

Restructurare AGRAS - GWS
Obiective
Strategie
Măsuri

Capitolul I: Bilanțul economico – financiar al firmei la 30 iunie 2005

În primul semestru al anului 2005 AGRAS GWS a înregistrat un volum de prime brute subscrise de 20.675,322 RON, ceea ce reprezintă 47% din planul anual. La aceeași dată (30 iunie 2005) rezultatul economic înregistrează o pierdere de 4.401.694 (vezi anexa 1 pentru detalii).

Acest rezultat negativ are drept cauze creșterea cu doar 6% a portofoliului de prime subscrise (comparativ cu aceeași perioadă a anului precedent), creșterea cu 38,76% a volumului de daune plătite și cu 16,54% a rezervelor tehnice; de asemenea, o contribuție semnificativă au avut și schimbările intervenite în contractele de reasigurare (- 2,37 mil. RON).

În ciuda unei reduceri dramatice a personalului din Centrală (cu 25% începând cu februarie 2005), AGRAS GWS încă înregistrează o rată de cost de 24,4%. Productivitatea la sfârșit de iunie 2005 este de 160.000 RON pe angajat (+44% la 31 decembrie 2005)

Capitolul II: Analiza situației

a) Obiectul de activitate prezent:

- culturi: de câmp, viticole, pomicole, hamei
- animale: bovine, ovine, caprine, porcine, pești, melci
- generale: incendiu și alți factori de risc, tractoare și utilaje agricole
- auto: RCA, Casco, Carte verde
- persoane (exclusiv asigurări de viață)
- răspundere civilă generală

b) Profilul companiei

- locul I în topul firmelor de asigurări agricole în România (vezi anexa 2)
- brand recunoscut
- structura solidă a acționariatului
- personalul specializat în asigurări agricole
- rețeaua la nivel național
- locația adecvată a Centralei
- portofoliul de clienți diversificat, aparținând tuturor grupurilor de proprietate agricolă (societăți comerciale, asociații agricole sau proprietari individuali)

Puncte slabe:

- Procentul relativ ridicat de angajați cu vârstă înaintată, în special în sucursale și în departamentul asigurărilor agricole
- Insuficienta motivare a personalului
- În anii anteriori, investițiile în tehnologie (exceptând autovehicule) și capitalul uman (instruire, formare profesională) au fost inexistente. Calitatea sucursalelor (locație, renovare) este corespunzătoare calității personalului angajat.
- Intrarea pe piața asigurărilor non-agricole care a avut loc între 2002 și 2004 nu s-a realizat cu multă hotărâre. Pe lângă angajarea personalului cerut de normele legale (inspectori de daune, încasatori), multe dintre sarcinile importante nu s-au executat adecvat. De exemplu, implementarea unui sistem electronic de înregistrare a daunelor s-a realizat abia în septembrie 2004.
- Nu s-a dezvoltat un protocol de vânzări între departamentele de asigurări generale și agricole, rețeaua de vânzări pentru asigurările non-agricole s-a dezvoltat practic în paralel cu cea existentă.
- Forță de vânzare prea mică în comparație cu angajații care primesc salariu fix. Departamentele de asigurări non-agricole se bazează prea mult pe brokeri, care în special în România au tarife ridicate și nu asigură o relație stabilă cu clienții.
- Prin urmare, veniturile realizate din asigurările auto nu sunt suficiente pentru a sprijini rețeaua teritorială necesară încheierii de asigurări RCA.
- Astfel, AGRAS - GWS se confruntă cu costuri prea ridicate.
- Menținerea actualei structuri a portofoliului și stoparea pierderilor nu se poate realiza fără investiții masive, în special în resurse umane, tehnologie, sedii; și chiar dacă acest lucru se întâmplă, nu este sigur că rezultatele vor îmbunătăți situația financiară a AGRAS - GWS, datorită caracterului nesigur pe care îl are activitatea de asigurări auto în România.

Capitolul III: Măsuri propuse pentru a rentabiliza AGRAS - GWS începând cu 2005

a) Linii directoare

Numai o reorientare completă și fermă a companiei către principalul ei obiect de activitate împreună cu schimbarea profundă a personalului pot readuce AGRAS - GWS în sfera profitului.

b) Obiective

- Menținerea și dezvoltarea brandului AGRAS ca lider al pieței asigurărilor agricole
- Creșterea volumului de asigurări agricole, pe următoarele căi:
 - păstrarea doar a sucursalelor profitabile

- folosirea întregii rețele de vânzări UNITA și OMNIASIG ca principală forță de vânzare
- reducerea personalului administrativ la numărul minim necesar și colaborarea cu personalul de la UNITA (Centrală și sucursale) și OMNIASIG (numai sucursale) pentru activitățile back-office.

c) Schimbări în structura portofoliului

1. cedarea către UNITA a întregului portofoliu de asigurări auto
2. preluarea de la OMNIASIG a portofoliului de asigurări agricole

Capitolul IV Planul de implementare a măsurilor menționate începând cu septembrie 2005

a) Dezvoltarea activității de asigurări agricole (linii principale)

Reproiectarea produselor actuale și lansarea unora noi în zonele rurale și agro-industriale.

Se are în vedere realizarea unei polițe de bază, flexibilă, ușor adaptabilă nevoilor clienților. Denumirea produselor trebuie să reflecte canalul de vânzare folosit, de exemplu același tarif va fi numit "UNITA-agras-CULTURI-Policy" când va fi vândut prin UNITA și "OMNIASIG-agras-CULTURI-Policy" când va fi vândut prin OMNIASIG.

Persoanele angajate trebuie să fie selectate și instruite în concordanță cu aceste noi sarcini.

O dezvoltare realistă a portofoliului în 2006-2008, pe care să ne putem baza restructurarea firmei, este schițată astfel:

Pentru 2006 luăm în considerare doar prognoza din cadrul AGRAS - GWS și OMNIASIG bazată pe rezultatele din 2005, pentru a nu fi prea optimiști în ceea ce privește planul de afaceri.

	RON		
	2006	2007	2008
<i>Culturi</i>	14.000.000	18.000.000	23.000.000
<i>Animale</i>	2.000.000	3.000.000	4.000.000
TOTAL	16.000.000	21.000.000	27.000.000

b) Organizarea companiei la nivelul Centralei

Se urmărește realizarea unei structuri organizaționale optime, care să corespundă activității principale. Astfel, la chestiunea „cine va ocupa această funcție” și mai ales dacă este nevoie de acea funcție, se va răspunde după un amplu proces de selecție profesională.

Celelalte activități (economico-financiară, IT, resurse umane, juridic, control, investiții, administrativ) vor fi realizate de departamentele respective din cadrul UNITA, potrivit unor contracte individuale de muncă.

Structura personalului din Centrală va fi următoarea:

Funcție	Număr angajați	Observații
Consiliul de Administrație		
Director general	1	
Membri	(2)	Doar part-time
Coordonator vânzări / Secretar general		
Secretar general	1	
Departament Asigurări agricole și daune		
Director	1	
Back-office: administrare polițe și dosare daune	2	
Experți asigurări și daune culturi	4	
Experți asigurări și daune animale	2	
Alții		
Șofer	1	
Secretar Consiliu de Administrație	1	
TOTAL	13	

Adițional pentru activitățile back-office:

Personal colaborator de la UNITA	Număr	Observații
Dpt. Personal	1	
Dpt. IT	2	
Juridic	1	
Economic	2,5	
Admin (archivă, documente)	1	
Reasigurare	0,5	
Investiții	0,5	
TOTAL	8.5	

c) *Organizarea companiei la nivelul sucursalelor*

Se are în vedere realizarea unei structuri organizaționale optime, care să corespundă activității principale. Pentru început, structura teritorială va cuprinde 4 regiuni, totalizând 10 angajați.

Regiune și funcție	Număr angajați	Acoperire
Oltenia (Craiova)		<i>Dolj, Teleorman, Olt, Argeș, Dâmbovița, Vâlcea, Mehedinți, Gorj</i>
Manager zonal	1	
Inspectori	2	
Dobrogea, Moldova de Sud, (Brăila)		<i>Brăila, Tulcea, Constanța, Galați, Bacău, Vaslui, Vrancea</i>
Manager zonal	1	
Inspectori	2	
Banat, Crișana, (Oradea)		<i>Arad, Timiș, Bihor, Satu Mare, Maramureș, Sălaj, Hunedoara, Caraș-Severin, Cluj, Alba</i>
Manager zonal	1	
Inspectori	1	
Centrala (București)		<i>Rest of the Country</i>
Manager zonal	1	
Inspectori	1	
TOTAL	10	

d) *Situația activelor*

Restructurarea companiei determină de asemenea, lichidarea unor elemente de activ folosite pentru nevoile companiei și nepurtătoare de venit.

Active (RON)	În folosință la 30.6.2005		De păstrat (1)		De vândut (2)		
	Bucăți	Valoare de inventar	Bucăți	Valoare de inventar	Bucăți	Valoare de inventar	Venit
Clădiri	45	7.420.015	4	2.716.014	41	2.715.973	3.204.742
Auto	89	764.996	12	180.000	77	584.996	584.996
Calculatoare, mobilă, etc.		373.953		150.000		223.953	111.977

(1) se păstrează 2 clădiri în București care sunt deja închiriate și apartamente în Craiova și Brăila

(2) Veniturile din vânzări sunt calculate cu atenție: pentru clădiri pe baza unor estimări prudente a locației. Trebuie adăugat că valoarea de inventar este la AGRAS GWS mai mare decât la UNITA. Vânzările autoturismelor sunt calculate pentru o balanță profit/pierdere neutră. În ceea ce privește mobila, ne așteptăm să obținem jumătate din valoare de inventar.

Considerând veniturile obținute din aceste vânzări, cât și faptul că nu se vor realiza imediat în 2005, mai ales în ceea ce privește imobilele acțiunea va continua și în 2006, impactul asupra rezultatului exercițiului financiar va fi următorul:

(RON)	profit	pierdere	dobândă	efect asupra contului profit/pierdere
2005	1.343.502	-1.286.465	17.913	74.950
2006	2.558.213	-2.238.499	196.696	516.410
2007			273.120	273.120

Capitolul V : Rezultatul planificat în 2006

Pe baza acestor obiective și a măsurilor descrise, am întocmit Planul pentru anul 2006 (vezi anexa 3).

Capitolul VI : Portofoliu – Transfer

Toate ajustările datorate portofoliului în 2005 vor fi adăugate prezentului plan de afacere.

Firma:
Moneda:

AGRAS GWS SA
ROL

Anexa 1

	2005		TOTAL
	non-viață	viață	
Contul tehnic			
1. Prime brute directe ajustate	172.227.146	0	172.227.146
+ Prime brute subscrise directe			
+/- modificări din prime neincasate	206.751.322		206.751.322
2. Cheltuieli cu daunele	-34.524.176		-34.524.176
- daune brute plătite			
+/- modificări în rezerve brute pentru daune neachitate	-86.117.594	0	-86.117.594
- cheltuieli brute pentru lichidarea daunelor	-73.664.665		-73.664.665
3. Modificări ale altor rezerve tehnice	-12.452.929		-12.452.929
+/- modificări în rezerve actuariale			
+ transfer venit din investiții	-2.214.411	0	-2.214.411
+/- modificări în rezerva de egalizare			
4. Cheltuieli cu refinanțarea			
- fără influența profitului	-2.214.411		-2.214.411
- cu influența profitului	0	0	0
5. Cheltuieli operaționale			
- comisioane			
- alte costuri de achiziție	-109.667.749	0	-109.667.749
- alte cheltuieli operaționale	-40.354.706		-40.354.706
6. Alte venituri tehnice	-27.344.781		-27.344.781
7. Alte cheltuieli tehnice	-41.968.262		-41.968.262
Rezultat tehnic brut	664.483		664.483
8. Reasigurare asumata	-13.310		-13.310
+ prime brute indirecte ajustate	-25.121.435	0	-25.121.435
- daune indirecte brute plătite	40.953	0	40.953
- comisioane reasigurare/participare la profit	40.953		40.953
9. Cedări în reasigurare			
- prime cedate ajustate			
+ pierderi plătite și contribuția din reasigurare	-23.738.753	0	-23.738.753
+ comisioane reasigurare/participare la profit	-41.622.992		-41.622.992
rezultat tehnic	11.246.706		11.246.706
Contul non-tehnic	6.635.533		6.635.533
10. Investiții în capital	-48.819.235	0	-48.819.235
+ rezultat financiar simplu (înainte de amortizare)			
- transfer către contul tehnic	6.007.908	0	6.007.908
- amortizarea investițiilor (fără clădiri)	6.007.908		6.007.908
- cheltuieli cu administrarea investițiilor			
+ câștig din investiții	0		0
- pierdere din investiții			
- amortizarea clădirilor	0		0
Rezultat financiar	0		0
11. Alte venituri și cheltuieli non-tehnice			
Câștig înainte de impozitare	-42.811.327	0	-42.811.327
12. Impozit pe venituri	-1.205.611		-1.205.611
Rezultat economic	-44.016.938	0	-44.016.938
COMMENTS:			
	-44.016.938	0	-44.016.938