



PAWEŁ PALUSZYŃSKI

menedżer ds. integracji biznesu brokerskiego  
w PIB Group Poland

## Konsolidacja rynku brokerskiego – konieczność, mit czy sztuka tajemna?

Konsolidacje w obecnych czasach następują w większości obszarów biznesu. Tylko w 2022 r. liczba transakcji M&A (fuzji i przejęć) na świecie wyniosła prawie 50 tys. – a dokładnie 49 622. Wartość tych transakcji wyniosła 33,4 mld USD. Czy to dużo? Oczywiście, że dużo. Dla porównania PKB Polski wyniosło 688 mld USD w roku 2022. Co więcej, jeżeli spojrzymy na poprzednie lata, to okaże się, że dwa postpandemiczne lata, czyli 2021 i 2022, były rekordowe pod względem liczby i wartości dokonanych przejęć. – PAWEŁ PALUSZYŃSKI

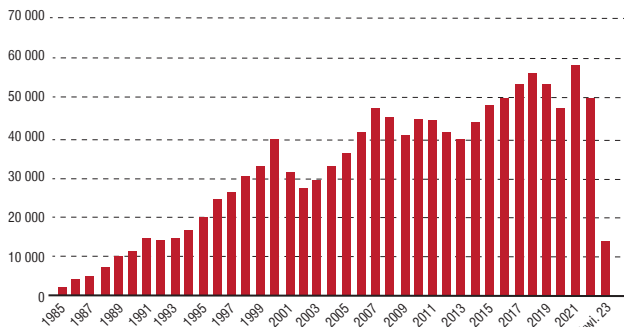
Patrząc wstecz – w roku 2012 miało miejsce 41 480 przejęć na świecie, w roku 2002 – 27 201, a 30 lat temu – jeszcze w XX-tym stuleciu, czyli w roku 1992 – zaledwie 14 102. Zatem – obserwując XXI wiek, z pewnością można określić go jako okres wzmożonej aktywności w zakresie fuzji i przejęć przedsiębiorstw.

Ciekawe trendy zauważymy również na rynku ubezpieczeniowym (na razie zawiązując go jedynie do ubezpieczycieli i reasekuratorów). Każdego roku słyszymy o konsolidacji rynku ubezpieczeniowego zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Więksi ubezpieczyciele przejmują mniejszych, silniejsi przejmują tych, którzy popadli w przejściowe tarapaty. **Generalnie rynek rozumiany jako liczba ubezpieczycieli i reasekuratorów funkcjonujących pod unikalnymi brandami – zmniejsza się.** Ale, o dziwo, wśród ubezpieczycieli i reasekuratorów liczba fuzji i przejęć w ostatnich latach zmniejsza się. Do roku 2012, liczba fuzji i przejęć wśród ubezpieczycieli i reasekuratorów wynosiła średnio ok. 560-570 rocznie, w ostatnich latach średnia ta spadła do 410-450 rocznie, czyli średnia zmniejszyła się o ponad 20%.

Jeszcze ciekawiej statystyki fuzji i przejęć wyglądają na europejskim rynku ubezpieczeniowym. Tutaj widać już wyraźny trend spadkowy, parząc na ostatnie 14 lat. O ile w rekordowym roku 2009 liczba transakcji wynosiła 282, tak w roku 2022 – zaledwie 127, czyli mniej niż 50%.

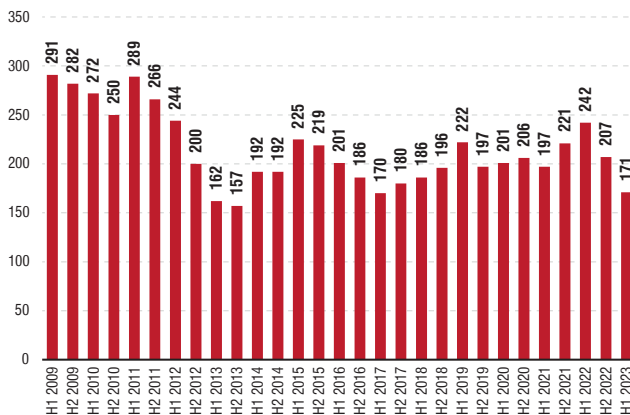
O czym mogą świadczyć te liczby? Z jednej strony mamy globalny trend i wzrost transakcji M&A na świecie, a z drugiej – rynek ubezpieczeniowy w Europie, w ostatnich latach wyhamował trend konsolidacyjny. Wydawać by się mogło, że rynek ubezpieczeniowy powinien podążać za trendem globalnym, ale tak nie jest. Dlaczego? Jedną z przyczyn jest wzrost obowiązków i nadzoru regulacyjnego nad europejskim rynkiem ubezpieczeniowym, rozumiany jako coraz to nowe obowiązki nakładane na rynek ubezpieczeniowy, związane z ochroną konsumentów, nowymi regulacjami prawnymi takimi jak RODO, IDD, Solvency II itd. (a w Polsce mamy choćby KNF, który tak szczerze i regularnie obdarza rynek swoimi rekomendacjami i wytycznymi). Dla potencjalnych inwestorów rosnące obciążenia regulacyjne oznaczają wyższe koszty (a co za tym idzie niższą marżę i niższy zwrot z inwestycji) oraz wzrost ryzyka związanego z taką transakcją. Kolejną przyczyną spowolnienia trendów konsolidacyjnych, podawanych przez potencjalnych inwestorów jest rosnące ryzyko związane z cyberbezpieczeństwem. Dla ubezpieczycieli jest to oczywiście jeden z obszarów potencjalnego rozwoju poprzez udzielanie w tym zakresie ochrony ubezpieczeniowej, ale dla inwestorów to poważne i stale rosnące ryzyko utarty, wycieku lub po prostu naruszenia danych osobowych, których każdy z ubezpieczycieli przechowuje i administruje w setkach tysięcy, a nawet i milionach. Następną z przyczyn spowolnienia liczby transakcji M&A jest

**Liczba fuzji i przejęć od roku 1985 do roku 2022**



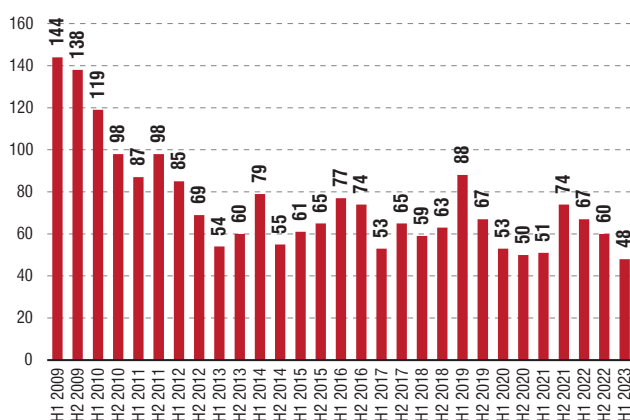
Źródło: <https://www.statista.com/statistics/267368/number-of-mergers-and-acquisitions-worldwide-since-2005/>.

**Liczba transakcji M&A na rynku ubezpieczycieli i reasekuratorów na świecie w latach 2009-2022**



Źródło: <https://www.clydeco.com/en/about/news/2023/08/global-insurance-m-a-drops-sharply-in-first-half-o>.

**Liczba transakcji M&A na rynku ubezpieczycieli i reasekuratorów w Europie w latach 2009-2022**



Źródło: <https://www.clydeco.com/en/about/news/2023/08/global-insurance-m-a-drops-sharply-in-first-half-o>.

rynek insurtechów – postrzeganych przez inwestorów jako coś „świeżego” i nowatorskiego w porównaniu do tych tradycyjnych i rozwijanych przez wiele dziesięcioleci ubezpieczycieli. Czy ta atrakcyjność insurtechów będzie trwała nadal? Ciężko teraz stwierdzić. Z pewnością insurtech jest może bardziej „sexy” i mocniej otoczony nimbem tajemniczej innowacyjności w porównaniu do tradycyjnych ubezpieczycieli, ale czy daje gwarancję, że w przyszłym roku lub za 5 lat będzie jeszcze funkcjonował? Dla tradycyjnych ubezpieczycieli 5 lat to ledwie chwila w ich kilkudziesięcio-, kilkusetletniej historii.

**A CO SŁYCHAĆ NA RYNKU BROKERSKIM?**

Rynek brokerski również podlega ciekawym trendom, wśród których oczywiście konsolidacja jest jednym z najbardziej istotnych.

Analizując historię zaledwie ostatnich 10 lat, okazuje się, że z rankingu za rok 2011, na 20 globalnych firm brokerskich, 11 z nich zostało przejętych przez innych megabrokerów. Kolejną ciekawostką jest to, że w 2011 r. 20 największych firm brokerskich wygenerowało przychody w wysokości 40 mld USD, a 10 lat później – w roku 2021 było to już prawie dwukrotnie więcej, bo 79 mld USD. Patrząc na ranking 20 największych firm brokerskich, po 10 latach, aż 11 z nich nie pojawiło się w rankingu za rok 2021. O czym to świadczy? O zmianach, jakie miały miejsce przez te 10 lat, a przede wszystkim o globalnej konsolidacji rynku brokerskiego.

**RYNEK EUROPEJSKI I KRAJOWY**

Otóż nie jesteśmy, czasami pomimo naszych życzeń, bezludną wyspą i to, co dzieje się w gospodarce i na rynkach finansowych Europy, w takim samym stopniu dotyka nas, jak i inne kraje europejskie.

Patrząc na Europę, można by rzec, że dzieje się sporo. Jest kilku silnych europejskich brokerów, którzy swój rozwój realizują poprzez przejęcia – wśród nich można wymienić choćby PIB, Diot-Siaci, grupę Ecclesia, GrECo. Każdy z nich ma inną strategię w tym zakresie, ale jedno co ich łączy, to chęć stania się „regionalnym”, rozumianym jako „europejskim” silnym graczem. Ale poza regionalnymi, mamy również na terenie Europy bardzo aktywnych działających w obszarze fuzji i przejęć brokerów globalnych – takich choćby jak Accrisure, AJ Galaghery, czy też Howden, którzy postrzegają Europę jako jeden z atrakcyjnych kontynentów dla ich biznesów i ich obecność tutaj stanowi element realizacji ich strategii globalnego rozwoju.

Analizując nasz rodzimy rynek brokerski, moją ulubioną lekturą, która w bardzo prosty i atrakcyjny graficznie sposób pokazuje w jakim miejscu jest nasz rynek, jest coroczny *Almanach Brokerów*, wydawany przez *Miesięcznik Ubezpieczeniowy*. Patrząc na rankingi i dane publikowane w Almanachu, widzimy wyraźnie, że coraz więcej na liście brokerów znajduje się grup brokerskich i spada liczba pojedynczych spółek brokerskich w rankingu. Grupy te tworzą się najczęściej jako efekt fuzji i przejęć, i są efektem – z jednej strony strategii rozwoju nieorganicznego poszczególnych silnych grup brokerskich (przejmujących), a z drugiej strony chęci przystąpienia do takich silniejszych grup przez mniejsze podmioty. Analizując zarówno wyniki finansowe poszczególnych brokerów, jak i ich miejsca w tymże rankingu, w ostatnich kilku latach, widać wyraźnie, że duzi brokerzy są coraz więksi, mali pozostają nadal mali, a celami konsolidacji rynku są, z pewnymi wyjątkami, podmioty ze środka rankingu, bądź tacy, którzy mają mocno rozwiniętą specjalizację i wypracowali sobie unikatowe rozwiązania ubezpieczeniowe.

### KUPIŁEM BROKERA I CO DALEJ?

Ci, którzy mieli do czynienia z integrowaniem spółek, wiedzą doskonale, że przejęcie spółki brokerskiej to dopiero początek – i w dodatku najłatwiejszy element – dalszej wspólnej drogi. To właśnie tuż po przejęciu udziałów zaczyna się prawdziwa magia, czyli działania mające spowodować, że transakcja okaże się sukcesem. A kiedy się o tym przekonamy? Oczywiście nie zaraz po samej transakcji, ale 3-5 lat po niej. To dopiero wówczas wyniki zarówno spółki przejmującej, przejmowanej, a w przypadku natychmiastowego połączenia – nowego połączonego podmiotu, pokażą, czy efektem transakcji jest rozwój biznesu, tak pięknie i przekonująco prognozowany na kolorowych slajdach przez wszelkiej maści doradców transakcyjnych, czy też jednak nastąpi zderzenie z nieubłagalnymi prawami rynku i dojdzie do porażki. **Na rynku funkcjonuje wiele modeli konsolidacji przejmowanych spółek brokerskich. Od bezwzględnej narzucania modelu biznesowego, struktury organizacyjnej, koloru używanych samochodów służbowych, aż po bardzo liberalne modele, dopuszczające funkcjonowanie przejmowanych spółek w niemal dotychczasowym kształcie i z zachowaniem daleko posuniętej autonomii.** Jeden z takich przykładów opiszę w dalszej części niniejszego tekstu. To, co determinuje, jaki model konsolidacji zostanie zastosowany, to kultura organizacyjna spółki przejmującej i jej doświadczenie w tym zakresie.

### KLUCZOWI SĄ LUDZIE

Jednak bez względu na sposób, w jaki spółka przejmująca postanowi zintegrować spółkę przejmowaną, zawsze kluczowi są ludzie. Zarówno po stronie spółki przejmującej, gdyż to oni muszą mieć doświadczenie w tego typu operacjach oraz rozumieć i akceptować fakt, że ktoś może mieć inny pogląd na to, jak powinna wyglądać struktura organizacyjna, model biznesowy czy też docelowa grupa klientów. Przede wszystkim jednak najważniejsi są ludzie w spółce przejmowanej, zarówno ci na szczycie hierarchii – udziałowcy, zarząd, management, jak i ci czasem bardziej bezimienni – eksperci, specjaliści, fachowcy, asystenci, administracja, którzy na co dzień realizują oczekiwania klientów. Wszyscy oni razem stanowią esencję i największą wartość każdej spółki brokerskiej. Bo czymże jest przejęcie spółki brokerskiej?

W spółkach naszej branży najczęściej nie ma dużych aktywów trwałych, maszyn, zapasów i towaru, który należy wyprodukować i zyskownie sprzedać. Są za to ludzie, którzy dzięki swojej pasji, zaangażowaniu, wytrwałości oraz wiedzy, byli w stanie stworzyć i nadal tworzą atrakcyjny dla kupującego podmiot. To osoby, które były w stanie swoją charyzmą i zaraźliwą wiarą w sukces pociągnąć za sobą zespół ludzi, którzy mieli odpowiednie kompetencje do zrealizowania tej wspólnej wizji. **Siła zespołu to suma kompetencji każdego z jej członków i to przede wszystkim zespół stanowi o wartości spółki brokerskiej.** I dlatego tak istotne jest stworzenie w pozyskanej w wyniku przejęcia grupie pracowników, takich warunków, aby dalej mogli wykonywać swoją pracę. Wymagać to będzie zrozumienia, akceptacji i doświadczenia od nowego udziałowca, aby zarazem swoją wizją tych, którzy właśnie dołączyli razem z przejętą spółką do nowej organizacji. Ci, którzy nie rozumieją tych prostych mechanizmów, narażają się na porażkę w trakcie integracji. Decydenci często zapominają, że oczywiście brand, struktura organizacyjna czy też wewnętrzne regulacje są ważne, ale to nie one stanowią o sensie pracy brokera. Ile razy słyszeliśmy, zazwyczaj w obcych językach, że jak coś się sprawdziło w kraju X, to i musi się sprawdzić w Polsce... Brzmi znajomo dla wielu z nas?

Obserwując zmiany w ostatnich latach na polskim rynku brokerskim, nie sposób nie zauważyć unikalnego modelu, jaki jest realizowany przez PIB Group. Pierwsza akwizycja PIB na polskim rynku miała miejsce w roku 2020, kiedy do grupy dołączyło WDB. Trzy lata później, w roku 2023, PIB Group jest 6. co do wielkości grupą brokerską w Polsce, a w jej skład wchodzi 6 spółek brokerskich: WDB, Exito Broker, Brokers Union, EKO Broker, ECRB oraz ReSolution. Co kryje się za sukcesem PIB w Polsce? Oczywiście wizja charyzmatycznego lidera, czyli Mariusza Muszyńskiego, połączona z zaangażowaniem zespołu ekspertów, dla których skuteczne i efektywne przejęcia są sprawą priorytetową. Ludzie, którzy rozumieją i akceptują indywidualność przejmowanych spółek, i zamiast cokolwiek narzucać, koncentrują się na codziennym wspieraniu rozwoju tych, którzy weszli w skład grupy. W ten sposób tworzy się coś, co dla wielu innych jest jak yeti – mimo że sporo o tym rozmawiają, to jeszcze nigdy nie zobaczyli – czyli realne synergie. Synergie w obszarach, które są absolutnie kluczowe w obecnych czasach: cyberbezpieczeństwo, dostęp do międzynarodowych rynków ubezpieczeniowych i reasekuracyjnych, dzielenie się swoimi kompetencjami, wsparcie wobec rosnących wymagań regulatorów. Aby jeszcze lepiej móc pomagać spółkom z grupy, w roku 2023 powołano PIB Group Poland, które stanowi hub wspierający działalność spółek PIB w Polsce. Obserwując wyniki finansowe poszczególnych spółek, wchodzących w skład PIB w Polsce, nie trudno również zauważyć, że spółki te również po przejęciu nie straciły dynamiki rozwoju. Ale najważniejsze z perspektywy wspólnej, dalszej przyszłości jest to, że wraz z przejęciem spółek ludzie uwierzyli w nową, wspólną przyszłość i sami, w swojej codziennej pracy, mogą korzystać ze wsparcia, jakie otrzymują od kolegów i koleżanek z innych spółek z grupy. Bo jak wszyscy wiemy – w brokerce ludzie są najważniejsi. □

### 20 największych brokerów na świecie w roku 2021 i 2011.

Przychody w mln USD w roku 2021		Przychody w mln USD w roku 2011	
1	Marsh McLennan	19 800	11 526
2	Aon plc	12 200	11 287
3	WTW	9 000	3 447
4	Arthur J. Gallagher & Co	6 900	2 135
5	Hub International	3 230	1 960
6	Brown & Brown Inc.	3 050	1 261
7	Acisure LLC	2 970	1 166
8	Alliant Insurance Services Inc.	2 900	1 014
9	Truist Insurance Holdings Inc.	2 880	1 013
10	Lockton Inc.	2 800	915
11	USI Insurance Services LLC	2 300	879
12	AssuredPartners Inc.	2 040	837
13	NFP Corp.	1 900	659
14	Amwins Group Inc.	1 800	655
15	Howden Group Holdings	1 570	481
16	The Ardonagh Group	1 300	462
17	CBIZ Inc	1 100	344
18	EPIC Insurance Brokers & Consultants	806	195
19	AmeiTrust Group Inc.	667	192
20	Fanhua Inc.	513	180
<b>Total 20</b>		<b>79 726</b>	<b>40 608</b>

Źródło: AM Best.