

Outsourcing v poisťovníctve

Dana Palacková

1. Outsourcing – základná charakteristika

Outsourcing je pojmom americkej obchodnej angličtiny. Jednotný a všeobecne zaužívaný slovenský ekvivalent pre tento pojem neexistuje, a preto sa v praxi a v literatúre používa pôvodný anglický výraz. Anglické sloveso *to outsource* možno preložiť ako *vytesniť* alebo *odsunúť*. Vo všeobecnosti možno *outsourcing* charakterizovať ako prenesenie určitých aktivít, vrátane zodpovednosti za ne, na externých spolupracovníkov. Niekedy sa však *outsourcing* definuje aj ako využívanie externých služieb, či zabezpečovanie činností z externých zdrojov.

Outsourcing sa využíva hlavne pri opakovaných a rutinných činnostiach, ktoré si nevyžadujú dokonalú znalosť interného prostredia spoločnosti. Možno ho tiež chápať ako jednu zo súčastí strategického riadenia podniku. Ide teda o problematiku, ktorá je v rukách vrcholového manažmentu spoločnosti.

Outsourcing možno vymedziť aj ako zmluvný vzťah s externou firmou za účelom prenesenia zodpovednosti za určitú časť funkčnej oblasti. Celková problematika *outsourcingu* je teda obsiahnutá v rozhodnutiach typu: vyrobiť alebo kúpiť a vlastniť alebo prenajať si. Týka sa to hlavne takých oblastí, ktoré bezprostredne nesúvisia s hlavným predmetom činnosti podniku a doteraz bolo obvyklé vykonávať ich v samotnom podniku (napr. účtovníctvo, či prevádzka IT/IS). Hlavnými otázkami potom býva: čo vytesniť, či vytesniť, finančné dopady *outsourcingu*, konkurenčné výhody z neho plynúce, atď.

2. Poisťovníctvo a *outsourcing*

Poisťovníctvo možno zaradiť medzi relatívne konzervatívne odvetvia národného hospodárstva. V mnohých vyspelých krajinách majú práve finančné inštitúcie poskytujúce poisťovacie služby dlhoročnú tradíciu, ktorá je založená predovšetkým na dôvere. Z týchto skutočností vyplýva značný konzervativizmus v hospodárení samotných poisťovní. Preto toto odvetvie, ktorého hlavnou úlohou je kvantifikácia rizík a zabezpečovanie finančnej istoty pre svojich klientov, v minulosti považovalo *outsourcing* za príliš rizikový.

Poisťovacie spoločnosti patria k pomalým prijímateľom *outsourcingu*. Mnohé z nich majú pocit, že všetky činnosti potrebné pre ich chod sú schopné vykonávať najlepšie ony same. Ide tu o tradičné myslenie, na základe ktorého sa poisťovne snažia držať svoje podnikové procesy čo najbližšie pri sebe, čo spôsobuje zaostávanie celého poisťovacieho odvetvia oproti ostatným.

V časoch, keď sa obchodu darí, existuje menej podnetov k vykonávaniu podrobných analýz priamych i vedľajších poisťovacích činností. V takomto období prevláda pridržovanie sa tradícií a hodnotenie optimálneho fungovania poisťovne nebýva prioritou. Keď sa však trhovú klíma zhorší, býva dôkladné skúmanie jednotlivých činností v rámci poisťovne nevyhnutné. Práve

nepriaznivé okolnosti nútia poisťovne vyhľadávať aj netradičné riešenia, akým je napr. aj *outsourcing*.

2.1 Dôvody využívania *outsourcingu* v poisťovniach

Poisťovne, podobne ako ostatné finančné inštitúcie, čelia v posledných rokoch problému, ktorý spôsobujú nízke marže. Hrozby terorizmu a takmer nekontrolovateľné súdne spory taktiež predstavujú pre poisťovne veľmi nebezpečné prostredie. V dôsledku neočakávaných katastrof, či rozsudkov, dochádza aj k situáciám, kedy poisťovne vyplácajú oveľa viac na poistných plneniach ako prijímajú na poistnom. Tento rozdiel sú nútené si kompenzovať výnosmi z investovania finančných prostriedkov, ktoré sú však taktiež obmedzené klesajúcimi úrokovými mierami. Znižujúce sa marže, vyššie výplaty poistných plnení a rastúca konkurencia sú dôvodmi, ktoré prinútili poisťovacie spoločnosti poobzerať sa po možnostiach využitia *outsourcingu* s cieľom zefektívniť svoje kľúčové činnosti, akými sú napr. tvorba poistných produktov a ich inovácia.

Predpokladom úspešného využitia *outsourcingu* je predovšetkým presné stanovenie cieľov zo strany poisťovne. *Outsourcing* potom predstavuje nástroj na ich splnenie. T. Bruckner vo svojej knihe *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku* uvádza nasledovné štyri oblasti, ktoré zoskupujú dôvody využívania *outsourcingu*:

- konkurenčná,
- vecná,
- finančná,
- organizačná.

Konkurenčné dôvody sú výsostne strategické so zameraním sa na získanie konkurenčnej výhody. Vecné sa týkajú zlepšenia procesov a postupov v oblasti hlavnej činnosti. Finančné dôvody sú napr. zníženie nákladov, či zvýšenie výnosov, avšak tieto ciele sú využívané skôr ako hodnotiace kritériá úspešnosti *outsourcingu*. Z organizačného hľadiska býva cieľom predovšetkým zjednodušenie manažérskej práce a sploštenie organizačnej štruktúry poisťovne. Tieto dôvody priamo súvisia so zvyšujúcou sa špecializáciou.

Napriek tomuto členeniu mnohí autori za hlavný dôvod *outsourcingu* považujú redukciu nákladov. Poisťovňa, ktorá vykonáva všetky činnosti interne, zaiste vynakladá vyššie výdavky na oblasť výskumu a vývoja, či marketingu, než aby zaplatila externému podniku, ktorý sa na danú činnosť špecializuje, a teda má aj nižšie náklady. Vyššie náklady sa samozrejme presúvajú na zákazníka, a je len otázkou času, dokedy ich bude ochotný znášať. Ide predovšetkým o úspory z rozsahu, ktoré sú u poskytovateľa určitej služby nižšie z dôvodu obsluhy viacerých zadávateľov. Samozrejme nemožno zabúdať na transakčné náklady, t.j. náklady súvisiace s uzavretím zmluvy o *outsourcingu*, náklady na komunikáciu s poskytovateľom a náklady na výber poskytovateľa. Ak má byť využívanie *outsourcingu* úspešné, musia úspory prostredníctvom neho získané prevýšiť spomínané transakčné náklady.

Medzi ostatné dôvody patria napr. zameriavanie sa na hlavné činnosti poisťovne, zdieľanie rizík prostredníctvom diverzifikácie, nedostatok interných zdrojov alebo ich nedostatočná kvalita, či čoraz viac sa rozráhajúca povinná dokumentácia súvisiaca s reguláciou poistných trhov.

2.2 Možnosti využitia *outsourcingu* v poisťovniach

Tlaky na znižovanie nákladov a čoraz prísnejší dohľad budú naďalej viesť poisťovne k využívaniu *outsourcingu*. Tvrdsia konkurencia, rýchlo sa rozvíjajúce technológie, zdroj inovatívnejších poisťných produktov, terorizmus a volatilný hospodársky vývoj, to všetko si vyžaduje riešenia, ktoré často presahujú schopnosti a možnosti interného personálu poisťovne. Poisťovne, ktoré sú ochotné zhodnotiť svoje nedostatky, presne zhodnotiť svoje potreby a konzultovať s *outsourcing*-ovými expertmi, aby zabezpečili partnerstvo s tým pravým poskytovateľom, budú v najlepšej pozícii nielen prežiť, ale aj prosperovať.

Samozrejme, že v takomto scenári sa poisťovne musia koncentrovať na svoje jadrové kompetencie, ktorými sú upisovanie nového obchodu, fúzie a akvizície, etc. *Outsourcing* podporných funkcií im umožňuje koncentrovať svoju pozornosť na aktivity, ktoré prispievajú ich rastu. Možno vymenovať štyri oddelené skupiny poisťovacích procesov, ktoré bývajú predmetom *outsourcingu*:

1. *field-based services* (tzv. služby v teréne) – ide o služby vykonávané na rozsiahlom území, vrátane predchádzaniu škodám a kontrol poisťného,
2. *policy administration and billing* – ide o správu poistenia a fakturáciu poisťného,
3. *financial recoveries* – predstavuje vymáhanie dosiaľ nezaplateného splatného poisťného, či prípadných subrogácií,
4. *data management and statutory reporting* – ide o oblasť týkajúcu sa spracovania dát a výkazníctva.

2.2.1 Outsourcing v oblasti IT/IS

Outsourcing IT môže byť nákladovo efektívnym liekom pre poisťovňu, ktorej IT oddelenie nemá dostatok zamestnancov na vývoj nevyhnutných obchodných riešení. Dôležité je však nájsť poskytovateľa, ktorý je nielen expertom v oblasti IT riešení, ale zároveň sa vyzná aj v poisťovacej činnosti. Úspešné bývajú najmä partnerstvá, kde finančná odmena poskytovateľa je priamo naviazaná na finančný úspech zadavateľa.

V súčasnosti sú práve informačné technológie tým, v čom poisťovacie spoločnosti súťažia. Míňajú nezanedbateľné sumy na vývoj nových aplikácií, ktoré by boli schopné produkovať poisťné zmluvy, vybavovať poisťné udalosti a kryť všetky aspekty poisťovacej činnosti. Napr. systém *digital imaging* poskytuje väčšiu kontrolu a dostupnosť dokumentov, odstraňuje potrebu papiera a umožňuje dopravovať informácie ľuďom a systémom na spracovanie podľa potreby. *Outsourcing* v oblasti IT bude naďalej rásť, avšak na rad budú prichádzať aj ostatné oblasti, ktoré doteraz poisťovne vykonávali samy. Avšak to neznamená úplný zánik IT oddelení v rámci poisťovne, tie môžu naďalej v redukovanej forme fungovať súběžne s IT *outsourcingom*.

Nemecké poisťovne sa *outsourcingu* IT trochu bránili, ale od apríla 2005 dostal Siemens Business Services prvú veľkú zakázku od poisťovne v hodnote viac ako 300 mil. eur. Bude prevádzkovať informačný systém poisťovacej skupiny Gerling v Európe, ktorá sa takýmto spôsobom snaží znižovať náklady a koncentrovať sa na hlavnú oblasť podnikania. Táto spolupráca by mohla byť signálom meniaceho sa postoja celého odvetvia k využívaniu *outsourcingu*.

2.2.2 Outsourcing v oblasti účtovníctva a finančného výkazníctva

Mnohé spoločnosti už poskytujú všeobecné investičné účtovníctvo a výkazníctvo pre poisťovací priemysel. Poisťovne majú aj po *outsourcingu* naďalej sústavný prístup k databáze investičného účtovníctva, k analýzám a výkazom, ktoré im poskytujú komplexný nadhľad nad všetkými svojimi operačnými funkciami. V prospech *outsourcingu* účtovníctva a finančného výkazníctva hovorí aj snaha poisťovní nepretržite spĺňať požiadavky dohľadu. Dodávateľské spoločnosti priebežne sledujú regulačné dianie a hľadajú nové investičné možnosti. Svojimi službami poisťovňu odbremeňujú a zároveň jej manažmentu poskytujú prístup k potrebným údajom a výkazom.

Outsourcing uľahčuje plnenie požiadaviek dohľadu aj tým, že pre audítora dokáže okamžite zabezpečiť dostupnosť všetkých požadovaných údajov a výkazov. Efektívnosť a dostupnosť informácie je v súčasnosti nevyhnutným fenoménom. Za využívania kvalitného *outsourcingu* je možné ohlásenému auditu bez omeškania sprístupniť všetky relevantné dokumenty poisťovne. Čím viac a čím rýchlejšie dokáže poisťovňa požadované informácie poskytnúť, tým lepšie. Je všeobecne známa fráza, že nič nie je lepšie ako šťastní a spokojní audítori.

2.2.3 Outsourcing v personalistike

Pre niektoré menšie poisťovne je nefektívne celoročne zamestnávať personalistov, ak sa nábor realizuje len príležitostne. V personalistike smeruje *outsourcing* hlavne k zníženiu objemu administratívnej práce. Pre mzdovú administratívu, zabezpečenie bezpečnostných školení, či zabezpečenie vzdelávania svojich zamestnancov si poisťovne často volia externého poskytovateľa služieb, ktorý sa práve na tieto činnosti špecializuje a zaručuje vysokú kvalitu.

Záver

Existujú už náznaky, že poisťovatelia sa na outsourcing pozerajú triezvejším okom. Dôraz v *outsourcingu* sa pomaly odkláňa od IT, avšak ešte aj v tejto oblasti majú mnohé poisťovne veľké príležitosti. *Outsourcing* hlavných poisťovacích činností možno zatiaľ považovať za tzv. emerging (vynárajúci sa), čo je vo veľkej miere dané aj existujúcou právnou úpravou poisťovníctva. Avšak celosvetový trend jednoznačne smeruje k využívaniu *outsourcingu*, a to aj v kľúčových oblastiach jednotlivých odvetví.

Možno konštatovať, že znižujúce sa marže budú naďalej nútiť poisťovne odbúrať tradície, s cieľom znižovať operačné náklady. Existuje aj predpoklad rozmachu tzv. e-poisťovní, pričom ich fungovanie si vyžiada využívanie služieb IT expertov, často dostupných len prostredníctvom *outsourcingu*. V budúcnosti sa teda dá očakávať, že poisťovne sa preorientujú na svoje jadrové kompetencie a svoj back-office prenechajú iným, aby bol ich front-office.

Prezentovaný príspevok je výstupom výskumného projektu VEGA č. 1/1256/04 "Aktuálne problémy poisťovníctva Slovenskej republiky v procese liberalizácie trhu" riešeného na Katedre poisťovníctva, NHF EU v Bratislave.

Literatúra:

- Accenture Insurance Services: Business Process Outsourcing for the Insurance Industry. [online: www.accenture.com 11.7.2005]

- Bruckner, T., Voříšek, J.: Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku. Praha, EKOPRESS, 1998, ISBN 80-86119-07-6 [online: <http://nb.vse.cz/~bruckner/tbouts.htm> 13.7.2005]
- Bučík, P.: LogicaCMG podporí poisťovne v efektívnom vyjednávaní s neplatičmi. [online: www.logicacmg.sk 20.7.2005]
- Global Insurance Outsourcing – The India Perspective: Overview, Trends, Insights and Competitor Profiles. [online: <http://www.researchandmarkets.com/reports/222295> 11.7.2005]
- Goolsby, K.: Outsourced Special Investigation Unit Solution for Insurance Fraud. [online: www.outsourcing-insurance.com 11.7.2005]
- Harney, J.: How Outsourcing Email Management Helps Financial Services Companies. [online: www.outsourcing-insurance.com 11.7.2005]
- McCracken, B.: Transforming a Financial Services Firm's Back Office. [online: www.outsourcing-insurance.com 11.7.2005]
- Pastore, R.: Uneasy Pieces, Part 2 – Outsourcing. CIO magazine, Reality Check, 1.6.1996. [online: http://www.cio.com/CIO/060196_uneasy_2.html 02/03/97]
- Pryer, Ch.: Outsourcing To Play Larger Role Among Insurance Companies. [online: www.outsourcing-insurance.com 11.7.2005]
- Rosenthal, E.: Ireland (With Help From India) Helps Boston Insurance Company Compete. [online: www.outsourcing-insurance.com 11.7.2005]
- Shuck, J.: Shifting Sources of Value in Financial Services Outsourcing. [online: www.outsourcing-insurance.com 11.7.2005]
- Smetana, A.: Tisková zpráva: Spoločnosť Siemens Business Services bude zajišťovať provoz informačného systému poisťovny Gerling a prevezme jej IT divíziu. [online: <http://outsourcingit.info> 19.7.2005]

Annotation

Outsourcing can be defined as a contractual transfer of responsibility for certain business areas to an external company. It affects mostly areas not directly connected with the company's main business activities and so far carried out inside the company itself.

Generally, the insurance companies appear to be relatively slow adopting outsourcing. Due to the traditional way of thinking which prevails in this field, insurers try to keep their core activities, such as product creation and innovation, close at hand. However, negative market conditions, e.g. ever decreasing margins, higher insurance payouts and increasing competition, compel insurers to also look for ways of using outsourcing while aiming to economize their business activities.

Ing. Dana Palacková
 Katedra poisťovníctva
 Národohospodárska fakulta
 Ekonomická univerzita v Bratislave
 Dolnozemska cesta 1
 852 35 Bratislava
 Tel.: +421 2 672 91 587
 E-mail: dana.palackova@zoznam.sk