

Polisa na cyfryzację

Za 15 lat zyski z tradycyjnych ubezpieczeń osobistych mogą zmaleć o ponad 40%. To niejedyna pułapka, jaką niosą ze sobą nowe technologie. Jak ich uniknąć i efektywnie przeprowadzić transformację cyfrową? – TOMASZ MARCINIAK, OSKAR SOKOLIŃSKI

Technologie cyfrowe mogą wpłynąć na znaczne zmniejszenie wartości sektora i zyskowności firm ubezpieczeniowych. Być może w dzisiejszych czasach to dość zaskakujące stwierdzenie. W końcu stale słyszymy, że digitalizacja usprawnia procesy biznesowe, ułatwia dotarcie do klienta, pozwala gromadzić oraz wykorzystywać cenną wiedzę o nim.

Jednakże nowe badania McKinsey wskazują, że chociaż technologie cyfrowe poprawiają sytuację części spółek na rynku, zdarza się też, że coraz częściej skutkują uszczupleniem zysków dla innych i zmniejszeniem ogólnej wartości danej branży. Sęk w tym, że często lwią część korzyści otrzymują konsumenci, a nie przedsiębiorstwa.

Nie znaczy to oczywiście, że firmy powinny digitalizacji się wystrzegać. Przeciwnie, warto jak najszybciej przejść transformację cyfrową. Jak wynika z globalnych analiz McKinsey (wykres 1), usługi finansowe są jednym z mniej scyfryzowanych sektorów gospodarki – w tym sektorze tylko 39% firm obserwuje istotne zmiany wynikające z cyfryzacji w ostatnich 3 latach (w porównaniu np. do 55% w handlu czy 69% w branży mediowej). **Wszystkie pięć największych grup ubezpieczeniowych na świecie oraz większość firm ubezpieczeniowych w Polsce cyfryzację wpisało już na trwałe do priorytetów swoich strategii. Pytanie tylko, jak ją przeprowadzić, aby uniknąć pułapek, w które właśnie wpadło wielu graczy na innych rynkach.**

PIĘĆ GRZECHÓW CYFRYZACJI

Według naszych analiz, firmy, które przechodzą transformację cyfrową, często popełniają 5 typowych błędów.

Pierwszym jest brak jasnej definicji zakresu i roli digitalizacji. Wiele firm skupia się tylko na jednej funkcji, np. IT lub marketingu, nie patrząc na holiptyczny cel i całość organizacji.

Skuteczna cyfryzacja oznacza wejście w nowy ekosystem połączonych urządzeń



Tomasz Marciniak jest partnerem w warszawskim biurze McKinsey & Company. Wspiera klientów z sektora ubezpieczeniowego w Polsce i na świecie.



Oskar Sokoliński jest starszym menedżerem projektów w warszawskim biurze McKinsey & Company. Wspiera klientów z sektora ubezpieczeniowego w Polsce i na świecie.

i baz danych, które pozwolą ubezpieczycielom na analizę dużych ilości danych. Do 2025 r. ma być ze sobą połączonych ponad 20 mld urządzeń – prawie trzykrotnie więcej niż wynosi liczba ludzi na świecie. Co więcej 90% danych, którymi dysponujemy, zostało wygenerowanych przez ostatnie 2 lata.

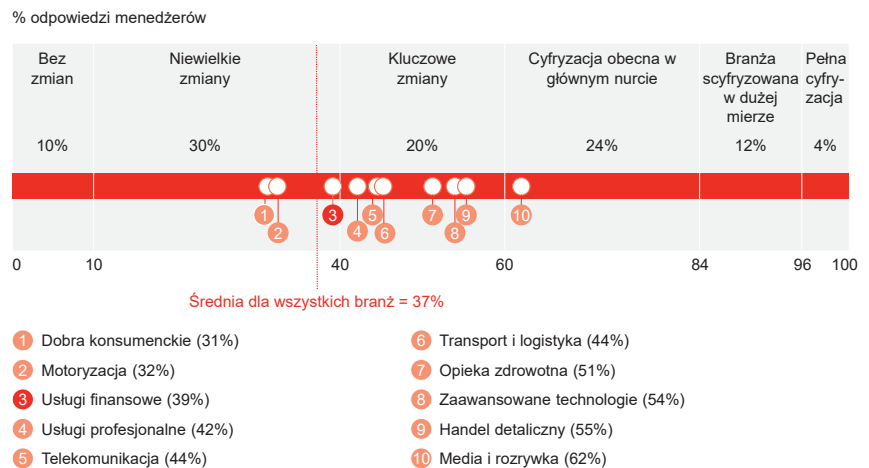
Kolejnym często popełnianym błędem jest brak dokładnego zwymiarowania kosztów oraz oczekiwanych efektów cyfryzacji. Dla części graczy cyfryzacja oznacza wręcz pogorszenie status quo. **W badaniu McKinsey,**

w którym sprawdziliśmy 2135 projektów związanych z wdrażaniem rozwiązań cyfrowych, aż w 48% przypadków zwrot z inwestycji był niższy niż poniesione nakłady (wykres 2).

Z czego to może wynikać? Niestety, częstą pomyłką jest wybór nieodpowiedniego obszaru do cyfryzacji. 47% respondentów przyznało, że inwestuje w rozwiązania wynikające w pierwszej kolejności z chęci budowania lepszej wartości oferty i dotarcia do klienta, głównie w obszarach marketingu i dystrybucji. Z naszych analiz wynika, że to akurat

Wykres 1. Cyfryzacja sektora finansowego

Zdaniem menedżerów ankietowanych przez McKinsey, w porównaniu z innymi branżami, sektor finansowy jest scyfryzowany w niewielkim stopniu



Źródło: The case for digital reinvention, McKinsey Quarterly, 2017

WYZWANIA: Technologie

► obszary charakteryzujące się mniejszymi zwrotami z inwestycji niż na przykład cyfryzacja procesów.

Czwartym grzechem wielu transformacji cyfrowych jest niewystarczający poziom konsekwencji czy zbyt niski poziom aspiracji. Zmiany są powierzchowne, widoczne tylko z perspektywy klienta bez integracji z systemami IT czy procesami biznesowymi wewnątrz organizacji.

Ten problem łączy się zresztą z ostatnim z najczęściej popełnianych błędów – brakiem innowacyjności we wprowadzanych rozwiązaniach i reagowaniem tylko na ruchy konkurentów. Jak wskazują przykłady z różnych rynków, w transformacji cyfrowej *the winner takes it all* (zwycięzca bierze wszystko). Dlatego zamiast próbować nadążyć za konkurencją, trzeba ją wyprzedzać.

WYZWANIA NA HORYZONCIE

Nasze badania wskazują, że w przypadku wielu ubezpieczycieli tradycyjnych cyfryzacja aktualnej działalności mogłaby w ciągu 5 lat zwiększyć zyski ponaddwukrotnie. Niestety, zupełnie inaczej obraz branży może wyglądać w dłuższej perspektywie. Według naszych analiz, za 15 lat zyski z tradycyjnych ubezpieczeń osobistych mogą zmaleć o ponad 40% w stosunku do aktualnych poziomów. Wyzwania, jakie dla firm ubezpieczeniowych niesie cyfryzacja, związane są z trzema widocznymi na rynku trendami. Chodzi o:

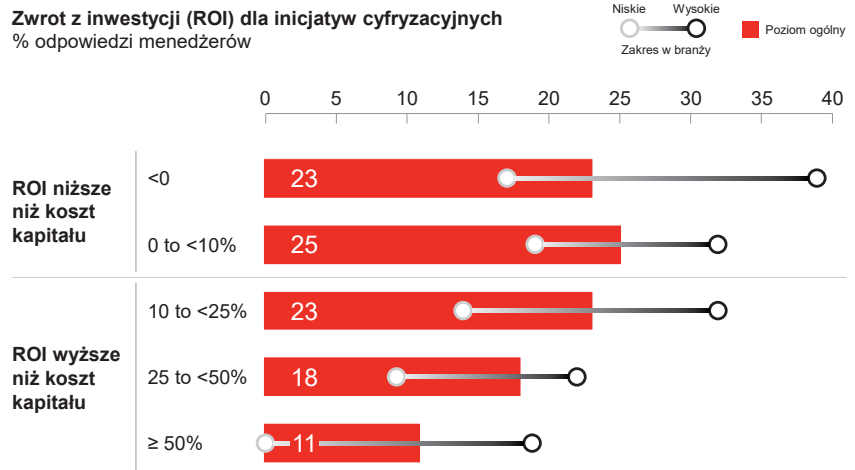
- zwrot w kierunku zapobiegania ryzyku zamiast skupiania się na ubezpieczaniu przed nim,
- rosnący potencjał spółek, które są w posiadaniu danych i je analizują,
- inwestorów instytucjonalnych, szukających wysokich zysków dzięki inwestycjom w instrumenty związane z ubezpieczeniami.

Zapobieganie ryzyku

Technologie cyfrowe, które generują dane i pozwalają je dokładnie analizować, co prawda umożliwiają bardziej dokładną wycenę ryzyka, lecz mogą także przyczynić się do jego ograniczenia, wpływając na zmniejszenie wysokości składki. Weźmy na przykład ubezpieczenie samochodu. Wiele nowych samochodów posiada systemy zapobiegania zderzeniom czołowemu, kontroli martwego pola

Wykres 2. Zwrot inwestycji w cyfryzację

Z badań McKinsey wynika, że zwrot z wielu inwestycji w technologie cyfrowe nie przekracza kosztu kapitału



Źródło: The case for digital reinvention, McKinsey Quarterly, 2017

i zachowania bezpiecznej odległości. Dzięki nim auta są coraz bezpieczniejsze. Do 2020 r. nawet 20% pojazdów na świecie może posiadać zaawansowane systemy bezpieczeństwa, co mogłoby zmniejszyć liczbę wypadków drogowych, a tym samym wartość indywidualnych polis ubezpieczeniowych na samochody. Co więcej, wejście do powszechnego użytku samochodów autonomicznych może przenieść wymóg wykupienia polisy z kierowców na producentów. To kompletnie zmieni rodzaj ubezpieczenia – z detalicznych na korporacyjne. Być może nie będzie już potrzebna tak duża sieć sprzedawcza, a większego znaczenia nabiorą brokerzy.

Ten sam zwrot w kierunku zapobiegania ryzyku można zaobserwować również poza branżą motoryzacyjną. W domu czujniki mogą zaalarmować właściciela o ryzyku zalania i automatycznie wyłączyć dopływ wody w przypadku braku reakcji. Z kolei w fabrykach, kopalniach czy supermarketach podłączone do sieci czujniki, umieszczone na maszynach i innych urządzeniach, mogą zawczasu powiadomić o konieczności konserwacji czy wymiany. Coraz większą popularnością cieszą się również inteligentne urządzenia monitorujące stan zdrowia.

Te wszystkie nowinki niosą dla ubezpieczycieli dwojakie skutki. Dane pochodzące z urządzeń online mogą być wykorzystywane do dokładniejszej oceny ryzyka.

Jednak stanowią one również potężne narzędzie służące obniżeniu ryzyka – zapobiegają wypadkom w domu, mogą zmniejszać liczbę oraz skutki awarii i przestojów czy redukować prawdopodobieństwo chorób. Z logicznego punktu widzenia prowadzi to do modelu, w którym konsumenci płacą nie za składki umożliwiające uzyskanie odszkodowania za potencjalne szkody, lecz za dostęp do urządzeń i informacji, które przewidują ryzyko i pomagają mu zapobiegać.

Potęga analizy danych

Terabajty danych i możliwość ich zaawansowanej analizy zmieniają rynek i zastrzają konkurencję. Ubezpieczyciele dysponują cennymi danymi historycznymi. Jednak nie jest pewne, czy w perspektywie najbliższych lat będą w stanie dotrzymać kroku podmiotom takim jak producenci urządzeń elektronicznych czy banki, które mają dostęp do bardziej szczegółowych i użytecznych danych, często w czasie rzeczywistym. Wiedza na temat tego, jak szybko kierowca jeździ, jak sprawnie hamuje lub (co bardziej kontrowersyjne) jakim stylem życia chwali się w mediach społecznościowych, daje więcej informacji pozwalających ocenić ryzyko niż jego wiek, kod pocztowy i historia wypadków.

Producenci samochodów prawdopodobnie niebawem doprowadzą do zmiany sytuacji ubezpieczycieli. Już pojawiają się regulacje, które zobowiązują ich do

montażu urządzeń online w standardzie. Dzięki nim mogą uzyskać dostęp do unikalnych danych pozwalających na dokładną ocenę ryzyka ich klientów, jak również dostęp do kierowców potrzebujących produktu ubezpieczeniowego.

Investorzy kapitałowi

Dodatkowym aspektem są oczekiwania inwestorów na rynkach kapitałowych. Dotychczas inwestycje w instrumenty powiązane z ubezpieczeniami zapewniały stabilne i atrakcyjne zwroty np. reasekuracja ryzyka katastrof naturalnych. Aktualne technologie umożliwiają dużo dokładniejsze pomiary takich zjawisk oraz bardziej precyzyjne ich przewidywanie. Dlaczego więc np. duży producent urządzeń pomiaru stanu gleby i zmian pogody ze wsparciem dużego inwestora kapitałowego nie mógłby zacząć oferować produktów ubezpieczeniowych, skoro jego ocena ryzyka może być bardziej dokładna (przewaga konkurencyjna nad tradycyjną firmą ubezpieczeniową)?

JAK SKUTECZNIE PRZEPROWADZIĆ TRANSFORMACJĘ CYFROWĄ

Aby zorientować się, jak z wyzwaniami cyfryzacji mierzą się firmy ubezpieczeniowe, przeprowadziliśmy pogłębione wywiady z kluczowymi decydentami z 30 podmiotów z branży – tych tradycyjnych, jak i bardzo innowacyjnych. Najczęściej pojawiało się zdanie, że ubezpieczyciele tradycyjni muszą szybciej reagować na zmiany i wyprzedzać innych. Ponadto powinni działać kompleksowo, w rezultacie przekształcając całą działalność. Sukces będzie uzależniony od tego, czy uda się prawidłowo i na czas zidentyfikować czynniki kreowania wartości w epoce cyfrowej. Z naszych analiz wynika, że te czynniki można podzielić na pięć grup.

- ➔ **Przywództwo i innowacyjność w dziedzinie technologii.** Spółki, które chcą odnieść sukces, muszą zrobić znacznie więcej niż tylko dotrzeć kroku innym i podążać za trendami technologicznymi. Te trendy muszą wyznaczać, czyli identyfikować i adaptować innowacje przed innymi na rynku. Dobrym przykładem jest np. Lemonade, jeden z najbardziej rozpoznawalnych insurtechów, pionier wielu rozwiązań z dziedziny automatyzacji oraz self-service klientów, które są kopiowane przez graczy na całym świecie.
- ➔ **Orientacja na lojalizację klienta.** Tradycyjnym ubezpieczycielom lojalność klienta zwykle ograniczała się do

ochrony przed utratą na rzecz innych firm ubezpieczeniowych. Większość z nich czuła się nawet n tyle pewnie, by powierzać kontakty z klientami pośrednikom. Jednak dziś dostęp do klienta i jego „lojalność” są kluczem do budowy wartości w całym cyklu życia klienta, opartej również na dopasowywaniu najlepszej oferty produktów i usług kontekstowych. W takim zakresie same umiejętności techniczne w zakresie oceny ryzyka nie wystarczą.

- ➔ **Efektowność (oszczędność) i skuteczność (większy zysk).** Technologie cyfrowe stwarzają presję na marżę w miarę tego, jak składki stają się przedmiotem konkurencji cenowej i pojawiają się nowe sposoby zmniejszania ryzyka. W takich warunkach ubezpieczyciele powinni wykorzystać technologie cyfrowe, by zwiększyć efektywność dzięki znacznemu obniżeniu kosztów. Powinni również starać się, by zwiększyć skuteczność technologii, np. zwiększając dokładność wyceny i oceny ryzyka w celu polepszenia współczynnika szkodowości.
- ➔ **Efekt skali i efekt sieci.** W świecie cyfrowym początkowe nakłady są znaczne, ale koszty krańcowe bliskie zeru. Skala ma zatem znaczenie. Przynosi również efekty sieci, pomagając w tworzeniu dostępu przedsiębiorstwa do większej ilości lepszych jakościowo danych oraz staje się barierą utrudniającą innym podmiotom wejście na rynek.

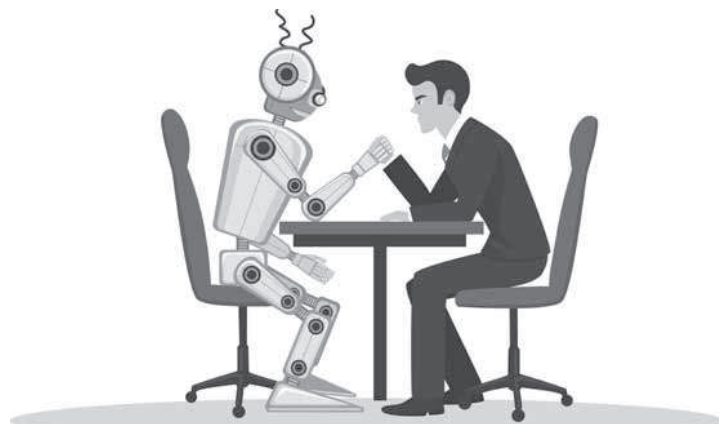
Niektóre spółki stworzyły platformy danych o ogromnej skali, które zacierają tradycyjne definicje branżowe, obejmując kilka kategorii produktów i segmentów klientów oraz tworząc jednocześnie nowe ekosystemy oraz łańcuchy wartości. Przykładem może być chiński gigant ubezpieczeniowy Ping An. Firma oferuje blisko 100 mln klientów apli-

kację, która umożliwia nie tylko rezerwację wizyty u lekarza, ale też diagnozę choroby, często przy wykorzystaniu zdjęć i wideo, i w końcu propozycję leczenia, a nawet dostawę produktów farmaceutycznych i leków do miejsca zamieszkania.

- ➔ **Szybkość i sprawność organizacyjna.** Portfel odnowieniowy lojalnych klientów nie będzie chronił ubezpieczyciela wrycznie. Działać trzeba szybko i sprytnie. Oznacza to odejście od powolnych procesów podejmowania decyzji i przestarzałych metod pracy oraz przyjęcie nowej kultury i nowych talentów, którym eksperymentowanie i ciągła nauka przychodzą z większą łatwością, nawet jeżeli czasem kończą się porażką.

Część firm ubezpieczeniowych już zaczęła transformację w kierunku wdrożenia kultury *agile* pozwalającej na dużo sprawniejsze wprowadzanie zmian w organizacji, zainspirowani takimi firmami jak Google, Netflix czy Spotify. Zespoły zostają zastąpione przez „plemiona”, a tradycyjne projekty przeprowadzane są w „sprintach”, czyli krótkich wdrożeniach opartych o dyscyplinę terminów i zakresu dostarczanych zmian. Wszystko to, żeby skrócić czas, w jakim nowe rozwiązania są wprowadzane w życie, zwiększyć zaangażowanie pracowników, ale także usprawnić proces decyzyjny i podnieść produktywność zespołów.

Dziś wiemy, że **technologie cyfrowe są w stanie zniszczyć model biznesowy w ciągu jednego czy dwóch cykli innowacji. Sklepy muzyczne, księgarnie, biura podróży i tradycyjne media odczuły to na własnej skórze.** Czy zatem tradycyjni ubezpieczyciele poradzą sobie z cyfryzacją? Na pewno warto spróbować jeszcze dziś. □



©Fotolia