

# Miesięcznik

# Ubezpieczeniowy

ISSN 1732-2413 • WSZYSTKO, CO TRZEBA WIEDZIEĆ O RYNKU UBEZPIECZEŃ • TOM 17 | NUMER 5 | MAJ 2020 • 8 MAJA 2020



© gearstd/stock.adobe.com

W N U M E R Z E :

## Wszystko o ubezpieczeniach OC

prawo, warunki, produkty, ocena ryzyka, wyłączenia

Mariusz Goetze o klientach/Duże ryzyka/Sprzedaż/Z wizytą w Colonnade

# Covid-19: Pandemia i co dalej?

Bez wątpienia epidemia koronawirusa jest jednym z największych wyzwań ludzkości na przestrzeni ostatnich dekad. Jej skutki mogą utrzymywać się jeszcze przez lata. Ubezpieczyciele powinni jak najszybciej wyjść poza ramy bieżącego zarządzania kryzysowego i przygotować się długoterminowo na nadchodzącą nową rzeczywistość. – ZBIGNIEW BOROWSKI, OMAR COSTA, DAWID RADWAN,

OSKAR SOKOLIŃSKI

Covid-19 jest przede wszystkim dramatem ludzkim. Ograniczenie skutków humanitarnych pandemii wiąże się jednak z restrykcjami, które mają również wpływ na gospodarkę. Obecnie ciężko dokładnie przewidzieć skutki ekonomiczne pandemii. Wielu ekspertów spodziewa się jednak, że może doprowadzić do globalnej recesji przynajmniej tak poważnej, jak podczas ostatniego kryzysu w latach 2008-2009. Skutki ekonomiczne związane z pandemią Covid-19 i zastosowanymi przez rządy restrykcjami będą bardzo różne w zależności od branży. Podobnie jak dla całej gospodarki, również dla rynku ubezpieczeń obecna sytuacja jest dużym wyzwaniem. Należy pamiętać, że skutki trwającej pandemii będą najprawdopodobniej odczuwalne nie tylko w krótkiej, ale także w dłuższej perspektywie. Działania podejmowane teraz przez zakłady ubezpieczeń powinny nie tylko brać pod uwagę krótkoterminową stabilizację operacji czy zapewnienie ciągłości działania, ale także uwzględnić dostosowanie modelu operacyjnego do potencjalnych długoterminowych konsekwencji kryzysu. Działania podejmowane w najbliższych miesiącach, mogą mieć znaczący wpływ na przyszłą pozycję firmy na rynku ubezpieczeń.

## KRÓTKOTERMINOWE WYZWANIA DLA RYNKU UBEZPIECZEŃ

Skalę wyzwań w obliczu Covid-19 podkreśla fakt, że od początku stycznia ceny akcji globalnych spółek ubezpieczeniowych spadły nawet o 40% (23 marca), a na 17 kwietnia spadek ten wynosił 22%. Branża ubezpieczeniowa nie została dotknięta tak istotnie jak bankowość, gdzie 17 kwietnia spadki wynosiły 38%, jednak spadek jest o ponad 6 p.p. głębszy niż dla szerokiego indeksu MSCI World, który zawiera wszystkie branże.



**Zbigniew Borowski,**  
konsultant  
w warszawskim biurze  
McKinsey. Wspiera  
klientów z sektora  
ubezpieczeniowego.



**Omar Costa,**  
senior partner  
w warszawskim biurze  
McKinsey. Wspiera  
klientów z sektora  
ubezpieczeniowego.



**Dawid Radwan,**  
starszy konsultant  
w warszawskim biurze  
McKinsey. Wspiera  
klientów z sektora  
ubezpieczeniowego.



**Oskar Sokoliński,**  
partner lokalny  
w warszawskim biurze  
McKinsey. Wspiera  
klientów z sektora  
ubezpieczeniowego.

W krótkim terminie do największych wyzwań związanych z pandemią mogą należeć:

➔ **Zakłócenia ciągłości biznesu** związane z potencjalnymi zachorowaniami kluczowych pracowników, zagrożeniem stabilności systemów IT czy procesów wewnętrznych w czasie pracy z domu. Ogromnymi wyzwaniami mogą być prozaiczne kwestie, jak na przykład udostępnienie właściwej ilości bezpiecznych połączeń VPN, czy fakt, że wielu pracowników operacyjnych nie posiada wciąż firmowych laptopów. Nie bez znaczenia jest też niski poziom digitalizacji niektórych kluczowych procesów, np. likwidacji szkód czy underwritingu.

➔ **Istotny spadek sprzedaży nowym klientom wielu produktów życiowych i majątkowych w kanałach tradycyjnych.** Wynika to głównie z faktu, że pod-

stawą sprzedaży ubezpieczeń wciąż jest bezpośredni kontakt agenta z klientem, co jest praktycznie niemożliwe wraz z restrykcjami w przemieszczaniu się i społecznej izolacji. Doświadczenia z Polski, jak i innych rynków, wskazują, że agenci skupiają się głównie na odnawianiu istniejących polis. Z naszych wywiadów z ekspertami rynku ubezpieczeniowego wynika, że problemy te szczególnie dotyczą produktów życiowych – dla przykładu we Włoszech sprzedaż unit-linków spadła na początku marca (czyli jeszcze przed wprowadzeniem ogólnokrajowej kwarantanny) o 50-80% w stosunku do początku lutego. Potwierdza się też intuicyjny kierunek przechodzenia klientów do kanałów cyfrowych. O ile liczba wyszukiwań ofert ubezpieczeń przez internet nie wzrosła, o tyle zwiększyła się konwersja, a zatem klienci znacznie częściej dokonują finalnego zakupu online

► (dane z similarweb.com). Możliwe, że wielu klientów, którzy przekonali się do zakupu np. OC samochodu przez internet, może w przyszłości nie chcieć już wrócić do kanałów tradycyjnych.

► **Utrudnienia w zbieraniu składek odnowieniowych** związane z trudnościami płynnościowymi przedsiębiorstw oraz pracowników. Można spodziewać się, że problem ten nasilać się będzie wraz z wydłużaniem się izolacji i może negatywnie wpłynąć na wyniki finansowe wielu linii biznesowych.

► **Wyższa nieszczelność w procesach underwritingu oraz likwidacji szkód.** Może być to wyzwanie dla większości ubezpieczycieli, u których procesy te wciąż nie są w pełni scyfryzowane i ujednolicone. Problemy z fizycznym dotarciem do klienta mogą utrudnić poprawną kierowalność procesu likwidacji szkód oraz jednolitość podejmowania decyzji przez pracowników zakładu ubezpieczeń. Przedłużające się problemy finansowe gospodarstw domowych mogą prowadzić także do zwiększania się częstotliwości nadużyć lub większej zgłaszalności szkód, które w normalnych warunkach nie byłyby nawet raportowane.

Z drugiej jednak strony, ubezpieczyciele mogą obserwować zmniejszenie szkodo-

wości, wynikające z ograniczeń w przemieszczaniu się. W szczególności istotnie spadła liczba wypadków samochodowych, a wraz z nią liczba rannych i zabitych. Dla przykładu w okresie wielkanocnym w Polsce liczba wypadków spadła ok. 2,5-krotnie. Pomimo istotnego spadku wolumenów, który – według relacji ubezpieczycieli – wyniósł w kanałach tradycyjnych od 30% nawet do 60% nowej sprzedaży, wpływ na ogólny wynik finansowy w niektórych liniach biznesowych może być nawet pozytywny, przynajmniej w krótkim terminie.

**SCENARIUSZE DZIAŁAŃ DLA SEKTORA UBEZPIECZEŃ**

W dłuższej perspektywie, zmiany w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej po ustaniu pandemii czy wzrost sprzedaży online wśród klientów indywidualnych, mogą stać się stałym elementem modeli biznesowych na kolejne lata. Dlatego ubezpieczyciele powinni rozważyć wyjście poza ramy bieżącego zarządzania kryzysowego i zaplanować działania w nowej rzeczywistości, wychodząc m.in. naprzeciw zmianom w preferencjach klientów. Biorąc pod uwagę praktyki wiodących graczy w Polsce i za granicą, do kluczowych z nich należą:

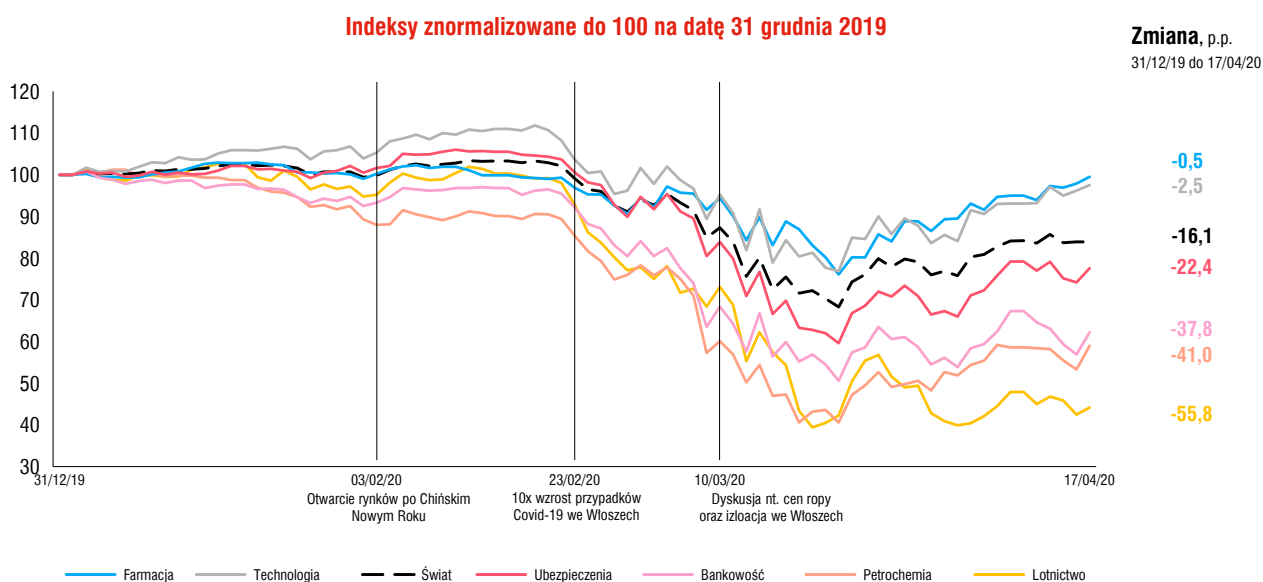
► **Skuteczna koordynacja działań** podejmowanych przez wszystkie jednostki organizacyjne, na przykład w ramach Centrum Zarządzania Kryzysowego.

Centrum takie musi być w stanie szybko podejmować decyzje potencjalnie dotyczące całego zakładu ubezpieczeń. W jego skład powinni wchodzić przedstawiciele wszystkich pionów organizacji, pod przewodnictwem członka zarządu, a sam proces podejmowania decyzji powinien być maksymalnie uproszczony. Centrum takie powinno nie tylko koordynować krótkoterminowe działania stabilizacyjne, ale także planować działania pokryzysowe.

► **Zbudowanie długoterminowego modelu pracy zdalnej.** W obecnej sytuacji trudno skutecznie zarządzać biznesem bez skutecznego zarządzania pracą zdalną pracowników. Model pracy zdalnej może w znacznym stopniu utrzymać się także po zakończeniu restrykcji. Już teraz należy tworzyć długoterminowy model zdalnego zarządzania, coachingu i współpracy pracowników. Może to obejmować szereg działań: od stworzenia wirtualnych narzędzi do zarządzania efektywnością, poprzez prowadzenie zdalnych szkoleń dla pracowników, treningów w skutecznym prowadzeniu spotkań przez wideo, aż po zaprojektowanie nowych metod zdalnego budowania morale zespołu.

► **Szczegółowa analiza możliwych scenariuszy** wpływu pandemii na sytu-

**Wykres 1: Globalne indeksy cen akcji dla wybranych sektorów, styczeń–kwiecień 2020**



Źródło: Wykorzystane indeksy: Petrochemia: S&P 500 Oil, Gas & Consumable Fuels, Świat: OMSCI World Index, Lotnictwo: S&P 500 Airlines, Farmacja: S&P 500 – Pharmaceuticals, Technologia: S&P 500 Information Technology, Bankowość: S&P 500 Banks, Ubezpieczenia: S&P 500 Insurance, przegląd prasy, analiza McKinsey.

ację finansową firmy. Powinna ona uwzględniać zarówno czynniki makroekonomiczne (np. czas trwania oraz zakres ograniczeń w przemieszczaniu się), jak i mikroekonomiczne (dotyczące np. odnowień portfeli, sprzedaży nowych produktów czy szkodowości w nowych warunkach rynkowych).

➔ **Współpraca z instytucjami rządowymi w celu stworzenia nowych programów ubezpieczeniowych.** Bardzo często pandemię są ryzykiem wyłączonym ze standardowych pakietów ubezpieczeń. W najbliższej przyszłości ubezpieczyciele i rządy mogą podjąć współpracę, by zapewniać zabezpieczenie również na tego rodzaju ryzyka. Podobne działania podjęte zostały przez wiele państw po atakach terrorystycznych z 11 września 2001 r. Wspólnie z komercyjnymi zakładami ubezpieczeń stworzyły one specjalne programy ubezpieczeniowe dla firm i osób indywidualnych na wypadek zaistnienia tego rodzaju zdarzenia. Współpraca z instytucjami rządowymi może przyczynić się również do lepszego zrozumienia scenariuszy związanych z rozwojem pandemii.

➔ **Orientacja na sprzedaż w kanale direct.** Restrykcje w poruszaniu się sprawiają, że klienci przyzwyczajają się do zakupów online, również w dotąd nieznanym im obszarach. Duże platformy zakupów online są jednymi z nielicznych przedsiębiorstw, które zwiększając zatrudnienie i podnosząc płace w czasach kryzysu (*Amazon ramps hiring, opening 100,000 new roles to sup-*

*port people relying on Amazon's service in this stressful time, Aboutamazon.com*). Podobnie może być z ubezpieczeniami – klienci raz przyzwyczajeni do zakupu OC komunikacyjnego albo ubezpieczenia majątkowego przez internet, mogą nie chcieć wrócić w przeszłości do kanału tradycyjnego. Nie zmienia to spodziewanego kierunku zmian preferencji konsumenckich, może jednak znacznie wzmocnić trendy. Oznacza to, że zakłady ubezpieczeń powinny także zwiększyć tempo rozbudowy kanałów *direct* i tworzenia cyfrowych *user journeys* dla swoich klientów.

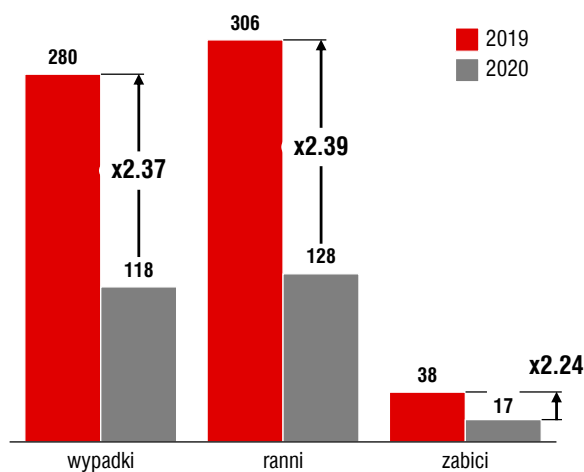
➔ **Ulepszanie kanału agencyjnego.** Bez wątpienia kanał agencyjny, który standardowo oparty jest na bezpośrednim kontakcie z klientem, jest najbardziej zagrożony w czasach kryzysu epidemiologicznego. Jednak pomimo większej orientacji na sprzedaż bezpośrednią oraz cyfryzację procesów sprzedaży, ubezpieczyciele nie powinni zapominać o agentach. Trendy od dawna wskazywały, że konsumenci przenoszą się z poszukiwaniem produktów ubezpieczeniowych do internetu, jednak sam zakup dokonywany był ciągle offline, u agenta. Cyfryzacja procesów sprzedażowych nie musi omijać kanału agencyjnego. Proces sprzedaży może w łatwy sposób zostać dostosowany, tak, aby ułatwić agentom kontakt z klientem również podczas pracy zdalnej. Azjatycki ubezpieczyciel w krótkim czasie dostosował proces zakupu ubezpieczenia do obecnych

warunków, wykorzystując do tego popularną aplikację do wideokonferencji oraz komunikator. Firmie ubezpieczeniowej udało się przy tym nawet dotrzeć do nowych klientów, zaczynając od inicjacji kontaktu przez social media, autoryzując tożsamość klienta poprzez zdjęcie dowodu tożsamości i karty kredytowej (lub ich okazanie podczas telekonferencji), a kończąc na wspólnym wypełnieniu formularzy podczas wideokonferencji.

➔ **Cyfryzacja procesów.** Rozwój kanałów online nie jest możliwy bez jednoczesnej digitalizacji oraz automatyzacji procesów wewnątrz zakładów ubezpieczeń. Wykorzystanie zaawansowanych technologii w organizacji umożliwi łatwiejsze przejście do modelu pracy z domu – np. dzięki *robotic process automation* (RPA) można wyeliminować większość procesów papierowych, a łatwy dostęp do danych w czasie rzeczywistym umożliwi łatwiejsze zdalne zarządzanie siecią.

➔ **Wprowadzanie innowacji produktowych.** Obecna pandemia może zwiększyć świadomość wagi zdrowia w życiu człowieka, a co za tym idzie sprawić, że większym zainteresowaniem będą cieszyć się pakiety ubezpieczeń zdrowotnych oraz medycznych, szczególnie te dostępne online. Zmiany mogą dotyczyć także wielu innych produktów, np. cyberubezpieczeń. Obecna sytuacja może również zwiększyć zainteresowanie istniejącymi już, choć nie tak popularnymi ubezpieczeniami powiązanych z rzeczywistym wykorzystaniem, w szczególności w przypadku ubezpieczeń komunikacyjnych.

**Wykres 2: Wypadki samochodowe w okresie wielkanocnym (19–22.04.2019, 10–13.04.2020)**



Źródło: Statystyki policyjne <http://policja.pl/pol/form/1,dok.html>.

Pandemia oraz jej skutki ekonomiczne są dużym wyzwaniem dla polskiego sektora ubezpieczeniowego. W obliczu nagłych zmian priorytetem dla ubezpieczycieli jest zadbanie o zdrowie pracowników oraz zapewnienie ciągłości biznesowej i płynności finansowej. Jednocześnie nie można zapominać, że wiele zmian, które wprowadzane są teraz jako rozwiązania tymczasowe, może stać się stałym elementem modeli biznesowych na kolejne lata. Dlatego tak istotne jest, aby już teraz włożyć niezbędny wysiłek oraz dokonać potencjalnych inwestycji, by nie tylko skutecznie zareagować na pandemię, ale także budować stabilną pozycję na rynku w przyszłości. □