brokerów reasekuracyjnych.

W przypadku PTR SA duże znaczenie w nawiązywaniu nowych kontaktów i podtrzymywaniu starych ma Forum Ubezpieczeniowo-Reasekuracyjne Krajów Europy Środkowej i Wschodniej. PTR jest pomysłodawcą i organizatorem Forum, które odbywa się od 1998 r. corocznie. Forum służy wymianie poglądów i doświadczeń w celu m.in. rozwiązywania problemów związanych z funkcjonowaniem rynków ubezpieczeniowo-reasekuracyjnych w poszczególnych krajach. Forum organizowane przez PTR wpisało się już na stałe w kalendarz spotkań i konferencji ubezpieczeniowo-reasekuracyjnych. Z roku na rok cieszy się coraz większym zainteresowaniem, o czym może świadczyć stale zwiększająca się liczba uczestników. W pierwszych latach było ich około 50 z kilku krajów, natomiast już w 2003 r. uczestników Forum było ponad 120 z 15 rynków regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Forum cieszy się również zainteresowaniem nie tylko praktyków, lecz także naukowców z ośrodków akademickich oraz przedstawicieli instytucji ubezpieczeniowych. To właśnie na Forum, oprócz wymiany poglądów i doświadczeń, dochodziło do pozyskiwania informacji o potencjalnych klientach i rynkach. To Forum wspomogło dopasować ofertę PTR do wymagań klientów. Na Forum, poza wystąpieniami konferencyjnymi, toczyły się dyskusje na temat trendów i zagrożeń współczesnych rynków ubezpieczeniowo-reasekuracyjnych. Do najczęściej omawianych zagadnień można zaliczyć:

- zbyt dużą liczbę słabych finansowo zakładów ubezpieczeń,
- konieczność wprowadzenia wyższego limitu kapitałów własnych zakładów ubezpieczeń, jak to jest w standardzie krajów europejskich,
- niebezpieczne próby monopolizacji sektora ubezpieczeń,
- zbyt dużą ilość produktów ubezpieczeniowych,
- potrzebę standaryzacji produktów ubezpieczeniowych [10].

Dla PTR SA Forum Ubezpieczeniowo-Reasekuracyjne Krajów Europy Środkowej i Wschodniej stało się „nieformalnym kanałem dystrybucji”. Dowodem na zwiększające się zaufanie, jakim cieszyło się PTR, były liczne propozycje współpracy bezpośredniej, jakie składane były właśnie podczas Forum.

Ostatnio obserwuje się również zainteresowanie firm reasekuracyjnych Internetem jako jednym z kanałów dystrybucji, a na pewno jako kanałem przesyłu informacji. Internet jest tak powszechnym źródłem wszelkiego rodzaju informacji z każdej dziedziny, że nawet reasekuratorzy sięgają do niego w celu ułatwienia sobie oraz ubezpieczycielom pracy. Pierwszym reasekuratorem, który zamieścił instrukcję reasekuracyjną w Internecie, był Transamerica Reinsurance. Instrukcja ta skierowana była do ubezpieczycieli i zawierała informacje dotyczące underwritingu ryzyka. Zapewniło to asekuratorom szybszy dostęp do informacji o każdej porze i z każdego miejsca na Ziemi, natomiast reasekuratorom dało możliwość szybszego i tańszego uzupełniania danych [5, s. 55].

9. Kadra

Nie bez znaczenia są kadra, jej umiejętności i poziom wykształcenia. Zasoby ludzkie obejmują swoim zakresem ogół wiedzy, umiejętności i zdolności, którymi odznaczają się wszyscy zatrudnieni w danej organizacji. O ile ubezpieczeniowców kształci się na polskich uczelniach, o tyle kadra *stricte* reasekuracyjna swoją wiedzę i umiejętności czerpie z kursów i szkoleń, przeprowadzanych przez zawodowych (najczęściej) zagranicznych reasekuratorów, oraz z doświadczenia. Dlatego wysoko ceni się specjalistów w tej dziedzinie. Człowiek w przypadku działalności reasekuracyjnej odgrywa ogromną rolę, ponieważ to on prowadzi negocjacje warunków umowy z cedentem. Z tego też względu firmy reasekuracyjne stwarzają takie warunki pracy, które pozwalają zwiększyć skuteczność i sprawność działania. Posiadają systemy motywacyjne pracowników, a także z roku na rok zwiększają nakłady na wszelkiego rodzaju kursy i szkolenia. Należy pamiętać, że jedną z podstawowych funkcji zarządzania jest zarządzanie zasobami ludzkimi, która to funkcja związana jest bezpośrednio z pozyskaniem, szkoleniem, motywowaniem i utrzymaniem kompetentnych pracowników, co w działalności reasekuracyjnej jest niezwykle ważne.

Kadra zatrudniona w PTR to przede wszystkim ludzie młodzi, dobrze wykształceni, uczestniczący w wielu szkoleniach, seminariach oraz kursach organizowanych w kraju i za granicą, władający płynnie językami obcymi.

Funkcjonowanie PTR SA na wysokim poziomie to zasługa starannego doboru kadry pracowniczej. Zwracano uwagę na wykształcenie, ale przede wszystkim na profesjonalizm i doświadczenie. Duże znaczenie miało również tzw. doksztalcenie pracowników, którzy zdecydowali się na udział w różnego rodzaju studiach podyplomowych, kursach czy szkoleniach w kraju i za granicą. To wiedza pracowników przyczyniała się do kształtowania wizerunku firmy, jako profesjonalisty na rynku ubezpieczeniowo-reasekuracyjnym Europy Środkowo-Wschodniej.

10. Zakończenie

Wśród wielu uwarunkowań mających wpływ na rozwój reasekuracji w Polsce w artykule poddano próbie przedstawienie tych wewnętrznych uwarunkowań, które są stymulantami tego rozwoju. Wyodrębniono pozytywne warunki rozwoju, czyli warunki sprzyjające rozwojowi, takie jak chłonny rynek reasekuracyjny, duży potencjał wzrostu firm reasekuracyjnych czy dobra jakość oferowanych produktów reasekuracyjnych. Należy jednak pamiętać, że z drugiej strony występują destymulanty, czyli te czynniki, które ograniczają rozwój, np. niskie kapitały własne podmiotów sektora reasekuracyjnego, krótki okres funkcjonowania na rynku ubezpieczeniowo-reasekuracyjnym firm reasekuracyjnych, napływ zagranicznej konkurencji.

Literatura

- [1] Dokument elektroniczny, http://www.polishre.com/#txt.php?ln=PL&menu=1122&navi=1004~1txt~2O+firmie|1122~1txt~2Dzia%26%23322%3Balno%26%23347%3B%26%23263%3B&v=txt&img=foto_ofirmie.jpg (pobrano 12.12.2008).
- [2] Friedel M., Jaworski W., *Jak wybrać reasekuratora?*, „Asekuracja i Reasekuracja” 1999, nr 1.
- [3] Jaworski W., *Rating ubezpieczeniowy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- [4] Kotler Ph., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] Liwacz A., Milewski P., *Ubezpieczenia na świecie. Instrukcja reasekuratora dostępna w sieci*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2003, nr 5-6.
- [6] Łańcucki J., *Podstawy finansów ubezpieczeń gospodarczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [7] Milewski P., *Ratingi w gospodarce rynkowej z uwzględnieniem ratingu ubezpieczeniowego*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1999, nr 9-10, s. 17.
- [8] Nowatorska-Romaniak B., *Marketing usług ubezpieczeniowych*, PWE, Warszawa 1996.
- [9] Pindakiewicz J. (red.), *Podstawy marketingu*, SGH, Warszawa 1997.
- [10] Raporty Roczne PTR SA za lata 1997-2005.

A GENERAL REVIEW OF INNER CONDITIONS OF REINSURANCE ACTIVITY DEVELOPMENT IN POLAND

Summary: Within the confines of inner conditions of reinsurance activity development, financial and managing conditions have been generally characterized. An action strategy and its aims let us define a specific market and a specific need and also help us define an appropriate and specific offer for the market. It has also been presented how a rating evaluation can influence a choice of a reinsurance company and its position in the market. Determinants of reinsurance activity development within the confines of rational policy of creating reinsurance portfolio, an efficient policy of reinsurance investments and meeting capital requirements of reinsurance companies have been discussed. Distribution channels used by reinsurance companies and a suitable choice of employees to deal with reinsurance contracts have been illustrated.