



Strategia PZU 2020

Rentowność, Wzrost, Innowacyjność

Strategia Grupy PZU
na lata 2016-2020



Warszawa, 23.08.2016

Niniejszy dokument stanowi efekt przeglądu Strategii PZU 3.0, który został przeprowadzony w okresie od stycznia do czerwca 2016 roku.

Przedstawiona w niniejszym dokumencie Strategia Grupy PZU zakłada fundamentalną zmianę profilu Grupy ze spółki czysto dywidendowej na spółkę dywidendowo-wzrostową, realizującą ambitne projekty zwiększenia wartości przychodów oraz zysku netto, przy wykorzystaniu siły kapitałowej Grupy PZU.

Kluczowe zmiany w stosunku do Strategii PZU 3.0 przyjętej w styczniu 2015 roku dotyczą:

- zwiększenia nacisku na rentowność działalności podstawowej Grupy (ubezpieczenia), w tym redukcję kosztów stałych o 400 mln PLN w ciągu 3 lat
- przyspieszenia wzrostu Grupy PZU, w tym rozwoju filarów: Zdrowie oraz Inwestycje
- ujęcia w Strategii Grupy PZU planu w zakresie inwestycji w sektor bankowy
- zwiększenia roli innowacyjności w Grupie PZU jako narzędzia do realizacji celów w zakresie rentowności i wzrostu

Ze względu na zmienność otoczenia rynkowego, większość kluczowych mierników Strategii została wyrażona w wartościach względnych (np. udziały w rynku, rentowność poszczególnych segmentów).



Misja Grupy PZU



Cele strategiczne



Sposoby i narzędzia realizacji



Mierniki realizacji Strategii

Jesteśmy PZU!



Zapewniamy spokój i poczucie bezpieczeństwa



Jesteśmy po to, by zapewnić naszym Klientom spokój i poczucie bezpieczeństwa. Klienci zawsze mogą na nas polegać.



Dzięki doskonałej znajomości Klientów jesteśmy w stanie wychodzić naprzeciw ich potrzebom i racjonalnym oczekiwaniom, a dzięki dużej skali i efektywności dostarczyć im najlepszej jakości usługi po atrakcyjnej cenie.



PZU jest miejscem pracy inspirującym ludzi do dawania z siebie tego, co najlepsze, umożliwiając zachowanie równowagi pomiędzy życiem zawodowym i prywatnym.



Ze względu na swoją pozycję rynkową, PZU jest „strażnikiem rynku” – realizujemy działania korzystne dla całego rynku i Klientów, aktywnie wpływamy na jego rozwój oraz narzucamy standardy jakości obsługi.



Dzięki skali wynikającej z pozycji lidera rynku w Europie Środkowo-Wschodniej konsekwentnie dostarczamy ponadprzeciętne zyski naszym akcjonariuszom.



Jesteśmy fair

- Nasza oferta jest przejrzysta i spełnia realne oczekiwania Klientów
- Stosujemy jasne zasady w działaniu organizacji

Jesteśmy efektywni

- Oferujemy sprawną i przyjazną obsługę oraz konkurencyjne ceny
- Kontrolujemy koszty i dbamy o sprawne procesy

Jesteśmy innowacyjni

- Stale dostosowujemy się do zmieniających się potrzeb naszych Klientów
- Aktywnie poszukujemy usprawnień w funkcjonowaniu firmy



Odpowiedzialny sposób zarządzania biznesem przez Grupę PZU

Wzrost wartości Spółki powinien być zgodny z interesami otoczenia oraz opierać się o zrównoważone i odpowiedzialne korzystanie z zasobów



Potrzeby Klientów naszym priorytetem



Świadomy partner w biznesie



Odpowiedzialny pracodawca



Zaangażowanie społeczne



Kultura Compliance

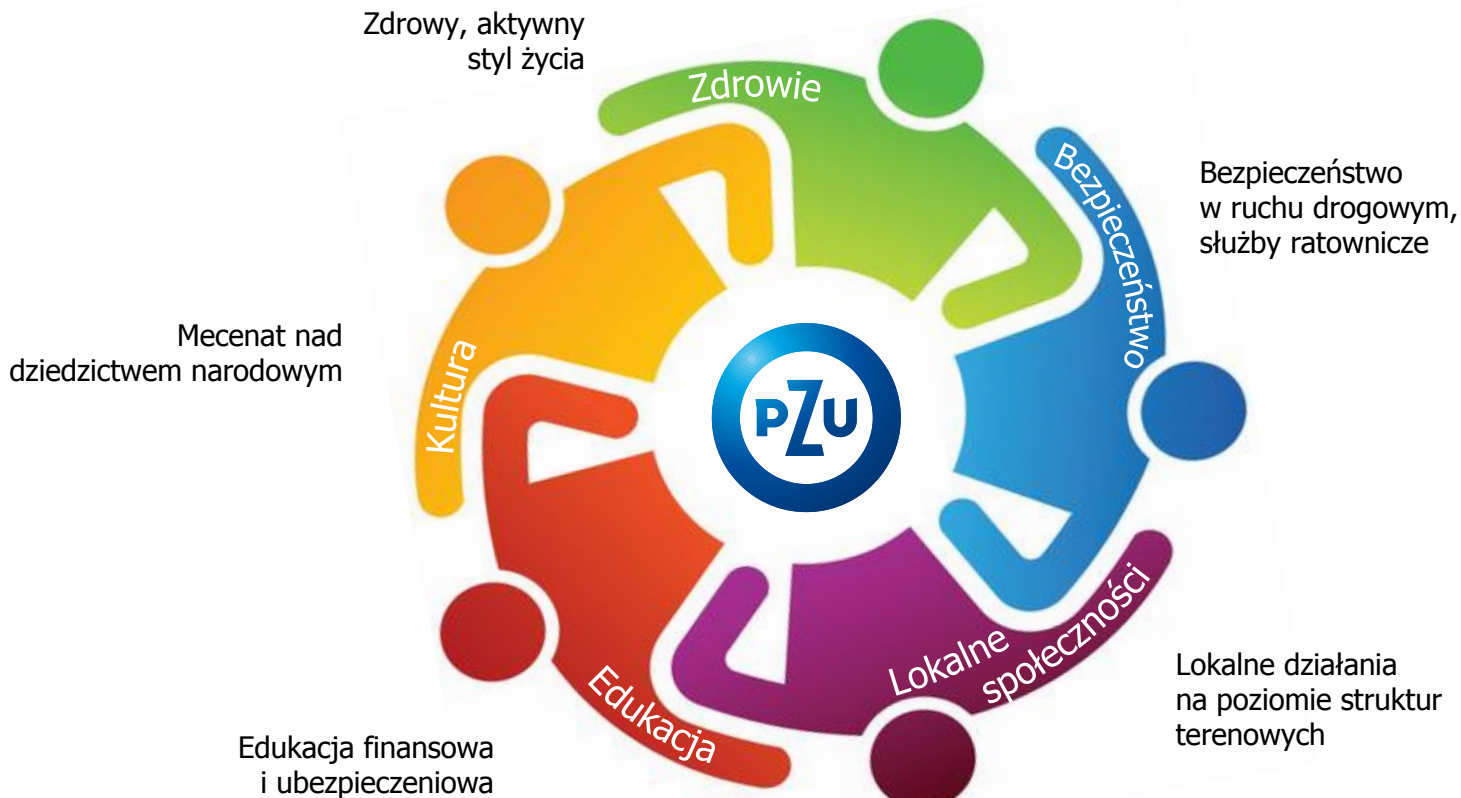


Oszczędność dla środowiska

PZU odpowiedzialnie zarządza wieloma kapitałami – finansowym, ludzkim, społecznym, środowiskowym i intelektualnym



Grupa PZU angażuje się społecznie i pomaga w różnych aspektach życia





Towarzyszymy naszym Klientom na całej drodze ich życia

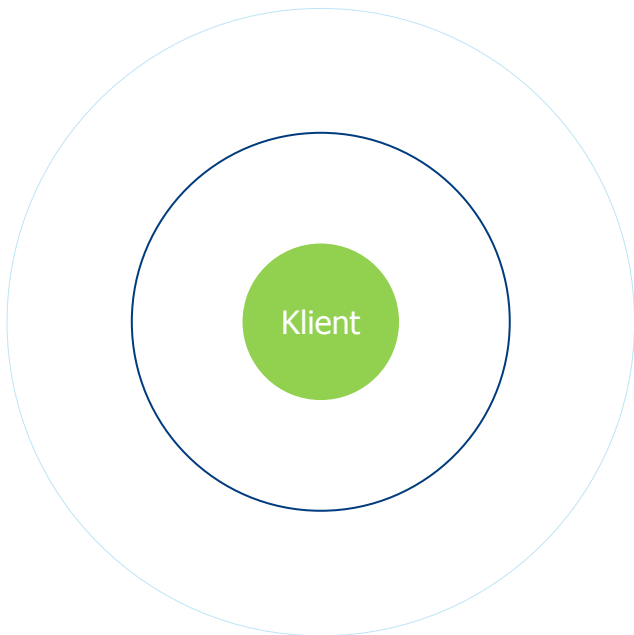
- Zapewniamy naszym Klientom spokój i poczucie bezpieczeństwa dbając o ochronę ich zdrowia, życia i mienia oraz pomnażając gromadzone przez nich oszczędności
- Czerpiemy z naszego ponad 200-letniego doświadczenia, wiedzy i zaangażowania naszych pracowników oraz partnerów biznesowych

Zmieniamy się po to, aby lepiej odpowiadać na potrzeby naszych Klientów

- Będziemy jedną z najbardziej innowacyjnych grup ubezpieczeniowych w Europie
- Chcemy być wszędzie tam, gdzie nasz Klient, aby móc wyprzedzać jego potrzeby, w sposób, jakiego od nas oczekuje

Będziemy stabilnym partnerem dla naszych Klientów

- Utrzymamy wysoki poziom bezpieczeństwa kapitałowego i rentowności, dzięki czemu będziemy dla Klientów partnerem godnym zaufania



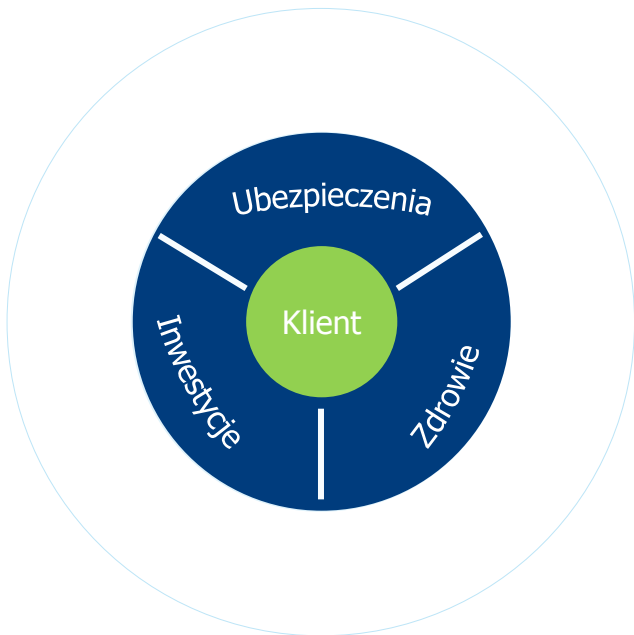


Ubezpieczenia – nasza podstawowa działalność

- Ubezpieczenia pozostają głównym i najważniejszym filarem działalności Grupy PZU
- W zakresie ubezpieczeń podstawowym celem Grupy PZU jest koncentracja na wysokiej rentowności przy jednoczesnym wzroście w wybranych segmentach rynku oraz wykorzystanie przewagi konkurencyjnej wynikającej ze skali działania

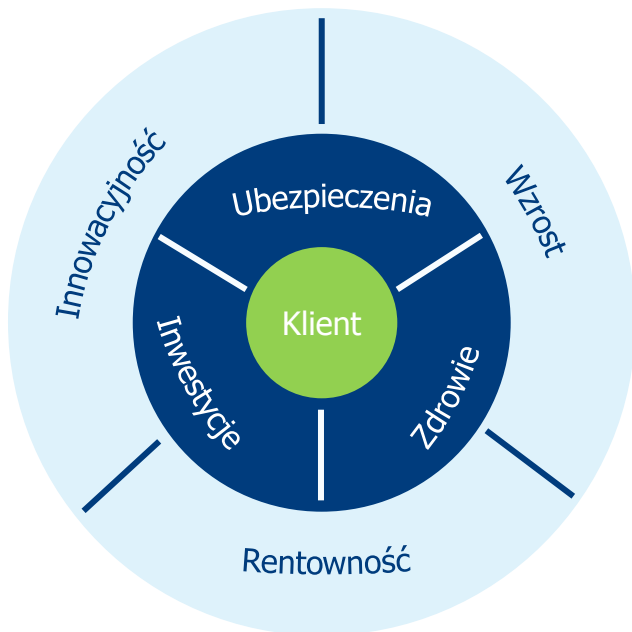
Dynamiczny wzrost Grupy PZU w dodatkowych filarach działalności

- Grupa PZU wykorzysta nadwyżkę kapitału oraz część zysków generowanych przez działalność ubezpieczeniową do zwiększenia skali działalności w dodatkowych filarach, co pozwoli na zróżnicowanie źródeł generowania przychodów i zysku
- Celem Grupy PZU jest dynamiczny wzrost poziomu przychodów oraz zysku w segmentach PZU Zdrowie i PZU Inwestycje





Nasze cele strategiczne będziemy realizować kładąc nacisk na rentowność, wzrost i innowacyjność



Rentowność

- Dzięki skali i efektywności działalności ubezpieczeniowej zachowamy wysoki poziom rentowności
- Redukcja kosztów stałych w działalności ubezpieczeniowej w Polsce (PZU i PZU Życie) o 400 mln PLN w ciągu 3 lat

Wzrost

- W zakresie ubezpieczeń będziemy rosnąć w wybranych segmentach rynku, gdzie udział PZU jest poniżej udziału naturalnego (ok. 30%)
- Wzrost przychodów i zysku w tempie przewyższającym dynamikę rozwoju rynku w dodatkowych filarach działalności dzięki wzrostowi organicznemu i akwizycjom

Innowacyjność

- Rozwijając kulturę innowacyjności wspieramy realizację naszych strategicznych celów - Rentowności i Wzrostu
- PZU będzie jedną z najbardziej zaawansowanych technologicznie spółek ubezpieczeniowych w Europie



Do 2020 roku Grupa PZU wdroży cyfrowy model operacyjny w obsłudze Klienta



Cyfrowy model operacyjny pozwoli Grupie PZU aktywnie kształtować relacje oraz doświadczenie Klientów



- Cyfryzacja procesów klienckich (bez papieru w obsłudze Klienta)
- Obraz 360° Klienta: historia wszystkich działań, w ujęciu kanałowym oraz produktowym i obsługowym
- Wdrożenie rozwiązań typu self-service wszędzie tam, gdzie Klient tego oczekuje
- Wykorzystanie dodatkowych interakcji z Klientem do dosprzedaży lepiej dopasowanych produktów i usług – wzrost cross-sellingu
- Cyfrowy model operacyjny pozwoli na poprawę postrzegania PZU jako firmy nowoczesnej oraz poprawę pozycjonowania w segmentach Klientów Młodych oraz Klientów Premium



Lepiej wykorzystamy istniejącą bazę Klientów zwiększając średnie uproduktowanie Klienta



Wzrost przychodów Grupy PZU będzie realizowany dzięki wzrostowi uproduktowania Klienta Detalicznego (do poziomu 1,64 w 2020 roku z poziomu 1,49 w 2015 roku)

- W największym stopniu, wzrost wskaźnika uproduktowania wynika z dosprzedaży produktów zdrowotnych oraz z przyrostu produktów emerytalnych i majątkowych
- Dosprzedaż produktów odbywać się będzie z wykorzystaniem wszystkich kanałów sprzedaży, ze szczególnym naciskiem na kanały własne (agenci wyłączni, placówki) oraz kanały bezpośrednio (contact center, direct) przy wykorzystaniu informacji o Klientach Grupy PZU (rozwój narzędzi CRM)



W segmencie Klienta Detalicznego stawiamy przede wszystkim na zarządzanie rentownością oraz rozwój kanałów sprzedaży



Grupie PZU ufa blisko 16 milionów Klientów. To dla nich każdego dnia zmieniamy się na lepsze, szukając innowacyjnych rozwiązań dopasowanych do ich potrzeb



- Trwałe przywrócenie rentowności w ubezpieczeniach komunikacyjnych oraz wzrost aktywności na rynku rentownych ubezpieczeń pozakomunikacyjnych poprzez lepsze rozpoznanie potrzeb Klienta i elastyczną politykę cenową
- Koncentracja na utrzymaniu skali i wzroście w wewnętrznych kanałach sprzedaży (agenci wyłączni, placówki) oraz poprawa rentowności kanałów zewnętrznych poprzez lepsze dopasowanie kosztów obsługi do potencjału dystrybutora oraz zarządzania rentownością w kanałach
- Wykorzystanie potencjału cross-sellu Grupy PZU poprzez kompleksowe zarządzanie ofertą Grupy PZU (ubezpieczenia majątkowe, na życie, inwestycje, zdrowie, emerytura) – rozwój narzędzi CRM wspierających wszystkie kanały sprzedaży detalicznej, w tym kanały bezpośrednie
- Wdrażanie innowacji produktowych w oparciu o nowe rozwiązania technologiczne



Lepsze dopasowanie ceny do ryzyka za sprawą poprawy dostępności i jakości danych o Kliencie oraz dzięki usprawnieniom procesowym



		Rentowność		
		ujemna	dodatnia niska	dodatnia wysoka
Ryzyko	niskie			
	średnie			
	wysokie			

Diagram illustrating the relationship between Risk (Ryzyko) and Return (Rentowność). The matrix shows three risk levels (niskie, średnie, wysokie) and three return levels (ujemna, dodatnia niska, dodatnia wysoka). Arrows indicate a shift from lower risk/return to higher risk/return, suggesting a move towards higher returns for higher risk segments.

Poprawa rentowności portfela dzięki lepszemu rozpoznaniu potrzeb Klienta i elastycznej polityce cenowej

- Wykorzystanie wydajnych narzędzi analitycznych i zbiorów Big Data
- Zarządzanie portfelem w oparciu o realny profil ryzyka danego Klienta:
 - Wzrost rentowności będący pochodną wyższych cen zaoferowanych Klientom o wysokiej szkodowości (przekształcanie grup przynoszących straty w centra zysku)
 - Ponadprzeciętny wzrost sprzedaży w najbardziej rentownych segmentach



Wykorzystanie komplementarnej oferty oraz know-how Link4 w celu wygenerowania efektów synergii z Grupą PZU



Skoordynowane zarządzanie ofertą PZU oraz Link4 w poszczególnych kanałach dystrybucji

LINK4

- Współpraca obszarów dystrybucji PZU i Link4 w celu osiągnięcia efektów synergii
- Wykorzystanie oferty Link4, w celu zabezpieczenia pozycji Grupy PZU w kanale multiagencyjnym oraz porównywarkach internetowych, możliwe inwestycje kapitałowe w segmencie pośredników oraz porównywarek dokonywane z poziomu Link4
- Systematyczna wymiana know-how rynkowego i organizacyjnego, w tym utworzenie wspólnego centrum kompetencji w zakresie zarządzania cenami
- Stworzenie wewnętrznego centrum innowacyjności - Link4 niskokosztowym środowiskiem dla testowania nowych rozwiązań w Grupie PZU



Dzięki nowym markom własnym Grupa PZU lepiej wykorzysta potencjał ukryty w rynkowych niszach



LINK4



Grupa PZU utworzy nowe marki ubezpieczeniowe w Polsce, dzięki którym poprawi swoją pozycję konkurencyjną w wybranych grupach Klientów

- Link4 platformą do niskokosztowego wdrażania nowych marek
- Skupienie się na niszach rynkowych, w których udziały PZU i Link4 są poniżej ambicji
- Nowe marki będą adresowane do Klientów objętych nieefektywnościami rynkowymi (np. niewłaściwy pricing, nieefektywny model dystrybucji)
- Niewielkie oraz relatywnie jednorodne (skoncentrowane) grupy Klientów modelowymi podsegmentami do wypromowania i rozwoju nowych marek w początkowej fazie
- Konkurowanie atrybutami brandingowymi w ramach podsegmentów przekładające się na lepsze postrzeganie i utrzymanie Klientów



Aktywne działania i wzrost znaczenia Grupy PZU w segmencie Klienta Korporacyjnego (ubezpieczenia majątkowe)



Dynamiczny rozwój Grupy PZU w poszczególnych liniach biznesowych w ramach segmentu Klienta Korporacyjnego



- Wdrożenie systemowych rozwiązań umożliwiających optymalne zarządzanie portfelem Klientów Korporacyjnych, w tym kompleksowe zarządzanie rentownością w ramach segmentu oraz dynamiczny rozwój sprzedaży produktów pozakomunikacyjnych
- Dynamiczny rozwój biznesu w segmencie Mid-korpo, zarówno w ubezpieczeniach komunikacyjnych, jak i pozakomunikacyjnych (średniej wielkości korporacje działające na polskim rynku)
- Rozwój współpracy ze szpitalami, jednostkami samorządów terytorialnych oraz spółkami Skarbu Państwa poprzez stworzenie dedykowanej oferty ochrony ubezpieczeniowej (blisko 500 mln PLN składki PZUW TUW w 2020 roku)
- Wdrożenie zaawansowanych usług doradztwa w zakresie zarządzania ryzykiem (PZU Lab)
- Rozszerzenie międzynarodowej aktywności PZU poprzez wejście na rynek Lloyd's



Utrzymanie udziału rynkowego oraz wysokiej rentowności



- Aktywne zarządzanie rentownością w ramach portfela Klientów posiadających ubezpieczenie na życie, utrzymanie wysokiej rentowności portfela ubezpieczeń grupowych i indywidualnie kontynuowanych
- Utrzymanie pozycji lidera rynku ubezpieczeń grupowych i indywidualnie kontynuowanych poprzez rozwój oferty w zakresie produktów, procesów oraz dystrybucji, ze szczególnym uwzględnieniem segmentu MSP
- Rozwój procesów obsługowych z wykorzystaniem nowych technologii oraz stopniowe wprowadzenie samoobsługi w ubezpieczeniach grupowych i IK
- Ubezpieczenia grupowe platformą cross/up sell: Zdrowie, Majątek, Życie – pakiety
- Rozwój sprzedaży indywidualnych ochronnych ubezpieczeń na życie

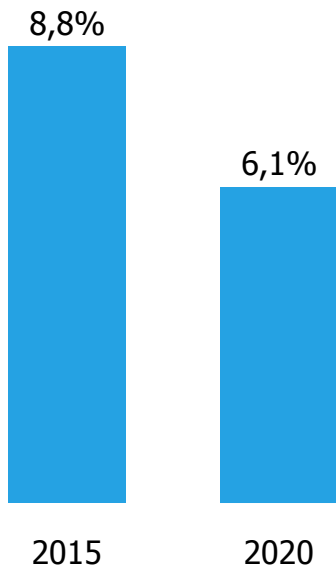


PZU obniży roczne koszty działalności ubezpieczeniowej o 400 mln PLN

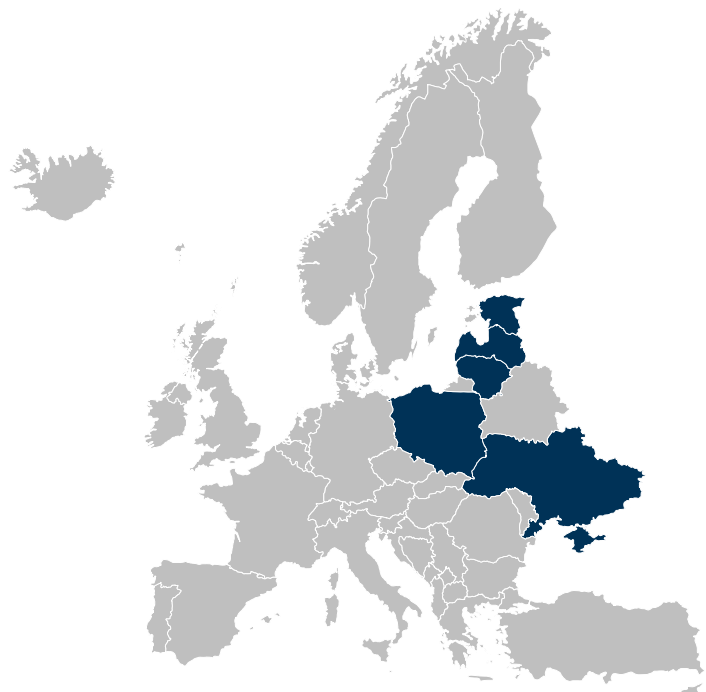
Wskaźnik kosztów administracyjnych do poziomu składki zarobionej netto PZU i PZU Życie (%)



Redukcja kosztów kluczem do efektywnej konkurencji na rynku ubezpieczeniowym (pozwala na wykorzystanie przewagi skali PZU)



- Redukcja kosztów stałych o 20% względem bazy 2015 roku tj. 400 mln PLN, jako efekt netto do uzyskania w 2018 roku (w porównaniu do 2015 roku)
- Redukcja kosztów będzie w głównej mierze wynikała z wykorzystania wdrożenia platformy Everest oraz usprawnienia procesów operacyjnych, w tym automatyzacji
- Ze względu na zakończenie projektu wdrożenia platformy Everest możliwe jest zmniejszenie kosztów projektów oraz kosztów IT (zakończenie okresu utrzymywania dwóch systemów polisowych do ub. majątkowych)
- Optymalizacja kosztów administracyjnych



● Obszar działalności PZU

Grupa PZU będzie poszukiwała możliwości tworzenia wartości dodanej poprzez przejęcia spółek ubezpieczeniowych

- W ramach ekspansji zagranicznej, podstawowymi celami akwizycyjnymi będą spółki ubezpieczeniowe
- Celem strategicznym w krajach, w których obecna jest Grupa PZU, będzie obecność wśród czołowych spółek pod względem składki przypisanej brutto
- Monitorowanie rynków pod kątem przejęcia dużych spółek o znacznym udziale rynkowym (rynkowi liderzy) i charakterystyce umożliwiającej tworzenie wartości dodanej przez PZU oraz mniejszych podmiotów o dużym potencjale rozwoju
- Potencjalnie możliwe akwizycje podmiotów z sektora pozaubebezpieczeniowego (np. spółek asset management)

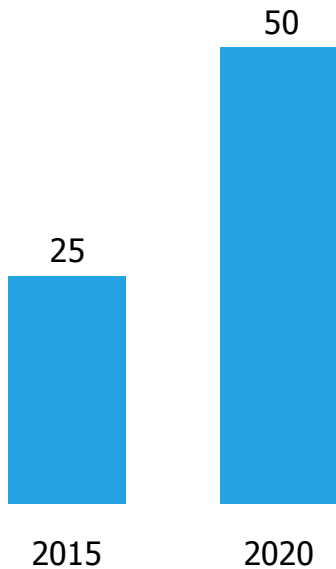


PZU Inwestycje będzie czołowym zarządzającym aktywami w regionie CEE

Aktywa Klientów zewnętrznych (mld PLN)



PZU Inwestycje będzie zarządzać aktywami o wartości blisko 100 mld PLN. Aktywa Klientów zewnętrznych osiągną wartość co najmniej 50 mld PLN



- Zwiększenie kontrybucji biznesu zarządzania aktywami Klientów zewnętrznych do wyniku finansowego Grupy PZU
- Udostępnienie Klientom możliwości udziału w inwestycjach własnych Grupy PZU
- Powszechna dostępność produktów PZU Inwestycje w Polsce, w tym rozwój własnych kanałów dystrybucji (np. Internet)
- Znacząco wyższy udział TFI PZU w rynku w Polsce. Wzrost udziału w aktywach funduszy rynku kapitałowego o min. 1 p.p. w każdym roku
- PZU Inwestycje liderem programów emerytalno-oszczędnościowych. Wykorzystanie potencjału wynikającego z Programu Budowy Kapitału
- Rozwój poprzez konsolidację sektora w Polsce lub akwizycje asset managerów w regionie CEE



PZU Zdrowie, jako Lider prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych i dostawca skoordynowanej opieki medycznej

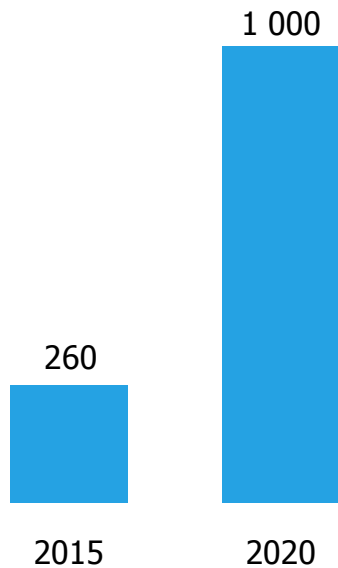


- Zbudowanie kompleksowej oferty ubezpieczeń zdrowotnych uzupełnionych o abonamenty i usługi typu fee-for-service
- Zapewnienie unikalnego i przyjaznego dla Klienta modelu obsługi w oparciu o sieć placówek medycznych, podzieloną wg parametrów jakościowych oraz efektywności kosztowej, uzupełnioną o sieć własną
- Stworzenie nowoczesnych narzędzi współpracy z siecią podwykonawców (portal dla świadczeniodawcy, rozwój systemu Assistance, magistrala komunikacyjna z placówkami, kalendarze online)
- Zbudowanie portalu dla Pacjenta oferującego funkcje self-service w sieci zewnętrznej oraz własnej, a w kolejnym etapie umożliwienie zakupu usług medycznych w ogólnopolskiej sieci PZU Zdrowie wszystkim ubezpieczonym w Grupie PZU
- Zintegrowanie sieci własnej placówek i umocnienie jej pozycji rynkowej – promocja marki PZU Zdrowie i maksymalizacja przychodów



Wzrost przychodów PZU Zdrowie do 1 mld PLN w 2020 roku

Przychody (mln PLN)



PZU Zdrowie z przychodami na poziomie 1 mld PLN w 2020 roku znacznie wzmocni swoją pozycję rynkową

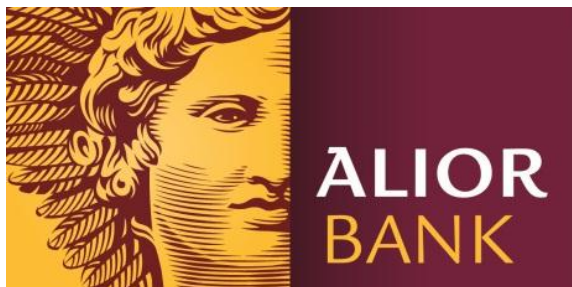
- Rozwój oferty w oparciu o kluczowe przewagi Grupy PZU: bazę 16 mln Klientów, silną sieć sprzedaży oraz wysoką rozpoznawalność marki
- Kontynuacja realizacji planu akwizycji – zakup placówek o stabilnej rentowności i generowanie efektów synergii (założenia dot. wydatków akwizycyjnych: 330 mln PLN do 2020 roku)
- Rosnąca skala biznesu mająca odzwierciedlenie w systematycznej poprawie rentowności PZU Zdrowie (marża EBITDA w 2020 roku co najmniej 12%)
- Planowany wzrost przychodów PZU Zdrowie pozwoli znacznie zbliżyć się do liderów rynku prywatnej opieki zdrowotnej w Polsce



Realizacja projektu bankowego pozwoli na wygenerowanie dodatkowej wartości dla akcjonariuszy



Założenia projektu bankowego realizowanego przez PZU



- Sektor bankowy w Polsce jest atrakcyjny pod kątem inwestycyjnym, ze względu na długoterminowe perspektywy wzrostu oraz niski poziom konsolidacji, który daje możliwość zajęcia strategicznej pozycji rynkowej i budowy skali pozwalającej na uzyskiwanie wysokich stóp zwrotu w długim okresie
- Grupa PZU, ze względu na swoją sytuację finansową i otoczenie regulacyjne, może zrealizować premię, jako konsolidator rynku bankowego i dzięki zyskom inwestycyjnym wygenerować wartość dla akcjonariuszy
- Alior Bank jest jedną z najlepszych platform do konsolidacji sektora, ze względu na dużą efektywność operacyjną, innowacyjność i wysoki poziom zaawansowania komercyjnego oraz technologicznego
- W przypadku pojawiania się atrakcyjnych opcji inwestycyjnych, dopuszcza się akwizycje banków o charakterystyce uzasadniającej brak integracji w ramach segmentu bankowego Grupy

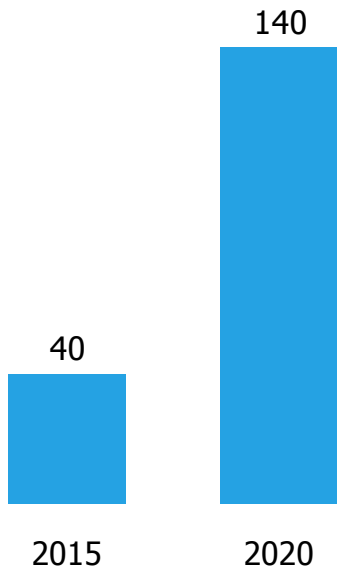


Budowa grupy bankowej, która znajdzie się w pierwszej piątce banków w Polsce

Aktywa filaru bankowego Grupy PZU (mld PLN)



Grupa PZU zbuduje grupę bankową o dużej skali i rentowności



- Ze względu na potencjał generowania zysku w sektorze bankowym, celem Grupy PZU jest zbudowanie grupy bankowej o dużej skali działania tj. w pierwszej piątce banków w Polsce co przekłada się na cel w postaci minimum 140 mld PLN aktywów w 2020 roku
- Dzięki skutecznie przeprowadzonej konsolidacji oraz realizacji synergii kontrybucja filaru bankowego do wyniku Grupy PZU w 2020 roku powinna wzrosnąć do 450 mln PLN
- Obecność Alior Banku w Grupie PZU zostanie również wykorzystana w celu promocji kultury innowacyjności w Grupie oraz realizacji synergii, w tym w obszarze bancassurance, przy czym współpraca będzie odbywała się na zasadach komercyjnych (rynkowych), bez integracji operacyjnej



Polityka kapitałowa nastawiona na stabilność Grupy, część zysku netto przeznaczona na realizację ambitnych planów rozwojowych



Założenia polityki kapitałowej i dywidendowej



- Utrzymanie wskaźnika wypłacalności Solvency II dla Grupy PZU na poziomie nie niższym niż 200%
- Emisja długu podporządkowanego (opcjonalnie, w zależności od potrzeb wynikających z akwizycji)
- Zatrzymanie części skonsolidowanych zysków Grupy PZU na finansowanie inicjatyw wzrostowych (projekt bankowy, akwizycje na rynku TFI, akwizycje zagraniczne)
- W przypadku braku wykorzystania zatrzymanego kapitału na rozwój, zostanie on zwrócony Akcjonariuszom
- Dostosowanie struktury Grupy PZU do realizacji celów strategicznych poprzez zmiany w strukturach zarządzania Grupą PZU, w tym również zmiany formalno-prawne (powołanie nowych spółek, reorganizacja Grupy kapitałowej)



Minimalizacja zagrożeń poprzez wykorzystanie zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem

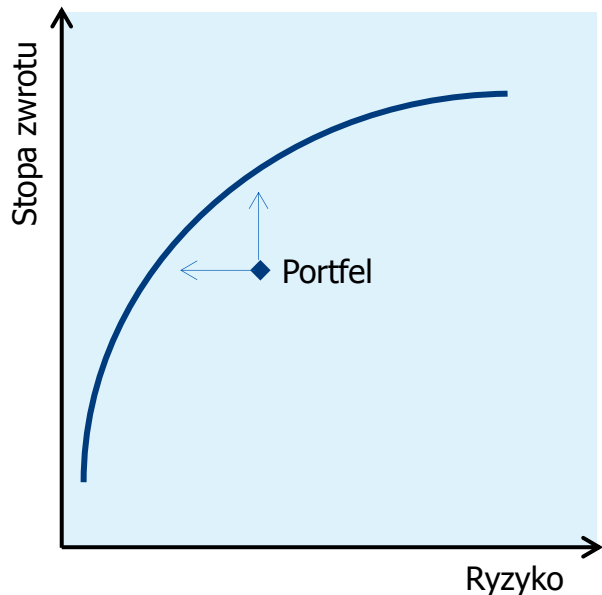


Misją zintegrowanego systemu zarządzania ryzykiem jest wsparcie realizacji Strategii Grupy PZU

- Ochrona zrównoważonego wzrostu wartości Grupy PZU
- Współzarządzanie poziomem bezpieczeństwa finansowego, operacyjnego i regulacyjnego oraz stabilizacja wyniku technicznego
- Ochrona wartości i reputacji Grupy PZU
- Przyczynienie się do podniesienia poziomu satysfakcji Klienta wewnętrznego i kluczowych interesariuszy
- Optymalizacja ochrony reasekuracyjnej PZU
- Zabezpieczenie zachowania najwyższych standardów postępowania we wszystkich obszarach działalności PZU



Działalność lokacyjna Grupy PZU bazująca na aktywnym zarządzaniu strategiczną i taktyczną alokacją według klas aktywów

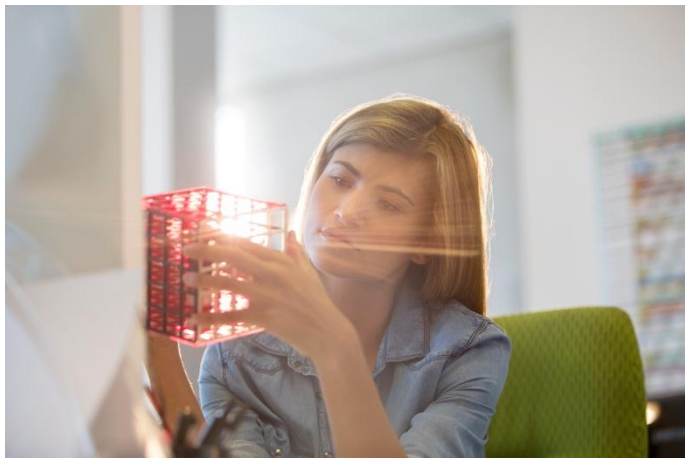


Zdyscyplinowane zarządzanie strategiczną i taktyczną alokacją aktywów, umożliwiające optymalizację rentowności z działalności lokacyjnej przy założonym apetycie na ryzyko

- Zarządzanie według klas aktywów. Wzrost efektywności procesów inwestycyjnych determinujących średnio i długoterminowy kształt portfela lokat
- Lepsza dywersyfikacja strategii inwestycyjnych, klas aktywów, ekspozycji geograficznej oraz ekspozycji na cykl koniunkturalny
- Oportunistyczne wykorzystanie pozabankowej niszy finansowania przedsiębiorstw (np. przy transakcjach M&A) w celu poprawy profilu zysk/ryzyko
- Wdrożenie nowego systemu front-office umożliwiającego obsługę pełnego cyklu (oprócz księgowości) zarządzania aktywami w sposób automatyczny



Stworzenie jednej z najbardziej innowacyjnych grup ubezpieczeniowych w Europie



Wdrażanie innowacyjnych rozwiązań akceleratorem w realizacji głównych kierunków strategicznych: wzrostu oraz rentowności

- Wdrożenie innowacyjnych produktów
- Wykorzystanie zbiorów Big Data w procesie kwotowania, sprzedaży oraz obsługi
- Rozwój elektronicznych kanałów dystrybucji i obsługi
- Efektywny transfer know-how oraz rozwiązań technologicznych wewnątrz Grupy PZU poprzez lokalne centra innowacyjności: Link4, Alior Bank oraz wybrane spółki zagraniczne
- PZU Lab jako dostawca innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania ryzykiem w dużych przedsiębiorstwach
- Kultura innowacyjności wspierająca generowanie nowych rozwiązań przez pracowników



Grupa PZU będzie aktywnie wspierać budowę ekosystemu umożliwiającego rozwój polskiej przedsiębiorczości i innowacyjności



- Wsparcie polskich przedsiębiorców i naukowców poprzez inicjatywy własne Grupy PZU lub współpracę z innymi inicjatywami wspierającymi innowacyjność (np. fundusz Witelo)
- Poszukiwanie i wspieranie zewnętrznych inicjatyw synergicznych lub komplementarnych dla działań prowadzonych przez Grupę PZU
- Wsparcie finansowe dla inicjatyw przedsiębiorców na zasadach komercyjnych, w tym poprzez fundusze Venture Capital



Kluczowe mierniki Strategii na lata 2016-2020



		ROE ¹								
		2015	2020							
		18,0%	18%							
WIELKOŚĆ BIZNESU	UBEZPIECZENIA MAJĄTKOWE	UBEZPIECZENIA NA ŻYCIĘ		INWESTYCJE		ZDROWIE		BANKOWOŚĆ		
	Udział rynkowy Grupy PZU ²	Liczba Klientów PZU Życie (mln)		Aktywa Klientów Zewnętrznych pod zarządzaniem (mld PLN)		Przychody (mln PLN)		Aktywa (mld PLN)		
	2015	2020	2015	2020	2015	2020	2015	2020	2015	2020
	33,9%	35%	11,4	11,0	25,3	50	259,5	1 000	40	140
	Wskaźnik mieszany³		Marża operacyjna w ub. grupowych i IK		Wynik netto z zarządzania aktywami zewnętrznymi (mln PLN)		Marża EBITDA		Wynik finansowy netto przypisany Grupie PZU (mln PLN)	
	2015	2020	2015	2020	2015	2020	2015	2020	2015	2020
94,0%	92%	22,4%	>20%	92,4	200	3,9%	12%	0	450	
RENTOWNOŚĆ BIZNESU	Redukcja kosztów stałych (mln PLN)	Nadwyżka stopy rentowności na portfelu własnym powyżej RFR								
	2015	2018	2015	2016-2020 ⁴						
	0	400	2,2 p.p.	2,0 p.p.						
CELE GRUPOWE		Wskaźnik wypłacalności Solvency II⁵		Wskaźnik NPS Klienta Detalicznego vs. konkurencja		Uproduktowanie Klienta Detalicznego		Wskaźnik zaangażowania pracowników		
		2015	2020	2015	2020	2015	2020	2014 ⁶	2020	
		285%	>200%	+8,6 p.p.	>konkurencja	1,49	1,64	49%	55%	

1 ROE przypisane jednostce dominującej

2 Działalność bezpośrednia

3 PZU łącznie z PZUW TUV oraz Link4

4 Średnia w okresie 2016-2020

5 Środki własne po pomniejszeniu o

przewidywane dywidendy i podatki od aktywów

6 Ostatni rok badania



Definicje kluczowych mierników strategicznych (1/3)

Wielkość Biznesu



Udział Grupy PZU w rynku ubezpieczeń majątkowych - udział w rynku ubezpieczeń majątkowych w Polsce, liczony, jako wspólny udział PZU oraz Link4 i PZUW TUW, w oparciu o dane publikowane przez KNF. Obliczany na podstawie składki przypisanej brutto z działalności bezpośredniej.

Liczba Klientów PZU Życie – liczba osób posiadających Grupowe Ochronne ubezpieczenie na życie, ubezpieczenie Indywidualnie Kontynuowane lub Indywidualne Ochronne ubezpieczenie na życie. Prognozowana liczba Klientów w 2020 roku na podstawie założeń przyjętych w planie sprzedaży

Aktywa Klientów Zewnętrznych pod zarządzaniem - wartość aktywów Klientów zewnętrznych TFI PZU oraz PTE PZU (lub następców prawnych)

Przychody PZU Zdrowie - obejmują przychody z tytułu ubezpieczeń medycznych sprzedawanych zarówno w PZU Życie, jak i PZU, przychody z tytułu świadczeń medycznych sprzedawanych przez placówki medyczne (w tym realizowane przez spółkę PZU Zdrowie), przychody z tytułu abonamentów medycznych oraz przychody PZU Pomoc/PZU Zdrowie z tytułu świadczeń medycznych

Aktywa (bankowość) - łączny poziom aktywów segmentu bankowego na koniec okresu



Definicje kluczowych mierników strategicznych (2/3)

Rentowność Biznesu



RENTOWNOŚĆ BIZNESU

ROE przypisane jednostce dominującej - zwrot na kapitałach własnych (ROE) przypisany jednostce dominującej, liczony, jako stosunek zysku netto wg MSSF przypisany jednostce dominującej w danym roku kalendarzowym do średniego skonsolidowanego kapitału własnego z wyłączeniem udziału mniejszości w danym roku kalendarzowym

Wskaźnik mieszany Grupy PZU z pozostałych ubezpieczeń osobowych i ubezpieczeń majątkowych w Polsce - poziom wskaźnika mieszanego (combined ratio) dla PZU, Link4 oraz PZUW TUW, obliczany, jako stosunek kosztów działalności ubezpieczeniowej oraz odszkodowań i świadczeń do składki zarobionej netto

Marża operacyjna w ub. grupowych i IK - rentowność segmentu ubezpieczeń grupowych i indywidualnie kontynuowanych, liczona, jako stosunek wyniku z działalności operacyjnej z wyłączeniem efektu konwersji do składki przypisanej brutto

Wynik finansowy netto z zarządzania aktywami zewnętrznymi - wynik netto osiągnięty przez PZU Inwestycje na zarządzaniu aktywami Klientów zewnętrznych. Obejmuje zysk netto TFI PZU po wyłączeniu wyniku z zarządzania aktywami własnymi Grupy PZU oraz zysk netto PTE PZU (lub następców prawnych)

Marża EBITDA PZU Zdrowie - stosunek sumy wyniku na działalności operacyjnej powiększonego o koszty amortyzacji (dla działalności pozaubezpieczeniowej) oraz wyniku technicznego (dla produktów ubezpieczeniowych) PZU Zdrowie do wartości przychodów PZU Zdrowie. Przychody PZU Zdrowie obejmują przychody z tytułu ubezpieczeń medycznych sprzedawanych zarówno w PZU Życie, jak i PZU, przychody z tytułu świadczeń medycznych sprzedawanych przez placówki medyczne (w tym realizowane przez spółkę PZU Zdrowie), przychody z tytułu abonamentów medycznych oraz przychody PZU Pomoc/PZU Zdrowie z tytułu świadczeń medycznych po wyłączeniu wpływu transakcji jednorazowych

Wynik finansowy netto przypisany Grupie PZU (bankowość) - łączny wynik finansowy netto segmentu bankowego przypisany Grupie PZU



Definicje kluczowych mierników strategicznych (3/3)

Rentowność Biznesu, Cele Grupowe



RENTOWNOŚĆ BIZNESU

Redukcja kosztów stałych - różnica pomiędzy poziomem kosztów stałych w PZU oraz PZU Życie za 2018 rok, a poziomem kosztów za 2015 rok (baza do redukcji). Nie uwzględnia potencjalnych jednorazowych kosztów odpraw oraz związanych z akwizycjami (M&A), które mogą się pojawić w 2018 roku

Nadwyżka stopy rentowności na portfelu własnym powyżej RFR - różnica pomiędzy roczną, księgową stopą zwrotu z lokat inwestowanych na rachunek i ryzyko Grupy PZU (bez akcji nienotowanych) a średniorocznym poziomem WIBOR6M

Wskaźnik wypłacalności Solvency II – iloraz posiadanych środków własnych i wymogu kapitałowego

Wskaźnik NPS Klienta Detalicznego względem konkurencji - wskaźnik liczony dla Grupy PZU (wyłącznie PZU i PZU Życie). Różnica pomiędzy średniorocznym wskaźnikiem NPS Grupy PZU, a średniorocznymi wskaźnikami NPS konkurencyjnych grup ubezpieczeniowych ważonymi udziałami rynkowymi konkurencyjnych grup ubezpieczeniowych

Uproduktowanie Klienta Detalicznego - miernik określający liczbę produktów z różnych linii biznesowych przypadających na jednego Klienta Detalicznego

Wskaźnik zaangażowania pracowników - wskaźnik zaangażowania pracowników, zgodnie z przyjętą w Grupie PZU metodyką Aon Hewitt

CELE GRUPOWE