

# ConsistGEM

מערכות רווחיות ומדידה לשוק הביטוח



## שוק הביטוח מערכות רווחיות ומדידה

חברות ביטוח נדרשות ליישום מערכות מידע ניהוליות / חשבונאיות המאפשרות להם ניהול וידיעה טובה יותר של מה שרוצים וצריכים הלקוחות, מאיזה לקוחות ואיזה מוצרים חברת הביטוח מרוויחה וכמה, מה עלות השירות אשר ניתן ללקוח או מבזר לקוחות.

מידע כזה הוא הכרחי לכושר התחרות של כל חברת ביטוח. מערכות הרווחיות של קונסיסט מאפשרות לחברת הביטוח למדוד את רווחיות המוצרים והיחידות השונות, את רווחיות מגזרי הפעילות ומגזרי הלקוחות באופן המשקף את תרומתן האמיתית. בעקבות ההתפתחויות בתחום זה בעולם, וכן דרישות רגולציה בנושא, נוצר הצורך בהגדרה מחדשת ומורחבת של מרכזי הרווח בחברות הביטוח.

בעולם המבוסס על מידע ובסביבה עסקית תחרותית בה פועלות חברות הביטוח, נתוני רווחיות מהווים את אחד הפרמטרים החשובים ביותר בקבלת החלטות. נתונים אלה חשובים בעיקר "במגזרי המסה" בהם לנושא הרווחיות ערך עליון בתהליכי פילוח ואיתור אוכלוסיות לייזום, הגדלת פעילות וקביעת מדיניות מחירים שתביא בסופו של דבר להגדלת הרווח מכל קבוצת לקוחות.

שוק הביטוח עובר בשנים האחרונות שינויים משמעותיים, אשר הובילו להעמקת התחרות והרחבתה לכל תחומי הפעילות. שינויים אלה הפכו את המידע הפיננסי, זמינותו ומידת השימושיות שלו לקריטי להצלחת המערכת הביטוחית.

### ע"פ התפיסה הממומשת במערכת ConsistGEM מרכזי הרווח יכולים להיות:

- יחידות ארגוניות של חברת הביטוח (תחומים / ענפים)
- מבנה גיאוגרפי (מרחבים / סוכנויות / סוכנים)
- מגזרי פעילות / קווי עסקים
- מוצרים ביטוחיים / נושאים ביטוחיים
- לקוחות בודדים ו/או מגזרי לקוחות

### קווים מנחים - ConsistGEM לשוק הביטוח

הגדרות תשתיות סטנדרטיות ברמה גבוהה (טכנולוגיה / מבנה נתונים) רולוצייה מפורטת הכוללת מאפייני עסקה (פוליסה / כיסוי) לרבות:

- סכום העסקה (פרמיה)
- הכנסה / הוצאה בנייה

- שיפור שיטת ההתחשבות וקביעת המרווחים לפעילות במגזרים השונים
- הקמת מודל הוצאות והעמסת הוצאות תפעוליות למרכזי רווח.
- מדידת תרומת מרכזי הרווח לרווחיות הכוללת, בהתחשב בהון המוקצה להם, ובחינת תרומתם ליעד הכולל של תשואה להון.
- יישום מנוע חישובים אקסוארי המחשב את הרווח הכלכלי של הפוליסה בעת העמדתה, כחלק מהמדידה הכלכלית הקשורה בניית איכות תיק הביטוח.
- מאגר רווחיות ומדידה המספק מענה לדרישות רגולציה, מקור קלט מבוקר למנועי חישובים של מערכות ניהול סיכונים - באזל 2 / סולבנסי 2.



## ריכוז תועלות

תוך טיוב נכון של הנתונים יהיה בגדר של הנחת "יסודות" נאותים לסודולים של מדידה מתקדמים, כגון: מערכות יעדים ומדידה, מדידת "ערך לקוח" (Life Time Value, RAROC, EVA ועוד). הקמת מערכת מרכזי רווח המבוססת על מרכיבי העסקה (סכום העסקה, הכנסה / הוצאה בנייה ונתונים סטטיסטיים) - תאפשר ניתוח פעילות לקוח בכל מגוון המוצרים שמציעה החברה, חזאת מול נתוני ההכנסה והרווח מאותו לקוח.

- יכולת ניתוח מעמיק של מרכיבי ההכנסה וההוצאה בחברה תוך גמישות ודינמיות בהגדרת מרכזי הרווח.
- יכולת מדידת רווחיות המוצרים והיחידות השונות באופן המשקף את תרומתן האמיתית, עובדה המסייעת רבות בהגדרת יעדים עסקיים ושיווקיים נכונים יותר לחברה ולכל אחד מהענפים.
- החלטות המבוססות על רווחיות הלקוחות וסיווגם הנכון למגזרים ולקווי עסקים עשוי להביא להקטנת הפסדי הכנסות.
- יכולת פילוח נכון יותר של לקוחות וקביעת מדיניות מחירים בהסתמך על מידע מדויק במטרה להגדיל את הרווח.
- תהליך קבלת החלטות המבוסס על מידע עדכני ונכון, יאפשר שיקול דעת נוסף בביצוע העסקה השולית, משמעות הדבר, הגדלת נפח פעילות עסקית, הגדלת הכנסות ותוספת לרווח הכולל של החברה.
- ביסוס המערכת על מידע מפורט (ברמת העסקה),



## תוצרים

- מערכת רווחיות ומדידה המבוססת על מספר מיסדים, המנהלת מאזן / רווח והפסד לכל מרכז רווח מוגדר :
- הכנסות / הוצאות ברמת פוליסה / כיסוי
- יתרות מאזניות (נכסים התחייבויות / חוץ מאזני)

מדידת איכות פוליסות חדשות (איכות העמדות) - מדידה כלכלית המציגה העמדות חדשות בתקופה נבחרת מול תקופה מקבילה :

- סך פרמיות
- כמות הכיסויים
- סך היקף הכיסויים
- שווי הוגן של סך הפוליסות
- ועוד.

## מדידת ערך מלאי הפוליסות (השוואת תקופות) -

מדידה כלכלית של שווי הוגן מלאי הפוליסות לתאריך מסויים תוך השוואה למספר תאריכים מקבילים (שבוע קודם, חודש קודם, רבעון קודם ועוד).  
קליטת יעדי ביצוע (תכנון) - וביצוע מעקב אחר הביצועים Near OnLine.

## עקרונות לקביעת מרכזי הרווח הנמדדים

יחידות החברה מתחלקות למרכזי רווח ומרכזי עלות.  
מרכז רווח - יחידה עסקית, שבראשה עומד מנהל האחראי על כל הפעילות שביחידה.

מרכז עלות - יחידה ארגונית שניתן לשייך לה ישירות חלק מהעלויות, אולם לרוב אין לה הכנסות. בדרכ כל מרכז עלות מהווה גם יחידה תקציבית וכל הוצאותיה מבוצעות מול תקציב אשר נקבע בתחילת כל שנת תקציב ומתעדכן במהלכה.

מרכזי הרווח אשר מוגדרים לניהול ומדידה הם בדרכ :

- מבנה ארגוני של הבנק
- מגזרי פעילות
- מגזרי לקוחות
- מרחבים / סוכנויות / סוכנים
- רמת לקוח / פוליסה

המערכת כוללת את המידע באופן רב מיסדי אשר מאפשר חיתוך ופילוח ע"פ כל אחד ממרכזי הרווח, למשל: כל האינפורמציה המנוהלת במערכת מרכזי הרווח מבוססת על המידע המפורט ממערכות התשתית, בתוספת עיבודים המתבצעים במערכת (התחשבות בין מרכזי הרווח, מחירי מעבר ועוד).

## מחירי העברה למוצרי הביטוח עקרונות כללים

במערכות רווחיות ומדידה, מחירי המעבר הינם לב המערכת, ומהווים את הנוסחה/כלל לחלוקה של ההכנסה / הוצאה מול הלקוח בין מרכזי הרווח.

מחיר המעבר נקבע בדרכ ברמה כלל חברתית בהתבסס על מינון רחב של מאפיינים עסקיים (תדירויות תשלום, עקומי ריבית, טבלאות סטטיסטיות המהוות בסיס לחישוב עלות התביעה, הוצאות ביטוחי משנה ועוד).



## מודל הוצאות עקרונית התפיסה

### ● מיפוי זיהוי הוצאות תפעוליות

(מרכזי רווח/יחידות עלות/ישרות/עקיפות)

השיטה המיושמת במערכת ליישום מודל הוצאות מבוססת תמחיר העמסות, באופן בו כל ההוצאות התפעוליות ישוייכו למרכזי הרווח הנמדדים, הן כהוצאות ישירות של מרכזי הרווח והן כהוצאות אשר מועמסות על מרכזי הרווח באמצעות מנגוני העמסה נבונים.

### ● זיהוי מרכזי הרווח ומרכזי העלות בבנק

יחידות החברה מתחלקות למרכזי אחריות: מרכזי רווח ומרכזי עלות.

**מרכז רווח** - יחידה עסקית, שבראשה עומד מנהל האחראי על כל הפעילות ביחידה.

**מרכז עלות** - יחידה ארגונית שניתן לשייך לה ישירות חלק מהעלויות, אולם לרוב אין לה הכנסות. בדרכי כל מרכז עלות מהווה גם יחידה תקציבית וכל הוצאותיה מבוצעות מול תקציב אשר נקבע בתחילת כל שנת תקציב ומתעדכן במהלכה.

מחירי המעבר מתעדכנים בצורה שוטפת, עד לרמת עדכון יומית, בהתאם לצרכים העיסקיים, בטבלת מחירי מעבר ברמת החברה.

על בסיס נתוני מחירי העברה, לכל פוליסה מוצמד מחיר מעבר בעת פתיחת העסקה, מחיר זה בתוקף עד לפירעון העסקה או עד למועד שינוי מאפיינים עסקיים רלוונטיים, עובדה אשר מאפשרת למרכז הרווח להנות ממרווח קבוע וידוע מראש לכל אורך חיי העסקה.

העיקרון העסקי הבסיסי בקביעת מחיר המעבר הנו:

מחיר המעבר מתבסס על עלות התביעה, והוא מהווה את נקודת איוון הפרמיה ליום ההקמה (סכום הפרמיה המשולמת בה המרווח מהעסקה שווה אפס, מבוסס על חישוב תזרימי הכנסה / הוצאה מהוונים).



## שוק הביטוח מערכות רווחיות ומדידה

### תהליך העמסה מסדר ראשון

תהליך העמסה מסדר ראשון מבצע הקצאה דינמית של ההוצאות ליחידות התפעוליות, באופן בו לאחר סיום העמסה זו, סה"כ ההוצאות ברמת היחידות התפעוליות = הוצאות תפעוליות ברמת החברה.

תהליך העמסה מסדר ראשון מטפל בין היתר בהוצאות הבאות:

- הוצאות משרד ראשי (תקורה)
- הוצאות יחידות עלות
- הוצאות יחידות מוצר
- הוצאות יחידות עסקיות (שאינן יחידות תפעוליות)

### סיכום שלב העמסה מסדר ראשון

עם סיום תהליכי העמסה מסדר ראשון, כל ההוצאות התפעוליות של החברה יהיו ברמת היחידות התפעוליות, בשלב זה סה"כ ההוצאות ברמת היחידות התפעוליות = סה"כ ההוצאות התפעוליות כפי שרשומות בספרי החברה. ברמת היחידה התפעולית לפני תהליך העמסה מסדר שני, יהיו קבוצות ההוצאה הבאות:

- הוצאות ישירות של היחידות התפעוליות - הוצאות ששוייכו ישירות ליחידה.
- הוצאות עקיפות משרד ראשי - הוצאות משרד "ראשי" אשר הועמסו על היחידה.
- הוצאות עקיפות יחידות עלות - הוצאות יחידות עלות אשר הועמסו על היחידה.
- הוצאות עקיפות יחידות מוצר - הוצאות יחידות מוצר אשר הועמסו על לקוחות היחידה בהתאם לפעילות הלקוחות במוצרים הרלבנטיים.
- הוצאות עקיפות יחידות עסקיות - הוצאות יחידות עסקיות שאינן תפעוליות אשר הועמסו על לקוחות היחידה, בהתאם לפעילות הלקוחות.

### צבע המקור של סוג הוצאה

(כגון: ישיר יחידה, עקיף משרד ראשי, עקיף יחידות עלות, וכדומה) נשמר תמיד לכל מחזורי ההעמסות עד לרמה הנמוכה ביותר, רמת העסקה.

### תהליך העמסה מסדר שני

תהליך העמסה מסדר שני מבצע הקצאה דינמית של ההוצאות מהיחידות התפעוליות לרמת העסקאות, באופן בו לאחר סיום העמסה זו, סה"כ ההוצאות ברמת העסקאות = סה"כ ההוצאות התפעוליות ברמת החברה כפי שרשום בספרים.

העמסה מסדר שני מבוססת על שקלול פקטורים בהתאם לנושאים הביטוחיים ולסוגי העסקאות לכל נושא ביטוחי. שקלול פקטורים נעשה בין היתר על בסיס נוסחה המשקללת את מספר הפעולות ונפח הפוליסות בתקופה הנמדדת. תמהיל השקלול בין שני הפקטורים הנו פרמטר הנשלט ע"י חברת הביטוח.

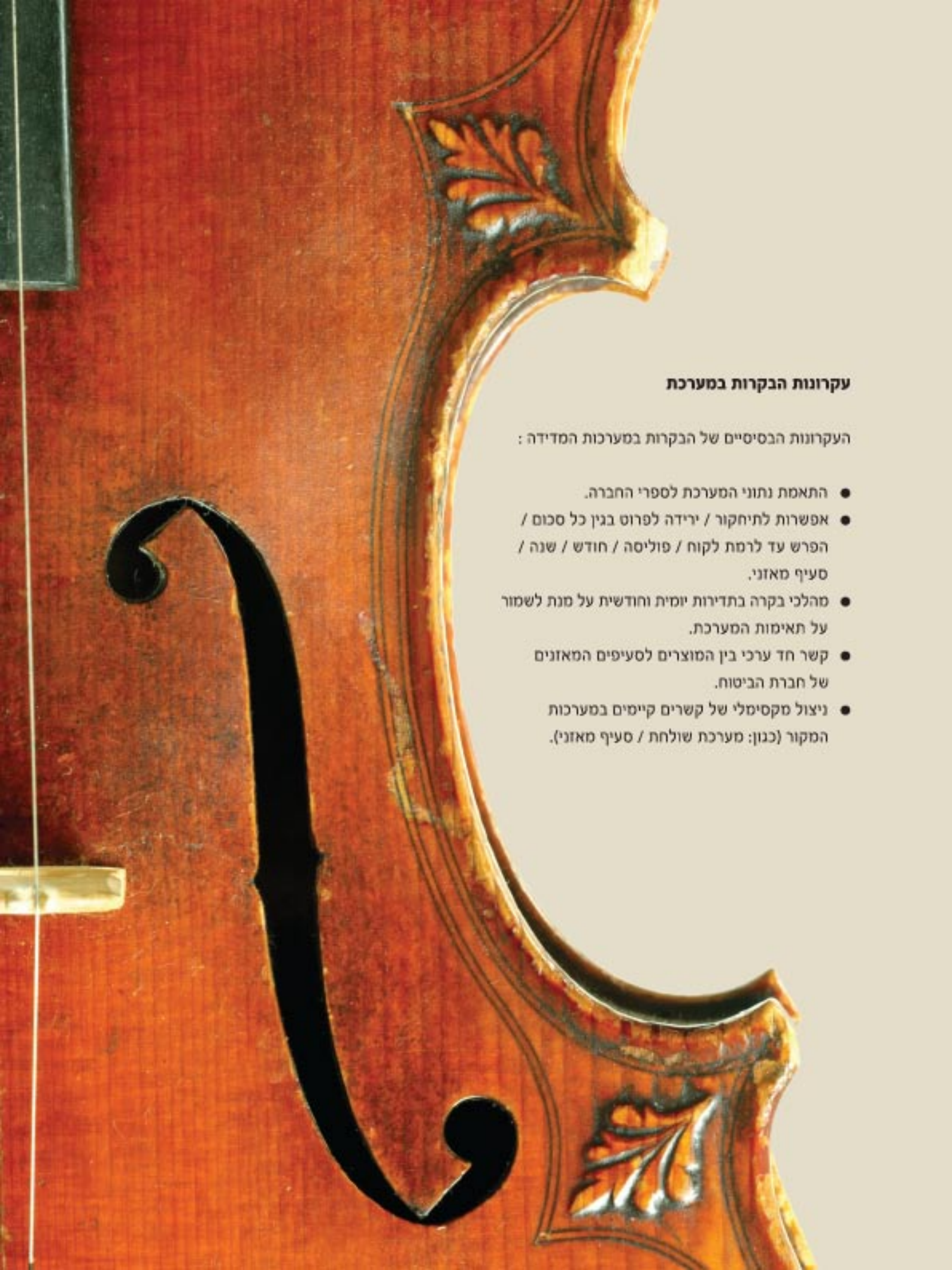
### בקורות עסקיות במערכות הרווחיות והמדידה

מאגר התנועות המנוהל הנו במבנה וברזולוציה אשר מתאימה הן למערכות רווחיות ומדידה, וככל שניתן מאפיינים הנדרשים למערכות לניהול סיכונים.

המאגר משקף את הפעילות כפי שרשומה בספרי החברה לרבות נתונים מאזניים, תוצאתיים וחוזף מאזניים, וכן סידע ניהולי רב המבוסס על מרכזי הרווח המנוהלים במערכת.

מאגר המידע הפיננסי מתאים כאמור לספרי החברה בפעילות ברוטו בכל חתך חודשי על כל מרכיביו לרבות תנועות יומיות, הפרשות חשבונאיות של סוף חודש, פעולות הפרשות ופקודות יומן שמבוצעות באגף חשבונאות.

המאגר מנהל את חתכי הניהול שלו ומקיים "נתיב ביקורת" ליהוי היישויות בספר הראשי (כגון: סעיף מאזני, חשבון תוצאות).



## עקרונות הבקרות במערכת

העקרונות הבסיסיים של הבקרות במערכות המדידה :

- התאמת נתוני המערכת לספרי החברה.
- אפשרות לתיחקור / ירידה לפרוט בגין כל סכום / הפרש עד לרמת לקוח / פוליסה / חודש / שנה / סעיף מאזני.
- מהלכי בקרה בתדירות יומית וחודשית על מנת לשמור על תאימות המערכת.
- קשר חד ערכי בין המוצרים לסעיפים המאזנים של חברת הביטוח.
- ניצול מקסימלי של קשרים קיימים במערכות המקור (כגון: מערכת שולחת / סעיף מאזני).



**קונסיסט ישראל בע"מ**

פארק תעשיות סולתם ת.ד. 123, יקנעם 20692

טלפון. 04-9592660, פקס. 04-9592661

רח' גרניט 2, ת.ד. 4194 ק. אריה, פתח תקוה 49130

טל. 03 9204111, פקס 03 9204112



[www.consist.com](http://www.consist.com)

[consist@consist.com](mailto:consist@consist.com)