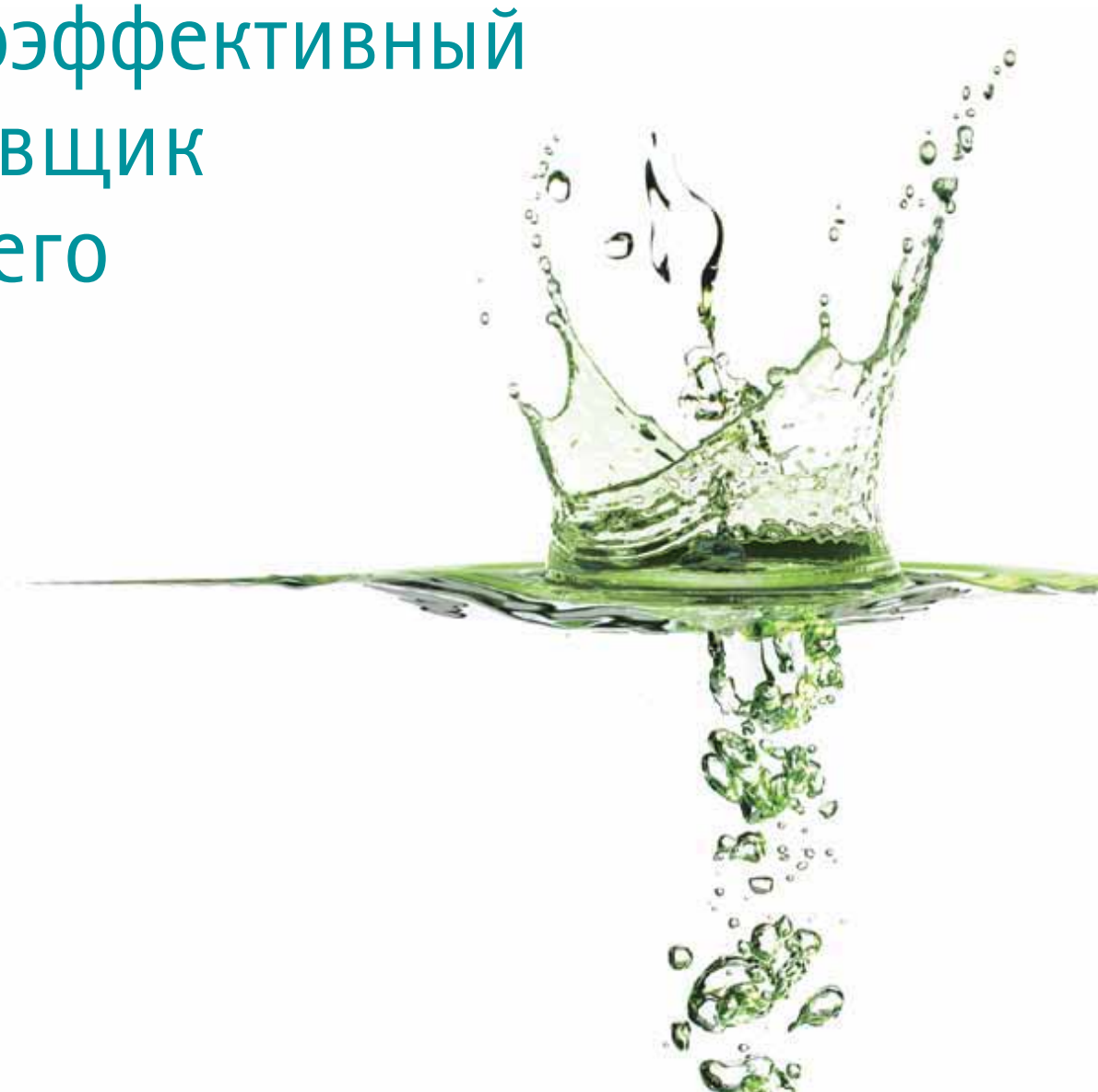




High performance. Delivered.

Высокоэффективный
страховщик
будущего



Оглавление

| | | |
|--|----|----|
| Оглавление | 2 | 26 |
| Основные положения | 3 | 26 |
| Высокоэффективные страховщики сегодня | 4 | 26 |
| Пять факторов, формирующих страховой рынок | 7 | 26 |
| Смещение точек роста | 8 | 28 |
| Старение населения | 9 | 28 |
| Новые инвестиции в инфраструктуру | 9 | 28 |
| Растущий средний класс | 11 | 28 |
| Сельское население с низким уровнем дохода | 11 | 29 |
| Привлекательные рынки и сегменты для роста | 12 | 29 |
| Консьюмеризация ИТ | 16 | 29 |
| 1. Переход к мобильным технологиям | 16 | 30 |
| 2. Цифровой маркетинг | 17 | 30 |
| 3. Аналитика | 18 | 31 |
| Повышение рисков и ужесточение законодательства | 20 | 31 |
| 1. Рост числа катастроф | 20 | 32 |
| 2. Риски, присущие среднему классу развивающихся стран | 21 | 32 |
| 3. Демографические сдвиги на основных рынках | 21 | 35 |
| 4. Атаки в социальных сетях | 21 | 36 |
| 5. Ужесточение госрегулирования | 22 | 37 |
| 6. Рост кибер-преступности | 23 | 39 |
| Изменения в поведении потребителя | 24 | 40 |
| Утрата доверия | 24 | 40 |
| Предпочтительные каналы продаж | 24 | 42 |
| Неоднородность развивающихся рынков | 25 | 42 |
| Необходимость разностороннего подхода к клиенту | 25 | 43 |
| 26 | | 43 |
| 26 | | 43 |
| 26 | | 43 |
| 26 | | 43 |
| 28 | | 43 |
| 28 | | 43 |
| 28 | | 43 |
| 29 | | 43 |
| 29 | | 43 |
| 29 | | 43 |
| 29 | | 43 |
| 30 | | 43 |
| 31 | | 43 |
| 31 | | 43 |
| 32 | | 43 |
| 33 | | 43 |
| 35 | | 43 |
| 36 | | 43 |
| 37 | | 43 |
| 39 | | 43 |
| 40 | | 43 |
| 40 | | 43 |
| 42 | | 43 |
| 42 | | 43 |
| 43 | | 43 |

Основные положения



Последнее десятилетие стало довольно успешным для страховой области. По всему миру наблюдался относительно стабильный рост во всех направлениях страхования, а рентабельность была выше, чем во многих других отраслях. Хорошие показатели привели к тому, что довольно долго инвестиционный доход наиболее успешных страховщиков составлял 20% и более.

Однако сегодня все изменилось. Финансовый кризис оказал негативное влияние на развитие и прибыльность бизнеса, которое в ближайшие годы будет только усиливаться на фоне медленного роста ВВП, растущего сырьевого уклона экономики, низких долгосрочных процентных ставок, усиления конкуренции со стороны посредников и более жесткого регулирования. Учитывая все эти факторы, страхование станет менее привлекательным для инвесторов.

Среди других факторов, которые могут серьезно повлиять на отрасль – при этом не обязательно представляя

угрозу, но и открывая перед страховщиками новые возможности – необходимо отметить изменение источников роста, клиентских предпочтений и поведения, а также консьюмеризация информационных технологий.

Главное, что сейчас волнует страховщиков во всем мире – как в сложившейся рыночной ситуации снизить затраты, повысить рентабельность, обеспечить рост бизнеса и достигнуть высокой эффективности операций.

Accenture регулярно проводит исследования, посвященные успешному ведению бизнеса в различных отраслях. Последнее наше исследование было посвящено страхованию. На его основе мы проанализировали, какие факторы будут определять развитие отрасли в ближайшие годы, как они повлияют на формирование конкуренции и деятельность компаний в различных регионах и видах страхования. Эти факторы кардинально изменят правила игры, определят новые реалии и те стратегии развития, которые, вероятно, станут успешными в будущем.

На основании этого анализа мы разработали шесть бизнес-моделей, которые, как мы считаем, в ближайшие пять лет станут опорными на пути страховых компаний к успеху. У каждой модели несколько составляющих: операционная модель, структура управления бизнесом и функциональные области, в которых компания, наиболее сильна. Это позволит страховщикам провести сравнение их сегодняшней модели с идеальным состоянием, описанным в наших моделях. Конечно, ни одна из моделей сама по себе не является точным рецептом достижения успеха, но они четко указывают на основные направления движения.

В настоящем отчете мы приводим широкий обзор основных тенденций и факторов, влияющих на страховую отрасль, и предлагаем несколько возможных моделей для достижения успеха. Он может стать поводом для плодотворной дискуссии среди высшего руководства страховых компаний.

Высокоэффективные страховщики сегодня

Что значит быть высокоэффективным? Как компании могут увеличить шансы на достижение высокой эффективности своего бизнеса?

Именно эти вопросы были положены в основу программы исследований, которые Accenture проводит вот уже 7 лет. Accenture постоянно отслеживает деятельность более 6000 компаний во всех отраслях, чтобы понять, что именно позволяет некоторым из них на протяжении длительного времени последовательно показывать лучшие результаты, несмотря на цикличность бизнеса, отраслевые спады, смену высшего руководства.

Под высокой эффективностью мы подразумеваем продолжительное или существенное опережение компаний-конкурентов по ряду общепринятых финансовых показателей. Каждый из этих показателей отражает различные аспекты деятельности, в совокупности же они дают полную картину состояния бизнеса. Методология оценки и выявления эффективности бизнеса в различных отраслях экономики опирается на шесть параметров, а именно: рост, прибыльность, восприятие рынком, сильный капитал, денежные средства, стабильность.

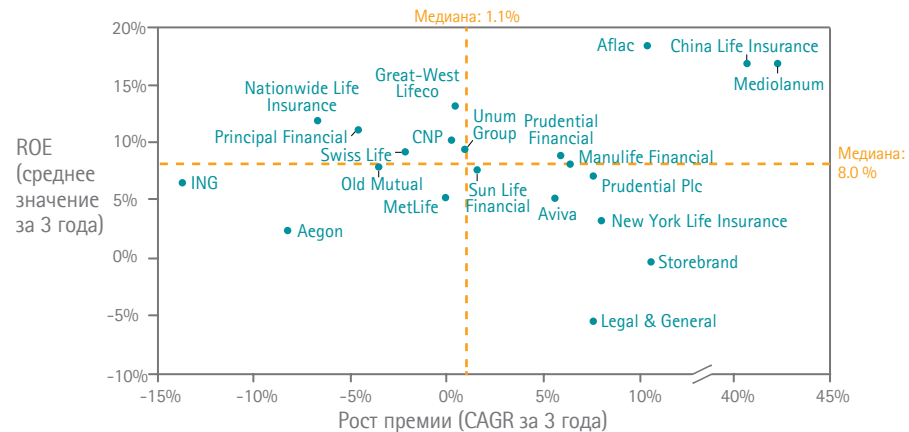
Применительно к страхованию мы дали следующие определения этих параметров (см. Табл. 1)

Итак, мы дали определение "высокоэффективной страховой компании". Мы рассмотрели деятельность более 70 ведущих компаний по 15 основным показателям, описанным в таблице 1. Эта оценка дает наиболее адекватное понимание того, как экономический кризис повлиял на страховщиков и как он изменил рынок в целом. Для того чтобы сделать анализ более полным, мы включили в него такие операционные метрики, как комбинированный коэффициент (combined ratio) и коэффициент

График 1. Параметры для определения эффективности страховых компаний

| Критерий | Определение | Период |
|-------------------|--|--|
| Рост | Совокупный объем страховых премий | Среднегодовой темп прироста (CAGR) за 3 года |
| | Совокупный объем страховых премий | Один год |
| | Изменения капитала | Среднегодовой темп прироста (CAGR) за 3 года |
| Прибыльность | Рентабельность после выплаты налогов | Среднее арифметическое за последние три года |
| | Рентабельность после выплаты налогов | Один год |
| | Прогнозируемая рентабельность | Один год |
| | Прогнозируемая рентабельность | Два года |
| Восприятие рынком | Совокупный доход акционеров | Среднегодовой темп прироста (CAGR) за 3 года |
| | Кредитный рейтинг | Текущий |
| Сильный капитал | Коэффициент платежеспособности: объем страховых премий/прибыль | Один год |
| | Коэффициент платежеспособности II: прибыль/активы | Один год |
| Денежные средства | Наличные денежные средства/активы | Один год |
| Стабильность | Стабильность роста объема страховых премий | Три года |
| | Стабильность рентабельности после выплаты налогов | Три года |
| | Стабильность доходности для акционеров | Три года/два года/один год |

График 2. Лидеры в страховании жизни: матрица роста прибыли (2006-2009)



Источник: Accenture Research на основании данных ISIS, Bloomberg и страховых компаний.

расходов (expense ratio). Результаты анализа отображены в графическом виде отдельно для компаний, специализирующихся на страховании жизни, страховании имущества и ответственности (P&C) и для универсальных страховщиков.

Очевидно, что компании, которые мы считаем высокоэффективными, очень разные с точки зрения географического положения, предлагаемых продуктов и услуг, а также стратегии развития. Тем не менее, мы определили пять ключевых признаков, которые являются общими для всех:

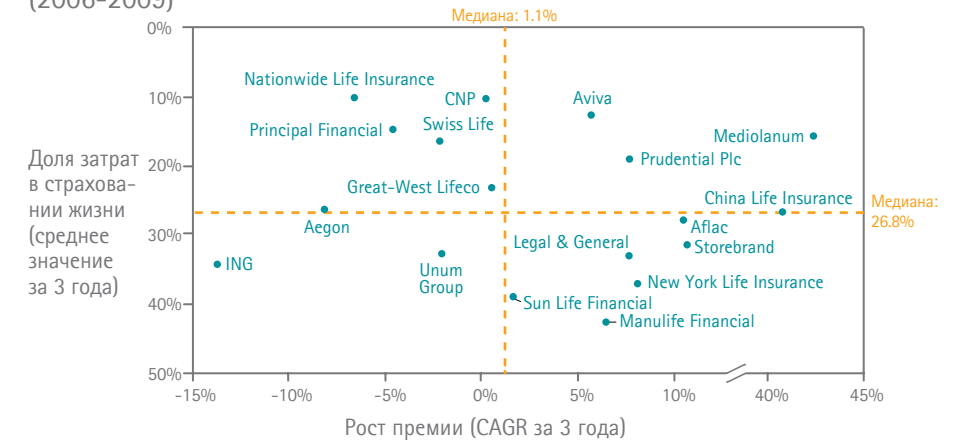
1. Эффективная клиенто-ориентированная система дистрибуции

Эта модель дистрибуции имеет довольно сложные механизмы использования информации для анализа и сегментирования рынка, а также создания наиболее востребованных продуктов. Она также включает в себя стратегию развития многоканальной дистрибуции, которая дает страховщикам сильное преимущество на рынке. Например, благодаря такому подходу компания Марфре обеспечила себе лидирующую позицию в правом верхнем квадранте на рисунке 6. Она добилась этого при помощи эффективного брендинга (узнаваемость бренда в 2009 году составила 79%), создания эффективной агентской сети, в которой 90% новых агентов в течение года заключают контракт со страховщиком, а также путем образования ряда успешных альянсов в области банковского страхования.

2. Реакция на изменение рынка

Компании, оперативно реагирующие на изменение рынка, быстрее остальных улавливают новые возможности и связанные с ними риски. Они быстрее входят на рынок или покидают его, запускают или модифицируют свои продукты, а также максимально используют преимущества новых технологий. Этот подход позволил компании Aflac стать лидером на рынке медицинского страхования в Японии. Группа QBE, в свою очередь, за последние 25 лет совершила 125 успешных сделок, сосредоточившись на недооцененных нишевых компа-

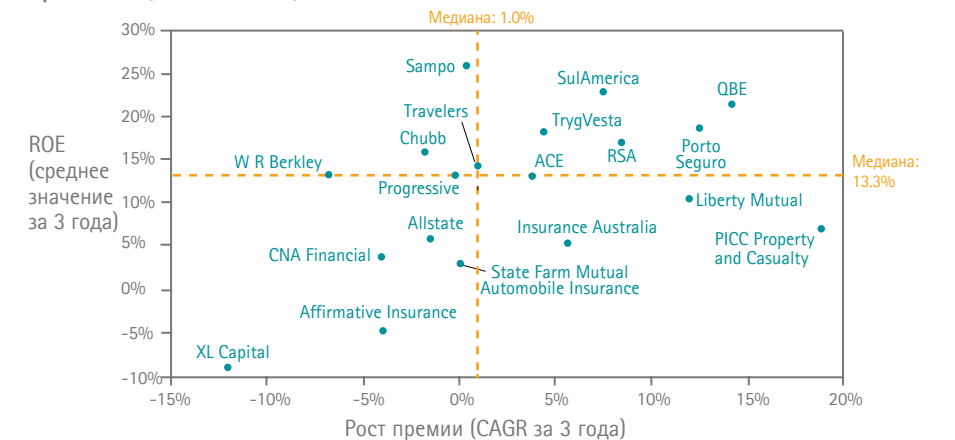
График 3. Лидеры в страховании жизни: рост премий и уровень выплат (2006-2009)



Медианы: при расчете среднего роста премии учитывались все компании, в то время как при расчете коэффициента расходов были исключены MetLife, Old Mutual, Principal Financial and Prudential Financial.

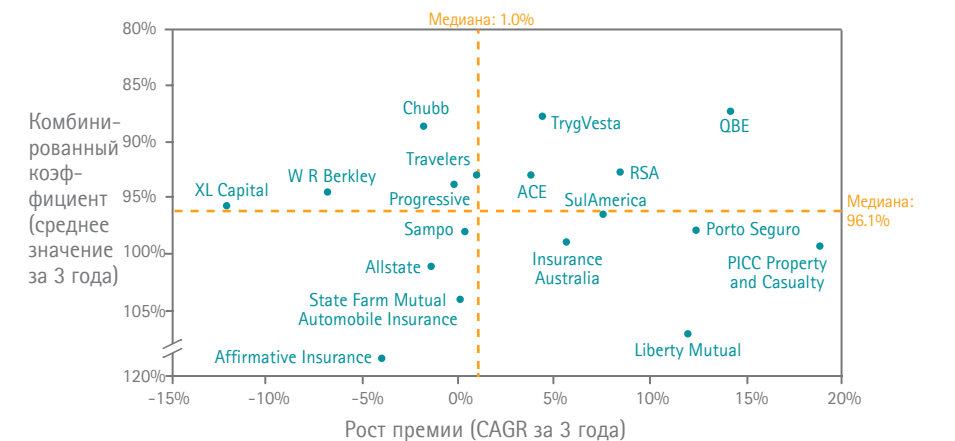
Источник: Accenture Research на основании данных ISIS, Bloomberg и страховых компаний.

График 4. Лидеры в универсальном страховании (P&C): матрица роста прибыли (2006-2009)



Источник: Accenture Research на основании данных ISIS, Bloomberg и страховых компаний.

График 5. Лидеры в универсальном страховании (P&C): рост премий и уровень выплат (2006-2009)



Медианы: при расчете среднего роста премии учитывались все компании, в то время как при расчете коэффициента расходов была исключена CNA Financial

Источник: Accenture Research на основании данных ISIS, Bloomberg и страховых компаний.

ниях и продемонстрировав тем самым высочайший профессионализм, как в выборе предмета сделки, так и в успешном ее проведении. ниях и продемонстрировав тем самым высочайший профессионализм, как в выборе предмета сделки, так и в успешном ее проведении.

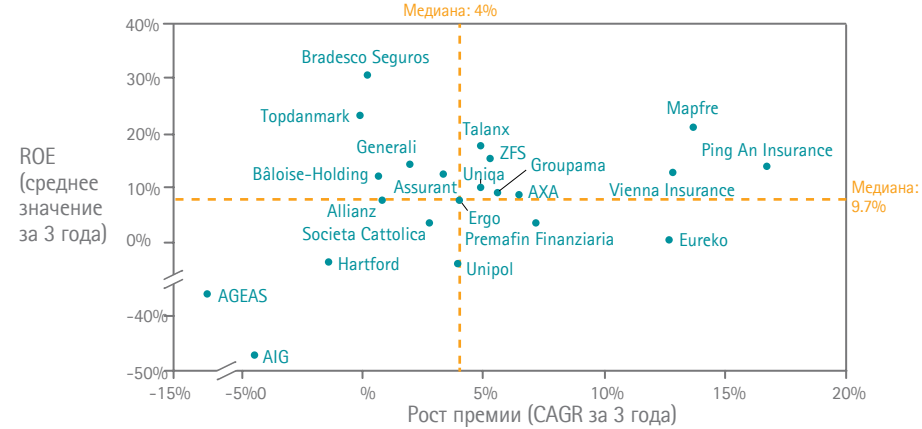
3. Операционное совершенство

Многие успешные страховщики достигли операционного совершенства, используя простую, стандартизированную платформу, интегрированную с большим количеством приложений. Эти компании обладают высоким уровнем автоматизации деятельности, при которой можно измерить все, что угодно. При этом они не останавливаются на достигнутом: постоянно совершенствуют свои системы и процессы, повышают профессионализм сотрудников. Например, применение оптимальной операционной модели, совершенствование процессов и информационных технологий помогают компании Metlife в достижении целевого сокращения операционных расходов на \$ 400 млн.

4. Постоянное стремление к сокращению расходов

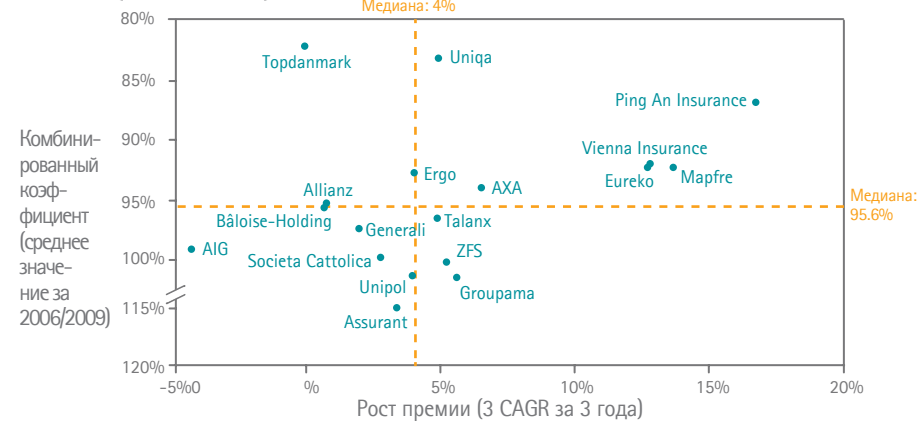
Еще одной характеристикой успешного страховщика является непрерывное стремление к минимизации расходов. Речь идет не просто о сокращении затрат, но также о повышении рентабельности, оптимизации стоимости обслуживания, изменении модели затрат, что подразумевает переход от фиксированных расходов к переменным. Это, в том числе, означает готовность к сокращению расходов за счет аутсорсинга и оффшоров. Например, в 2009 году компания Progressive снизила комбинированный коэффициент по страхованию коммерческого транспорта на 8,9 пункта. Она достигла уровня 85,8%, в том числе, за счет оптимальной обработки крупных убытков и повышения операционной эффективности. Компания Metlife оптимизировала структуру затрат и сформировала культуру высокой производительности, что позволило ей на 25% сократить уровень выплат в области автострахования и страхования недвижимости.

График 6. Ведущие универсальные страховщики: матрица роста прибыли (2006–2009)



Источник: Accenture Research на основании данных ISIS, Bloomberg и страховых компаний.

График 7. Ведущие универсальные страховщики: рост премии и уровень выплат (2006–2009)



Медианы: при расчете среднего роста премии учитывались все компании, в то время как при расчете комбинированного коэффициента не учитывались показатели AGEAS, Bradesco Seguros, Hartford and Premafin Finanziaria

Источник: Accenture Research на основании данных ISIS, Bloomberg и страховых компаний.

5. Фокус на управлении рисками.

Большинство успешных страховщиков очень серьезно относятся к управлению рисками. И речь идет не только о страховых рисках как таковых. Это также инвестиционные и предпринимательские риски, управление финансовыми потоками и обеспечение безопасности данных клиентов. Несмотря на то, что, по нашему мнению, для успешных страховщиков характерны все вышеназванные особенности, анализ показывает, что, как правило, эти компании превосходят конкурентов, как минимум, по двум параметрам. Их сильные стороны зависят от обстоятельств, в которых они существуют, от их целей и стратегии достижения конкурентного преимущества. Преимущества, о которых шла речь выше, безусловно, объясняют до-

стигнутый успех, но вопрос в том, будут ли они достаточными для обеспечения высокой эффективности в будущем. Компания Accenture твердо уверена, что высокая эффективность ни в коей мере не является постоянной величиной.

Основная цель данного отчета заключается в разработке перспективного подхода к определению высокоэффективных страховых компаний. Сначала мы обозначим перспективы развития страховой отрасли на ближайшие пять лет, обратив внимание на те факторы и задачи, которые, по нашему мнению, станут определяющими. На основании этих представлений мы разработаем бизнес-модели, операционные модели и те потенциальные возможности, которые станут основополагающими для создания успешного бизнеса в будущем.

Пять факторов, формирующих страховой рынок

Страховой рынок очень динамичен, и факторы, которые повлияют на его развитие в ближайшие пять лет, будут сильно отличаться от тех, которые сделали его таким, какой он есть сейчас.

Наше исследование позволило нам обозначить ряд факторов, которые, мы уверены, заставят страховщиков пересмотреть свои стратегические планы. Хотя сами по себе эти факторы и не новы, мы считаем важным то, с какой скоростью и интенсивностью они будут влиять на рынок. Речь идет о таких факторах, как:

- Смещение точек роста с развитых рынков на развивающиеся.
- Увеличение объемов разработки и использования технологий.
- Повышение рисков и ужесточение регулирования.
- Изменения в поведении потребителей.
- Изменение конкурентного окружения.

Названные факторы формируют огромное количество вызовов, с которыми придется столкнуться и ныне успешным компаниям, и тем, кто только стремится к этому в будущем.

Смещение точек роста

Последствия мирового кризиса для страховой отрасли оказались менее серьезными, чем для банковского сектора. Начиная с апреля 2009 года, капитализация страхового рынка постепенно растет. При этом, несмотря на общую отрицательную динамику страховых премий, большинство развивающихся рынков продемонстрировали двузначные показатели роста, а развитые рынки начали восстанавливаться.

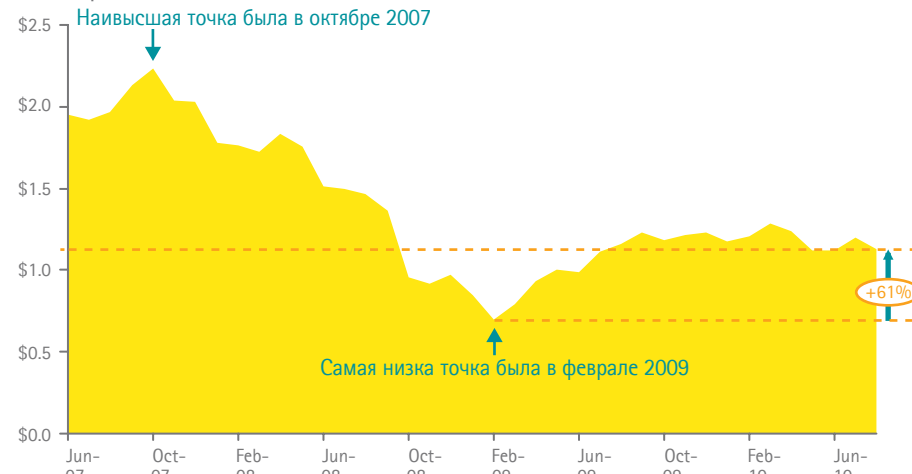
Хотя нынешние показатели и указывают на восстановление рынка, мы уверены, что достигнуть докризисного уровня страховщикам будет очень непросто. Исследование Accenture2, посвященное экспансии ведущих международных страховщиков, показало, что главные точки роста эти компании видят в странах БРИК и в развивающихся азиатских странах. В ходе интервью сотрудники компаний подтвердили, что выход в данные регионы является первоочередной задачей в рамках глобального расширения операций по страхованию имущества и ответственности и страхованию жизни.

Но, на наш взгляд, развивающиеся рынки, бурный интерес к которым напоминает времена золотой лихорадки, являются не единственным способом достижения поставленных задач по росту прибыли. Результаты нашего исследования показали, что страховщики имеют хороший потенциал и на развитых рынках. По оценкам Accenture, в 2010-2015 годах потенциальный рост объема премий на развитых рынках составит \$400-\$600 млрд., а на развивающихся – \$650-\$900 млн.

Такие оценки основываются на нескольких драйверах роста, которые, по нашему мнению, особенно актуальны для страхового рынка:

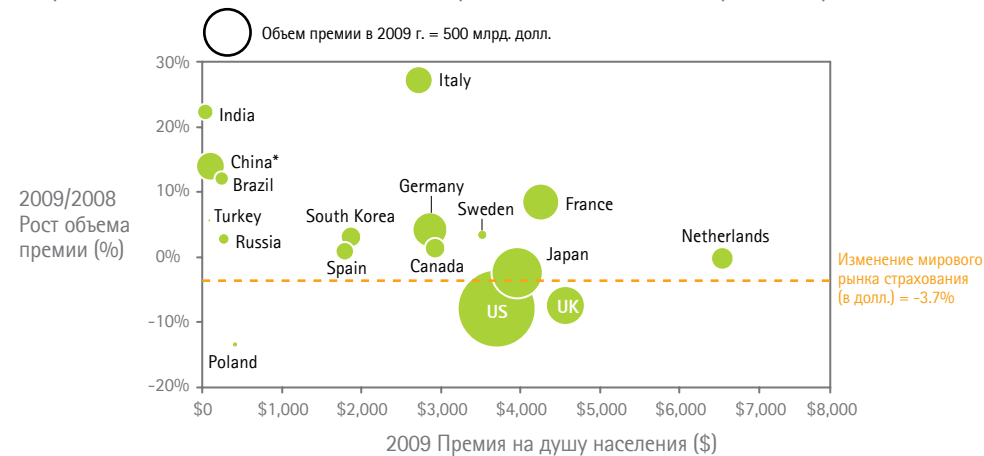
- Демографические изменения (старение населения и увеличение продолжительности жизни в странах с развитой экономикой).

График 8. Изменение капитализации рынка
Общая рыночная капитализация ведущих страховщиков в триллионах долларов США.



Примечание: рыночная капитализация на конец месяца; *выборка из 60-ти крупнейших мировых страховщиков
Источник: Accenture Research на основании данных Bloomberg

График 9. Ключевые страховые рынки
Отношение проникновения страхования в долларах США в 2009 году к росту в процентах за 2009/2008 год, Объем премии за 2009 год в млрд долларов США



* Китай не включает в себя Тайвань и Гонконг
Источник: Accenture Research на основании данных Swiss Re, Economic Research & Consulting, sigma No. 2/2010

- Инвестиции в инфраструктуру, обусловленные переходом к более экологически чистой экономике и повышением уровня урбанизации.
- Увеличение доли среднего класса в развивающихся странах.
- Нереализованный потенциал на развивающихся рынках в сегменте населения с низким доходом, проживающего в сельской местности.

Старение населения

Население планеты становится старше. Эта тенденция наиболее ярко выражена в странах с развитой экономикой, где, по оценкам Организации Объединенных Наций, к 2050 году средний возраст увеличится с 39,7 года до 45,6 года. Такая динамика приведет к появлению абсолютно новых моделей потребления и расходов. Анализ демографических данных, проведенный Accenture в США, выявил, что

к 2030 году расходы людей от 65 до 74 лет увеличатся на 85%, от 75 лет и старше – практически удвоятся.

Другая сторона тенденции старения населения – увеличение продолжительности жизни. Например, в ближайшие 20 лет количество британцев в возрасте 85 лет и старше удвоится. Однако, несмотря на развитие медицины и повышение уровня жизни, сохранить здоровье в пожилом возрасте по-прежнему будет непросто. Потребность в общении, помощи по дому и уходе за престарелыми будет стремительно расти. Главным образом, это будет происходить из-за увеличения числа холостых людей и работающих женщин. Согласно исследованиям, именно женщины, как правило, берут на себя заботу о пожилых людях, и чем больше времени женщины будут проводить на работе, тем меньше у них будет возможности заботиться о близких. Таким образом, нишу по оказанию подобного рода услуг займут частные компании.

Подобная тенденция открывает перед страховщиками огромные перспективы, поскольку спрос на финансовые и пенсионные продукты, такие как индивидуальные схемы выпуска акций и услуги по уходу за пожилыми людьми, будет расти по мере роста численности этих возрастных групп. Мы уверены, что главные сегменты рынка, на которые подобная демографическая тенденция окажет самое благоприятное воздействие, это пенсионное, медицинское страхование и страхование жизни в совокупности с оказанием дополнительных услуг, таких как уход на дому. По оценкам Accenture, объем рынка страхования жизни и пенсионного страхования в ближайшие пять лет увеличится в развитых странах на \$200-350 млрд, из которых около \$160 млрд придется на долю пожилых людей. Как ожидается, объем премий по медицинскому страхованию во всем мире составит около \$120 млрд. В то же время, значительно вырастет потребность в программах по предоставлению клиентам дополнительных услуг. Как ожидается, объем рынка по оказанию клиентам

График 10. Планируемый рост страхования

| | CAGR 2009–2015 (основано на USD) |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Общий рынок страхования | |
| Мир | 3.9% |
| Промышленно развитые страны | 2.2% |
| Развивающиеся страны | 11.4% |
| Страхование жизни | |
| Мир | 3.3% |
| Промышленно развитые страны | 1.6% |
| Развивающиеся страны | 10.1% |
| Страхование «не жизни» | |
| Мир | 4.3% |
| Промышленно развитые страны | 2.5% |
| Развивающиеся страны | 12.8% |

Источник: Swiss Re Sigma, BMI, Accenture estimates

услуг в сфере путешествий, здравоохранения, автотранспорта и других увеличится в ближайшие 5 лет более чем на \$12 млрд.

Необходимо отметить, что и в некоторых развивающихся странах налицо ярко выраженная тенденция старения населения. Особенно это заметно в Китае.

Однако мы не считаем, в развивающихся странах эта тенденция может стать таким же источником роста для страховщиков, как и в странах с развитой экономикой. Прежде все, это объясняется совершенно иной покупательской способностью пожилых людей в развивающихся странах.

Новые инвестиции в инфраструктуру

Основной тенденцией следующего десятилетия станет стремление к разумному использованию ресурсов и переход к экологически чистой экономике. О необходимости перемен говорят рост цен на сырье, проблемы энергоэффективности, стихийные бедствия и аномальные погодные условия. Переход промышленности к экологически чистому производству потребует серьезных инфраструктурных изменений в экономике. Практически все будет нуждаться в модернизации или замене – здания, транспортные сети, источники энергии, энергогенераторы и промышленность. По оценкам Международного энергетического агентства (МЭА)4, для предотвращения

серьезных климатических изменений за счет сокращения выбросов углерода необходимо ежегодно инвестировать \$500 млрд дополнительно к \$10,5 трлн инвестиций в 2010 – 2030 годах, предназначенных для повышения энергоэффективности, разработки экологически чистых возобновляемых источников энергии и реализации других инициатив. По оценкам МЭА, глобальные инвестиции в возобновляемые источники энергии к 2020 году могут добавить к этой цифре до \$1,707 трлн. Отраслевые аналитики считают, что в ближайшие годы во всем мире будет введено в эксплуатацию более 2 тыс. гидроэлектростанций.

При таких масштабах инвестиций невозможно обойтись без страхования, что откроет страховщикам новые возможности для роста. Однако в настоящее время не всегда можно найти достоверную информацию о частоте и размерах потенциальных страховых случаев, которая позволила бы оценить новые риски. Например, пока неясна подверженность объектов возобновляемой энергетики повреждениям или сбоям. Получить ответ на этот вопрос можно будет только с течением времени. Таким образом, точная оценка и тарификация рисков, связанных с новыми инвестициями, предъявляет страховщикам новые требования. Нужно совершенствовать методы сбора и обработки огромного количества информации, необходимой для оценки рисков. На первый план выходит

умение быстро проанализировать и правильно использовать опыт, приобретаемый с каждым новым страховым случаем и сопутствующими ему рисками. Привлечение более сложных методик прогнозного моделирования с использованием соответствующих ИТ решений поможет страховщикам усовершенствовать подход к оценке рисков и ценообразованию.

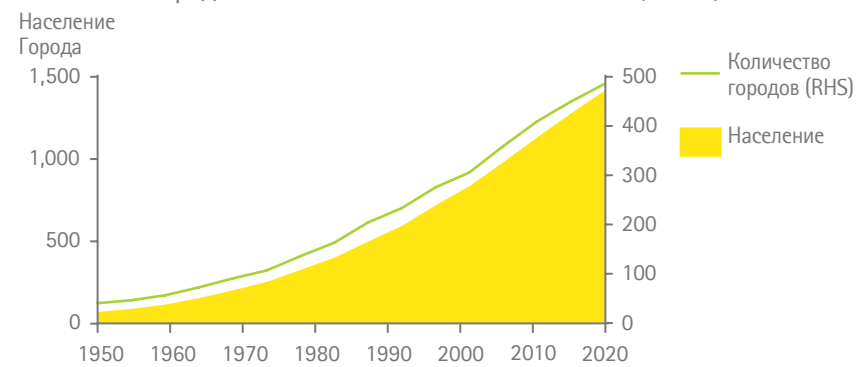
Повышающийся уровень урбанизации стал одним из ключевых социальных, экономических и политических вопросов в развивающихся странах. По данным Организации Объединенных Наций³, к 2050 году общая численность городского населения развивающихся стран увеличится более чем вдвое – с 2,3 млрд в 2005 году до 5,3 млрд человек. Более того, растут и сами города. Как ожидается, к 2025 году количество городов-миллионников увеличится до 479 с 300 в 2005 году, а средняя численность населения вырастет с 863 млн до почти 1,5 млрд человек. Интенсивный рост численности городов повышает нагрузку на общественный транспорт, дороги, услуги энерго- и водоснабжения, создавая спрос на инвестиции в городскую инфраструктуру, которая, в свою очередь, будет нуждаться в страховании.

Растущий средний класс

Экономический рост приводит к повышению уровня занятости и доходов населения в странах с развивающейся экономикой, создавая растущий сегмент потенциальных потребителей. Как ожидается, к 2030 году во всем мире к среднему классу можно будет причислить 3,6 млрд человек по сравнению с 1,7 млрд человек в 2010 году. Так, Китай превратился в крупнейший в мире автомобильный рынок. Объем розничной торговли в Индии в ближайшие пять лет, как ожидается, будет расти на рекордные 5% по сравнению с менее чем 1% в странах Западной Европы.

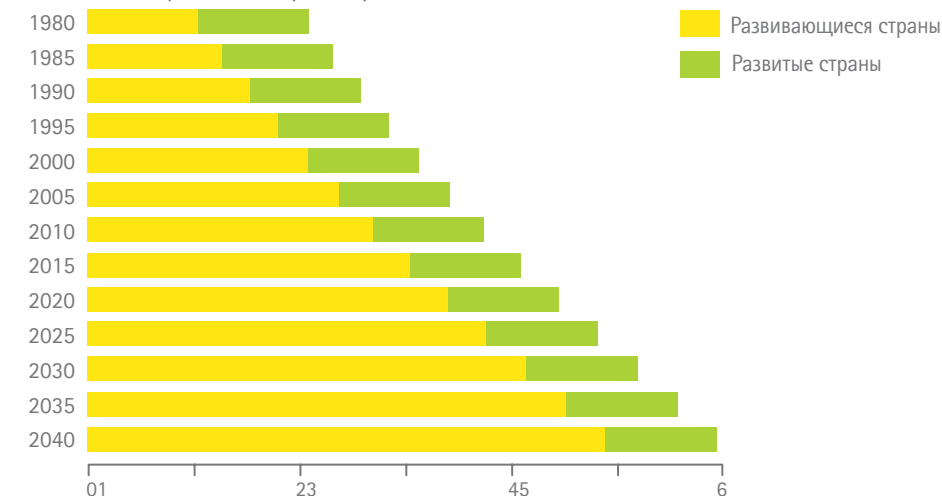
Такая тенденция открывает для страховщиков огромные возможности. Несмотря на то, что основной спрос, созданный растущим средним классом, будет ориентирован на не-

График 11. Рост урбанизации
Количество городов с населением более 1 млн. человек (в млн.)



Источник: Accenture: Новые волны роста в развитых странах (ООН)

Население городов в мире (млрд)



Источник: Accenture: Новые волны роста в развитых странах (ООН)

дорогие продукты, данная ситуация изменится по мере роста доходов и требовательности населения. Одновременно с этим будет расти и спрос на страховые продукты, особенно медицинское страхование, автострахование и страхование небольшой частной собственности. Эти продукты могут казаться схожими с существующими, но страховщики должны иметь в виду, что новый средний класс полностью отличается от традиционных клиентов в странах с развитой экономикой. Он не просто меньше по объему, но также имеет совершенно другие покупательские ценности и предпочитает иные каналы продаж. Одна из ключевых ценностей нового потребителя – восприятие бренда и эмоциональная привязанность к нему. Поэтому для успешного продвижения на таких рынках страхов-

щики должны обладать сильным брендом или работать в команде с компаниями, у которых он уже есть.

Сельское население с низким уровнем дохода

Более других в страховой защите нуждаются люди с самым низким доходом. Они имеют ограниченный доступ к медицинским услугам, живут в районах, наиболее подверженных наводнениям или стихийным бедствиям, которые из-за климатических изменений происходят все чаще. Например, жителям некоторых районов Джакарты предлагается страхование от наводнений с годовым покрытием. Этот инновационный продукт был разработан и запущен немецкой строительной компанией GTZ, Munich Re и местным страховщиком

Asuransi Wahana Tata. Рост китайской и индийской экономик в 90-х годах позволил 400 млн человек преодолеть черту бедности. То, как стремительно развиваются сельские районы, впечатляет как регуляторов, так и лидеров бизнеса. На каждую заявку от сельского жителя на страхование его посевов есть встречное предложение на приобретение небольшого холодильника или мотоцикла. Очевидно, что сельское население развивающихся стран станет по-настоящему мощным источником глобальных инвестиций и развития при условии, что его сбережения будут направлены в сферу потребления.

Привлекательные рынки и сегменты для роста

Основываясь на обозначенных выше источниках роста, Accenture провел детальный анализ для определения перспектив в различных сегментах страхования на развитых и развивающихся рынках

Мы считаем, что привлекательные возможности, которые предоставляют развивающиеся страны, существуют по всему миру. Это очень разные страны с точки зрения масштабов и уровня развития, но все они предлагают возможности как для местных, так и для международных страховщиков. Среди многообещающих рынков можно выделить Бразилию и Китай, которые традиционно являются объектами пристального внимания международных игроков. Только численность населения и рост экономики этих стран уже гарантируют их привлекательность на протяжении ближайших нескольких лет. Однако законодательные ограничения могут осложнить освоение иностранными игроками таких стран, как Индия и Китай, и улучшения в данной ситуации пока не предвидятся.

Наряду с другими стремительно развивающимися странами, потенциал России и Турции пока не раскрыт. Например, в России страхование не-жизни (особенно медицинское страхование) быстро развивается, довольно фрагментировано и открыто для иностранных игроков. Довольно развитые страховые рынки

Обзор: Исламское страхование

За последние десять лет выросло значение исламских страховых продуктов и услуг для среднего класса, в основном на развивающихся рынках. Для большинства мусульман классическое страхование неприемлемо, т.к. не соответствует принципам Шариата. По данным Swiss Re, около 1,5 млрд мусульман по всему миру не пользуются услугами страховщиков. Потенциал огромен, учитывая, что на мусульманские страны приходится около четверти ВВП развивающихся стран. Такафул – вот ответ на растущий спрос на продукты, аналогичные страховым, для мусульманского населения. Такая система распределения рисков допускается Шариатом и используется веками. Она похожа на концепцию совместного распределения рисков, существует в различных вариантах и крайне востребована мусульманскими потребителями. Не так давно надзорные органы относительно небольших, но стремительно развивающихся Объединенных Арабских Эмиратов ввели специальное законо-

Обзор: Страхование в сельской местности Индии

Индия относится к таким развивающимся странам, значительная часть населения которых проживает в сельской местности. Закономерно, что мощным двигателем развития экономики страны становится именно сельский рынок. На него приходится более половины продаж потребительских товаров повседневного или длительного пользования, одежды, 100% продаж сельскохозяйственной продукции и около 40% продаж автомобилей. В последние несколько лет наибольший рост продаж мобильных телефонов был зафиксирован в провинциальных районах, где было продано 175 млн контрактов на подключение. Ожидается, что к 2012 году эта цифра достигнет 440 млн. Также в сельских районах страны продается половина всех полисов по страхованию жизни. Max New York Life показывает, что для реализации огромного потенциала неосвоенного рынка потребуются несколько больше, чем модернизация и перенос городских продуктов в сельскую местность.

дательство для обеспечения прозрачности на фрагментированном и конкурентном рынке такафул. Это может привести к консолидации и усилению местного рынка, а также поддержать ОАЭ в стремлении стать финансовой столицей исламского мира. Swiss Re оценивает мировой объем собранных в 2007 премий по схемам такафул в \$1,7 млрд, что на 25% больше, чем тремя годами ранее. Малайзия, которая также стала играть существенную роль на исламских финансовых рынках, Индонезия и Саудовская Аравия обладают наибольшим потенциалом для развития страховых продуктов и услуг, соответствующих Шариату. Несмотря на мировой финансовый и макроэкономический кризисы, Swiss Re считает, что объемы такафул будут расти на 17% в год (с учетом инфляции). Таким образом, к 2015 году мировой рынок такафула может достигнуть \$7 млрд с учетом Средней Азии, Северной Африки и некоторых Восточноазиатских стран с наибольшим потенциалом.

Источники: Swiss Re, пресса, Accenture Research

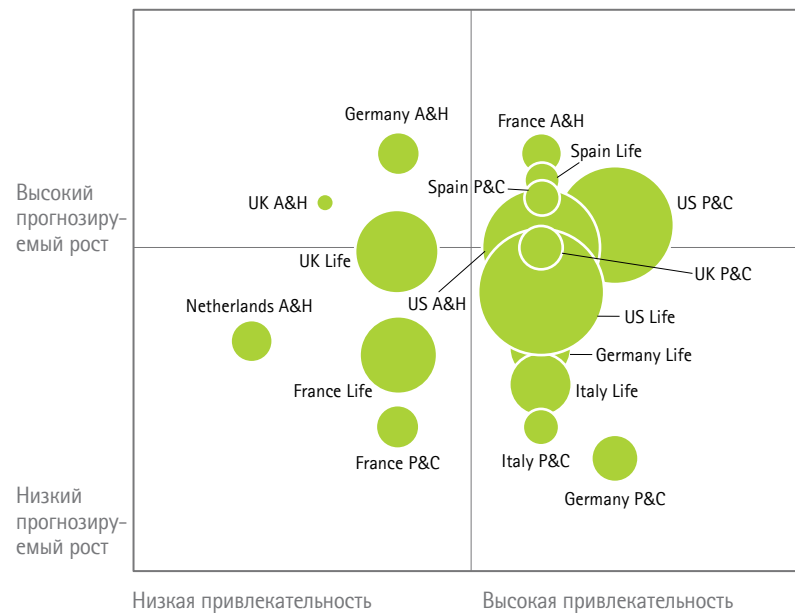
ствии с теми возможностями роста, которые существуют на растущем рынке сельских регионов страны. При этом компания пришла к выводу, что этот развивающийся сегмент рынка предъявляет свои специфические требования. Например, услуги и полисы для сельских жителей должны быть довольно простыми. При этом продукты должны быть достаточно гибкими, чтобы в случае необходимости клиент мог расторгнуть договор с небольшим штрафом или вовсе без него. Ключевой же задачей является развитие близких к потребителю каналов продаж, однако здесь сотрудничество с третьей стороной, например, брокерами, представляет некоторые сложности. Пример Max New York Life показывает, что для реализации огромного потенциала неосвоенного рынка потребуются несколько больше, чем модернизация и перенос городских продуктов в сельскую местность.

Источники: Swiss Re, пресса, Accenture Research

ЮАР и Южной Кореи демонстрируют не такие высокие, но все же значительные возможности для роста. Как бы то ни было, их общая привлекательность может быть снижена за счет уже сложившейся структуры рынка и доминирования местных игроков – факторов, которые являются основными барьерами для иностранных страховщиков.

Что касается развитых рынков, мы полагаем, что и здесь существуют возможности роста в различных странах и направлениях страхования, при этом традиционно наиболее перспективными являются страхование жизни и медицинское страхование. Огромный объем страхового рынка США, созданного на базе крупнейшего в мире потребительского рынка и крупных коммерческих и промышленных предприятий, сохранит привлекательность и в дальнейшем. Ускорение роста ВВП и принятие новых законодательных инициатив подстегнут интерес к нему. И хотя реформа здравоохранения пока не дала ощутимых результатов,

График 12. Привлекательные сегменты развитых рынков
Привлекательность выбранных развитых регионов (предварительные данные)



Размер окружности отражает объем страховых премий в 2009 году. «Индекс привлекательности» основывается на концентрации рынка. Позиционирование рынков на рисунке соответствует аналогичным рынкам.
Источник: Accenture Research (на основании данных Swiss Re Sigma, BMI, оценках Accenture)

Обзор: Великобритания

Использование модели независимых финансовых консультантов, работающих за комиссию, привело к завышению объема рынка страхования жизни в Великобритании. Ожидается, что выпуск новых нормативных актов RDR (регулирование розничных продаж) позволит преодолеть искусственное завышение премий. Несмотря на негативное влияние экономических условий (в 2009 году объемы нового бизнеса снизились на 19,5%), уже к 2015 году ожидается возврат к совокупному приросту рынка на 4,5% в год. Однако прогноз может и не сбыться ввиду неясного влияния RDR. Новая нормативно-правовая база дает страховщикам возможность пользоваться такими каналами продаж, как банковское страхование, и создавать партнерства с посредниками. Запуск NEST (государственная пенсионная программа National Employment Savings Trust) в октябре

2012 года тоже может привести к увеличению объемов инвестиций в отрасль, тем самым улучшая прогноз роста после 2012 года. NEST заставит всех работодателей Великобритании автоматически включать служащих в "классификационный пенсионный план", который может быть основан либо на существующих схемах, либо на NEST. Возврат к внутреннему управлению активами также может помочь страховщикам увеличить долю на рынке. Диверсификация привела к созданию сложных финансовых конгломератов в сфере страхования жизни Великобритании, поэтому основные изменения будут происходить в направлении консолидации. Сложившийся в Англии рынок страхования имущества и ответственности остается высококонкурентным, особенно в розничном сегменте, где развитие компаний-агрегаторов обостряет конкуренцию. Рынок демонстрирует явные признаки насыщения, требуя

от страховщиков внедрения инновационных решений для дальнейшего роста. Однако возрастающие требования потребителей и повышение ценового давления, вызванное ростом мошенничества и затратами на лечение травм, осложняют быстрое применение инноваций в таких областях, как личное и автострахование. С восстановлением роста рынка с 2011 года перед страховщиками открываются новые возможности. Они могут быть реализованы посредством применения новых моделей продаж (например, модель агрегаторов), сложных систем ценообразования и контроля расходов. Заявления таких страховщиков, как RSA и Allianz, о намерениях увеличить долю на британском рынке страхования жилья и страхования от несчастных случаев подстегивают ожидания консолидации рынка.

Источники: Accenture Research

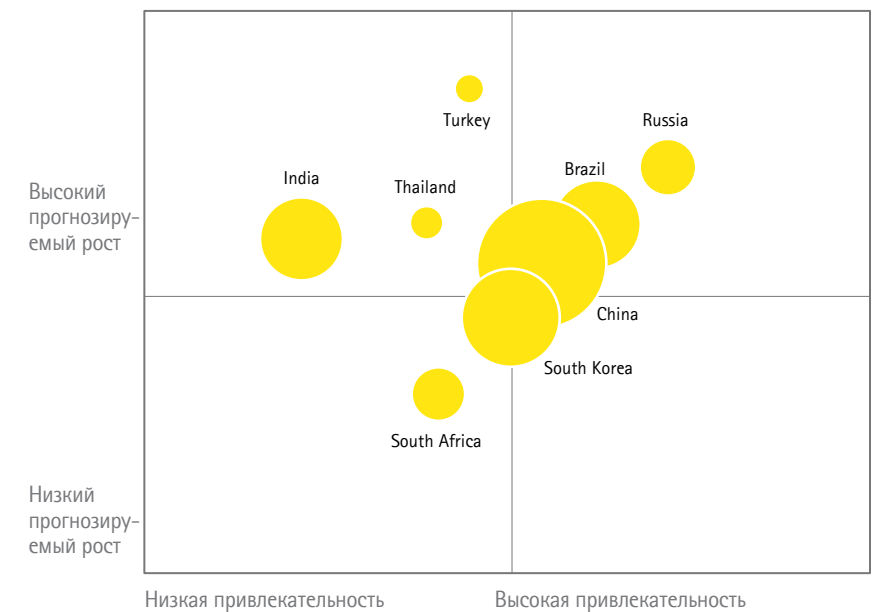
при удачном стечении обстоятельств страховщики смогут получить заметные выгоды. Государственные инвестиции в развитие инфраструктуры, рост сектора биотехнологий и альтернативной энергетики могут сыграть важную роль в прогнозах относительно увеличения объемов рынка страхования имущества и ответственности США.

Хотя страхование от несчастных случаев и медицинское страхование в целом демонстрируют значительный рост, страховщикам необходимо внимательно оценить их перспективы с учетом местной специфики и условий рынка. Во многих развитых странах частные страховщики обеспечивают социальную защиту граждан (например, медицинское страхование в Голландии и Германии), что может повлиять на общую доступность и привлекательность этого направления. Меньшие по размеру страны, такие как Испания, переживая стадии консолидации и реструктуризации рынка, также откроют иностранным компаниям неплохие возможности.

Обзор: Испания

Потенциал роста испанского страхового рынка (объем премии – \$86 млрд) кроется в низком уровне проникновения страхования (5,5% по сравнению с 8,6% в среднем по Западной Европе) и низком среднедушевом показателе страховой премии – \$1,092 тыс. (по сравнению с \$2,922 тыс. в среднем для Западной Европы). Рынок показывает устойчиво высокий уровень доходности: например, среднее значение комбинированного коэффициента, взятое за несколько последних лет, находится на уровне 90%. Несмотря на то, что испанские страховщики используют все каналы продаж, более дешевые каналы все еще задействованы недостаточно (только 0,5% от общих премий приходится на продажи через Интернет). В сфере страхования жизни, которая приносит более 50% от общего объема премий, продажи, в ос-

График 13. Развивающиеся рынки с высоким потенциалом
Привлекательность выбранных развивающихся рынков (предварительные результаты)



Размер окружности отражает собранные премии в 2009 году. «Индекс привлекательности» это взвешенные параметры, которые показывают, например уровень конкуренции, степень финансового регулирования или простоту ведения бизнеса на рынке. Позиционирование рынков на рисунке соответствует аналогичным рынкам
Источник: Accenture Research (на основании данных Swiss Re Sigma, BMI, оценок Accenture

новном, идут через плотную сеть банковских отделений (73% от новых продаж). Банковские вклады составляют страховщикам серьезную конкуренцию, а предоставление медицинских услуг осуществляется в рамках социального страхования. Испанские страховщики серьезно пострадали от макроэкономических потрясений и столкнулись с падением прибыли из-за усиления конкуренции, замедления темпов роста и увеличения выплат. В 2010 году ожидается скромный рост объемов рынка на 2%. В среднесрочной и долгосрочной перспективе, учитывая тот факт, что экономика Испании входит в десятку крупнейших в мире, страховые компании имеют здесь значительные возможности для роста. Учитывая, что испанский рынок фрагментирован (5 основных игроков контролируют всего 27% рынка) и характеризуется традиционно устойчивым ростом

премий (более 7% в сегменте продуктов на дожитие и продуктах, не относящихся к страхованию жизни), он привлекает зарубежных игроков. После введения директивы Solvency II местные банки будут вынуждены продать бизнес по страхованию жизни, что, наряду с реструктуризацией банковского сектора, также откроет для страховых компаний новые возможности.

Источник: Accenture Research.

Обзор: Россия

Объем российского рынка страхования по всем направлениям, кроме страхования жизни, довольно большой (около \$30 млрд по итогам 2009 года) и быстрорастущий. Увеличение благосостояния населения в 2000-х годах и распространение потребительского образа жизни привели к росту спроса на услуги автострахования и страхования имущества. Также развивающимся направлением является страхование инфраструктуры, так как в последнее время создается много новых объектов, направленных на повышение безопасности страны. С другой стороны, популярность страхования жизни остается крайне низкой (его плотность всего лишь \$4 на душу населения), поскольку среднестатистический россиянин живет, ориентируясь на краткосрочную перспективу. Кроме того, страхование жизни обычно сильно зависит от госрегулирования, а российское правительство пока не занимается этим вопросом.

Обзор: Индия

С момента либерализации в 2000 году, объем страхового рынка Индии вырос почти в 6 раз. Агрессивная маркетинговая политика частных компаний, а также повышение страховой культуры потребителей стимулировали этот рост. Благоприятные демографические условия, растущий доход населения, понимание ценностей страхования и в дальнейшем будут способствовать росту рынка. Громадный потенциал наблюдается в сфере страхования жизни (основная часть населения по-прежнему не застрахована). С другой стороны, объем рынка страхования не-жизни составляет всего лишь 0,6% ВВП. Пенсионное и медицинское страхование будут стремительно развиваться в связи с плохой социальной защищенностью и упрощением регулирования со стороны IRDA (Департамент развития и регулирования страхового сектора).

Как ожидается, в ближайшие пять лет объем страхового рынка Индии вырастет вдвое и займет четвертое

Отсутствие со стороны государства поддержки пожилых людей и людей, пострадавших в результате несчастных случаев, должно будет быть компенсировано. Однако развитие страхования жизни – это вопрос довольно долгосрочной перспективы.

На страховой бизнес в России влияют два глобальных фактора: низкая продолжительность жизни и зависимость экономики от газа и нефти, цены на которые нестабильны. Российский страховой рынок открыт для иностранных участников. Несмотря на то, что в стране работают более 700 компаний, примерно 40% рынка приходится на 10 крупнейших страховщиков.

место среди азиатских стран (по объему собранных премий). Однако этот рынок является высококонцентрированным (5 крупнейших страховщиков контролируют более 80% рынка), в то время как потребители рассредоточены по всей стране, что представляет определенные сложности для ведения бизнеса иностранными участниками.

Обзор: Китай

На фоне высоких темпов экономического роста Китая, в 1990 – 2009 годах объем его страхового рынка ежегодно рос в среднем на 26%. Наиболее стремительно развивается страхование жизни, которое в 2010 году обеспечило 67,6% всех собранных в стране премий. С недавнего времени китайские страховые компании встали на путь изменения своих продуктов. Они сконцентрировались, в основном, на рискованных продуктах, особенно на индивидуальном страховании жизни, сокращая при этом объем продаж универсальных продуктов страхования жизни и инвестиционных продуктов.

Такая тенденция, вероятно, сохранится, поскольку компании придерживаются стратегии устойчивого роста за счет продаж высокоприбыльных рискованных продуктов. Кроме того, подобные изменения поддерживают и регулирующие органы.

Значительно выросли объемы рынка банковского страхования, став ключевым каналом продаж страховщиков. Несмотря на впечатляющие показатели роста, китайский страховой рынок все еще находится на начальной стадии развития. Объем рынка страхования жизни составляет всего 2,2% от ВВП, проникновение – \$74 на человека. В среднесрочной перспективе китайское страхование продолжит ак-

тивно развиваться благодаря ряду факторам. Этому способствуют увеличение доходов населения, недостаток привлекательных долгосрочных сберегательных инструментов, многочисленное быстро стареющее население, развитие урбанизации и внимание к страхованию в рамках проводимых пенсионных реформ. Непосредственно в страховании жизни произойдет постепенный переход от страхования на случай смерти к получению аннуитета.

После вступления в ВТО в 2001 году Китай значительно быстрее открыл для иностранных компаний страхование, нежели банковский или брокерский сектора. Начиная с 2003 года, здесь могут без региональных ограничений работать 100%-ные "дочки" иностранных страховщиков жизни, независимо от их бизнес-модели. На сегодняшний день иностранные компании составляют более половины всех страховщиков Китая, правда, на них приходится менее 5% рынка. Доминируют по-прежнему 3 крупнейших национальных страховщика, при этом государственные компании по-прежнему удерживают позиции лидеров, в том числе, благодаря разветвленной сети представительств и большой базе клиентов.



Консьюмеризация ИТ

В последние годы мы наблюдаем беспрецедентное развитие в сфере информационных технологий. Так или иначе, но этот процесс изменил и продолжает менять страховой бизнес. По мнению подавляющего большинства аналитиков по ценным бумагам страховых компаний, участвовавших в глобальном исследовании Accenture6, инвестиции в ИТ станут важными, а порой критичными для страховщиков. Опрос показал, что страховщикам необходимо уделять особое внимание двум жизненно важным функциональным аспектам: их операционной эффективности и влиянию устаревающих ИТ-систем на бизнес.

Поскольку использование ИТ всегда будет одним из основных факторов повышения эффективности ведения бизнеса, вложения в инновационные ИТ-решения необходимы для удержания лидирующих позиций на рынке. Мир уже перешел от простого общения по интернету к активному обмену информацией и взаимодействию в режиме реального времени с помощью мобильных устройств. Именно потребители являются двигателем технологических инноваций, требуя больших скоростей, доступа к информации и возможности совместной работы.

На основании закона Мура можно утверждать, что в ближайшие пять лет мы станем свидетелями распространения более компактных устройств с более высокими скоростями обработки данных по более низким ценам. Конвергенция информации, технологий и человеческого фактора определит, в свою очередь, то, какие именно это будут устройства, и как они будут использоваться.

Компании, ориентированные на предоставление возможности доступа в Интернет исключительно физлицам, значительно снизили расходы, связанные с продажами, и повысили уровень обслуживания клиентов и оперативность реакции. Большинство крупных корпораций и организаций

государственного сектора, напротив, отстают в этом направлении.

Если говорить о развитии ИТ, то здесь страховщики далеко не в первых рядах. Основываясь на нашем опыте работы с компаниями отрасли, мы считаем, что их медленная адаптация к меняющейся ситуации связана с:

- Использованием устаревших негибких технологий.
- Сложными бизнес-моделями и процессами.
- Ориентацией на операционную

деятельность, а не на инновации.

- Строго-регламентированными ИТ-бюджетами: по оценкам аналитиков, страховщики тратят только 20% своего ИТ-бюджета на инновации.

Одна из основных задач, которые стоят сегодня перед страховыми компаниями – это поддержание актуальной клиентской базы, которая не только быстро растет, но и меняется качественно. Мы полагаем, что страховщики должны обратить внимание на три тенденции в развитии технологий, чтобы повысить доходы с продаж.

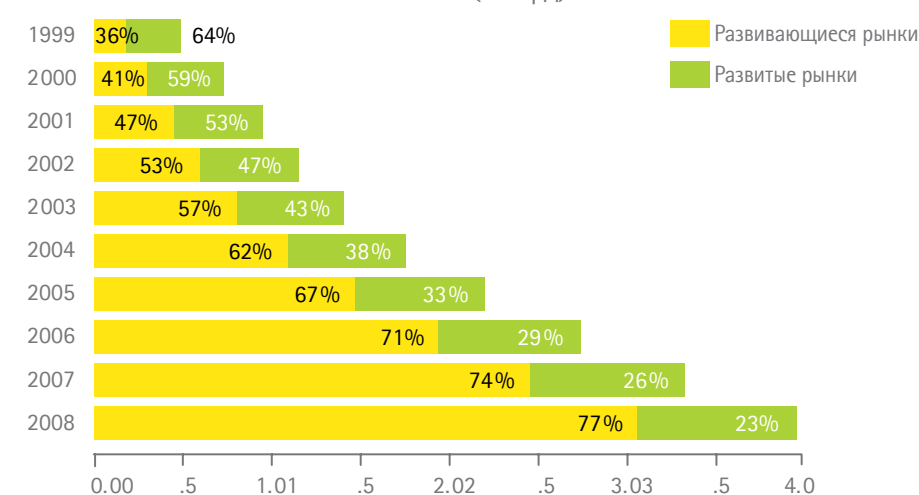
Обзор: Amazon.com – использование ИТ, чтобы продавать больше за меньшие деньги

Создатели Amazon.com стремились максимально использовать преимущества, предоставляемые Интернетом – высокая эффективность и совершенно иная структура затрат на продажи. Интернет-технологии позволили Amazon достигнуть таких масштабов продаж, покупательского доверия и понимания клиентской базы (за счет мощных аналитических инструментов), которые позволили перейти от продажи книг к постоянно увеличивающемуся перечню категорий товаров. В результате, среднегодовой рост

продаж Amazon за последние пять лет составил 29% по сравнению с 8% у Wal-Mart. Операционные расходы Amazon.com (все операционные издержки, кроме стоимости проданных товаров) на текущий момент составляют 18% выручки. Этот показатель лучше, чем у аналогичных по размеру розничных сетей: по оценкам аналитиков, операционные расходы других книжных магазинов США составляют, как минимум, 27% от выручки.

Источник: Accenture Research

График 14. Мобильные технологии в развивающихся странах
Количество абонентов мобильной связи (в млрд)



Источник: Международный телекоммуникационный союз (ITU)

1. Переход к мобильным технологиям

Страховые компании не должны игнорировать распространение мобильных и беспроводных технологий. Мы считаем, что особенно важными для страховщиков будут два фактора. Первый – стремительный рост использования мобильного Интернета.

Второй фактор – это быстрое распространение мобильных устройств, способных передавать различные виды информации.

Мобильные телефоны сегодня есть везде. Развитие беспроводных технологий и очень низкая стоимость мобильных устройств привели к ошеломляющему росту количества абонентов мобильной связи в развивающихся странах. Из 4 млрд пользователей мобильной связи по всему миру 77% приходится на развивающиеся страны.

Мобильный Интернет является одним из ключевых приложений, используемых на мобильных устройствах. Согласно данным Forrester Research7, только в Западной Европе количество пользователей мобильного Интернета к 2014 году достигнет 39% от общего числа абонентов беспроводной связи, что втрое больше 13%, зафиксированных в 2008 году.

Это открывает потрясающие возможности для страховых компаний, т.к., покупая мобильный телефон, клиент сам инвестирует в дополнительный канал продаж. Сегодня перед страховщиками стоит задача адаптации своих возможностей к мобильным устройствам и активного продвижения через них информации и услуг. Уже в обозримом будущем цифровые и мобильные каналы обеспечат наиболее гибкие, эффективные и масштабные средства привлечения, обслуживания и удержания клиентов и, таким образом, увеличения доли клиентов. Особенно это будет актуально в странах с развивающейся экономикой, где продажи через мобильные устройства станут основным решением для дешевых продаж.

Обзор технологических инноваций в области страхования: CUBISM

Решение Accenture под названием Coaching Usage-Based Insurance Service Model (CUBISM) позволяет анализировать стиль вождения клиента в режиме реального времени. Это делает оценку рисков более прозрачной и позволяет предлагать клиентам индивидуальные скидки. Кроме того, дополнительные услуги, такие как помощь водителю в режиме реального времени, отслеживание угнанного автомобиля, "бортовой журнал" водителя или мобильный помощник при аварии, обеспечат

Одной из недавних технологических разработок является отслеживание местонахождения клиента в режиме реального времени. Berg Institute8 прогнозирует увеличение доходов от предоставления услуг геолокации с \$270 млн в 2009 году до более \$500 млн в 2015 году, что соответствует среднегодовому росту на уровне 12%.

Подобные технологии открывают страховщикам массу возможностей для повышения качества андеррайтинга, объема продаж и качества предоставляемых услуг. Инновационные страховые компании уже стали использовать данные геолокации для оценки рисков и расчета премии в автостраховании. Благодаря этой технологии, страховщик может отслеживать и анализировать навыки вождения клиента в режиме реального времени, не нарушая при этом права клиента на частную

клиенту дополнительные удобства и помогут страховщикам формировать уникальные предложения. Благодаря решению CUBISM, страховщики смогут увеличить доходы за счет более качественной селекции рисков, улучшенной модели ценообразования и снижения убытков. Кроме того, решение CUBISM приведет к росту страхового портфеля за счет повышения лояльности клиентов и дифференциации рынка.

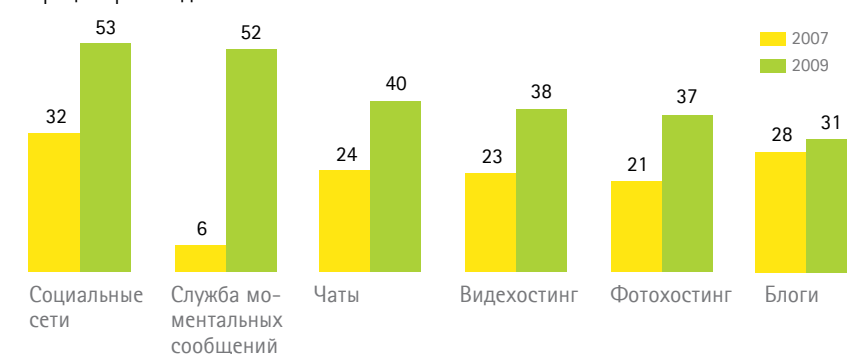
Источник: Исследование Accenture

жизнь. Фактические показатели навыков вождения могут быть использованы для предоставления индивидуальной скидки клиенту при расчете премии.

Мобильные устройства также предоставляют клиентам дополнительный способ взаимодействия со страховщиком при возникновении соответствующего страхового/несчастного случая для первичного уведомления об убытке. Эти услуги могут быть модернизированы за счет применения технологии геолокации, благодаря которой можно сократить сроки и повысить качество обслуживания.

Благодаря мобильным устройствам страховщики могут получать данные об образе жизни клиента, чтобы разрабатывать индивидуальную бизнес-модель с более гибкими ценами. Кроме того, использование мобильных устройств может повысить

График 15. Использование социальных сетей
Увеличение доли использования социальных сетевых сервисов 2007 и 2009
Процент респондентов



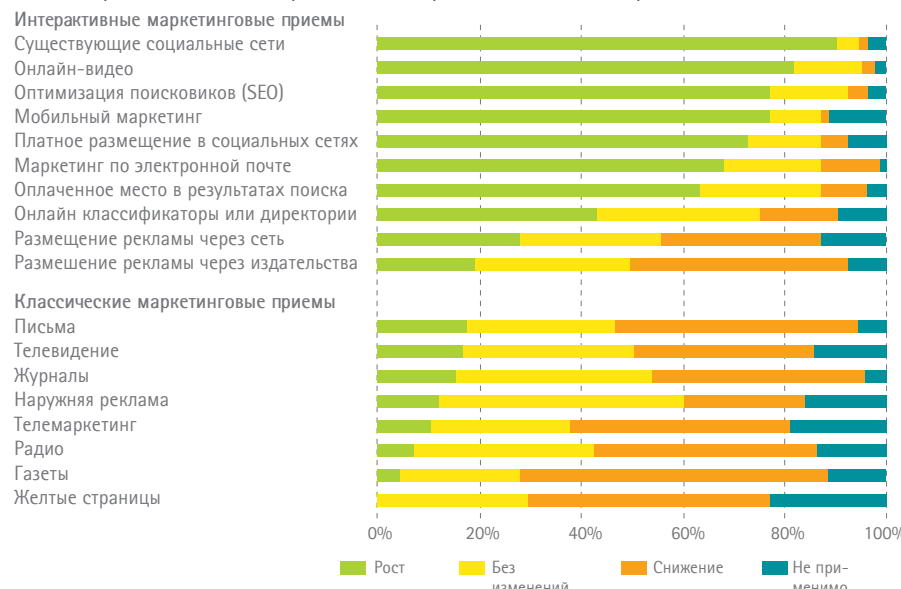
Источник: Gartner: Анализ пользовательского исследования: Тенденции внедрения социальных медиа, Июнь 2010

График 16. Потребители объединены посредством социальных сетей
Количество активных пользователей по всему миру, 2009 (млн.)



Источник: Accenture: New waves of growth in the developed world (Gartner, LinkedIn)

График 17. Традиционные методы маркетинга теряют почву под ногами
«Как Вы думаете, в течение следующих трех лет эффективность перечисленных ниже маркетинговых инструментов возрастет, останется прежней или снизится?»



На основе опроса 204 маркетологов
Источник: Март 2009 US Interactive Marketing Forecast Online Survey

эффективность продаж за счет немедленного предоставления агентам необходимых данных при общении с клиентом. Мобильные приложения позволяют независимым агентам решать вопросы гораздо быстрее.

2. Цифровой маркетинг

На фоне высокого проникновения Интернета пользователи с готовностью осваивают новые медиа каналы, в то время как традиционные средства массовой информации теряют свои позиции. Сегодня цифровой маркетинг вполне сформирован. Он объединяет такие способы цифровой коммуникации с клиентом, как электронная почта, флэш/видео-реклама, блоги и социальные сети.

Главной движущей силой электронного маркетинга является общение через социальные сети. Социальные сетевые сервисы успешно миновали стадию эксперимента и на сегодня

являются значимым средством общения. Интенсивность использования социальных сетевых ресурсов в 2007-2009 годах выросла вдвое. При этом популярность смартфонов определила дальнейшее направления их развития – адаптация к мобильным устройствам.

Виртуальный мир, численность которого постоянно растет, имеет чрезвычайно сложную организацию, поэтому электронный маркетинг просто необходим для того, чтобы привлечь внимание его пользователей. Значение связей и репутации для страховой индустрии гораздо выше, чем для многих других отраслей. В связи с этим социальные сети представляют для страховых компаний исключительную ценность. С другой стороны, социальные сетевые ресурсы еще только развиваются, и связанные с ними риски оказываются для страховщиков более существенными, чем

для других компаний. Тем не менее, они открывают беспрецедентные возможности для общения страховщиков с клиентами в виртуальном мире.

Потребители свободно существуют и выражают свое мнение в виртуальном мире, что приводит к потере контроля над информацией, которая имеет отношение к бренду компании: основная часть такой информации теперь исходит от самих потребителей, сотрудников компаний или же членов виртуальных сообществ, которые не имеют прямого отношения к страховщику. Традиционное управление брендом становится невозможным: информация, поступающая от самих пользователей, становится более значимой, чем работа компании над брендом, и даже может свести ее усилия на нет, если не найти к ней правильного подхода.

Страховщикам еще предстоит «побегать» за своими потребителями в виртуальном мире. Примерно 40% расходов на рекламу приходится на ставший уже привычным способ общения в цифровой вселенной – электронную почту. Затем следуют расходы на оплату контекстного поиска, еще примерно 14% рекламного бюджета тратится на онлайн игры и социальные сети, менее 10% приходится на блоги, подкасты и wiki-сайты.

Страховщики могут использовать цифровые каналы в различных областях маркетинга. Например, это грамотное участие в социальных сетях, когда контент, генерируемый пользователями, находится под постоянным контролем. Также социальные сети являются доступным способом привлечения новых клиентов, а продажи можно упростить, предлагая возможность покупать продукты и услуги онлайн.

Кроме того, анализ показателей переходов на интернет-страницы, история перемещений клиентов по сайту и другие опции, которые предоставляет виртуальный мир, позволяют страховщикам получать более детальную информацию о клиентах, существующих услугах и рынке в целом.

Важно, что потребитель очень подвержен влиянию различных маркетинговых приемов, поскольку все чаще, принимая решение о покупке, потенциальный клиент обращается именно к цифровым источникам информации

3. Аналитика

Повсеместное использование компьютерных технологий в сочетании с описанными выше потребительскими моделями в социальных сетях резко увеличивает объем доступной компаниям информации. По данным исследования IDC9, в 2009 году "цифровая вселенная" выросла на 62%, достигнув почти 800 тыс. петабайт, в 2010 году она оценивается в 1,2 млн петабайт. При сохранении таких взрывных темпов роста к 2020 году "цифровая вселенная" будет в 44 раза больше, в 2009 году.

Умение ориентироваться в том вихре цифровой информации, который охватит нас в скором времени, станет важной составляющей успеха.

Способность вычлнить главное из общего потока информации станет ключевым фактором для понимания рынка, и как следствие, получения конкурентного преимущества. Возможность использования такой информации будет зависеть от способов ее получения, умения ее систематизировать и правильно подать. Однако страховщикам недостаточно просто владеть информацией. Им необходимо выстроить такую аналитику, чтобы суметь прогнозировать поведение клиентов и последствия этого поведения. Под влиянием глобализации и усложнения бизнес-моделей аналитические методы постоянно совершенствуются. Использование аналитики становится совершенно необходимым, поскольку она не просто дает представление о рынке, но и указывает, в каком направлении двигаться. Критически важно, что инструменты для обработки и анализа большого количества данных в настоящий момент доступны для коммерческого использования и интегрируются с последними версиями финансовых, ERP и CRM систем.

Обзор: Аналитика помогла крупному страховщику имущества и ответственности в США добиться высокой эффективности

К нам обратилась страховая компания, которая хотела изменить механизмы сбора и управления информацией, а также оптимизировать свои бизнес-приложения для более эффективного использования данных и продвижения инициатив по улучшению ведения бизнеса. Accenture при сотрудничестве с SAS определил стратегию использования аналитического решения на основе распределенных вычислений. SAS и Accenture помогли организовать внутри компании аналитический

Различные компании инвестируют в технологии обработки и анализа бизнес-информации независимо от отрасли или своего географического положения. По оценкам экспертов, до 2014 года мировой рынок систем бизнес-аналитики ежегодно будет расти на 8%. Качественный анализ бизнес-информации необходим для сегментирования клиентской базы и применения передовых маркетинговых технологий. Аналитические методы помогут страховщикам усовершенствовать большинство своих процессов.

С точки зрения маркетинга и продаж, аналитика позволяет разрабатывать более детальные подходы к сегментированию рынка и клиентской базы. В сочетании с дополнительным анализом такое сегментирование может применяться для проведения целенаправленных кампаний и создания детального клиентского профиля. Аналитика также поможет решить одну из основных проблем, с которой сталкиваются страховщики в развитых странах – снизить или предотвратить отток клиентов.

Аналитика может активно применяться для изучения профилей клиентов и их поведения, что позволит усовершенствовать систему ценообразования и процесс андеррайтинга. В дальнейшем станет возможен анализ гибкости цен и возможности применения схемы потребитель-товар-цена в страховой отрасли.

центр с применением решений SAS (SAS Enterprise Miner, SAS Business Intelligence и SAS Grid Manager), что позволило совершенствовать процессы развития и взаимодействия систем отчетности и анализа данных страховщика. Такое решение позволило компании эффективно управлять информацией и отчетностью в таких областях, как управление выплатами и рисками, а также выявление мошенничества.

Источники: Accenture, SAS

Аналитика позволяет компаниям выявлять случаи мошенничества при изучении страховых случаев, а также использовать принципы прогнозного моделирования. Мы считаем, что, благодаря серьезному сокращению расходов, которое возможно при применении такой практики, вскоре она получит очень широкое распространение в отрасли.

Мы убеждены, что консьюмеризация технологий изменит сложившиеся в страховой отрасли правила игры. Возможности извлечения максимальной выгоды на всех этапах страховой деятельности слишком очевидны для того, чтобы можно было ими пренебречь. Клиенты все чаще ожидают от компаний применения современных технологий, которые позволяли бы создавать индивидуальные продукты и услуги. Страховщики, которые успешно осваивают и применяют эти технологии, станут лидерами рынка в течение 5 следующих лет.

Повышение рисков и ужесточение законодательства

При изучении факторов, формирующих страховую отрасль, помимо финансовых необходимо отметить еще шесть рисков, которыми успешные страховщики не должны пренебрегать в ближайшие три-пять лет.

Вот эти риски:

- Рост числа катастроф.
- Риски, присущие привлекательному среднему классу в развивающихся странах.
- "Демографическая яма" на основных рынках – в особенности риск, вызванный старением трудовых ресурсов.
- Неконтролируемые атаки в социальных сетях.
- Ужесточение госрегулирования
- Рост числа кибер-преступлений.

1. Рост числа катастроф

Растущее число катастроф влечет за собой рост числа обращений за получением страховых выплат. В 2009 году только в США ущерб от природных катастроф и катастроф, вызванных деятельностью человека, составил \$62 млрд. Начиная с 70-х годов, ежегодно число катастроф растет. Мы считаем, что такая тенденция сохранится, представляя огромный риск для страховых компаний в течение следующих пяти лет.

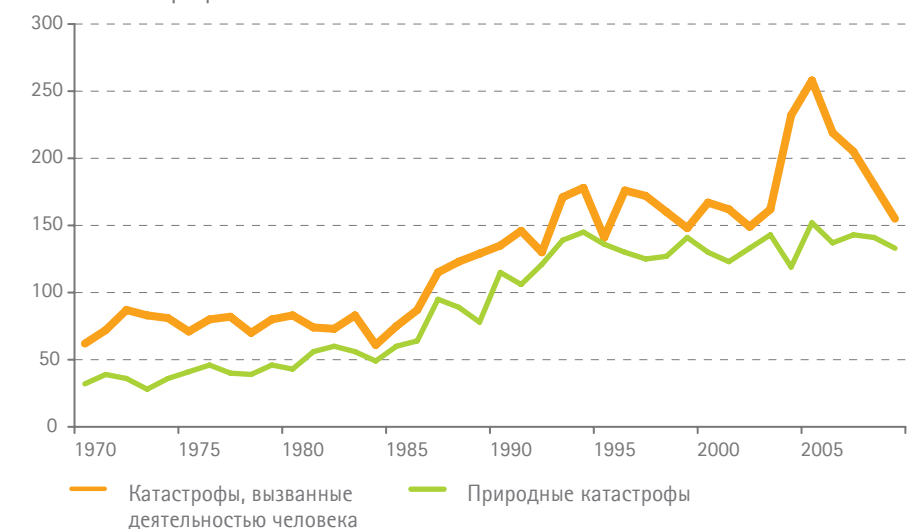
Управление этим риском требует от страховых компаний специализированных знаний и опыта. Ключевыми моментами становятся привлечение и удержание экспертов в этой области, а также развитие прогнозных моделей. Только несколько страховых компаний с большим капиталом смогут получить прибыль, принимая эти риски на страхование.

График 18. Убытки по катастрофам непредсказуемы
Убытки по катастрофам 1970 – 2009



Источники: Swiss Re, Sigma № 1/2010 Природные и антропогенные катастрофы в 2009 году

График 19. Число катастроф (природные и вызванные деятельностью человека) увеличилось с 70-х годов XX века
Число катастроф с 1970 по 2009



Источники: Swiss Re, Sigma № 1/2010 Природные и антропогенные катастрофы в 2009 году

2. Риски, присущие среднему классу развивающихся стран

Стремясь заполучить потенциальных клиентов среди представителей среднего класса развивающихся стран, компании рискуют, используя модели страхования, отработанные в развитых странах. Нельзя игнорировать местную специфику. Средний класс развивающихся стран станет прибыльным только для тех страховщиков, которые четко понимают его отличия от среднего класса стран с развитой экономикой.

Согласно отчету Всемирной Организации Здравоохранения¹⁰, посвященному дорожно-транспортным происшествиям за 2010 год, в странах с низким и средним уровнем благосостояния уровень смертности в дорожно-транспортных происшествиях выше (21,5 и 19,5 случаев на 100 000 населения соответственно), чем в странах с высоким уровнем благосостояния (10,3 случая на 100 000 человек). Более 90% всех смертельных исходов при ДТП в мире зафиксировано в странах с низким и средним уровнем благосостояния, при этом на их долю приходится только 48% всех транспортных средств в мире. Например, в России травмы, полученные при ДТП, входят в 10 наиболее распространенных причин смерти и инвалидности.

Во всем мире стремительно растет количество заболеваний сахарным диабетом, что, вероятно, связано с изменением образа жизни, который способствует развитию ожирения. Согласно отчету Всемирной Организации Здравоохранения¹¹, к 2025 году численность диабетиков во всем мире достигнет 333 млн человек, из них 80% будут жить в странах с низким и средним уровнем благосостояния. Подобная динамика связана с ростом доходов населения. Согласно проведенным исследованиям, в странах, проходящих период индустриализации, четко прослеживается связь между уровнем заболеваний диабетом и социально-экономическими группами населения. Так, наибольшее число диабетиков ожидается

Обзор: Демографические тенденции в США и их влияние на работодателей в страховой сфере

"Кадровая бомба замедленного действия" – очевидный процесс в Соединенных Штатах. Разрыв между численностью сотрудников пенсионного возраста (55-64 года) и молодыми кадрами (20-24 года) в Америке стремительно растет. Если в 1980 году его разница составляла 390 тыс. сотрудников, то к 2020 году, по прогнозам аналитиков, разрыв достигнет 22 миллионов человек. Страховая индустрия будет не в состоянии удовлетворить потребность в профессиональных

кадрах в таких ключевых сферах, как урегулирование убытков. Для этого есть две взаимодополняющие причины: во-первых, опытные сотрудники покидают компанию значительно быстрее, чем приходят новые. И, во-вторых, относительно невысокие зарплаты сотрудников начального уровня затрудняют приход в компанию новых талантливых специалистов.

Источник: Accenture, Переосмысление урегулирования убытков, 2008.

в Индии к 2030 году, когда их будет насчитываться около 80 млн человек, основная часть которых будет проживать в городах.

Приверженность к ценностям потребительского общества, повышение качества жизни за счет банковских кредитов также увеличивают риски, присущие среднему классу развивающихся стран. Известные своей бережливостью китайцы, которые в среднем сберегают около 40% дохода, стали более расточительными. Развитие экономики, рост доходов и численности зарождающего среднего класса приводит к более широкому распространению кредитных карт. В 2008 году в Китае в обращении было 104,73 млн кредитных карт, что на 92,9% больше, чем годом ранее. А сбережения китайской молодежи, живущей в городах, практически сошли на нет. Страховые компании, работающие на развивающихся рынках, должны хорошо понимать подобные риски и выстраивать методологию их прогнозирования и предотвращения их реализации.

3. Демографические сдвиги на основных рынках

Во многих странах сегодня увеличивается возраст работающего населения. В некоторых регионах и отраслях экономики влияние этого процесса почувствуется уже через 5-10 лет. Но критичной эта проблема станет в долгосрочной перспективе. Население развитых

стран будет продолжать стареть на протяжении еще нескольких десятилетий. К 2040 году в Италии, Японии и Испании будет столько же жителей старше 60 лет, сколько в возрасте от 15 до 59 лет. К 2030 году 28% населения Германии и 20% населения Соединенных Штатов будут старше 65 лет, а 19 млн британцев будут старше 60 лет. В настоящее время международные страховые компании сильно недооценивают этот риск. На сегодняшний день средний возраст сотрудников большинства компаний в развитых странах выше среднего. Компаниям будет очень сложно сохранить или восполнить опыт и умения, присущие тем, кто через 5-10 лет выйдет на пенсию. Необходимо, чтобы компании умели сохранить опыт и знания своих сотрудников.

4. Атаки в социальных сетях

Социальные сети для страховой отрасли – это палка о двух концах, поскольку репутация играет в этом бизнесе очень важную роль. До сих пор страховые компании не были уверены, стоит ли инвестировать в проекты, связанные с социальными сетями. С одной стороны, социальные сети, такие как Facebook, Twitter и Foursquare, открывают "бесплатный" доступ к клиентам, рекламируя и продвигая бренд онлайн. С другой стороны, через социальные сети можно нанести огромный ущерб репутации и бренду компании. Социальные сети стали мощным инструментом, который

угрожает страховщикам потерей контроля над брендом и может лишить возможности продвигать его среди клиентов и собственных сотрудников.

У страховщиков нет собственной платформы или технологии, на которую недовольный клиент мог бы организовать хакерскую атаку. Тем не менее, им никуда не деться от влияния социальных сетей: клиенты активно используют эти ресурсы для обсуждения компаний – так, каждый час создается примерно тысяча записей о страховании. В страховом блоге Google уже насчитывается более 300 млн постов.

Мы убеждены, что избежать этого риска страховщикам не удастся, однако они могут научиться им управлять. Страховым компаниям следует отслеживать общение в социальных сетях и исследовать эту сферу. Страховщики должны активно присутствовать в социальных сетях, высказывать свою точку зрения, создавать свои форумы для ведения дискуссий. Чтобы избежать атак со стороны социальных сетей – а точнее, уметь правильно на них реагировать – страховщики должны стратегически переосмыслить свой подход к ним. Основное, на что компаниям следует обратить внимание, это разработка всеобъемлющих принципов работы с социальными сетями и создание системы мониторинга для отслеживания информации, которая имеет отношение к их бизнесу.

5. Ужесточение госрегулирования

Анализируя последствия мирового финансового кризиса, правительства и регулирующие органы пришли к пониманию роли здоровой страховой отрасли, которая является одной из основ здоровой экономики. В связи с этим влияние госрегулирования на отрасль будет только расти. Мы выделили три типа регулирования, которые, по нашему мнению, окажут влияние на страховые компании, особенно те, которые намерены работать в развивающихся странах.

Финансовое регулирование

Европейская директива Solvency II разработана с целью формирования основ для единой страховой отрасли Европы. Этот кардинальный пересмотр страхового законодательства ставит перед страховщиками – членами Евросоюза качественные и количественные задачи. Изменения коснулись многих аспектов: от незначительных изменений в расчете средств страховых резервов до принципов прозрачности страховых компаний. Новое законодательство увеличит давление на страховщиков в области управления рисками.

Тем не менее, по мнению страховых компаний, Solvency II окажет положительное влияние на рынок. Особенно это касается тех компаний, которые видят в директиве не формальное соответствие новым обязательствам, а новые возможности для развития конкурентного преимущества в ценообразовании и базовых принципах страхования. По итогам опроса участников рынка на предмет готовности к внедрению Solvency II, проведенном Accenture, 75% крупных европейских компаний отметили, что приветствуют введение новых требований. Эти компании, ориентированные на долгосрочную перспективу, видят выгоду в интеграции риск менеджмента в общую стратегию компании. Нововведения отразятся и на страховой отрасли в целом, т.к. иностранные филиалы европейских компаний должны будут соответствовать стандартам головной компании.

Законодательство, регулирующее процесс выхода на рынок

Регулирование процесса выхода на рынок может оказаться серьезной преградой для страховщиков, особенно тех, кто пытается расширить свое влияние за счет новых регионов. Регулирование может заключаться в ограничениях на прямые иностранные инвестиции, фиксированных тарифах и условиях страхования, монополии на рынке перестрахования и ограничениях, разрешающих осуществлять инвестиции только в низко-доходные государственные

облигации. Кроме того, такие операционные трудности, как недостаток местной франчайзинговой сети, неразвитая ИТ-инфраструктура или жесткое регулирование могут сорвать планы иностранных страховщиков по освоению новых рынков.

К примеру, индийское законодательство до сих пор обязывает иностранных страховщиков создавать совместные предприятия с местными компаниями, ограничивая долю иностранного участника на уровне 26%. Предложение увеличить долю участия иностранных партнеров до 49% уже давно находится на рассмотрении без каких-либо признаков того, что по нему будет принято решение. Китайские власти также ограничивают возможность участия иностранцев в страховом бизнесе. Их доля в совместных предприятиях, занимающихся страхованием жизни, ограничена 50%. Ограничение для иностранцев, занимающихся страхованием не-жизни, изначально составляет 51% капитала, однако через два года работы компании оно снимается. Понимание законодательства, определяющего процесс выхода на рынок, оказывается критически важным для компаний, которые планируют работать на развивающихся рынках.

Законодательство по защите прав потребителей

Ежегодно миллионы людей во всем мире пополняют ряды потребителей финансовых услуг. Большинство из них живут в развивающихся странах, где институт защиты прав потребителей и финансовая грамотность по-прежнему находятся в зачаточном состоянии. Защита прав потребителей стала важной составляющей устойчивого и конкурентоспособного рынка финансовых услуг, особенно в тех странах, где произошел переход от плановой экономики к рыночной. Потребители развивающихся стран плохо знакомы со сложными финансовыми продуктами. Даже в развитых странах недостаточная защита прав потребителей и финансовая грамотность могут породить как злоупотребле-

ния и обман со стороны финансовых учреждений, так и мошенничество со стороны посредников.

В настоящее время во многих развивающихся странах разрабатывается законодательство в сфере защиты прав потребителей. Регуляторы стремятся соблюсти интересы всех сторон: не ограничивать развитие рынка и при этом защитить права потребителей. Например, индийский регулятор в сфере страхования недавно вынес на обсуждение рынка несколько законопроектов, направленных на сокращение случаев мошенничества со стороны компаний и преодоление информационного разрыва, чтобы дисциплинировать деятельность страховщиков и защитить интересы застрахованных лиц.

Правительство Малайзии планирует ввести новую схему страховых выплат, обеспечивающую большую защищенность держателей полисов страхования жизни, не-жизни и такафула (страхования на основе принципов Шариата). Законопроект нацелен на защиту страхователей в случае банкротства страховщика или члена такафула.

Мы считаем, что по мере развития экономики повышается и степень защиты прав потребителей. Страховщики должны учитывать это при создании новых продуктов и разработке стратегии продаж, рассчитанной на незанятые ниши.

6. Рост кибер-преступности

Количество преступлений в сфере информационных технологий продолжает расти, независимо от географического положения или экономических катаклизмов. Кибер-преступления включают в себя отказ от поставки после оплаты, мошенничество с предоплатой, мошенничество с кредитными картами, хищение персональных данных, рассылку спама, создание и распространение вирусов.

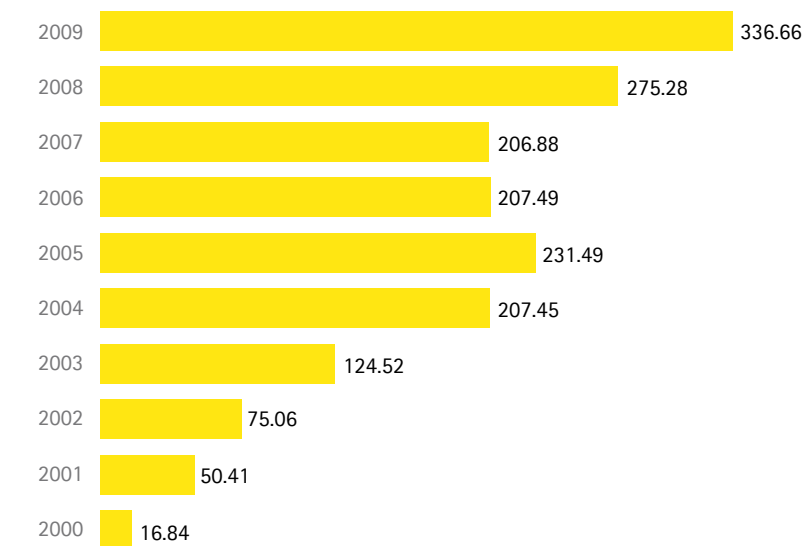
Уровень проникновения Интернета растет во всем мире, и как только развивающиеся страны получают широкополосный доступ

в Интернет, количество потенциальных жертв кибер-преступников увеличивается. Преступления эволюционировали от банального мошенничества до сложнейших кампаний, направленных против крупнейших корпораций и органов государственной власти. К тому же практически полное отсутствие контроля со стороны мирового сообщества и международного законодательства серьезно затрудняет борьбу с кибер-преступлениями. Великобритания ежегодно теряет от мошенничества, связанного с кражей персональных данных, 1,2 млрд фунтов-стерлингов (примерно \$2 млрд), а ущерб от банковского мошенничества в 2009 году, когда резко возросло количество хакеров, пользующихся программами, которые открывают доступ к банковским реквизитам клиентов,

составил 60 млн фунтов-стерлингов (\$97 млн). Согласно отчету Бюро содействия правосудию США, в 2009 году количество кибер-преступлений в стране выросло более чем вдвое – до \$560 млн с \$265 млн в 2008 году.

Компании и потребители нуждаются в защите от подобного рода действий, в связи с чем многие страховщики начали оказывать услуги по страхованию от кражи персональных данных и интернет-мошенничества. Преступления в сфере информационных технологий сформировали новую группу рисков, которая требует создания инновационных продуктов и изменений в принципах андеррайтинга, чтобы страховщики смогли обеспечить страховое покрытие новых типов убытков, не забывая о собственной выгоде.

График 20. Жалобы, полученные Центром приема жалоб по интернет-преступлениям США



Источник: Отчет о интернет-преступлениях 2009. Бюро содействия правосудию США

Изменения в поведении потребителя

В настоящее время мы наблюдаем существенное изменение в поведении потребителя, которое непременно повлияет на всех страховщиков. Ускоряющиеся темпы изменения демографической структуры населения, бурное развитие онлайн и мобильных технологий – вот основные движущие силы изменения модели потребления в мировом масштабе. Кроме того, недавняя паника на финансовых рынках повлияла на отношение потребителей к поставщикам финансовых услуг.

Утрата доверия

Недавно Accenture13 провело исследование, которое показало, что страховые компании теряют лояльность клиентов. Лишь каждый второй опрошенный, планирующий приобрести страховку в течение года, намерен обратиться к услугам своего страховщика. Очевидно, в ближайшие годы главной задачей для страховщиков станет удержание клиентов.

Предпочтительные каналы продаж

Онлайн услуги приобретают все большую популярность, так как клиенты все чаще заключают договоры страхования через вебсайты самих страховщиков или посредников. Исследование Accenture показало, что 43% опрошенных, планирующих приобрести страховку в течение года, собираются сделать это через Интернет. Огромное количество сайтов, позволяющих сравнивать цены на услуги, а также сайтов-агрегаторов помогают потребителю выбрать лучшее предложение. Создание сервисов для потребителей, социальные сети и развитие мобильных технологий изменили отношения потребителя как с другими пользователями, так и с поставщиками услуг.

График 21 Интернет-канал продаж будет развиваться быстрее других, применительно ко всем исследованным отраслям

Количество купленных/продленных полисов на вебсайтах страховщиков и агрегаторов увеличится

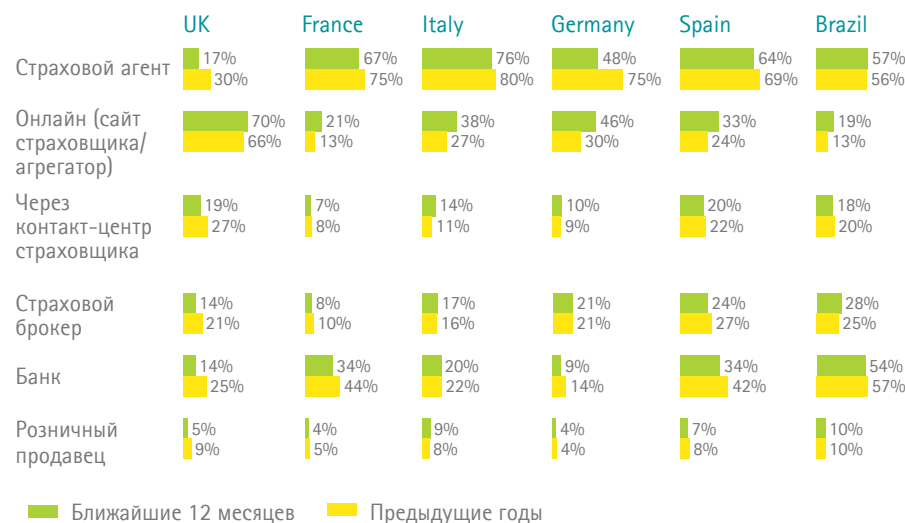
Вопрос: Как вы собираетесь приобрести или продлить полис в ближайшие 12 месяцев



В опросе участвовали респонденты, планирующие приобретение или продление страховых продуктов в ближайшие 12 месяцев

Прогнозируемые каналы продаж для разных стран

Вопрос: Как вы собираетесь приобрести или продлить полис в ближайшие 12 месяцев



Опрошены респонденты, планирующие приобретение или продление страховых продуктов в ближайшие 12 месяцев

Источник: Accenture Multi-Channel Distribution Insurance Consumer Survey: Changing Channels (2010)

Новые технологии формируют совершенно иной тип потребителя, который уже не соответствует сложившемуся стереотипу о стандартном представителе среднего класса. И для страховщиков, основной аудиторией которых является именно средний класс, эта трансформация имеет очень большое значение.

Например, более 60% населения Германии по уровню доходов принадлежит к среднему классу. Еще какое-то время назад этой категории населения Западной Европы был присущ определенный набор укоренившихся потребительских привычек, на который могли ориентироваться страховые компании, разрабатывая продукты, каналы продаж и маркетинговые кампании. При этом требования клиентов к качеству предоставляемых услуг не отличались особо взыскательностью.

Сегодня, по мере корректировки возрастной пирамиды и формирования новых групп потребителей, все меняется. Кроме того, наблюдается тенденция к большей обособленности, когда количество традиционных семей сокращается, и все больше людей остаются холостыми. Согласно данным Евростата, каждый восьмой европеец живет один, что влечет за собой индивидуализацию спроса и предпочтений.

Неоднородность развивающихся рынков

Молодое, экономически активное население развивающихся рынков, с растущим уровнем образования и мобильности, представляет большой интерес для иностранных компаний. Однако маркетинговая стратегия и операционная модель, разработанные для развитых стран, не могут быть просто перенесены на новые рынки с их совершенно иными культурологическими, экономическими и демографическими характеристиками. Развивающимся странам присущи большая фрагментированная база новых потребителей, для которых характерны низкая покупательская способность и очень специфические требова-

ния. Это густонаселенные страны с большими территориями, со своими культурными барьерами, языком и образом жизни. Поэтому, в отличие от большинства развитых рынков, очень большую роль на развивающихся рынках играет брендинг. Компания Nielsen14 в своем недавнем исследовании потребительского поведения причислила Индию с тремя странами, население которых наиболее чувствительно к брендам. Представители среднего класса развивающихся стран стремятся обособиться во всем, в том числе и в том, какими финансовыми услугами они пользуются.

Необходимость разностороннего подхода к клиенту

Рынки развиваются в различных направлениях, и для каждого сегмента рынка характерны свои отличительные черты. Поэтому страховщикам необходимо разрабатывать многомерную модель клиентской базы, которая бы обеспечивала актуальное сегментирование потребителей и анализ данных. Страховщики по-прежнему широко применяют демографические критерии при анализе клиентской базы. Между тем, наиболее успешным компаниям предстоит выйти за рамки традиционного сегментирования по таким показателям, как пол, возраст, уровень образования, профессиональная деятельность и средний доход. Для того, чтобы не упустить открывающиеся возможности, страховщикам необходимо использовать более детальную информацию. Важно иметь четкое представление о поведении и предпочтениях клиентов, перерабатывать информацию для определения точек соприкосновения с ними, а также иметь представление, как эту информацию использовать. Большинству компаний по-прежнему не хватает всеобъемлющего понимания своего клиента, что снижает эффективность инвестиций в маркетинг, продажи и клиентскую поддержку. Мы убеждены, что стратегия успешного сегментирования требует более целостного, детального и расширенного взгляда

на клиента. К примеру, страховщики должны проводить комплексную оценку различных показателей, таких как стоимость обслуживания и стоимость удержания клиентов для того, чтобы стать более эффективными и прибыльными. Глубокое понимание клиента (его образа жизни, интересов, подверженности рискам), его потребностей (зачем покупает, как будет использовать) и восприятия (например, доверие к бренду) могут помочь страховщикам разработать индивидуальный подход, который обеспечит кросс-продажи и рост прибыли.

Правильное сегментирование позволит страховщикам не просто сформировать базу лояльных клиентов, но также разрабатывать лучшие предложения на рынке на максимально выгодных условиях.

Меняющаяся конкуренция

За последние десятилетия принципы продаж, по большому счету, не сильно изменились. Тем не менее, негативные тенденции на некоторых рынках свидетельствуют о том, что долго так продолжаться не будет. Accenture выделяет четыре фактора, которые изменяют состояние конкуренции на мировых рынках и определяют дальнейшее развитие.

1. Возвращение брокеров

Брокеры являются одним из самых ценных каналов продаж на развитых рынках. На основании данных Европейской ассоциации по страхованию и перестрахованию (CEA), Accenture оценивает долю брокеров на европейском страховом рынке на уровне 20%. Это говорит о том, что более успешно продажи сложных продуктов осуществляют неспециализированные посредники.

Однако за последние несколько лет традиционно сильные рыночные позиции брокеров пошатнулись. Например, на немецком рынке страхования жизни, где доминируют штатные страховые агенты, доля брокеров в новом бизнесе резко возросла до 32% в 2005 году, остановившись на этой отметке. На британском рынке страхования имущества и ответственности брокеры утратили былые позиции в сегменте прямых продаж. Брокерам пришлось принять решительные меры, чтобы отвоевать потерянную долю рынка. Консолидация, оказание профессиональных консультационных услуг, фокус на сегментирование, обслуживание клиентов и создание востребованных продуктов, а также использование новейших технологий помогли им восстановить утраченные позиции во многих странах. В целом, мы рассчитываем на сохранение такой тенденции, особенно в континентальной Европе, где до сих пор доминируют штатные агенты.

2. Расцвет компаний-агрегаторов

Расцвет компаний-агрегаторов (например, www.confused.com), который начался в Британии с 2003 года, чет-

ко обозначил еще одну негативную тенденцию, отражающую отношения страховщиков со своими клиентами. Являясь площадкой для сравнения цен и онлайн-посредником, агрегаторы совершили революцию в системе продаж страховых услуг в Великобритании. В сегменте частного автострахования они только в 2008 году удвоили долю рынка, заняв 45%. Рыночный аналитик Datamonitor15 предполагает, что к 2011 году объем продаж через компании-агрегаторы достигнет 64% от всего рынка.

Accenture рассматривает агрегаторов как катализатор структурных изменений в страховой индустрии, который влечет изменения в системе дистрибуции. Агрегаторы ставят перед страховщиками новые задачи, так как по мере роста ценовой осведомленности клиента его лояльность по отношению к компаниям будет снижаться. Появление новых игроков на рынке, которым, благодаря онлайн-посредникам, не придется инвестировать в собственную сеть продаж, приведет к ужесточению конкуренции. Развитие компаний-агрегаторов потребует от страховщиков существенных операционных изменений. Например, они будут вынуждены развивать онлайн-услуги для использования доступных агрегаторам возможностей.

Для увеличения потребительской ценности предлагаемых продуктов и услуг на этом динамичном рынке необходимо провести сегментирование клиентской базы, основанное на глубоком понимании нужд и потребностей потребителей. Для увеличения доли рынка будущие онлайн-посредники смогут взять на себя заполнение полисов/документации, а также ряд услуг в области урегулирования убытков. Для того же, чтобы использовать возможности абсолютно новых бизнес-моделей, создания альянсов и построения партнерских отношений, онлайн-посредники могут также выступать в роли универсальной небрендовой платформы для новых участников рынка. В конечном счете,

у агрегаторов есть потенциал для переосмысления того, что значит – быть поставщиком страховых услуг.

3. Новые игроки

Создание совместных предприятий или партнерская модель ведения бизнеса меняют конкурентные отношения по всему миру. Страховщики объединяются с крупными нетрадиционными игроками или с компаниями из других отраслей. Исходя из данных, предоставленных компанией BvD, совместные предприятия активно создаются как на развитых, так и на развивающихся рынках: с 2000 года 40% от более 400 совместных предприятий в области страхования были созданы на Дальнем Востоке и в Центральной Азии, около 30% – в Западной Европе.

Accenture считает, что в течение ближайших пяти лет значение совместных предприятий возрастет по двум причинам. Во-первых, доступ к клиенту является ключевым фактором для того, чтобы быстро занять устойчивое положение на рынке. Зачастую крупные не-страховые компании, например, телекоммуникационные провайдеры, могут предоставить страховщикам доступ к своей клиентской базе и инфраструктуре продаж, или же к обширной базе собственных сотрудников. Во-вторых, растет уровень информированности о бренде среди представителей среднего класса развивающихся стран. Очевидно, что бренд является своего рода символом принадлежности к среднему классу, за которую люди готовы платить – вот еще одна причина, по которой страховщикам стоит обратить внимание на потенциальных партнеров, не имеющих отношения к страхованию.

4. От выплат компенсаций к предоставлению услуг

Высочайшее качество обслуживания клиентов станет одной из отличительных черт успешной страховой компании. Мы убеждены, что этот аспект изменит конкурентную среду на рынке. В то время как большинство европейских страховщиков

пытается позиционировать себя как "компания с высоким уровнем обслуживания", определение того, что такое "обслуживание", остается неясным. Мы выявили три составляющие понятия "обслуживание", которые действительно важны для клиента.

Основные требования

Последний опрос потребителей 13 в пяти развитых странах Западной Европы и Бразилии, проведенный Accenture, показал, что люди невысоко оценивают страховые компании, когда речь заходит о качестве обслуживания. Основными критериями, которые выделяют потребители при выборе страховщика, являются "скорость решения проблем", "доступность в любое время" и "осведомленная и отзывчивая служба поддержки по телефону". И всего 25% опрошенных порекомендуют услуги своей компании. Мы пришли к выводу, что, хотя многие компании реорганизуют службу поддержки клиентов, стремясь повысить качество и доступность обслуживания, этого остается недостаточно для создания надежного конкурентного преимущества.

Простота

Страхование воспринимают как сложный продукт с объемными анкетами, многостраничными текстами с трудными для понимания правилами и условиями страхования, а также нередко бюрократизированным процессом компенсации убытков. В связи с этим некоторые страховщики позиционируют себя как компании "простого страхования" с сокращенным набором продуктов, упрощенными процессами, правилами, и условиями, а также все большими возможностями для самообслуживания. Их цель – привлечение более молодых клиентов, которые ориентированы на простоту использования продукта и не намерены покупать то, что им не совсем понятно. Хотя это относительно новое и перспективное направление, для сохранения конкурентного преимущества необходимо будет постоянно изобретать все новые продукты и процессы.

Обзор: Bajaj Allianz General Insurance Company

В 2001 немецкая страховая группа Allianz объединилась с индийским автопроизводителем Bajaj для создания компании Bajaj Allianz General Insurance Company. На протяжении шести лет ежегодный рост Bajaj Allianz составлял в среднем 34%, что позволило ей занять лидирующие позиции в своем сегменте.

Удобство

Лидеры страхового рынка не ограничиваются простой выплатой по убыткам, а стремятся комплексно решить проблему, с которой сталкивается клиент. Таким образом, они не только предоставляют качественную и своего рода уникальную услугу, но и могут лучше контролировать процесс компенсации убытков, подчас снижая тем самым объем выплат. Программы по оказанию дополнительных услуг и медицинское страхование – вот две основные бизнес-модели с хорошим потенциалом роста.

Впечатляющий показатель ежегодного роста премий на 8% за последние 5 лет свидетельствует о стабильном успехе компании Mondial Assistance. Мировой лидер в своем сегменте, Mondial Assistance обслуживает около 250 млн клиентов в области автострахования, медицинского страхования, страхования жизни и страхования путешественников, придерживаясь философии "помогать людям, в любом месте, в любое время". Сталкиваясь с проблемой повышения среднего возраста клиентов, компания разрабатывает новые услуги, например, оказание помощи людям, которые не могут самостоятельно себя обслужить, или профилактика хронических заболеваний. От остальных страховщиков Mondial Assistance отличает процесс обслуживания клиентов. Компания убеждена, что решающим фактором успеха является высокий уровень взаимодействия с клиентом, который возможен за счет использования передовых технологий. Результаты говорят сами за себя: по данным Net Promoter, 16 61% клиентов готовы порекомендовать этого страховщика друзьям, в отличие от 25% в среднем по отрасли.

Огромная клиентская база Bajaj, известный и проверенный бренд, разветвленная сеть торговых залов в городских и сельских районах Индии позволили Allianz сделать рывок на начальном этапе освоения локального страхового рынка.

Источники: Bajaj Allianz, Accenture Research

С финансовой точки зрения, Mondial Assistance контролирует свои расходы за счет четкого управления сетью компаний, предоставляющих услуги по уходу за больными, техническую помощь при авариях и т.п.

Подобная бизнес-логика характерна для ведущих организаций медицинского обслуживания. Учитывая высокие затраты государства и самих потребителей на здравоохранение, лидирующие страховые компании США, такие как Aetna Health или Cigna, ориентированы на предоставление розничным клиентам доступного и качественного медицинского обслуживания. Оказание медицинских услуг осуществляется только через собственную сеть медицинских учреждений и специалистов. Различные механизмы помогают этим компаниям контролировать расходы (например, стимулирование медработников выбирать менее дорогостоящие формы лечения) при сохранении высокого качества обслуживания клиентов (например, проводятся проверки специалистов на соответствие определенным требованиям и стандартам).

Мы убеждены, что сфера обслуживания открывает перед страховыми компаниями большие возможности для конкуренции. При этом главной задачей станет выбор оптимального способа предоставления услуг: через кооперацию, совместные предприятия или собственную сеть. Опыт страховщиков по созданию собственных сетей станций техобслуживания показывает, что лишь немногие крупные игроки смогут добиться в этом успеха, достигнув тем самым конкурентного преимущества. Таким образом, со временем компании, далекие от страховой деятельности, будут играть в страховании все более важную роль.

Новые реалии

Анализируя факторы, которые будут формировать страховую отрасль в следующие 5 лет, становится очевидно, что после финансового кризиса возврат к прошлому невозможен. Многие были сказаны о так называемых "новых реалиях", влияние которых уже ощутимо на рынке. Для 2009-2010 годов были характерны медленные темпы роста в сочетании с очень низкой доходностью.

Accenture уверена в том, что в новых условиях значительно снизится средний уровень возврата на капитал по сравнению с тем, каким он был в последние десять лет. Если до финансового кризиса компании без особого труда показывали ROE на уровне 15-20%, в ближайшие годы доходность капитала на уровне 10-15% будет считаться хорошим показателем, достигнуть который смогут только те, кто будет решительно реагировать на изменившиеся ус-

ловия рынка. Те компании, которые не проявят гибкость, чтобы отвечать новым требованиям, могут рассчитывать на ROE не выше 5-10%.

Вот 5 факторов, которые будут определять дальнейшее развитие компаний.

1. Медленный рост внутреннего валового продукта (ВВП)

Обзор макроэкономической ситуации показывает, что процесс восстановления экономики будет, вероятнее всего, долгим и медленным. U-образная и L-образная траектории соответствуют более медленному восстановлению роста ВВП, нежели оптимистичный V-образный сценарий. Сильная зависимость страховых премий от ВВП, помноженная на ожидания, что экономическая активность и спрос попросту не вернутся на докризисный уровень, подают страховщикам тревожные сигналы. Чтобы

поддерживать положительный ROE в течение следующих 10 лет, компании будут вынуждены коренным образом изменить манеру ведения бизнеса.

2. Низкие долгосрочные процентные ставки

Понижение процентных ставок также препятствует восстановлению роста и доходности. Невыгодные ставки и неблагоприятное положение на рынке ценных бумаг сократят доходность инвестиций для страховых компаний по всему миру. Есть признаки того, что, к сожалению, эта тенденция будет довольно продолжительной. Кроме того, угнетенный и волатильный рынок ценных бумаг повлияет на продажи unit-linked полисов. Более привлекательными станут нестраховые пенсионные продукты, поскольку станет сложнее обеспечивать возврат на инвестиции по полисам с гарантированным доходом.

правило, международные корпорации должны соответствовать этим требованиям, даже если их головной офис находится в другой стране.

4. Стандартизация продуктов

Компании, занимающиеся страхованием имущества и ответственности, испытают ужесточение ценовой конкуренции в условиях медленного роста ВВП. В таких условиях на смену инновациям будет приходиться стандартизация продуктов. Ей будут сопутствовать повышение прозрачности и осведомленности клиентов о ценах, что будет наиболее ярко выражено в персональном страховании.

5. Возрастающая роль посредников.

И, наконец, в страховании возрастет роль независимых посредников. Успешные онлайн-агрегаторы, работающие на развитых рынках, будут стремиться увеличить долю, предлагая дополнительные клиен-

тоориентированные услуги, или же выполняя те функции, которые до сих пор были прерогативой самих страховых компаний, как, например, урегулирование убытков. Все это приведет к снижению доходов традиционных страховщиков.

Влияние новых реалий

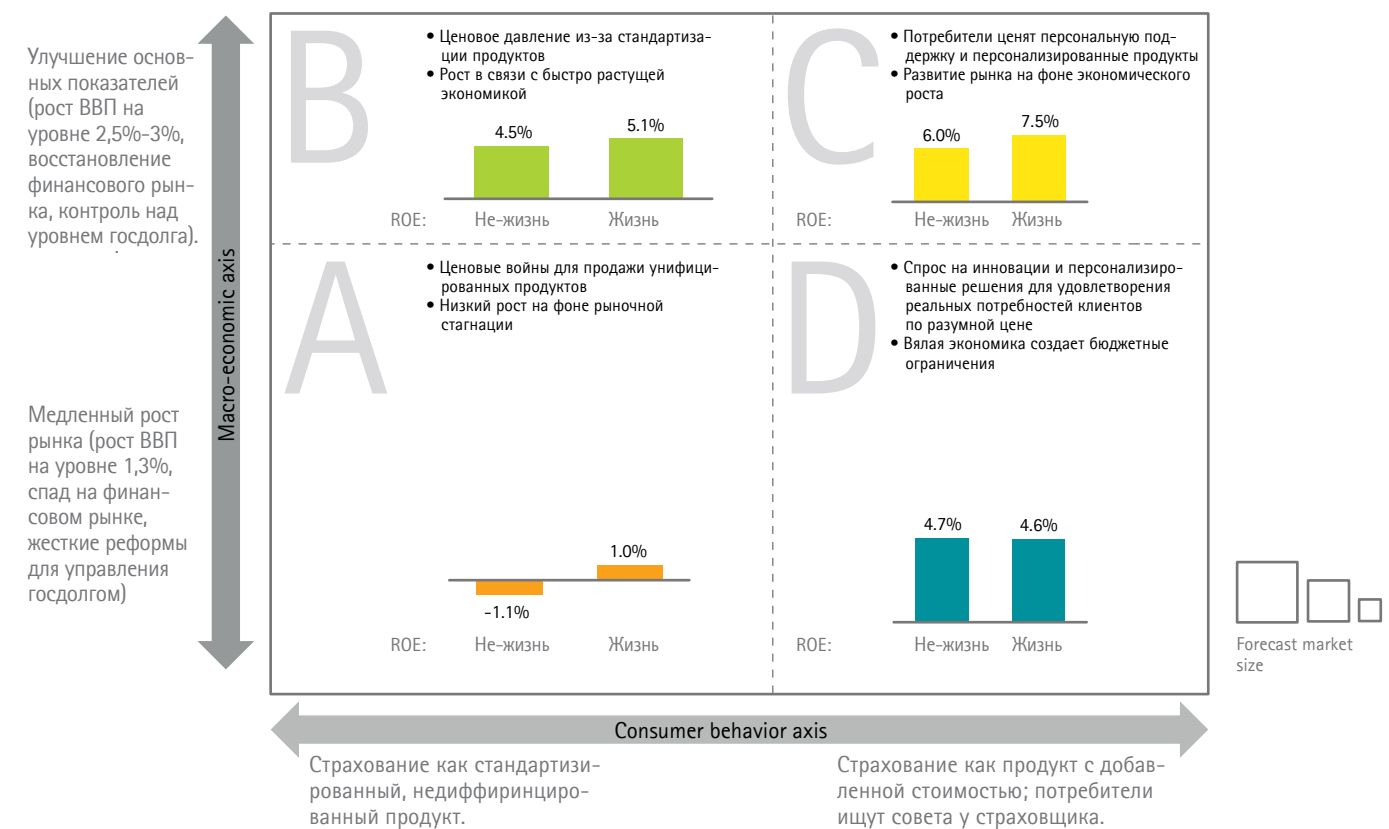
Все эти факторы формируют новые условия существования страховщиков и угрожают в дальнейшем свести на нет перспективы роста и доходности для компаний по всему миру. Их общее воздействие было проанализировано в крупномасштабном исследовании, 17 которое Accenture проводила в одной из ведущих западноевропейских стран в конце 2010 года, а его результаты подтвердили лидеры отрасли в этой стране. Основные выводы были представлены в виде четырех возможных сценариев развития страховой отрасли в ближайшие 10 лет (График 23).

График 22. Перспективы в новых реалиях



Источник: Accenture analysis

График 23. Четыре сценария развития страховой отрасли.



Источник: The Western European Insurance Market 2020, Accenture November 2010

При составлении сценариев были исследованы две основные переменные. Первая – прогнозируемое восстановление экономики, которое играет решающую роль для роста премий. Вторая – склонность потребителей к приобретению более дешевых и стандартизированных продуктов по сравнению с персонализированными продуктами и услугами с добавленной стоимостью. За последние 10 лет эти факторы оказали значительное влияние на розничную торговлю, меняя ассортимент продуктов, усиливая ценовую конкуренцию и повышая необходимость продвижения товаров. Рентабельность продаж при этом сократилась вдвое. Исследование Accenture свидетельствует о том, что аналогичные процессы могут происходить и в страховании.

Согласно исследованию, в ближайшие годы основная часть рынка будет развиваться по сценарию А. Исходя из макроэкономических прогнозов, в среднесрочной перспективе будет наблюдаться, в лучшем случае, незначительное повышение страховой активности. Ожидается значительное замедление среднегодовых темпов роста (CAGR). Так, в ближайшие десять лет, по сравнению с минувшим десятилетием, этот показатель снизится до 1,2% с 4% для страхования имущества и ответственности (P&C), до 3,6% с 6,3% для компаний, страхующих ЖКХ и санитарно-эпидемиологические риски (H&PP), до 0,5% с 6,4% для страховщиков жизни. Предполагается, что ROE компаний, занимающихся страхованием жизни, упадет до 1%, а для компаний, занимающихся иными видами страхования – и вообще покажет отрицательную динамику на уровне -1,1%. Для рынка будут характерны ценовые войны и снижение доходности.

Размеры полей для сценариев В и С отражают пессимизм в отношении перспектив быстрого и стабильного восстановления экономики. В первом случае предполагается, что CAGR также будет снижаться, однако менее резко, чем в сцена-

рии А: до 1,9 %, 4,3 % и 4,8 % для P&C, H&PP и жизни соответственно. Ожидается, что ROE составит в среднем 4,5% для страховщиков не-жизни и 5,1% для компаний, занимающихся страхованием жизни. На фоне роста спроса на страховые продукты по-прежнему сохранится ценовое давление, и для удовлетворения потребности в дешевых, стандартизированных продуктах будет необходима индустриализация страховых процессов.

Даже сценарий С предполагает замедление темпов роста по сравнению с теми, которые были характерны для рынка. CAGR составит 2,7%, 5% и 4,8% для P&C, H&PP и страховщиков жизни соответственно. ROE будет сильно зависеть от затрат на предоставление персонализированных услуг и составит в среднем 7,5% для страховщиков жизни и 6% для остальных.

Ожидается, что по сценарию D будет развиваться значительная часть рынка, которая будет расти по мере увеличения численности "Поколения Y", свободно ориентирующегося в социальных сетях и открытого для персонального взаимодействия. Для этого рынка будут характерны микросегментирование и сложные дорогостоящие продукты. Клиенты будут конструировать индивидуальное покрытие, используя портфели временных гарантий. CAGR в течение следующих 10 лет будет достаточно низким (1,9%, 4,3% и 0,5% для P&C, H&PP и страховщиков жизни соответственно), а средний ROE будет примерно вдвое ниже нынешнего и составит в среднем 4,6% для страхования жизни и 4,7% для других видов.

Во избежание снижения ROE, лидерам необходимы быстрота и гибкость

Во избежание снижения ROE, лидерам необходимы быстрота и гибкость

Несмотря на то, что приведенные выкладки относятся к страховому рынку Западной Европы, основные тенденции и условия, описанные в

четырёх сценариях, в той или иной мере относятся ко всем развитым странам. Конкретные цифры могут разниться, однако общий вектор развития и основные характеристики, определяющие новые рыночные условия, остаются схожими.

Это означает, что в ближайшие годы большинство компаний столкнутся с примерно одинаковыми задачами. Необходимо глобально менять структуру затрат, и не только для того, чтобы минимизировать возможное снижение ROE, но также чтобы оставаться конкурентоспособными – не говоря уже о повышении прибыли – в условиях ужесточения ценовой конкуренции.

Также очевидно, что в условиях быстро меняющейся деловой, экономической и политической ситуации новые реалии не являются величиной постоянной. Сегодня более чем когда-либо, высокая эффективность является не самоцелью, а стилем жизни. Исследование Accenture High Performance Business, проведенное в 2008 и 2009 годах среди страховых компаний, показало, что многие лидеры отрасли не смогли удержать свои позиции в течение этих двух лет. Можно заключить, что лидеров среди страховых компаний будет становиться все меньше. Им необходимо сконцентрироваться на выявлении и анализе факторов, формирующих отрасль, и постоянно адаптироваться к непрерывно меняющимся условиям существования.

Таким образом, становится труднее определить, что именно понимать под определением "высокоэффективная компания". Оно больше не сводится исключительно к операционному совершенству, эффективной дистрибуции или рыночной дифференциации. Теперь оно подразумевает сочетание множества факторов, среди которых рост, прибыльность, сфокусированность и диверсификация, упрощение и изысканность. Отныне более, чем когда-либо, высокая эффективность будет зависеть от быстроты реакции и гибкости.

Высокоэффективный страховщик будущего

Рыночные требования к высокой эффективности

В начале обзора мы говорили о том, что потенциал для роста существует не только в развивающихся странах, но и в отдельных сегментах развитых рынков. Однако сам по себе факт присутствия на любой из этих территорий не достаточен для того, чтобы считаться высокоэффективной компанией – каждый рынок требует индивидуального подхода. Попросту говоря, страховщики должны уметь сбалансировать рост и прибыльность, принимая во внимание потребности каждого рынка, на котором они работают.

В ответ на финансовый кризис многие страховые компании резко сократили расходы, однако для того, чтобы удержать позиции на насыщенном рынке развитых стран, необходимо нечто большее. Мы полагаем, что способность оптимизировать и унифицировать производственный процесс будет играть ключевую роль в достижении высокой эффективности на развитых рынках. В частности, к росту приводят оптимизация и повышение профессионального уровня продаж и систем дистрибуции. Профессионализация продаж переводит их эффективность на новый уровень, что чрезвычайно важно при завоевании быстрорастущих сегментов рынка с высоким потенциалом. При этом, наряду с концентрацией на продажах и дистрибуции, на развитых рынках послекризисного периода страховые компании должны стремиться, в том числе, к снижению затрат. Мир вступает в эпоху Индустриализации 2.0 с ее стремлением к упрощению, созданию динамичных организаций и переходу к недорогим операциям.

На развивающихся рынках акцент будет сделан на инновациях и упрощении производственного процесса. Принимая во внимание уникальную рыночную динамику развивающихся

стран, мы полагаем, что в основе успеха должен лежать абсолютно дифференцированный подход.

Применение инновационных технологий становятся решающим фактором, когда речь идет об обеспечении низкокзатратной дистрибуции в отдаленные регионы, а упрощение является базовым принципом при создании доступных продуктов для необразованного, малоимущего сельского населения. Например, для того, чтобы получить прибыль с продажи страхового продукта стоимостью \$3 в год, необходимо иметь дешевую дистрибуцию и возможность обработки данных в точке продаж. Продукты должны быть настолько просты, чтобы их могли понять даже необразованные клиенты и их можно было продавать через мобильные устройства без непосредственного человеческого участия. Страховщики, которые не в состоянии отказаться от устоявшейся страховой парадигмы, не смогут конкурировать там, где необходимы совершенно иные продукты, цены и модели обслуживания.

Бизнес-модели для высокоэффективного страхования

Так как же страховщикам извлечь максимальную выгоду из новых сегментов роста? Является ли простое географическое продвижение и выход на новые рынки наиболее эффективным решением? Действительно ли необходимо одновременно работать на развитых и развивающихся рынках, чтобы достигнуть успеха в ближайшие 5 лет?

С точки зрения географии, существует бесчисленное множество стратегических комбинаций. Мы не думаем, что максимально полный охват развитых и развивающихся рынков является единственным способом достижения роста, равно как и что панацеей может стать ставка исключительно на развивающиеся рынки.

Первое, что нужно сделать при разработке пятилетней стратегии повышения рентабельности, это выбрать бизнес-модель, которая определит стратегический подход, а также целевые рынки, сегменты и территории. Accenture разработала шесть бизнес-моделей, основанных на комбинациях различных стратегических и географических особенностей, которые, по нашему мнению, являются наиболее подходящими для достижения высокой эффективности бизнеса в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

С другой стороны, сами по себе представленные бизнес-модели не являются ключом к успеху. Исследование Accenture High Performance Business показало, что одной только бизнес-модели недостаточно. Для достижения высокой эффективности необходимо выстроить операционную модель, которая бы определяла возможности и особенности управления бизнесом. При обсуждении высокоэффективного страховщика будущего необходимо рассмотреть все эти аспекты деятельности компании.

Прежде, чем перейти к детальному обзору бизнес-моделей, мы коротко опишем каждый из вышеуказанных аспектов:

Бизнес–модель

Бизнес–модель определяет рынки и виды страхования, в которых занята компания; услуги, которые она предоставляет; и, самое главное, то, как она позиционирует себя и конкурентов.

Операционная модель

Операционная модель описывает производственный процесс компании. Речь идет об организации, процессов, технологии и человеческих ресурсах.

Сильные стороны

В этом разделе мы выявляем сильные стороны компании и ее конкурентные преимущества. Эти характеристики определяют сущность компании: они пронизывают все уровни бизнеса, постоянно доказываются на практике, они намеренно создаются, развиваются и непрерывно совершенствуются.

Управление

Этот аспект определяет то, как осуществляется управление в компании (централизованное, региональное, местное управление или комбинация этих механизмов). Управление также включает в себя определение основных показателей эффективности, которыми руководствуется менеджмент компании. Теперь рассмотрим бизнес–модели, на базе которых, по нашему мнению, будут созданы высокоэффективные страховщики будущего.

Индустриализаторы 2.0

Бизнес–модель и стратегия

"Индустриализаторы 2.0" сфокусированы на удержании позиций на уже освоенных развитых рынках. Они обеспечивают рост рентабельности за счет постоянной оптимизации бизнеса и операционных моделей, которые позволили бы максимально использовать существующий на их домашних рынках потенциал. Они предлагают продукты и услуги по всем видам страхования через все основные каналы продаж. Кроме того, они уделяют большое внимание обслуживанию, вводя дополнительные продукты в сфере урегулирования убытков за счет собственных пред-

График 24. Шесть бизнес–моделей, которые с наибольшей вероятностью обеспечат лидирующие позиции в новых реалиях

| | |
|--|---|
| Бизнес–модель Индустриализаторы 2.0 | Ключевые характеристики Фокус на развитие рынки. Исследование развивающихся рынков. |
| Охотники за прибылью | Фокус как на развитый внутренний рынок, так и на тщательно отобранные сегменты развивающихся рынков. Быстрые, разборчивые и предприимчивые. |
| Глобальные завоеватели | Сбалансированный, всеобъемлющий охват рынка развитых и развивающихся стран. Широкий спектр направлений бизнеса. |
| Титаны развивающихся стран | Фокус только на развивающиеся рынки. Хорошо ассимилирует на выбранных рынках. Ограниченное присутствие (либо полное отсутствие) на развитых рынках. |
| Мастера управления рисками | Эксперт, занимающий свою нишу. Глобальное присутствие в определенной нише (по избранным рискам). |
| Брокеры 2.0 | Интернет–брокеры с фокусом на функциональном сравнении цен. В цепочке создания добавочной стоимости специализируются только на дистрибуции и продажах. |

Источник: The Western European Insurance Market 2020, Accenture November 2010

ложений или путем сотрудничества с другими компаниями в сфере услуг.

"Индустриализаторы" уже успешно оптимизировали большую часть бизнеса, особенно операционную составляющую (администрирование договоров страхования, выплаты и андеррайтинг) и ИТ. Сейчас они сфокусированы на маркетинге и дистрибуции, используют сегментирование, аналитику, стандартизируют процессы и технологии, переводя продажи из разряда искусства в разряд науки. Мы считаем, что эти особенности необходимы страховщику, претендующему на лидерство в рамках описываемой бизнес–модели.

Страховщики, которые максимально используют преимущества бизнес–модели "индустриализаторы 2.0", также изучают возможности выхода на развивающиеся рынки... но с большой осторожностью.

Такая бизнес–модель больше всего подходит универсальным страховщикам с оборотом \$15–50 млрд.

Операционная модель

"Индустриализаторы 2.0" выстраивают операционную модель так, чтобы укрепить и без того сильную позицию на рынке за счет оптимизации

и индустриализации процессов. Их операционная модель основывается на принципах гармонизации, стандартизации, автоматизации, прозрачности управления, использования аутсорсинга там, где это необходимо, и постоянного совершенствования. Операционная модель "индустриализаторов 2.0" охватывает все составляющие страхового процесса и многочисленные каналы продаж.

Раньше индустриализаторы уделяли основное внимание развитию бэк–офиса и ИТ, теперь же они применяют те же принципы и для фронт–офиса. Они значительно упрощают продуктовую линейку, поскольку обслуживание сложных продуктов довольно затратно. Они отказываются от непопулярных низкодоходных продуктов, разрабатывая новые модульные программы, которые позволяют обслуживать клиента в индивидуальном режиме. Они используют высокие технологии для более быстрого вывода продукта на рынок за счет централизованного конфигурирования продуктов и расчета их стоимости, продаж через Интернет и агентских схем.

В процессе андеррайтинга они широко используют аналитические данные и исходят из понимания поведения клиента, набора возможных

рисков, истории выплат по полисам, а также и прогнозирования на основе статистических моделей. Качество для них важнее, чем количество, а в основе взвешенной модели андеррайтинга лежит высокопрофессиональное управление рисками.

В маркетинге и дистрибуции они давно отказались от стандартных подходов. Их подход к сегментированию и маркетингу, основанный на статистических данных и их анализе, связан с разработкой новых продуктов. Они применяют цифровой маркетинг на всех направлениях продаж, что открывает обширные возможности для взаимодействия с клиентами как в процессе продаж, так и при дальнейшем обслуживании. Сотрудники отделов продаж таких компаний хорошо обучены привлекать клиентов, консультировать их и обслуживать. Они обеспечены технической поддержкой и владеют аналитической базой для проведения маркетинговых кампаний, привлечения и обслуживания клиентов.

Страховщики, которые успешно реализуют модель "индустриализаторы 2.0", работают на локальном рынке, где близость к клиенту является необходимым условием успешных продаж. У них есть очень четкое понимание и стратегическое видение общих черт их бизнеса в разных странах, и они пытаются гармонизировать процессы там, где это возможно. Единственными страховыми процессами, которые требуют близости к клиенту, являются, главным образом, дистрибуция, а также частично обслуживание клиентов, разработка страховых программ и андеррайтинг. Все остальные процессы, такие как администрирование полисов, обслуживание, разработка страховых программ и обработка претензий, непрерывно унифицируются и при необходимости становятся общими для всей корпорации или региона. Многие крупные европейские страховщики консолидируют процессы по региональному принципу, большинство из них в Ирландии.

Процессы упрощаются, стандартизируются и автоматизируются там, где это возможно. Взаимодействие клиен-

тов с компанией упрощается благодаря фронт–офисам, которые специализируются на наиболее частых вопросах, связанных с администрированием полисов и первом уведомлении о наступлении страхового случая. "Индустриализаторы 2.0" активно используют аутсорсинг для достижения большей синергии и сокращения затрат. Механические процессы, которые не требуют квалификации, такие как сканирование и архивирование, передаются на аутсорсинг для повышения рентабельности.

Нестраховые операции, такие как управление персоналом, финансы и бухгалтерия либо централизуются, либо передаются на аутсорсинг третьей стороне.

Организация бизнеса должна основываться на разделении труда по функциональному, а не географическому признаку. Вместо того, чтобы создавать дублирующие функции в каждом регионе, схожие процессы централизуются и передаются сотрудникам с соответствующей квалификацией и зарплатой. Например, низкоквалифицированные сотрудники выполняют простые повторяющиеся функции в едином центре, который обслуживает несколько регионов и офисов. Организация работы в таких центрах обслуживания основана на общей ответственности работающих в них сотрудников, что позволяет легко оценивать эффективность их деятельности.

Технология этих компаний строится на единой платформе, имеющей ряд стандартных компонентов и для всех этапов производственного процесса, за исключением дистрибуции. Дистрибуция является для "индустриализаторов 2.0" ключевым фактором успеха на самых разных рынках, поэтому они отводят важную роль изучению местной специфики, которая играет решающую роль в понимании рынка и достижении успеха.

Они централизованно разрабатывают и поддерживают свои приложения, зачастую привлекая сторонних разработчиков или отдавая их на аутсорсинг нескольким стратеги-

ческим провайдером. То же самое относится и к ИТ–инфраструктуре, которая также управляется централизованно и передается на аутсорсинг там, где это возможно.

В то же время, "индустриализаторы 2.0" могут направить значительную часть ИТ–бюджета на инновационные технологии, которые позволяют оптимизировать операционную модель и процессы. Они очень быстро осваивают новые технологии, запуская пилотные проекты на небольших участках, адаптируя их к своим требованиям и затем внедряя в масштабах всей компании.

Обобщая, можно сказать, что "индустриализаторы 2.0" имеют целостное представление о производственном процессе, все аспекты которого подвержены индустриализации.

Управление

Управленческая модель "индустриализаторов 2.0" строится на жестком менеджменте. Единый централизованный орган управляет бизнесом, используя ряд четко определенных бизнес–метрик. Метрики и показатели эффективности являются действенными инструментами управления, которые применяются ежедневно и, в зависимости от возможности, в режиме реального времени, для непрерывного мониторинга и совершенствования процессов.

"Индустриализаторы 2.0" используют разветвленную модель управления бизнесом. Ключевые функции, такие как операционные процессы, выплаты компенсаций, ИТ, HR и финансы централизованы на уровне группы или региона. На этом уровне принимаются стратегические решения как по основным функциям, так и по инвестициям, операционной модели, технологических составляющих.

Сотрудники функциональных подразделений в каждой стране, в основном, сосредоточены на текущей деятельности и ограничены в принятии стратегических решений.

Как следствие, топ–менеджеры на местах – это, в основном, исполнители, в отличие от классических управленцев

независимой страховой компании. Исключение составляют сотрудники фронт-офисов, маркетологи и продавцы – работники тех сфер, где "индустриализаторы 2.0" предоставляют своим подразделениям большую свободу принятия решений, чтобы своевременно реагировать на изменения локального рынка.

Сильные стороны

Наряду с множеством сильных сторон, присущих успешной компании, мы выделили три составляющие, без которых "индустриализаторы 2.0" не достигнут высочайших результатов.

1. Операционное совершенство

У "индустриализаторов 2.0" самая сложная бизнес-модель. Они отлично управляют сложными структурами, обладая глубоким знанием и пониманием того, какие метрики действительно важны. Они оценивают все стороны процесса, пытаются понять, как повлиять на расходы, и одержимы идеей получения прибыли. Они объединяют корпоративные цели с задачами и мотивами сотрудников, привлекая и удерживая тех, чьи взгляды совпадают с их собственным. Их манера ведения бизнеса – постоянное совершенствование. Они всегда находятся в поиске новых идей за границами страхования, иногда привлекая топ-менеджеров из промышленного производства.

2. Совершенство в бизнес-архитектуре

Создание операционной модели, которая бы одинаково функционировала в разных странах и приносила прибыль, является одной из самых сложных задач в страховой отрасли. Многие компании работали в этом направлении, но не многие смогли добиться успеха и получить ожидаемую прибыль. "Индустриализаторы 2.0" преуспели в этом, благодаря тому, что сделали осознанный выбор между выгодой для всей группы и для одного локального подразделения. Они признают региональные различия, понимают их корни и могут скорректировать бизнес-модель, но

всегда знают, когда остановиться. Стоимость выхода на региональный рынок для них – это часть уравнения, другой составляющей которого является стоимость адаптации к местным особенностям. И если решить это уравнение не получается, они меняют свой подход. Самостоятельность принятия решений не представляет для них ценность сама по себе, однако может быть необходима в определенных ситуациях для отдельных сотрудников.

3. Совершенство в маркетинге и дистрибуции

Наиболее важная отличительная особенность "индустриализаторов 2.0" – умение профессионализировать весь процесс от сегментирования до дистрибуции и продаж. Для них он скорее из области науки, чем искусства, и в этом они лучшие.

Под "наукой" продаж Accenture подразумевает использование анализа в сочетании с интуицией, доводами и опытом команды продаж, которые позволяют принимать более удачные решения, основанные на фактах. Самый простой пример использования аналитики отделом продаж – изучение базы данных потенциальных клиентов и предоставление агентам схемы сегментирования клиентской базы на основе этого анализа. Мы убеждены, что те схемы сегментирования, которыми сегодня пользуются страховщики, слишком просты для того, чтобы удовлетворить разнообразные потребности клиентов. Для того, чтобы занять на насыщенном рынке лидирующие позиции, подобно "индустриализаторам 2.0", страховым компаниям необходимо максимально использовать свои аналитические возможности и открыть доступ к аналитике сотрудникам отделов продаж.

У "индустриализаторов 2.0" существуют и другие отличительные особенности, но мы предполагаем, что именно эти три преимущества играют решающую роль. Одним словом, до тех пор, пока они будут хорошими стратегиями, они будут оставаться отличными управленцами.

Охотники за прибылью

Бизнес-модель и стратегия

"Охотники за прибылью" занимают сильную позицию на развитом внутреннем рынке, а также в некоторых сегментах быстро растущих развивающихся рынков. Они успешно оптимизируют свой портфель, основываясь на стабильных позициях на развитых рынках (как правило, в своей стране), чтобы быстро находить, выбирать и использовать возможности роста в развивающихся странах. Быстрые, разборчивые и предприимчивые, они инвестируют в те рынки и продукты, где можно получить наибольшую прибыль в самые короткие сроки.

Они очень внимательно выбирают регионы, направление бизнеса, каналы продаж, которые им интересны, и делают все возможное, чтобы как можно скорее занять лидирующие позиции в выбранном сегменте. Они становятся лидерами везде, куда приходят.

"Охотники за прибылью" не выходят на новые рынки исключительно для того, чтобы обозначить свое присутствие. Их главная задача – получение прибыли на тех рынках и в таких странах, которые они считают перспективными. При этом вовсе необязательно, чтобы их выбор был очевиден. Они выбирают рынки, которые представляют интерес с точки зрения перспектив роста, условий входа на рынок и конкуренции. Это рынки, к которым применимы продукты "охотников за прибылью" и где они имеют шансы быстро выйти в лидеры.

Эта бизнес-модель подходит для средних компаний (как жизни, так и других видов страхования, с годовым объемом премий менее \$50 млрд).

Операционная модель

Операционная модель "охотников за прибылью" должна обеспечивать скорость реакции и предприимчивость, необходимые для того, чтобы быстро находить и использовать возможности получения прибыли на новых рынках. Это является главной целью "охотников за прибылью", в то время как обеспечение синергии на уровне всей группы уходит на второй план.

"Охотники за прибылью" применяют различные операционные модели для работы на внутреннем рынке и в развивающихся странах. Дома они применяют тот же подход, что и "индустриализаторы 2.0", делая акцент на стандартизации, автоматизации, упрощении, профессиональному подходу в маркетинге и продажах и т.п. Поскольку такая модель используется только на домашнем рынке, "охотники за прибылью" подчас уделяют гораздо больше внимания оптимизации, чем "индустриализаторы 2.0".

За пределами внутреннего рынка ключевым параметром операционной модели "охотников за прибылью" является быстрота реакции, которую могут обеспечить две разные модели.

1. Автономность

Некоторые высокоэффективные страховщики в прошлом уже использовали такую модель. Существует два варианта: либо приобрести местную компанию, либо начать с нуля, обычно с небольшим капиталом, несколькими сотрудниками, небольшим набором страховых программ и процессами, позаймствованными у материнской компании. Созданная компания стремилась создать собственный бизнес с минимальным вмешательством со стороны группы, полагаясь, в основном, на местных предпринимателей. Эта модель была довольно успешна в прошлом десятилетии, но в последнее время рост числа таких компаний резко сократился. Это объясняется тем, что подобные компании должны предложить новые возможности получения прибыли, зачастую за счет синергии с возможностями всей группы. Такой подход уже отличается от традиционной автономии и требует изменений в принципах управления, что для местного менеджмента может оказаться непростой задачей. Успешные "охотники за прибылью" решают эту задачу, переходя к операционной модели, основанной на организации системы управления через региональные "хабы". Однако это довольно болезненный процесс, который занимает много времени.

2. Франчайзинг

Accenture полагает, что франчайзинг может дать превосходные результаты для "охотников за прибылью", как это происходит в банковской отрасли (например, в Banco Santander). Успешные "охотники за прибылью" создадут универсальные модульные модели франчайзинга на базе общих продуктов, процессов и платформ, которые можно быстро внедрить и адаптировать к местным потребностям. Используя данную модель, "охотникам за прибылью" останется только выбрать рынок, на котором их франчайзинг будет успешным, применяя разные ее составляющие на разных рынках. Таким образом, привлекательность конкретного рынка будет определяться тем, насколько к нему подходит разработанная модель. Благодаря таким франшизам, "охотники за прибылью" смогут добиться необходимой узнаваемости на рынке, используя бренд и модульную операционную модель материнской компании.

Эта модель франчайзинга в некотором смысле похожа на модель, описанную для "индустриализаторов 2.0", которая функционирует одновременно в нескольких странах. Однако она в большей степени основана на модульной структуре. Модель, описанная для "индустриализаторов 2.0", внедряется полностью или частично в каждой стране, в то время как модель франчайзинга предполагает несколько альтернатив в зависимости от конкретной линии бизнеса, каналов продаж, типа продуктов и зрелости рынка. Модули могут быть скомбинированы таким образом, чтобы модель подошла под конкретный рынок.

Также как и для "индустриализаторов 2.0", технологии играют для "охотников за прибылью" важную роль. Однако их подход менее централизован. На внутреннем рынке функции ИТ полностью централизованы для обеспечения большей эффективности. На развивающихся рынках "охотники за прибылью" используют различные платформы в зависимости от того, где они работают. Когда им необходимо

внедрить новую систему, они привлекают недорогих внешних интеграторов. С точки зрения внедрения инноваций, "охотники за прибылью" используют развивающиеся рынки в качестве пилотных зон, а затем переносят успешные проекты на внутренний рынок.

Мы полагаем, что, при условии правильной селекции рынков, эта модель окажется более жизнеспособной, чем автономная модель, используемая в прошлом.

Управление

"Охотники за прибылью" выбирают такую модель управления, которая соответствует их операционной модели. На домашних рынках это централизованная организация с жесткими определениями процессов и ключевых показателей эффективности.

На растущих рынках "охотники за прибылью" применяют различные системы управления, предоставляя местному менеджменту большую свободу в принятии решений. Таким образом, на первый план выходят ключевые показатели эффективности, такие как темпы роста, доли рынка и рентабельности.

В рамках этой модели взаимодействие местных компаний с головной не сводится к исполнению указаний, а заключается в использовании общих активов. Такая позиция позволяет увеличить долю рынка и быстро занять лидирующие позиции. Как бы то ни было, "охотники за прибылью", работающие по франчайзинговой схеме, не допускают отклонений от своей модели без достаточно веских обоснованных причин.

Сильные стороны

"Охотники за прибылью" работают в различных регионах, поэтому для них важно сбалансировать оптимизацию и индустриализацию, необходимые на зрелых домашних рынках, с одной стороны, и инновации и упрощение, которые обеспечат успех на развивающихся рынках, с другой.

Мы полагаем, что для обеспечения лидирующих позиций на разви-

вающихся рынках "охотникам за прибылью" необходимо развивать следующие качества.

1. Совершенство в стратегическом планировании

"Охотники за прибылью" – прекрасные менеджеры и великолепные стратеги. Они досконально знают рынок, на котором собираются работать. Опираясь исключительно на факты, они определяют порог привлекательности, основываясь на качественных, а не количественных показателях. Они никогда не станут работать на рынке, который не соответствует их критериям привлекательности.

2. Совершенство в слияниях, поглощениях и альянсах

"Охотники за прибылью" должны быть лучшими во всех аспектах деятельности по слияниям и поглощениям – от стратегии приобретений, определения объектов и due diligence до последующей интеграции приобретений. Accenture убеждена, что "охотники за прибылью" смогут добиться успеха только тогда, когда главным для них станет стоимость и хорошие показатели, а не простое присутствие на развивающемся рынке. Определение перспектив развития и последующее стремительное слияние, поглощение или партнерство являются фундаментом для успешного развития на этих рынках.

3. Совершенство в управлении рисками

Учитывая разрозненность бизнесов в различных регионах, управление рисками является ключевой деятельностью "охотников за прибылью". Они прекрасно понимают риски, присущие их рынкам, как и те из них, которые они готовы взять на себя. Совершенное управление рисками позволяет им управлять своим портфелем и принимать решения об инвестициях или отказе от них. Более того, они выстроили механизм управления рисками, который работает для всех компаний, входящих в группу.

4. Совершенство в управлении людьми

Ведение бизнеса в разных странах требует различных подходов к управлению, особенно при использовании франчайзинговой модели. "Охотники за прибылью" привлекают и удерживают местных топ-менеджеров и установить хрупкий баланс между автономностью и свободой действия, с одной стороны, и общей выгодой для группы – с другой. При общении с местным менеджментом они скорее используют поощрение, а не директивы, при этом незамедлительно реагируя, если поставленные цели не достигнуты. Они создают культуру умного управления и щедро вознаграждают за достижение успеха.

Четыре качества, обозначенные выше, с большой долей вероятности помогут "охотникам за прибылью" занять лидирующие позиции.

Глобальные завоеватели

Бизнес-модель

"Глобальные завоеватели" имеют глобальное присутствие, работают во многих странах и занимаются различными видами страхования. Хотя эта модель не нова, мы считаем, что она по-прежнему будет успешной. Сложная бизнес-модель "глобальных завоевателей" требует операционных моделей и возможностей, отвечающих требованиям различных направлений бизнеса в разных регионах.

Эта бизнес-модель подходит только для крупных корпораций с объемом премий более \$50 млрд. Мы полагаем, что только одна или две компании смогут построить высокоэффективный бизнес на основе этой модели.

Динамика развития "глобальных завоевателей" отличается от других моделей. Для сохранения такой масштабной организационной структуры им необходим стабильный рост, однако большие размеры мешают действовать быстро и легко.

Этим компаниям необходимо постоянно обеспечивать постоянный устойчивый рост прибыли на фоне масштабных и сложных процессов.

Операционная модель

Учитывая сложную организацию и масштаб деятельности "глобальных завоевателей", мы полагаем, что они могут быть успешными исключительно за счет операционных моделей, основанных на организационных системах управления через многочисленные "хабы". В основе такой модели лежит возможность многократного применения и дублирования. Выходя на новые рынки, компания использует отработанные, хорошо зарекомендовавшие себя операционные модели и процессы, внося коррективы, лишь когда они действительно необходимы.

Ядром данной сети является "хаб" с централизованными операциями по ограниченному набору функций. К ним относятся управление рисками, управление активами, некоторые IT-функции, такие как разработка и управление архитектурой, а также HR, бухгалтерия и контроллинг. С этим "хабом" взаимодействуют региональные "хабы", каждый из которых создан специально для своего региона. Они, в свою очередь, являются головными для локальных компаний, выполняя основные функции и принимая решения в масштабах региона. В зависимости от рынка, локальные компании работают по филиальной или франчайзинговой схеме.

"Глобальные завоеватели" уделяют большое внимание созданию активов и их повторному использованию. Их амбиции роста, обусловленные масштабами деятельности, в абсолютном выражении гораздо выше, чем у любого другого игрока. Поэтому они должны действовать быстро и эффективно, что можно достигнуть только благодаря общим моделям и подходам. Они, по возможности, используют общие сервисы и активно внедряют свои модели. Обобщая, можно сказать, что сложная бизнес-модель "глобальных завоевателей" таит много подводных камней и следование ей может обернуться неудачей, или, как минимум, привести к менее успешным показателям, чем другие модели. Тем не менее, постепенное проникновение во множество

регионов и сегментов позволяет рассчитывать на стабильность за счет диверсификации на постоянно меняющихся мировых рынках.

Управление

Поиск оптимального баланса между централизованной и региональной моделями, а также требованиями локального рынка является непростой задачей, особенно когда компания рассчитывает покрыть все основные и развивающиеся страховые рынки. Решить ее "глобальным завоевателям" помогает многоуровневая модель управления.

Глобальные стратегические задачи, к которым относятся решения по управлению рисками, активами и IT-стратегия, в таких компаниях определяются на высшем уровне. Затем эти задачи передаются на региональный уровень управления, где и принимаются основные решения. Речь идет о таких вопросах, как целесообразность выхода на рынок и расширения, разработка и реализация целевых региональных операционных моделей или использование общих платформ, принятие инвестиционных решений, распределение капитала по регионам.

Локальные компании занимаются повседневными операциями.

Сильные стороны

В связи с широким региональным покрытием и использованием многочисленных операционных моделей "глобальным конкурентам" необходимо извлекать максимальную выгоду из сильных сторон, описанных выше для стратегий "индустриализаторы 2.0" и "охотники за прибылью". При этом мы считаем, что два фактора являются решающими для достижения ими совершенства.

1. Совершенство управления

"Глобальные завоеватели" должны преодолеть трудности, связанные с масштабом компании, достигнув баланса между глобальными, региональными и локальными требованиями. Они постоянно пересматривают свою модель управле-

ния, распределяя центры принятия решений с целью сбалансировать совместную деятельность головного офиса и регионов, с одной стороны, и локальные требования – с другой. Их операционная деятельность определяется сочетанием локальных рыночных инициатив, региональных программ и глобального вектора развития. Они не настаивают на абсолютной централизации, делегируя регионам и локальным операторам то, что не может быть стандартизировано или не представляет ценности для других рынков, входящих в круг интересов компании.

2. Совершенство в развитии активов, распределении ресурсов и активов

"Глобальные завоеватели" имеют преимущество значительных ресурсов и финансового потенциала для построения новых активов, которые могут быть многократно использованы. Они всегда имеют точное представление о своих ключевых ресурсах (капитал и люди), локальных потребностях и о том, как эти ресурсы могут быть использованы. Поэтому они постоянно и осознанно перенаправляют капитал и умения сотрудников туда, где они наиболее необходимы. Более того, они постоянно развивают многократно используемые активы (платформы, продукты, технологии, модели процессов) и внедряют их по всей организации с максимальной для себя выгодой. "Глобальные завоеватели" должны постоянно работать над решением задач, которые ставят перед ними масштаб их деятельности. Лишь немногие из них с течением времени смогут продемонстрировать лучшие показатели и занять лидирующие позиции.

Титаны развивающихся рынков

Бизнес-модель

"Титаны развивающихся рынков" – это крупные страховщики, полностью сосредоточившиеся на домашних развивающихся рынках. Благодаря существенному положению на рынке, они по-максимуму реализуют потенциал этих рынков. Они растут вместе с этими рынками, и масштаб их операций значительно превы-

шает объемы традиционных игроков на развитых страховых рынках. Они используют преимущества своего доминирующего положения на рынке, как правило, для обеспечения успешной дистрибуции.

В ближайшие годы эти компании не будут работать в развитых странах, или же их присутствие здесь будет сильно ограничено. Однако опыт других отраслей показывает, что "титаны развивающихся рынков" только начинают осознавать свои конкурентные преимущества на мировой арене, а потому придет время, и они смогут составить серьезную конкуренцию на других рынках.

Данная модель подходит для крупных компаний с объемом премий, превышающим \$50 млрд.

Операционная модель

Централизованная операционная модель "титанов развивающихся рынков" позволяет стандартизировать и автоматизировать масштабные процессы внутри компании. В основе их подхода лежит дистрибуция, в основе которой, как правило, лежит использование мобильных каналов связи и Интернета или же простые механизмы привлечения торговых представителей в сельских районах страны, которые работают неполный рабочий день. Их простую продуктовую линейку легко понять и продать.

Их бизнес-процессы также очень простые, стандартные, полностью автоматизированные и экономичные, что отвечает значительно меньшему объему премий на этих рынках. Поэтому они широко используют современные технологии как для организации сквозных процессов, начиная с момента продажи, так и для предоставления клиентам возможности самообслуживания.

Они обладают иерархической структурой с большим количеством уровней подчинения, чем в западных компаниях, что обусловлено их размерами. Организационная модель подразумевает четкую вертикаль управления и допускает лишь незначительные отклонения в

случае необходимости адаптации к специфическим требованиям.

Низкие расходы на оплату труда позволяет предоставлять значительно более дешевые продукты и услуги по сравнению с иностранными конкурентами. Также они обеспечивают важное преимущество при выходе этих компаний на другие, более развитые рынки – аналогичную картину можно наблюдать и в других отраслях, таких как потребительская электроника или автомобилестроение.

"Титаны развивающихся рынков" по полной используют технологические возможности и зачастую выигрывают при использовании меньшего объема ИТ-операций. Они рассматривают бизнес как научную деятельность, которая основана на широком использовании данных для улучшения качества операционной деятельности и лучшего понимания клиентских потребностей.

Несмотря на то, что операционные модели "титанов развивающихся рынков" могут показаться довольно простыми, особенно если сравнивать с "глобальными завоевателями", на деле они оказываются довольно изощренными, когда речь заходит об управлении информацией и использовании технологий для создания конкурентного преимущества.

Управление

Централизованная система управления "титанов развивающихся рынков" обладает четкой вертикальной структурой. Культурные традиции определяют строгую иерархичность этих компании, а манера управления подчас напоминает военную дисциплину.

Несмотря на их централизованную, иерархическую организационную структуру, эти компании совсем не являются консерваторами. У них существуют специальные группы, которые постоянно исследуют возможности для инноваций. Они анализируют бизнес- и операционные модели, изучают опыт других компаний и даже отраслей в поисках

наиболее оптимальных решений, которые могли бы быть интегрированы в их компании. Они также пристально следят за тенденциями в сфере технологий и изучают возможности их использования в бизнесе.

Сильные стороны

Несмотря на относительную простоту операционной модели, мы полагаем, что "титаны развивающихся рынков" обладают рядом особенностей, которые позволят им достигнуть успеха. Пять из них являются ключевыми для тех компаний, которые стремятся занять лидирующие позиции на рынке.

1. Совершенство в крупномасштабном управлении

"Титаны развивающихся рынков" умеют управлять крупномасштабным бизнесом. У них достаточно возможностей для того, чтобы разработать крупномасштабные модели, и жесткости, чтобы их внедрить и управлять ими. Это подразумевает постоянное измерение ключевых показателей эффективности, а также готовность и возможность соответствовать поставленным задачам и справляться с возникающими отклонениями. Для них крайне важно то, как именно должна быть выполнена работа.

2. Совершенство в простоте

"Титаны развивающихся рынков" всегда ищут наиболее простой путь ведения бизнеса. Не имея опыта работы со сложными продуктами, процессами и системами, они совершенствуются в простоте исходя из банальных требований сокращения расходов. Это также подразумевает глубокое понимание потребностей клиентов, продуктов и процессов, а также широкое применение технологий.

3. Совершенство в обучении

"Титаны развивающихся рынков" быстро учатся. Они охотно узнают от других о новых идеях, наиболее удачных решениях или иных подходах, заимствуют то, что им больше всего подходит, и приспосабливают к своим потребностям.

4. Совершенство дешевой дистрибуции

Распространение страховых услуг в развитых странах может быть достаточно дорогим, развивающиеся же рынки не могут себе этого позволить. "Титаны развивающихся рынков" всегда имеют это в виду, поэтому научились распространять услуги с минимальными затратами. Это подразумевает электронные каналы продаж, такие как Интернет и мобильные устройства, а также широкую сеть агентов, которые работают в сельских регионах на условиях частичной занятости. Несмотря на масштабы бизнеса, "титаны развивающихся рынков" научились минимизировать сложности, а вместе с ними и затраты.

5. Совершенство в технологиях

"Титаны развивающихся рынков" крайне заинтересованы в новых технологиях и методах совершенствования бизнеса. Они тратят существенную часть бюджета на инновации, эксперименты и пилотные проекты, внедряя новые технологии сразу после принятия решения о целесообразности их широкого применения.

"Титаны развивающихся рынков" являются одними из наиболее интересных потенциальных лидеров рынка. Их рыночная ориентация, равно как и размеры бизнеса, представляют большие возможности для дальнейшего расширения. Как только это произойдет, они станут серьезными конкурентами для традиционных компаний развитых стран, предлагая высококонкурентные услуги в тех сегментах рынка, где цена имеет значение.

Мастера управления рисками

Бизнес-модель

Мы уже говорил о том, что, по нашему мнению, серьезные катастрофы будут происходить все чаще, а их последствия будут все страшнее. Кроме того, мы также ожидаем по-прежнему серьезных инвестиций в разработку возобновляемых источников энергии. Все это дает нам

основания прогнозировать увеличение спроса на услуги страховщиков, которые специализируются на подобном роде рисках. Мы называем этих игроков "мастерами управления рисками".

"Мастера управления рисками" представляют собой узкоспециализированные компании международного уровня. Их бизнес-модель может быть успешной только в глобальном масштабе.

Услуги, которые "мастера управления рисками" предлагают на развитых рынках, пользуются спросом, и применение подходящей операционной модели позволит некоторым из них достигнуть высоких показателей.

Операционная модель

"Мастера управления рисками" могут добиться высокой эффективности, главным образом, за счет максимального использования своих специализированных знаний в глобальном масштабе. Поэтому мы полагаем, что им необходима глобальная операционная модель, все основные составляющие которой будут гармонизированы и стандартизированы, а также централизованы там, где это возможно. Такое решение необходимо для большинства функций, которые не предполагают непосредственного взаимодействия с клиентом. Однако продажи, андеррайтинг и урегулирование убытков должны осуществляться на местном уровне, поскольку они осуществляются в непосредственной близости к брокерам и клиентам с учетом местной специфики. Тем не менее, основное управление будет становиться все более глобализованным, что соответствует структуре бизнеса многих крупных клиентов, которых обслуживают "мастера управления рисками".

Автоматизация ИТ не так важна для "мастеров управления бизнеса", как для других бизнес-моделей. Они разрабатывают продукты и осуществляют администрирование полисов индивидуально в каждом случае, поэтому, в отличие от других бизнес-моделей, им не требуется полномас-

штабной ИТ-поддержки для повышения эффективности повторяющихся процессов. "Мастера управления рисками" применяют технологии для поддержки процессов андеррайтинга и принятия решений по сложным рискам. Лидеры рынка в этой области обладают научным подходом при проведении андеррайтинга, который требует большого объема информации и аналитических возможностей. Для этого процесса Risk Master применяют новейшие технологии – например, использование сенсорных технологий для профилактического обслуживания оборудования позволяет минимизировать вероятность наступления страхового случая.

Модель, по которой работают "мастера управления рисками", основана на привлечении высококвалифицированных кадров, которые, при необходимой поддержке, наилучшим образом используют свои знания и умения. Для формирования прогнозируемых результатов в схожих ситуациях применяются стандартные процессы и технологии, что позволяет экспертам сосредоточиться преимущественно на оценке этих результатов, а не на иной деятельности, которая приносит меньше пользы.

Кроме того, операционная модель "мастеров управления рисками" базируется на тех видах деятельности, которые позволяют повысить эффективность бизнеса. К ним не относятся административные функции или механические действия, связанные со сбором данных и ИТ-инфраструктурой, поэтому они передаются на аутсорсинг специализированным компаниям.

Управление

Как и операционная модель, система управления компаний, сосредоточенных на высокорисковых продуктах, носит глобальный характер. Структура и управление компании зависят от рисков и клиентов, с которыми она работает, и не подвержена географическим особенностям. Таким образом, большинство решений принимается на самом высоком уровне, поскольку они применимы ко всей компании в целом.

Сильные стороны

Для достижения успеха "мастера управления бизнеса" должны преуспеть в четырех видах деятельности.

1. Совершенство в андеррайтинге

Учитывая типы и объемы рисков, которыми им приходится управлять на глобальном уровне, процессы андеррайтинга и управления рисками являются критически важными для такого узкоспециализированного страховщика. Глубокое понимание всех возможных рисков позволило этим компаниям высоко поднять планку в данной сфере. Их представление о рисках выходит далеко за рамки потенциального ущерба. Они применяют прогнозное моделирование, статистику и другие данные для изучения факторов, лежащих в основе их деятельности, таких как рыночные условия, законодательные требования и долгосрочные последствия. Являясь специалистами в своей области, они могут использовать огромный объем данных для проведения более точного анализа.

2. Совершенство в управлении рисками

Андеррайтинг этих рисков требует большого капитала и его правильного распределения по рискам. "Мастера управления рисками" разработали сложные системы, которые обеспечивают прозрачность текущих рисков в режиме реального времени (по сравнению с оценками рисков в процессе андеррайтинга), своего капитала и своей прибыльности. Это позволяет им оперативно реагировать на происходящее и адаптировать свою модель к текущей ситуации в случае необходимости.

3. Совершенство управления людьми

Практически все аспекты деятельности "мастеров управления рисками" сильно зависят от уровня квалификации персонала. Они разработали сложные модели для того, чтобы нанимать, обучать, развивать и стимулировать высококвалифицированные кадры. Стремясь

противостоят растущей глобальной нехватке кадров, "мастера управления бизнесом" разработали специальные программы как по обучению студентов, так и аспирантов.

4. Совершенное понимание отрасли

Для обеспечения прибыли "мастерам управления рисками" необходимо хорошо понимать отрасли, с которыми они работают. Поэтому они пристально следят за развитием отрасли, законодательными изменениями, новыми производственными технологиями и новыми видами сырья.

До сих пор на рынке не существует примеров успешного использования описанной бизнес-модели, однако мы уверены, что, учитывая дальнейшее повышение рисков, довольно скоро некоторые компании смогут ее реализовать.

Брокеры 2.0

Бизнес-модель

Модель "брокеры 2.0" включает два основных типа брокеров. С одной стороны, это традиционные брокеры, которые широко используют электронные каналы продаж для общения напрямую с клиентом через компании-агрегаторы или же для создания интернет-площадок для небольших брокеров, особенно на развитых рынках. С другой стороны, есть растущие компании-агрегаторы, о которых мы говорили выше.

Оба типа брокеров ориентированы, главным образом, на продажи и выступают в роли независимых консультантов, которые также предоставляют возможность сравнивать цены клиентам, ценящим независимость и использующим электронные каналы для сбора информации, сравнения товаров и цен.

Операционная модель

Как правило, "брокеры 2.0" используют локальные операционные модели, уделяя особое внимание дистрибуции и приобретению продуктов. Они разработали комплекс-

ные онлайн-процессы, которые отвечают потребностям клиентов в удобстве пользования, прозрачности и индивидуальности.

Они широко используют аналитику, цифровой маркетинг, мобильные технологии и управление данными для того, чтобы найти подход к каждому клиенту. Подобно успешным интернет-игрокам из других отраслей, они одержимы идеей клиентоориентированности и постоянно переосмысливают и корректируют свои модели взаимодействия с клиентами. (Мы даже ожидаем, что некоторые из классических интернет-игроков будут все чаще использовать страховые продукты для максимально выгодного использования своей клиентской базы).

"Брокеры 2.0" постоянно расширяют свою модель и уже перешли от простого сравнения цен к сбору премий, онлайн-консультациям и предоставлению таких услуг, как первое уведомление об убытке.

Что касается приобретения продуктов, брокеры все чаще используют свои позиции на рынке, чтобы влиять на страховщиков в процессе разработки продуктов и установления цен. Развивая собственный бренд, иногда брокеры решаются на создание продуктов с чистого листа.

Брокеры предоставляют полный спектр услуг, среди которых сравнение цен и продуктов, консультации, помощь в оформлении договоров, заполнении бланков о страховых выплатах, документооборот и взаимодействие с клиентами.

Управление

Из-за немногочисленного штата сотрудников и ориентации брокеров на небольшое число стран их модели управления относительно просты. ИТ и ключевые процессы организованы централизованно, в то время как все маркетинговые решения принимаются и реализуются на местном уровне. Решения принимаются быстро, после чего практически тут же начинается их реализация. В таких компаниях, как

правило, работают люди со страховым прошлым и опытом в интернет-бизнесе.

Сильные стороны

"Брокеры 2.0", как правило, достигают высокой эффективности благодаря двум ключевым особенностям.

1. Совершенство в технологиях

В значительной степени "брокеры 2.0" являются технологическими компаниями. Они используют очень сложные приложения, особенно это касается взаимодействия с клиентами, динамического управления контентом и анализа данных. Они сразу начинают использовать новые технологии, активно с ними импровизируют и регулярно совершенствуют свою модель.

2. Совершенство в общении с клиентом

"Брокеры 2.0" достигают успеха благодаря тому, что хорошо понимают, чего хотят их клиенты, и способны оценить, что эти клиенты делают. Сегментирование клиентов, их анализ, цифровой маркетинг и полный спектр технологий Web 2.0 – все это служит главной цели "брокеров 2.0": предоставить клиенту те услуги, которые бы максимально соответствовали его потребностям.

Успех не гарантирован

В начале этой главы мы обращали внимание на то, что сами по себе описанные бизнес-модели не смогут автоматически привести к созданию высокоэффективной компании. Напротив, достигнуть совершенства в некоторых из них будет чрезвычайно сложно, и всегда найдутся компании, которые не смогут успешно реализовать выбранную ими модель.

Таблица 25. Краткие характеристики шести бизнес-моделей для высокоэффективных страховщиков

| Сегмент/ Модель | Бизнес-модель и стратегия | Операционная модель | Управление | Сильные стороны |
|-----------------------------|---|--|--|---|
| Индустриализаторы 2.0 | <ul style="list-style-type: none"> Сильная ориентация на развитый домашний рынок Оптимизация позиции и производительности на зрелых рынках Переход от искусства к научному подходу в области маркетинга и продаж Как правило, универсальные страховщики с объемом премий \$15–\$50 млрд | <ul style="list-style-type: none"> Оптимизация и индустриализация всех процессов, обеспечивающих прибыль Применение общих принципов, в том числе и для организации работы с клиентами Использование преимуществ аналитики и цифрового маркетинга Совместное использование или аутсорсинг неключевых процессов Организация процессов основана на профессиональных навыках, централизация функций Использование общей платформы, способной обеспечить полный бизнес-цикл | <ul style="list-style-type: none"> Имеют строгий, единый и централизованный менеджмент с четкими бизнес-метриками Используют филиальную модель с ключевыми функциями (например, урегулирование убытков, ИТ) на уровне группы или региона Локальная операционная деятельность и менеджмент сфокусирована на каждодневных операциях | <ul style="list-style-type: none"> Операционная деятельность Бизнес архитектура Маркетинг и продажи |
| Охотники за прибылью | <ul style="list-style-type: none"> Занимают сильную позицию на развитых домашних рынках, постоянно оптимизируя свой портфель; представлены выборочно в развивающихся странах Действуют быстро, избирательно, смело и изобретательно Как правило, компании по страхованию жизни иным видам с объемом премий менее \$50 млрд | <ul style="list-style-type: none"> Четкое дифференцирование между зрелыми и развивающимися рынками Оптимизация и индустриализация производственного процесса на домашних развитых рынках Быстрота реакции за пределами домашних рынков на основе автономной модели или системы франчайзинга | <ul style="list-style-type: none"> Централизованная организация на домашних рынках со строгим подчинением Менее централизованный подход на развивающихся рынках с использованием ключевых стратегических показателей эффективности | <ul style="list-style-type: none"> Стратегическое планирование Слияние, поглощения и альянсы Управление рисками Управление людьми |
| Глобальные завоеватели | <ul style="list-style-type: none"> Глобальные игроки, работающие во многих географических регионах и направлениях бизнеса Стремление к устойчивому прибыльному росту на фоне масштабного и сложного бизнеса Как правило, крупные страховые компании с объемом премий более \$50 млрд | <ul style="list-style-type: none"> Создают модель, основанную на системе управления через "хабы", ключевым принципом которой является много-разовое использование и повторение Централизация определенных функций в головном "хабе" (например, ИТ) Построение региональных "хабов" Работа с местными компаниями на основе филиальной или франчайзинговой модели Построение глобальных центров обслуживания и использования общих сервисов | <ul style="list-style-type: none"> Определение стратегических целей на глобальном уровне и их передача в регионы Принятие ключевых решений на региональном уровне (например, слияния и поглощения, инвестиции) Локальная операционная деятельность сфокусирована на каждодневных операциях | <ul style="list-style-type: none"> Управление Развитие активов и распределение активов и ресурсов |
| Титаны развивающихся рынков | <ul style="list-style-type: none"> Фокус на развивающиеся рынки и максимальное использование их возможностей роста Доминируют на своих рынках, имеют сильную дистрибуцию Как правило, крупные страховые компании с объемом премий более \$50 млрд | <ul style="list-style-type: none"> Имеют централизованную операционную модель Функционируют в условиях высокой стандартизации и автоматизации Имеют большой опыт управления данными и использования технологий | <ul style="list-style-type: none"> Управляют централизованно – сверху вниз Высокий уровень инноваций | <ul style="list-style-type: none"> Масштабная система управления Простота Обучение Дешевая дистрибуция Технологии |
| Мастера управления рисками | <ul style="list-style-type: none"> Международная специализация на специфических видах рисков Их бизнес – специфическая ниша на глобальном рынке Сфокусированы на промышленных предприятиях | <ul style="list-style-type: none"> Решающее значение имеет высокая квалификация сотрудников Централизация всех функций, которые не имеют отношения к взаимодействию с клиентами Продукты и договоры, создаваемые под конкретных клиентов Привлечение высококвалифицированных экспертов Передача рутинных задач управления данными и ИТ на аутсорсинг внешним специалистам | <ul style="list-style-type: none"> Работают на всех рынках и тесно связаны с ключевыми клиентами и специфическими видами рисков Принятие решений осуществляется на самом высоком уровне | <ul style="list-style-type: none"> Андеррайтинг Управление рисками Управление людьми Промышленная экспертиза |
| Брокеры 2.0 | <ul style="list-style-type: none"> Выступают в роли независимых консультантов, предоставляя клиентам возможность самим сравнивать цены Функционируют как компании-агрегаторы или как традиционные брокеры, широко использующие электронные каналы | <ul style="list-style-type: none"> Сфокусированы в основном на локальных продажах и приобретении продуктов Используемые технологии: аналитика, цифровой маркетинг, мобильные технологии Постоянно совершенствуют операционную модель для расширения спектра услуг, предлагаемых клиентам | <ul style="list-style-type: none"> Имеют достаточно простую модель управления Централизация ИТ и ключевых процессов Принятие маркетинговых решений на локальном уровне Смешанная команда управленцев с опытом в страховании и интернет-технологиях | <ul style="list-style-type: none"> Технологии Взаимодействие с клиентом |

В дальнейшем появятся компании, которые будут пытаться перейти от одной модели к другой, например, от "индустриализаторов 2.0" к "охотникам за прибылью".

Мы также отдаем себе отчет в том, что в действительности происходит пересечение различных моделей, а описанные нами операционные мо-

дели, системы управления и сильные стороны не являются исчерпывающими или универсальными для всех компаний. Тем не менее, мы уверены, что в целом эти модели значительно отличаются друг от друга по четырем аспектам, которые мы анализировали, и представляют собой классификацию возможностей, которые открыты для страховщиков, стремящихся создать высокоэффективный бизнес.

Различные модели: общие принципы

Несмотря на все различия между бизнес-моделями, мы убеждены, что все высокоэффективные страховщики придерживаются ряда общих принципов. Так, вне зависимости от модели, мы определили набор критериев, которые помогут компаниям определить степень своего соответствия определению высокой эффективности.

Высокоэффективные страховщики очень тщательно выбирают источники роста

Высокоэффективные страховщики взвешенно подходят к определению источников роста – или в странах и сегментах рынка, где они уже работают, или же за счет конкурентной борьбы на развивающихся рынках. Такой анализ позволит страховщикам определить оптимальную бизнес-модель. Компании стремятся быстро занять лидирующие позиции везде, где они работают, и если это окажется невозможным, они принимают решение об уходе с рынка.

Высокоэффективные страховщики тщательно разрабатывают операционную модель, систему управления и сильные стороны в соответствии с бизнес-моделью

Лидеры не идут на компромиссы. Они сознательно выбирают свою бизнес-модель и тщательно подстраивают под нее все остальное. Это единство даже в большей степени, чем сама бизнес-модель, закладывает фундамент для достижения успеха.

Высокоэффективные страховщики широко используют технологии для помощи бизнесу

ИТ для лидеров отрасли не выполняют служебные функции, а являются сами по себе мощным инструментом, создающим конкурентное преимущество. Поэтому они инвестируют в новые технологии, извлекая из них максимальную выгоду и продавая больше с меньшими затратами.

Высокоэффективные страховщики знают, как делать сложное проще
Лидеры имеют четкое представление об уровне сложности процессов, ценообразования и взаимодействия с потребителями. Они создают гибкие модели, позволяющие упрощать бизнес-процессы за счет создания дифференцированных продуктов на базе стандартизированных модулей.

Высокоэффективные страховщики выстраивают динамичную организационную структуру

Лидеры выстраивают организационную структуру и соответствующую инфраструктуру так, чтобы они позволяли быстро принимать решения и незамедлительно их реализовывать.

Высокоэффективные страховщики ориентированы извлечении выгоды

Лидеры не заиклены лишь на достижении верхних границ прибыли или сокращении затрат. Они ничего не делают без острой бизнес-необходимости и одержимы извлечением максимальной выгоды из своего бизнеса.

Высокоэффективные страховщики безупречны

Лидеры понимают, что только безупречные действия позволяют получить максимальную выгоду из наиболее перспективных идей.

Большинство этих правил уже давно являются обязательными требованиями для достижения хороших показателей в страховании. Однако придерживаться их становится все сложнее. Некоторые из них обманчиво просты. На самом деле, многолетнее сотрудничество Accenture с крупнейшими страховыми компаниями показало, что лишь немногим удается неукоснительно придерживаться этих правил и, в результате, занимать лидирующие позиции.

Выводы и прогнозы

Следующие несколько лет будут одновременно непростыми и интересными для мировой страховой отрасли. Несмотря на то, что страховой сектор не настолько серьезно пострадал от финансового кризиса, как другие сферы финансовых услуг, страховщики должны смириться со снижением уровня возврата на капитал и в то же время подготовиться к гораздо более радикальным переменам в будущем.

В начале этого обзора мы определили пять основных факторов, которые будут определять состояние отрасли. В результате последующего анализа мы пришли к выводам, которые страховщикам следует принять во внимание (см. табл.):

Таким образом, страховая отрасль может потерять некоторую привлекательность, в том числе и для инвесторов, по сравнению с прошлыми десятилетиями. На рынке уже ощущается замедление темпов роста и снижение прибыльности. Компании, которые не смогли правильно отреагировать на новые реалии, в лучшем случае получат доход на капитал на уровне 5-10%, в худшем случае в ближайшие годы они потеряют основную часть прибыли. Как бы то ни было, мы полагаем, что рынок по-прежнему обладает хорошим потенциалом для тех компаний, которые правильно определили свою нишу и/или бизнес-модель.

В связи с этим мы разработали шесть бизнес-моделей, которые, мы полагаем, могут заложить фундамент для достижения высокой эффективности в ближайшие несколько лет. Они не гарантируют

| Фактор | Вывод |
|---|---|
| Смещение точек роста в сторону развивающихся рынков | На сегодняшний день страхование представляет собой слишком сложную и многогранную отрасль, чтобы компании могли полностью использовать все возможности развивающихся рынков |
| Активное применение и развитие технологий | Активное и грамотное использование ИТ создаст конкурентное преимущество |
| Увеличение рисков и ужесточение законодательства | Страховщикам необходимо не просто соответствовать законодательным требованиям, но и использовать нововведения для создания конкурентного преимущества |
| Изменения в поведении потребителей | Потребители станут основной движущей силой, определяющей состояние страховой отрасли в ближайшие годы |
| Изменения конкуренции | Страховщикам необходимо не просто выплачивать компенсации, но предоставлять услуги, что откроет им большие возможности в процессе урегулирования убытков и позволит дифференцировать сервисы. |

успеха, но помогают определить области, в которых может быть получена наибольшая выгода. Каждая компания должна выбрать наиболее подходящую для себя модель. В конце концов, решающее значение имеет не модель, а мастерство, с которым она применяется.

Мы детально описали эти бизнес-модели, включая также соответствующие операционные модели, системы управления и их сильные стороны. Все это позволит страховщикам оценить, насколько их нынешняя позиция соответствует выбранной модели, а также выявить слабые места и определить дальнейший план действий.

Страховщики должны начать действовать немедленно. Им необходимо обдуманно и четко определить основные точки роста, а затем привести в соответствие с принятым решением операцион-

ную модель, систему управления и обозначить сильные стороны для выбранной бизнес-модели. Серьезные изменения ожидают даже нынешних лидеров, которым придется достигнуть такого уровня прибыльности, который устроил бы как инвесторов, так и сотрудников.

Страховая отрасль по-прежнему остается привлекательной для тех игроков, которые уже начали адаптироваться к происходящим в ней изменениям. Наше исследование могло бы послужить отправной точкой на этом непростом пути.

Об Accenture

Accenture – крупнейшая международная компания, оказывающая услуги в области управленческого консалтинга, информационных технологий и аутсорсинга. Обладая уникальной экспертизой, широчайшими возможностями во всех отраслях и направлениях экономической деятельности, а также глубоко изучая опыт наиболее успешных компаний мира, Accenture помогает повысить эффективность бизнеса своих клиентов – как коммерческих компаний, так и государственных организаций. Около 204000 сотрудников Accenture работают в 120 странах мира. Доход компании за финансовый год, закончившийся 31 августа 2010 года, составил \$21,6 млрд. Интернет-сайт компании www.accenture.com

Copyright © 2011 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and
High Performance Delivered
are trademarks of Accenture.

Контакты

Санал Ушанов, Партнер
sanal.ouchanov@accenture.com

Юрий Ильин, Старший менеджер
yuri.ilyin@accenture.com

Илья Золин, Старший менеджер
ilya.zolin@accenture.com

Источники

1. Accenture: Profitable Growth in the New Reality, December 2009
2. Internationalization: A Path to High Performance for Insurers in Uncertain Times, Accenture Research, 2009
3. United Nations: World Population Ageing: 1950–2050
4. C-Questor Newsletter: Clean-Energy Sector Looks for Private, Public Help, Jeffrey Ball, 9 March 2009
5. Swiss Re: Islamic Insurance, 2008
6. Navigating to Win in Turbulent Insurance Markets: How High Performers Earn Superior Evaluations in Uncertain Times, Accenture Research, 2008
7. Forrester Research: Western European Mobile Forecast, 2009 to 2014
8. Biz Report: Mobile Marketing, 3 June 2010
9. IDC: The Digital Universe Decade – Are You Ready? May 2010
10. World Health Organization Bulletin: How Safe Are The World's Roads? October 2009
11. Diabetes Voice: How Many Millions Have Diabetes? March 2005
12. Accenture: Solvency II – The Benefits of Going Beyond Compliance, 2008
13. Accenture: Changing Channels – Multichannel Insurance Distribution Consumer Survey, 2010
14. Nielsen: Trends & Insights – India Among the Top Three Most Brand Conscious Countries in the World, March 2008
15. Datamonitor: UK Insurance Aggregators 2009
16. Net Promoter: Benchmark Reports for the U.S and Europe
17. Accenture: The Western European Insurance Market 2020, November 2010