



بهره‌وری در صنعت بیمه

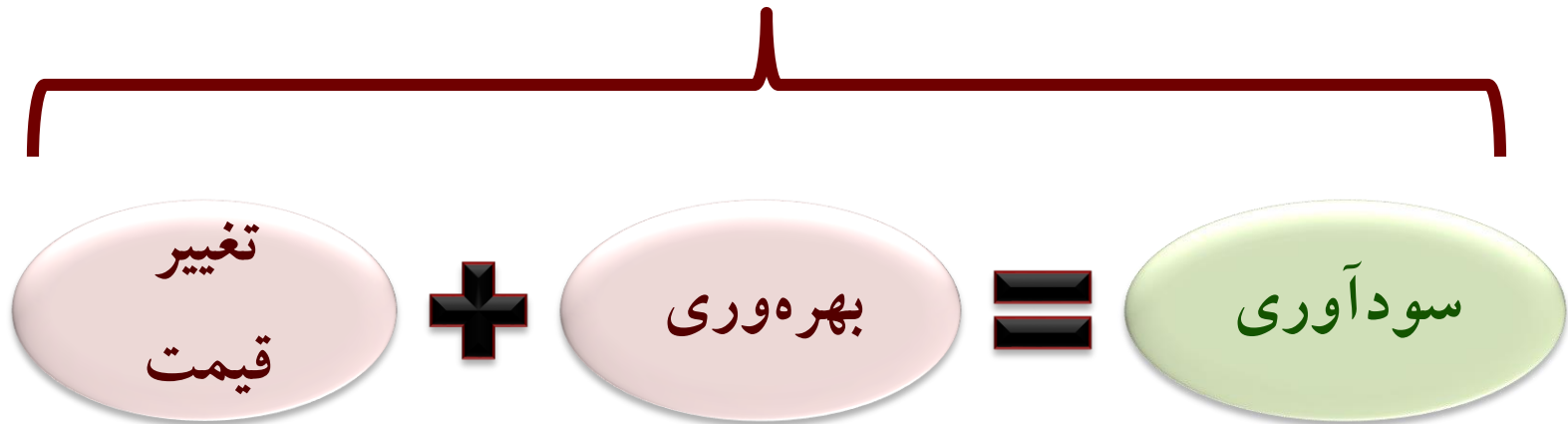




چکیده

بهروری: باقیمانده رشد ستانده به رشد نهاده

اهمیت بهره‌وری (Miller, 1984)





کشورهای آسیایی: رشد بهره‌وری و سهم عوامل از آن در دوره ۲۰۱۷-۱۹۷۰

کشورها	رشد حقیقی GDP	نیروی کار		سرمایه				TFP	
		رشد	سهم	IT		NIT		رشد	سهم
				رشد	سهم	رشد	سهم		
CHINA	8.5	0.9	11	0.3	3	4.2	49	2.9	34
KOREA	6.6	0.8	13	0.3	4	2.6	39	1.9	30
SINGAPORE	6.7	1.7	25	0.5	7	2.9	43	0.8	12
MALAYSIA	6.3	1.1	17	0.3	5	4.0	64	0.2	4
INDONESIA	5.7	1.0	17	0.2	3	4.0	69	-0.6	-10
VIETNAM	5.7	0.8	14	0.1	2	3.6	63	0.6	10
INDIA	5.4	1.1	21	1.0	2	2.1	38	1.4	25
THAILAND	5.4	0.7	13	0.4	7	2.4	46	0.3	5
HONGKONG	5.5	0.8	15	0.4	7	2.7	49	1.6	30
SRI LANKAI	4.7	0.7	14	0.1	2	2.3	50	1.2	25
PHILIPPINES	4.2	1.1	25	0.2	5	2.7	63	-0.3	-6
IRAN	3.8	0.6	16	0.1	3	2.7	71	0.0	0
JAPAN	2.5	0.0	-1	0.2	10	1.0	40	0.8	30
East Asia	5.6	0.9	17	0.2	4	2.6	47	1.5	27

ایران: رشد بهره‌وری و سهم عوامل از آن در دوره ۱۹۷۰-۲۰۱۴

دوره	رشد حقیقی GDP	نیروی کار		سرمایه				TFP	
		رشد	سهم از رشد	IT		NIT		رشد	سهم از رشد
				رشد	سهم	رشد	سهم		
70-75	9.5	0.6	7	0.1	1	5.9	62	2.3	25
75-80	-2.9	1.1	-40	0.0	-1	5.8	-201	-9.9	346
80-85	3.8	0.6	16	0.1	1	2.3	59	0.8	21
85-90	1.3	1.1	79	0.1	4	0.4	26	-0.8	-61
90-95	3.7	0.5	13	0.1	2	06	16	2.0	55
95-2000	4.3	0.7	17	0.1	2	1.0	22	2.2	51
2000-05	7.2	0.8	11	0.3	4	3.4	48	2.2	31
05-010	5.4	-0.2	-3	0.2	3	3.6	67	1.5	27
2015-2017	7.7	0.6	8	0.0	0	0.7	9	6.4	83
1970-2017	3.8	0.6	16	0.1	3	2.7	71	0.0	0



اهمیت بهره‌وری در صنعت بیمه

McKinsey
& Company

August 2019

Insurance Practice

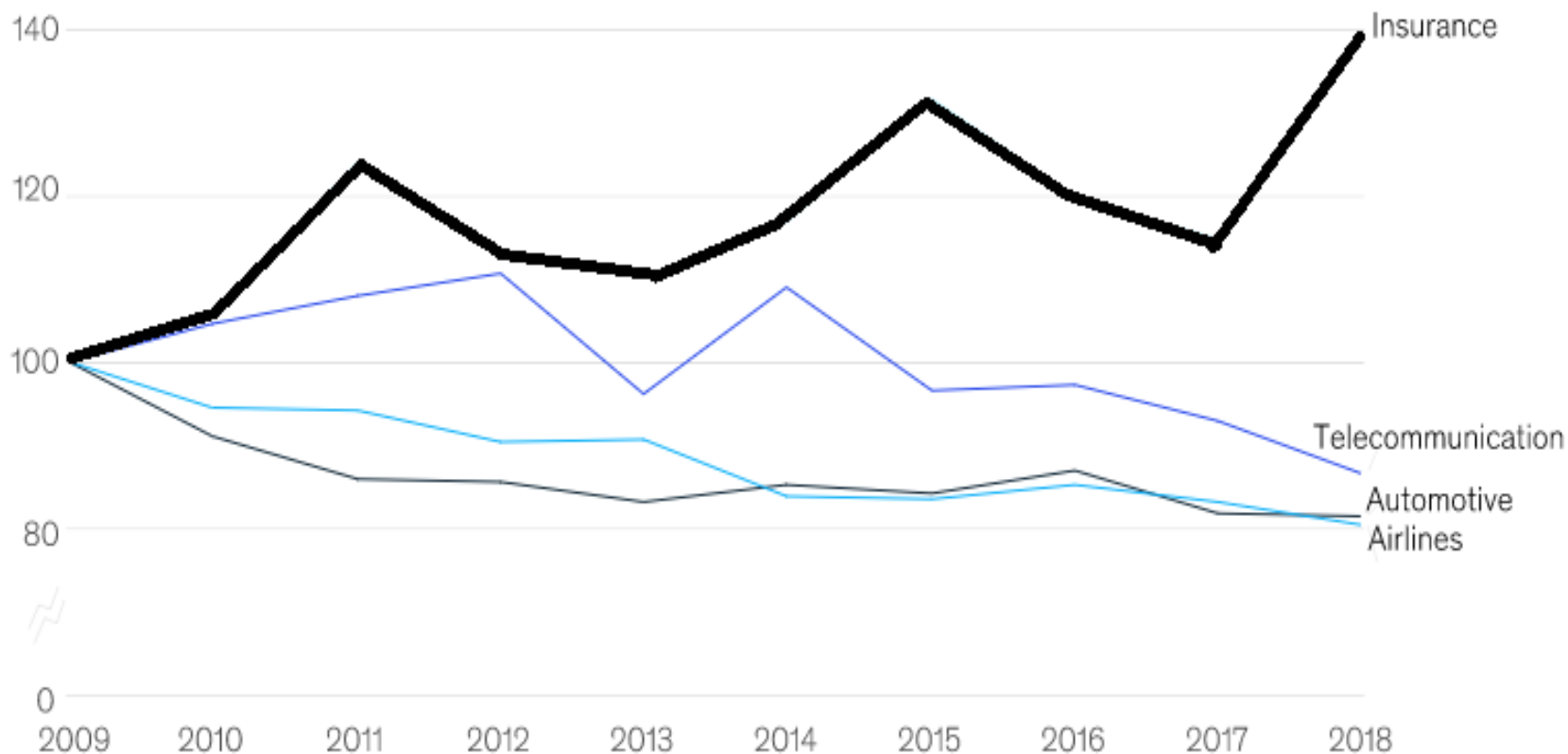
The productivity imperative in insurance

Most carriers are struggling to meet their cost of capital, and productivity has barely moved over the past decade. Taking a more structural approach to productivity is required to make significant progress.



شاخص هزینه عملیاتی صنعت بیمه در مقابل صنایع دیگر

- درصد هزینه‌های فروش، عمومی و اداری به درآمد
- مجموعه ۱۰ بیمه‌گر بزرگ جهانی در مقایسه با ۱۰ شرکت بزرگ مشابه در صنایع دیگر





اهمیت بهره‌وری

دلیل چنن عقب‌ماندگی: بی‌توجهی به بهره‌وری

“This research highlights, the **insurance industry** as a whole **has not prioritized productivity**, and expense ratios for many carriers have even increased”





عملکرد صنعت بیمه

- فشار بر شرکتهای بیمه برای بهبود بهره‌وری به دلیل رشد کند صنعت و افزایش رقابت
- بهره‌وری نیروی کار در تمامی زنجیره ارزش شرکتهای زندگی و غیرزندگی بهبود یافته **(به ترتیب ۲۴ و ۱۴ درصد)**
➤ این بهبود ناشی از سرمایه‌گذاری روی IT بوده است.
- عدم بهبود کارایی هزینه سرمایه‌گذاری‌ها و کاهش قیمت به دلیل رقابت



عملکرد صنعت بیمه

■ KPI های بهره‌وری

Performance of 2017 median KPI compared with 2012 (2012 = 100)

Productivity KPIs¹

	Life	P&C
Gross premiums written (GPW) per total operating FTEs ²	124	114
New policies per policy issuance FTEs	120	103
In-force policies per policy servicing FTEs	143	112
Claims per claims management FTEs	0 ³	121
GPW per IT FTEs	157	149
In-force policies per postage and logistics FTEs	191	191
Total FTEs ⁴ per HR FTEs	120	120
Total FTEs ⁴ per facilities FTEs	124	124



تحول نسبت هزینه از حق بیمه در دوره ۲۰۱۲-۲۰۱۷

گسترش معنادار شکاف هزینه بین بالاترین و پایین ترین چارک ها در هر دو گروه

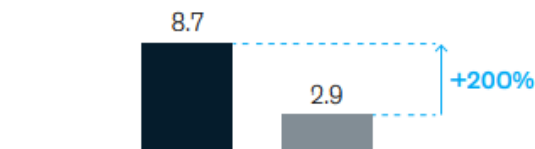
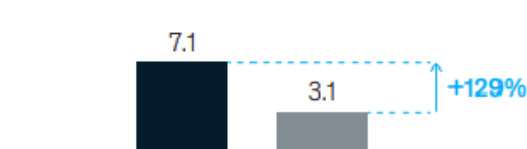
Operating cost per GPW, %

■ Bottom quartile ■ Top quartile

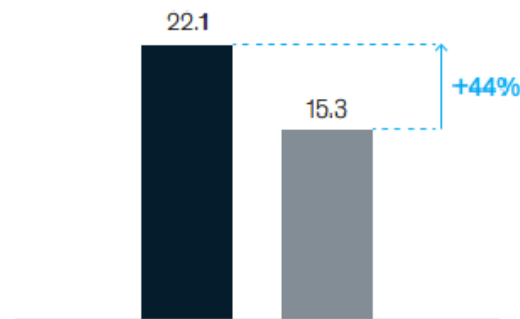
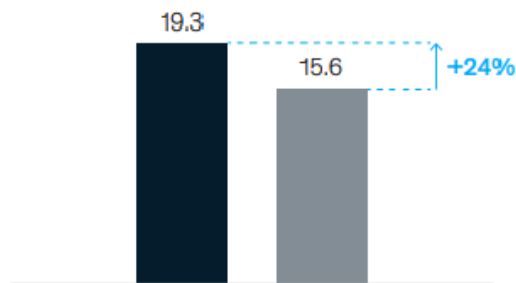
Western Europe peer group 2012

Western Europe peer group 2017

Life



P&C



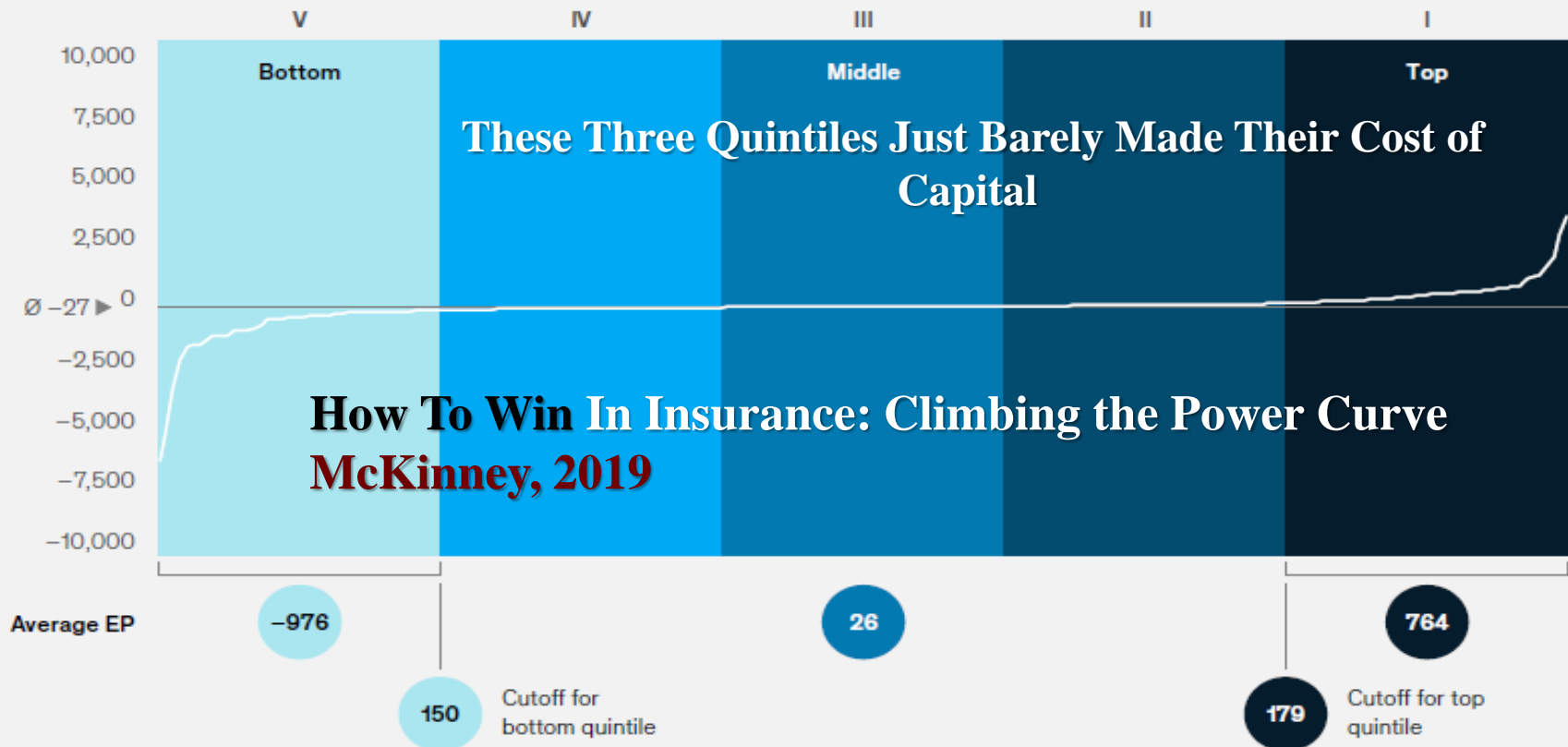
Source: Western European 2012 and 2017 peer groups; Insurance 360 by McKinsey

منحنی قدرت (Power Curve) صنعت بیمه

- صعوبت انتقال یک شرکت روی منحنی قدرت
- احتمال ۱۰ درصد برای جابه‌جایی شرکت میانی به پنجم اول در طول ۱۰ سال

Average economic profit (EP), 2013–17

\$, millions, $N = 209^1$

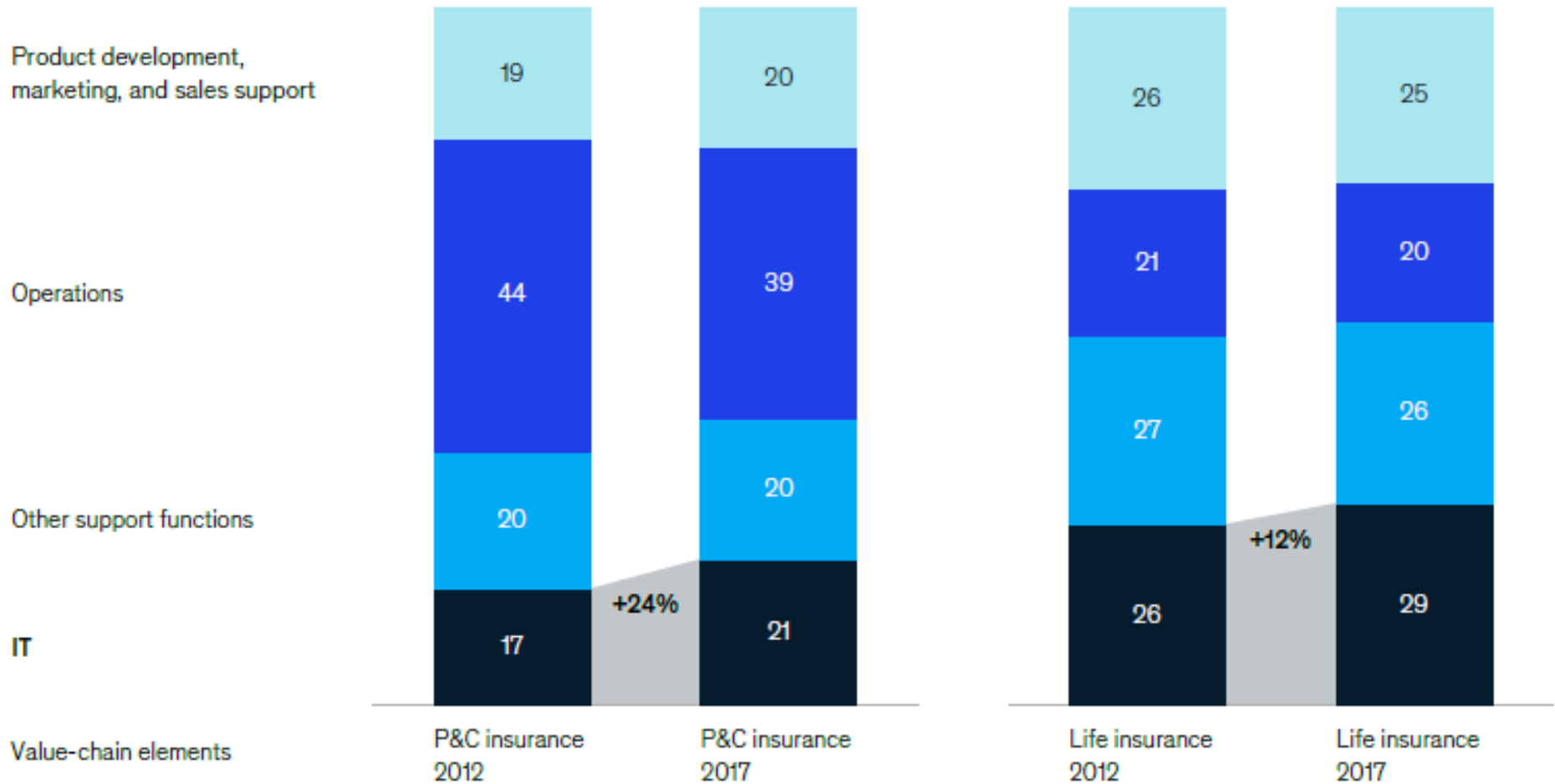


¹ Sample includes all insurance companies with insurance revenues greater than \$1 billion in 2017.



ترکیب هزینه‌های عملیاتی (%)

% total operating costs



Average operating cost breakdown



ترکیب هزینه‌های عملیاتی (%): مقایسه بهترین‌ها و پایین‌ترین‌ها

■ مدیریت موفق هزینه

➤ شرکت‌های بسیار بزرگ: با استفاده از صرفه‌های اقتصادی

➤ برخی شرکت‌های دیگر: استفاده از مدل‌های عملیاتی ساده و فعالیت در بخش‌های کاملاً استاندارد بازار مانند بنکشورنس

➤ شرکت‌های با هزینه‌های عظیمی روی IT در انتظار کسب دستاورد

■ مدیریت ضعیف هزینه

➤ شرکتهای مستقر چند رشته ای با پورتفوی پیچیده

➤ کاهش حق بیمه

■ ویژگی مشترک: تغییر ساختار هزینه به سمت دیجیتال و مدرن‌سازی



عوامل اصلی سنتی بهره وری

■ صرفه‌های مقیاس

□ صرفه‌های مقیاس در بیمه‌های زندگی نقش مهمی در کاهش نسبت هزینه به GPW

❖ ابزارها:

➤ اثر ادغام بر یکپارچگی IT و عملیات

➤ توسعه فعالیت با مواردی مانند بانک-بیمه

➤ ماهیت «همه مال برنده» در صنعتی که به‌طور فزاینده دیجیتالی می‌شود.

■ ارزیابی نتایج بنچ مارکینگ

□ مطالعه بنچ کارکینگ مکینزی نشان داده آثار انتظاری استفاده از این عامل به‌ویژه برای مقیاس‌های بالاتر از یک آستانه مشخص تحقق نمی‌یابد

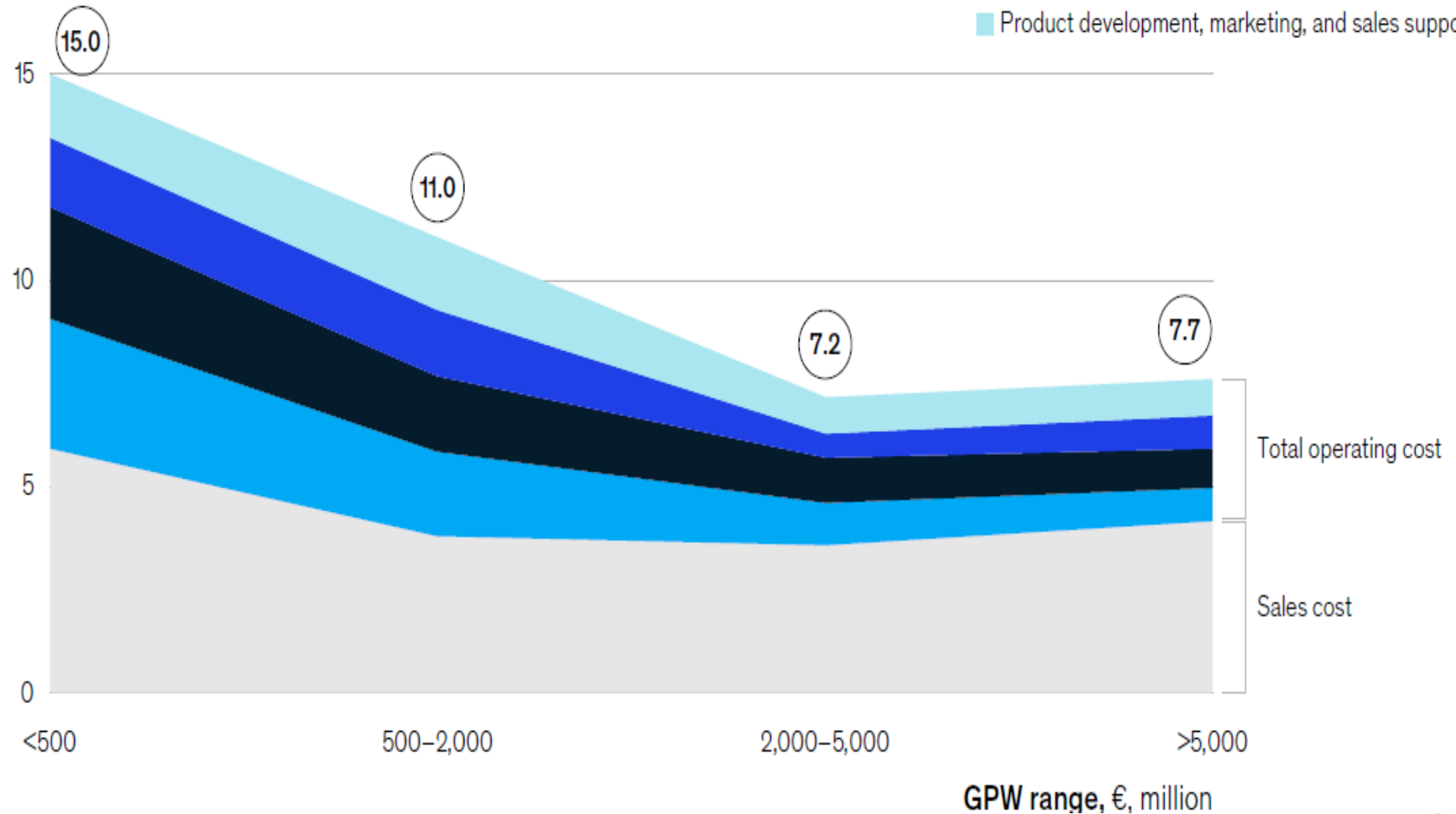
□ این نتیجه برای شرکتهای P&C شدیدتر است.



عوامل اصلی بهره‌وری صنعت

Total insurance cost, per GPW,¹%

- Sales
- Support
- IT
- Operations
- Product development, marketing, and sales support





عوامل اصلی سنتی بهره‌وری

مدیریت هزینه

- بهترین نتیجه برای کاهش هزینه: ترکیب مدیریت سخت هزینه، نحوی اداره شرکت، آموزش و بهسازی
- اجرای دقیق مدیریت بهره‌وری با تمرکز با KPIهای عملکرد و هزینه و هدفگذاری‌های دقیق

➤ سرمایه‌گذاری روی IT

- بازنگری شرکت‌ها در هزینه متوسط به شدت افزایش یافته IT و توجه به برون‌سپاری
 - عدم تحقق نتایج مورد انتظار برون‌سپاری در کاهش هزینه‌ها و افزایش نسبت هزینه‌های IT به GPW به سبب هزینه‌های بالای پشتیبانی به‌ویژه در مقیاس‌های بزرگ
 - عدم افزایش بهره‌وری شرکت‌های مستقر از طریق سرمایه‌گذاری روی IT
- شرکتهای P&C تخصص نسبت به رقبای چند رشته‌ای هزینه‌های کمتری دارند



ترکیب نسبت هزینه های عملیاتی (%): مقایسه شرکتهای تخصصی و چند رشتهای

Cost per GPW, %

Product development Marketing Sales support Operations
IT and support Sales

32.8

22.7

19.3

- Issuance and claims have ~10% lower cost ratios and strong scale effects
- Marketing costs 5–6 times higher for direct, with wide spread and strong scale effects
- Sales support costs ~60% lower for direct
- IT spend is somewhat higher
- Sales and commissions spend is significantly lower

Median

Top quartile

Multichannel peer group

Direct peer group



ارتقاء دهنده‌های جدید بهره‌وری (۱)

- **تعالی کارکردی (Functional excellence)**
 - بهینه‌سازی بخش‌های خاص سازمان مانند صدور و پرداخت خسارت
 - هدف بهبود بهره‌وری از طریق بهبود و ارتقاء توانمندی‌های موجود
- **ساده‌سازی ساختاری (Structural simplification)**
 - طراحی یک تغییر بزرگ قلمروی مانند تغییر مدل عملیاتی
- **تبدیل کسب و کار (Business transformation)**
 - تغییرات شدید: تغییر مسیر حرکت
 - (مهاجمان دیجیتال)
- **چابکی شرکت (Enterprise agility)**



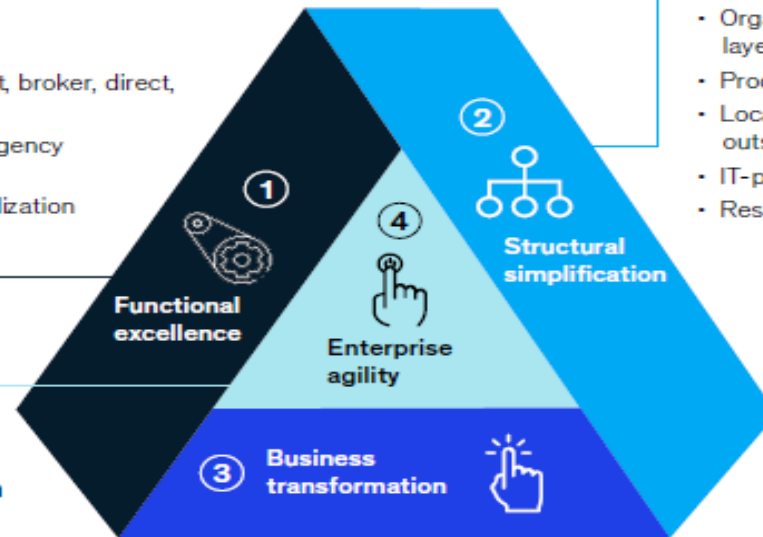
ارتقاء دهندهای جدید بهره‌وری (۲)

1 Making what we are doing better

- Product development excellence
- Corporate function excellence (eg, finance, HR or talent strategy, procurement, facility management)
- Insurance functional excellence, such as:
 - Claims excellence
 - Underwriting excellence
- Channel mix optimization (agent, broker, direct, bancassurance)
- Commission optimization and agency performance management
- IT excellence (process standardization or automation)

2 Restructuring to unlock potential

- Organizational simplification (eg, spans and layers, legal entities, sales support re-organization)
- Product offer simplification
- Location optimization (ie, global footprint, outsourcing and offshoring, shared service centers)
- IT-platform consolidation and re-engineering
- Restructuring or postmerger management



4 Sustaining the momentum

- Setting the direction
- Activating the organization
- Propelling execution
- Ensuring organization health (Organizational Health Index)
- Zero-based budgeting
- People implications

3 Building the insurer of the future

Digital transformation

- Next-generation operations
 - Advanced analytics
 - Customer experience
 - Process optimization
 - Automation@Scale

Agile@Scale

- Digital business building

Structural transformation

- Ownership transformation (M&A)
- Shaping partnerships
- Runoff consolidation or administration

با سپاسی

