



cutting through complexity

Wyzwania wdrożeniowe w zakresie Wytycznych KNF dotyczących systemu zarządzania produktem oraz badania adekwatności produktu

VII Kongres Bancassurance

Warszawa, 7-8 października 2015 r.



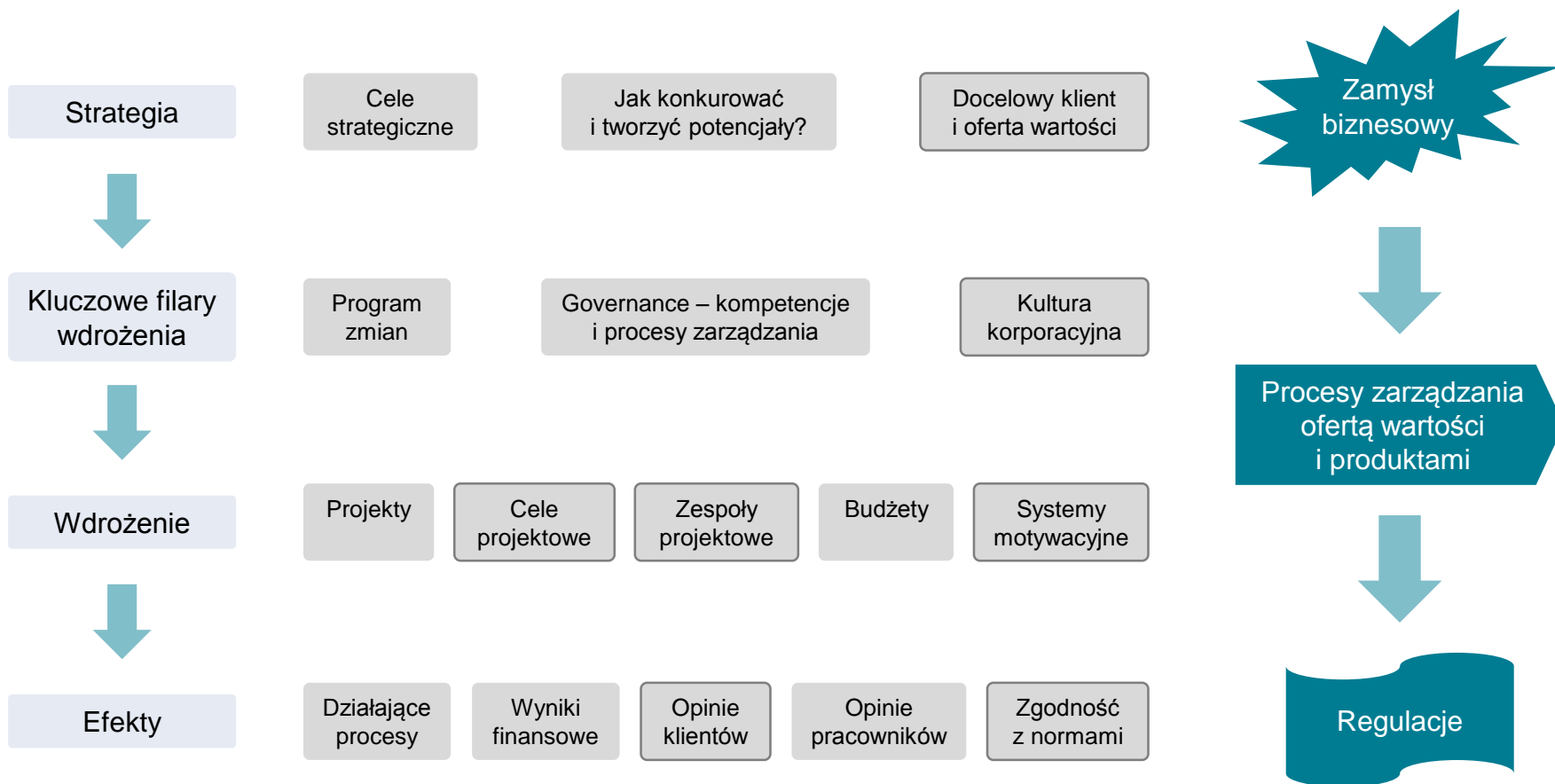
- ◆ Wprowadzenie
- ◆ Zarządzanie produktem
- ◆ Wytyczne KNF



Wprowadzenie

Rola wytycznych w kontekście realizacji celów biznesowych

Driverem zmian powinny być przede wszystkim cele biznesowe i chęć ich osiągnięcia, a nie same wytyczne. Przy założeniu iż poprawnie opracujemy system zmian, zgodnie ze sztuką, większość wytycznych powinna być spełniona niejako z „automatu”.

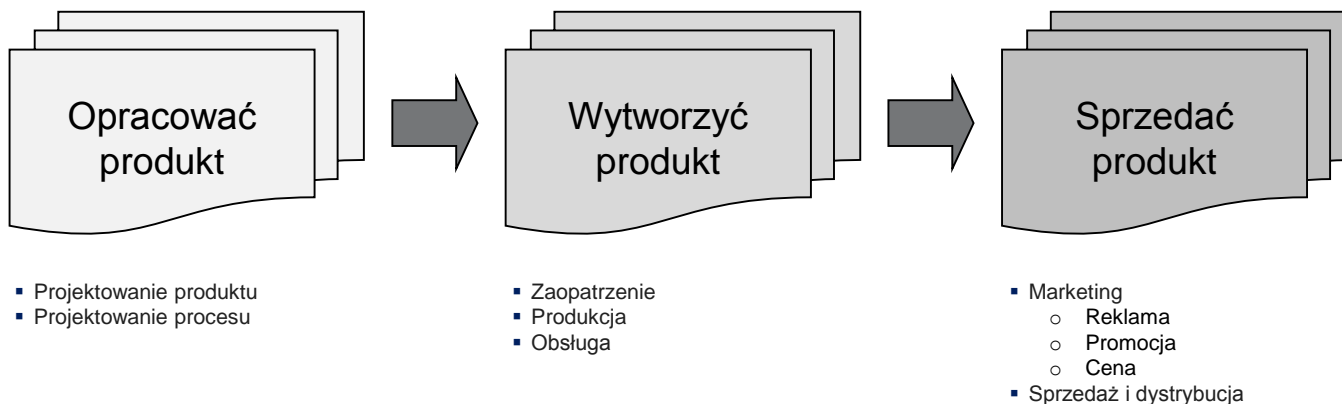


- ◆ Wprowadzenie
- ◆ Zarządzanie produktem
- ◆ Wytyczne KNF

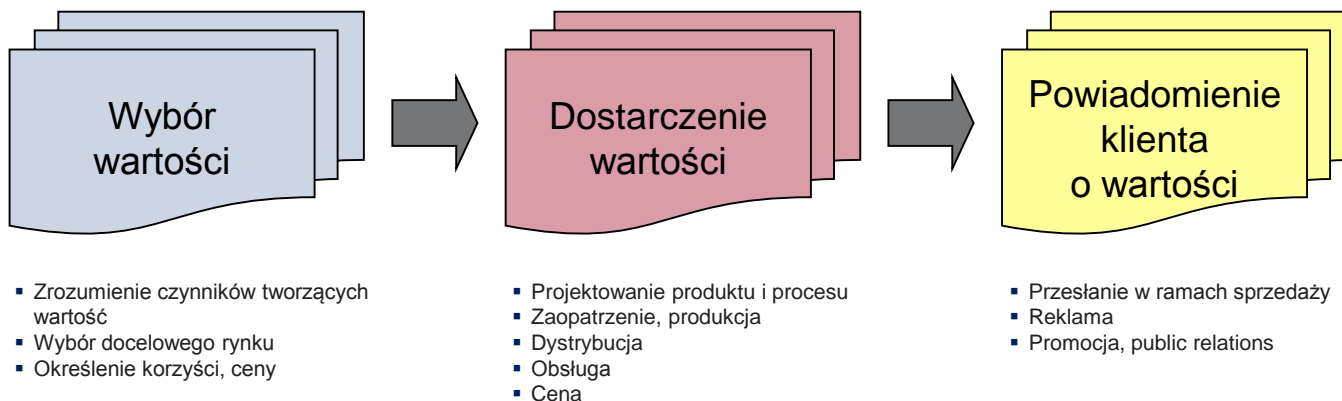


Czas zmienić swoje podejście do tworzenia wartości i produktów

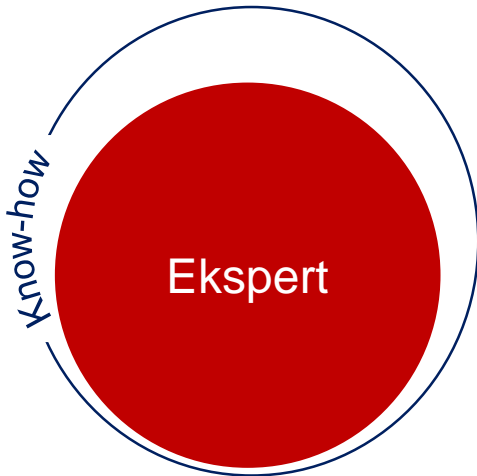
Tradycyjny system zorientowany na produkt



System dostarczania wartości

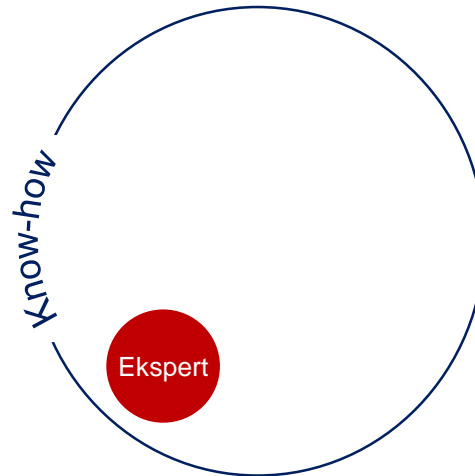


Rynek stabilny



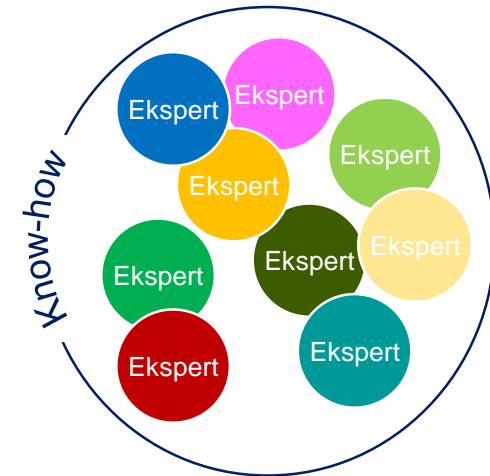
- ❑ W przeszłości rynek ubezpieczeniowy rozwijał się powoli i nie wymagał wiedzy multidyscyplinarnej.
- ❑ Oznaczało to, że **mała liczba specjalistów / ekspertów** była w stanie zdobyć **odpowiednią wiedzę** potrzebną do skutecznego rozwoju firmy.

Rynek dynamiczny – podejście oparte o jednego eksperta

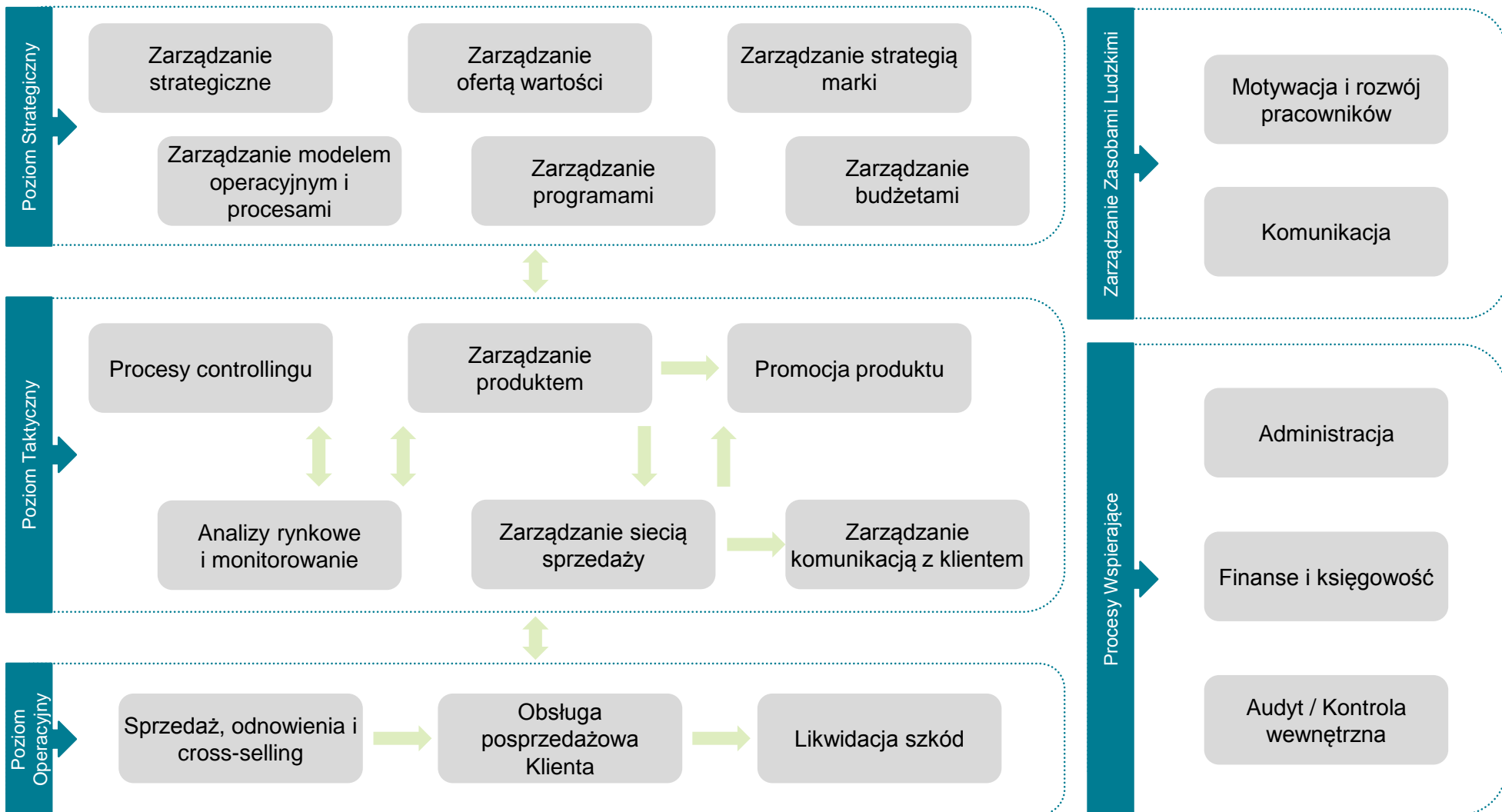


- ❑ W dobie silnej konkurencji, szybkich zmian technologicznych i zmieniających się trendów w zachowaniach klientów, pojawia się popyt na know-how w wielu obszarach, które nie były decydujące dla rozwoju firmy w przeszłości.
- ❑ Dzisiaj trudno jest znaleźć **multidyscyplinarnych specjalistów, zdolnych do zgromadzenia odpowiedniej wiedzy** ze wszystkich obszarów biznesowych.

Rynek dynamiczny – podejście zorientowane procesowo

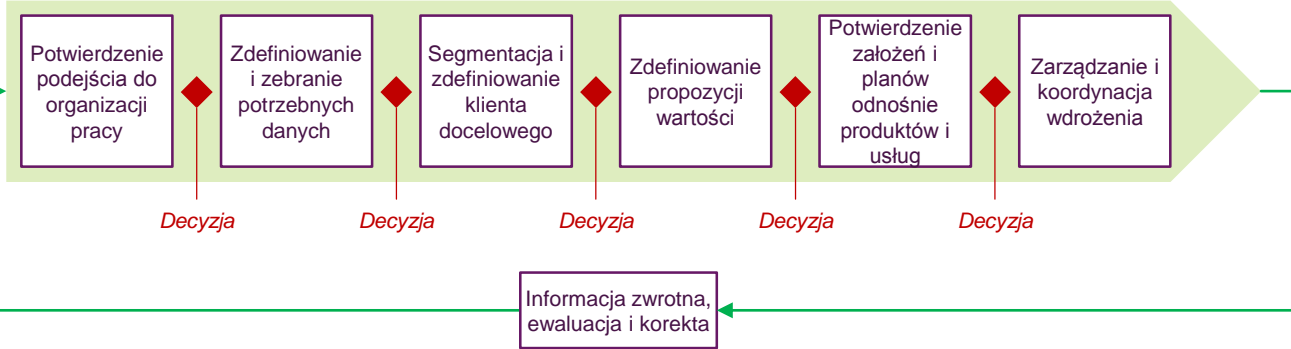


- ❑ Zapewnienie skutecznego rozwoju firmy wymaga **licznych ekspertów specjalizujących się w wielu obszarach**.
- ❑ Pozwala to szybko reagować na zmiany rynkowe, efektywnie odpowiadać konkurencji i wykorzystywać pojawiające się na rynku możliwości.
- ❑ W dodatku, nie jest wymagane, aby wszyscy eksperci byli pozyskiwani z zewnątrz – część obecnych pracowników uzyska potrzebne kompetencje w toku rozwoju firmy.



Logiczna ścieżka procesowa

Przykładowe kroki

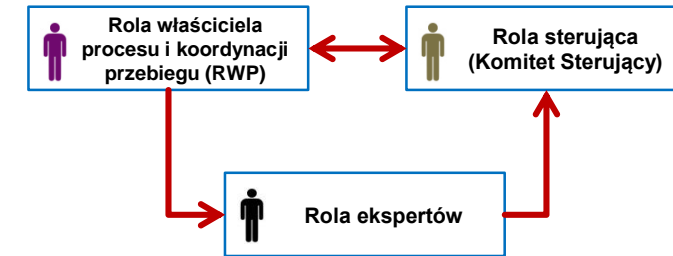
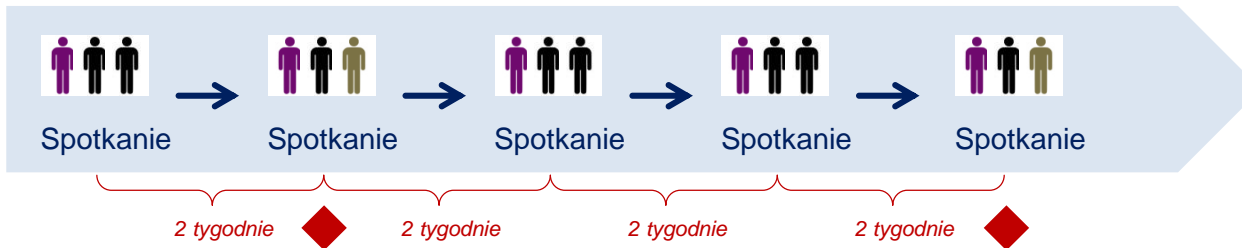


Właściciel procesu jest odpowiedzialny za:

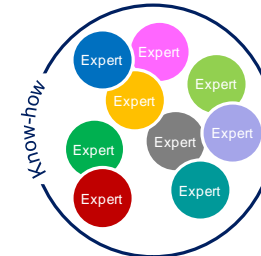
- osiągnięcie celów biznesowych procesu
- organizację procesu (spotkania, strumień logiczny, zaangażowanie właściwego zespołu)
- utrzymywanie produktów procesu
- komunikację rezultatów projektu
- budowę know-how na bazie procesu i jego wdrożenia

Komitet sterujący (przedstawiciele zarządu firmy) zatwierdza materiały wytworzone przez ekspertów. KS powinien mieć możliwość bieżącego monitorowania stanu bieżących prac.

Ścieżka realizacji procesu



- Definiowanie i doskonalenie procesów zarządczych rozwija możliwości i potencjał firmy oraz tworzy know-how
- Proces zarządczy nie jest zdefiniowany według ścisłych wytycznych (tak jak proces operacyjny realizowany wg režimu zaszytego w systemie IT)
- Działanie procesu koordynowane przez właściciela procesu, posiadającego wiedzę o jego działaniu – ciągle dostosowując i poprawiając proces w celu najskuteczniejszego osiągnięcia celów pomimo istniejących ograniczeń



Ekspert (reprezentanci różnych obszarów biznesowych, dyrektorzy biur lub ich delegaci, a także członkowie KS, jak również dyrektor i wybrani pracownicy RWP) są odpowiedzialni za ustalenie merytoryczne umożliwiające prowadzenie prac. W praktyce, Grupa Ekspertów prowadzi swoje prace w cyklu regularnych spotkań (np. co dwa tygodnie).

Przykład

Akceptacja

Akceptacja

Akceptacja

Akceptacja

Akceptacja

Pomysł



Założenia



Koncepcja produktu i podejście do badań



Projekt produktu i plan wdrożenia



Wdrożenie produktu



- Identyfikacja potencjalnego segmentu i pomysł na produkt
- Pozyskiwanie danych o segmencie

- Analiza produktów konkurencji
- Dotarcie do know how w strukturach globalnych grupy
- Warsztat z wybranym zespołem (underwriterzy, marketing, sprzedaż)
- Stworzenie założeń dotyczących produktu (pełny obraz)

- Identyfikacja ekspertów branżowych i ryzyk danej branży
- Stworzenie koncepcji produktu
- Warsztat z interesariuszami
- Udoskonalenie koncepcji produktu
- Stworzenie Business Case dla produktu

- Identyfikacja i przeprowadzenie badania rynkowego klientów
- Analiza rezultatów i rekomendacje dotyczące produktu
- Definiowanie planu wdrożenia produktu

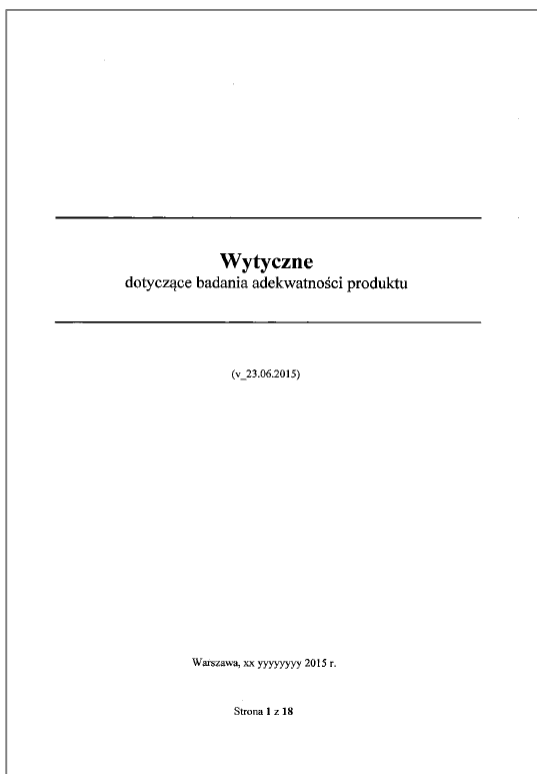
- Stworzenie prototypu produktu
- Konsultacje dotyczące prototypu
- Ustalenie wymagań IT
- Aktualizacja Business Case
- Uruchomienie projektu wdrożeniowego

Analizuj, poprawiaj i prześcigaj się w doskonałości – samego procesu oraz powiązanych z nim różnych kompetencji

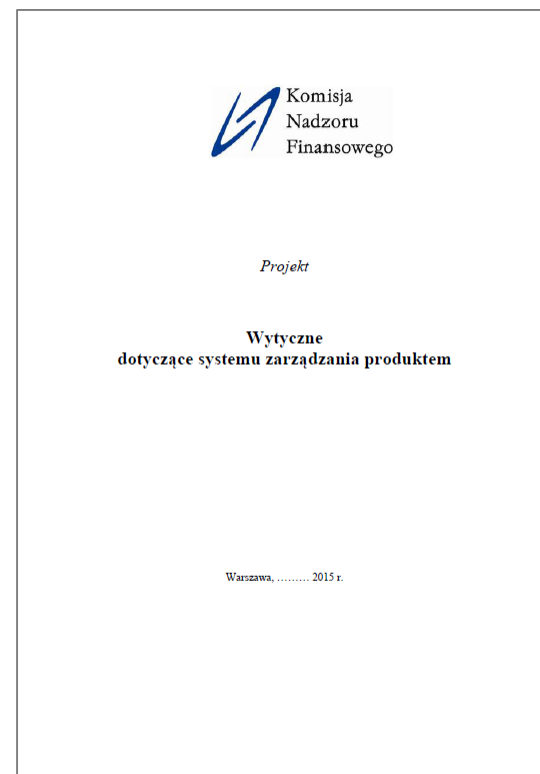
- ◆ Wprowadzenie
- ◆ Zarządzanie produktem
- ◆ Wytyczne KNF



Wytyczne dotyczące badania adekwatności produktu



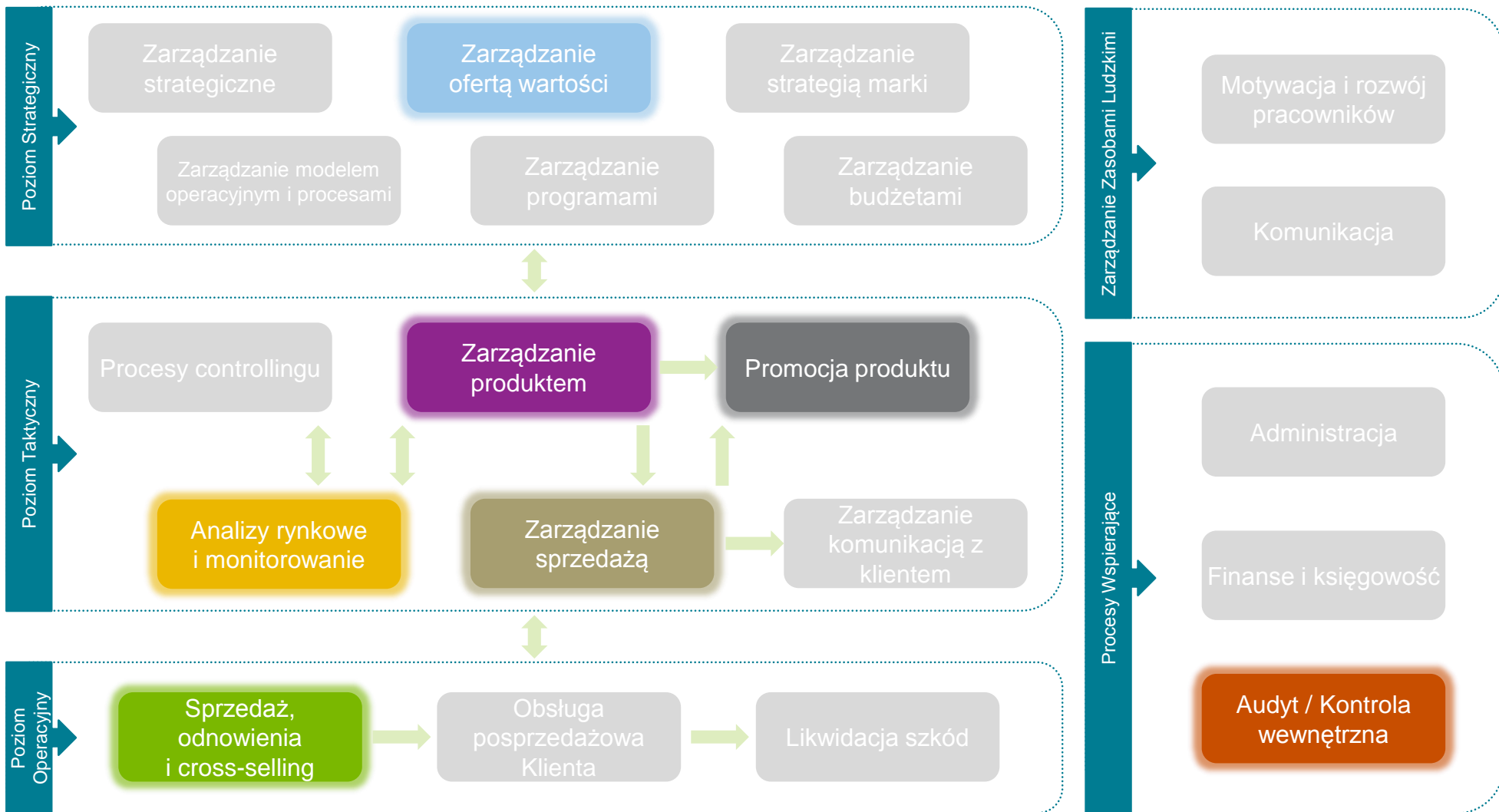
Wytyczne dotyczące systemu zarządzania produktem



- Jaki jest powód ich powstania?
 - a) Problem braku gwarancji ochrony ulokowanego kapitału i osiągnięcia zysku przez klientów, wynikający z niewystarczającej polityki informacyjnej TU dotyczącej ryzyk inwestycyjnych związanych z produktami ubezpieczeniowymi
 - b) Potrzeba poprawy jakości systemu zarządzania produktami przez TU
 - c) Zalecenia dyrektywy Solvency II, dotyczące prowadzenia działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej
- Czego dotyczą?
 - a) Umowy ubezpieczeń na życie, związane z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym
 - b) Inne umowy dot. ubezpieczeń grupy I, mające zapewnić wartość w dniu zapadalności lub wartość wykupu w przypadku, gdy wartość ta w dniu zapadalności lub wartość wykupu jest całkowicie lub częściowo narażona na wahania rynku
 - c) Umowy ubezpieczeń grupowych na cudzy rachunek
- Jaki mają cel?
 - a) Zwiększenie poziomu ochrony osób zamierzających zawrzeć umowy ubezpieczenia na życie związane z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym
 - b) Prawidłowa organizacja systemu zarządzania produktem oraz identyfikacja, pomiar, monitorowanie, zarządzanie i raportowanie ryzyk związanych z tym procesem
- Do kiedy mają zostać wdrożone?

1 stycznia 2016

Wytyczne będą wymagać zmian w kluczowych procesach. Powstaną także nowe procesy i raporty.



Zarządzanie ofertą wartości

- Wdrożenie systemu **zarządzania produktem** ZP
- **Regularne** (min. raz w roku) **przeeglądy** systemu zarządzania produktem ZP
- Opracowanie zasad **kontroli wewnętrznej** w ramach systemu zarządzania ZP

Analizy rynkowe i monitorowanie

- **Szczegółowe analizy produktu** przed jego wprowadzeniem na rynek ZP
- Stały monitoring oferowanych produktów, w tym analizy jakościowe ZP
- Opracowanie zasad **badania satysfakcji klientów** ZP

Zarządzanie produktem

- Opracowanie, wdrożenie i monitoring funkcjonowania zasad i procedur **badania adekwatności produktu** AP
- Opracowanie procedur identyfikujących wady produktów. ZP
- Prowadzenie **rejestrów produktów wadliwych** oraz **informacja o wadliwych produktach do odpowiedniego nadzoru** ZP
- **Tworzenie wyłącznie produktów**, których cechy, ryzyka, opłaty i kanały dystrybucji **spełniają oczekiwania i interesy** określonych grup klientów ZP
- Taryfikacja zgodna z prawem i regulacjami wewnętrznymi ZP
- Właściwy wybór kanałów dystrybucji dla konkretnych produktów ZP

Promocja produktu

- **Informacja o potencjalnym ryzyku** już na etapie promocji / marketingu produktu AP
- **Właściwy przekaz reklamowy** odpowiedni dla danego produktu ZP

Zarządzanie sprzedażą

- **Przygotowanie merytoryczne** osób odpowiedzialnych za sprzedaż i obsługę posprzedażową AP
- Opracowanie i dostarczenie pośrednikom odpowiednich materiałów informacyjnych i reklamowych zawierających **szczegółowe informacje nt. oferowanych produktów** ZP

Sprzedaż,
odnowienia i
cross-selling

- **Badanie adekwatności produktu** do potrzeb i możliwości klienta
- **Dokumentowanie** procesu badania adekwatności produktu
- Jeśli TU nie posiada ubezpieczenia adekwatnego do możliwości i potrzeb klienta – sprzedaż ubezpieczenia wyłącznie na podstawie **pisemnego żądania klienta**
- Pisemne potwierdzenie od klienta o **dobrowolności przekazania informacji** do TU
- **Wyczerpująca informacja** nt. cech produktu – klient musi znać zarówno możliwe korzyści, jak i ryzyka
- Umożliwienie klientowi **bezpośredniego kontaktu** z osobą odpowiedzialną za czynności związane z zawieraniem umów ubezpieczeniowych

AP

AP

AP

AP

AP

AP

Audyt /
Kontrola
wewnętrzna

- Wdrożenie **systemu kontroli wewnętrznej** i funkcji **audytu wewnętrznego** obejmujące badanie adekwatności produktu

AP



Biuro Wsparcia Projektu (PMO)



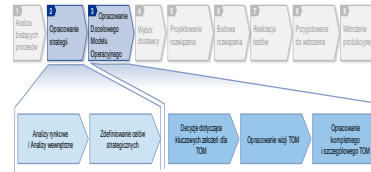
Znamy branżę i trendy konkurencyjności

- Znamy rynek ubezpieczeń, bankowości oraz funduszy inwestycyjnych
- Prowadzimy regularne badania rynku, wydajemy publikacje, prowadzimy rozmowy z rynkiem w zakresie zmian i trendów rynkowych.
- W realizacji prac wykorzystujemy wiedzę o najlepszych praktykach w sektorze finansowym, w tym w bankach, firmach ubezpieczeniowych i funduszach inwestycyjnych



Jesteśmy skuteczni od strategii do wdrożeń

- Wypracowaliśmy podejście umożliwiające skuteczne przełożenie założeń rynkowych na model operacyjny
- Wiemy jak etapowo prowadzić taki projekt i stopniowo angażować zespoły klienta
- Wiemy jak zorganizować firmę, która ma być organizacją skutecznie wdrażającą zmiany strategiczne



Świadczymy kompleksowe usługi dla realizacji modeli

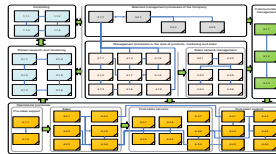
Świadczymy kompletny zestaw usług potrzebny do opracowania i wdrożenia całościowych modeli formalno-prawnych, biznesowych i operacyjnych, dodatkowo m.in.: doradztwo

- regulacyjne
- prawne
- podatkowe
- aktuarialne
- finansowo-księgowo
- dotyczące systemów IT



Sprawdzone metodyki dopasowujemy do projektu

- Wykorzystujemy sprawdzone w praktyce metodyki i narzędzia.
- Każdorazowo nasze podejście do projektu zostaje dopasowane do celu zadania i wymagań biznesowych organizacji.
- Członkowie zespołu projektowego są dobierani w celu reprezentowania odpowiednich obszarów kompetencji.



Zapewniamy dyscyplinę i terminowość realizacji

- Pomimo skomplikowania projektów zapewniamy dyscyplinę i terminowość ich realizacji.
- Prace prowadzimy w sposób pozwalający podjąć właściwe decyzje kierunkowe na odpowiednim etapie projektu.
- Kładziemy nacisk na współpracę z Zespołem Projektowym Klienta i osiągnięcie najlepszego rezultatu.



Mamy doświadczenie w realizacji projektów dla TU

- KPMG zrealizowało szereg multidyscyplinarnych projektów dla branży ubezpieczeniowej w zakresie modeli operacyjnych oraz dotyczących wdrożenia regulacji
- KPMG zrealizowało szereg projektów w zakresie MiFID dla banków i innych instytucji finansowych, z których doświadczenie będzie wykorzystane do realizacji ewentualnych projektów dla branży ubezpieczeniowej.





Andrzej Gałkowski

Partner

T: +48 508 047 550, +48 22 528 10 86

E: agalkowski@kpmg.pl



Piotr Kondratowicz

Senior Manager

T: +48 604 919 898, +48 22 528 11 36

E: pkondratowicz@kpmg.pl

KPMG Advisory

ul. Inflancka 4A, 00-189 Warszawa

Tel. +48 22 528 11 22

Fax +48 22 528 11 09

© 2015 KPMG Advisory Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością sp.k. jest polską spółką komandytową i członkiem sieci KPMG składającej się z niezależnych spółek członkowskich stowarzyszonych z KPMG International Cooperative ("KPMG International"), podmiotem prawa szwajcarskiego. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nazwa i logo KPMG oraz hasło "cutting through complexity" są zastrzeżonymi znakami towarowymi bądź znakami towarowymi KPMG International Cooperative ("KPMG International").

