

Глава 22

Прочие виды анализа

Разделы программы

(e)(ii) Объясните, для чего нужен мониторинг и анализ фактического опыта общего страховщика; опишите, как это делается в терминах:

- претензий и подверженности;*
- движение портфеля;*
- издержек;*
- постоянства и прибыльности по источникам*

и примените эту методологию к практическим проблемам, относящимся к:

- тарификации;*
- резервированию;*
- результатам перестрахования;*
- финансовому планированию;*
- мониторингу ситуации с активами/обязательствами.*

0. Введение

Основная часть вышеуказанных разделов программы была покрыта в предыдущей главе. В данной главе описаны:

- движение портфеля;
- анализ издержек;
- анализ постоянства и прибыльности по источникам.

1. Движение портфеля

1.1 Базовое определение движения

«Движение» означает, что полис переходит в состояние подверженности риску, прекращения подверженности риску или переходит из одной группы риска в другую.

Обычно проводят мониторинг следующих аспектов движения портфеля:

- **новый бизнес** выпуск нового полиса
- **возобновление** возобновление существующего полиса
- **не возобновление** т.е. полис не был возобновлен по истечении срока страхования
- **изменение** означает, что полис был изменен в течение полисного года; также называется «корректировкой в середине срока»
- **расторжение в середине срока** т.е. полис прекращает действовать в середине срока

Изменение общего количества полисов в портфеле может быть объяснено за счет прибавления и вычитания движений:

количество в конце = количество в начале + новый бизнес – не возобновление – расторжение

Если бы мы анализировали количество полисов в рамках одной группы риска, правая часть равенства включала бы в себя член, учитывающий полисы, переходящие вследствие изменения условий в эту группу или из нее.

Вопрос 22.1

Перечислите некоторые изменения, которые могут иметь место в страховании частных автомобилей.

1.2 Использование движений

Движения могут рассматриваться для портфеля в целом или для:

- класса бизнеса;
- полисного покрытия, например, ответственности перед третьими лицами или полного;
- группы риска.

За счет изучения движения бизнеса и соответствующих трендов, страховщик может:

- **измерить степень роста или сокращения различных частей портфеля;**
- **получить раннее указание на чрезмерную потерю или рост бизнеса, что может указывать на то, что ставки не соответствуют рыночным;**

- **оценить влияние на бизнес новых ставок или маркетинговой компании, и, за счет этого, оценить чувствительность портфеля к рыночным воздействиям.**

Движения обеспечивают раннее предупреждение о неблагоприятных изменениях, которые могут указывать на необходимость пересмотра ставок премий для определенных групп риска. Поэтому, анализ движений обычно проводится не реже одного раза в месяц.

Поскольку движения связаны с изменениями, они хороши для определения трендов на самом раннем этапе. Это особенно полезно в качестве первого признака того, что ставки премий могут отличаться от ставок остального рынка. В конкурентном классе страхования (таком как автострахование), высокий уровень не возобновления для конкретной тарифной клетки указывает на то, что тарифы для этой клетки высоки. И наоборот, высокий уровень нового бизнеса указывает на очень конкурентоспособные тарифы.

Показатели движения могут также использоваться для проверки того, что в анализе претензий учтены все данные.

Движения за период времени должны объяснять разницу между количеством полисов на разные даты и, следовательно, указывать на ошибки в данных.

Наконец, показатели движения помогают другим департаментам в планировании. Например, может упроститься планирование численности работников, равно как и планирование инвестиций/денежных потоков.

2. Анализ издержек

2.1 Зачем нужно анализировать издержки?

Руководству нужно знать, где и как возникают издержки, чтобы можно было внедрить эффективные меры по их контролю.

Анализ издержек в основном направлен на то, чтобы позволить страховщику правильно распределить стоимость издержек между различными классами и тарифными группами портфеля. Это дает страховщику возможность оценить прошлые результаты каждого класса страхования и численно оценить каждый элемент издержек, чтобы учесть их в будущей тарификации. Кроме того, анализ издержек является также важной частью любых разрабатываемых страховщиком финансовых проектов.

Анализ издержек по источникам бизнеса помогает страховщику оценить прибыльность источников.

2.2 Типы издержек

Для большинства страховщиков, имеют место следующие издержки, приведенные в примерном порядке убывания:

- зарплата, пенсионные затраты, государственные страховые отчисления и т.д.;
- комиссионные;
- рентные платежи за офис и связанные с ним расходы;
- офисное оборудование (например, компьютеры);
- офисные расходные материалы (например, канцелярские принадлежности).

Издержки можно разделить на:

- **фиксированные/переменные.** Некоторые издержки (такие как материально-техническое обеспечение здания) могут оставаться относительно постоянными в реальных терминах. Другие будут варьироваться вместе с уровнем страхового бизнеса в конкретный момент времени, и могут быть привязаны к количеству полисов или претензий, или к объему премий или претензий. Выделение переменных издержек особенно важно для тарификации;
- **прямые/косвенные.** Некоторые издержки можно напрямую идентифицировать как относящиеся к конкретному классу бизнеса. Другие, не имеют прямого отношения к какому либо одному классу бизнеса. При проведении анализа их нужно распределить между соответствующими классами.

Фиксированные/переменные

На практике, в долгосрочной перспективе могут варьироваться все затраты, так что концепция фиксированных затрат более осмысленна, если ограничиться краткосрочной перспективой. Наряду с затратами на имущество, в течение коротких периодов времени заработная плата обычно не варьируется в соответствии с объемом бизнеса.

Примерами переменных затрат, связанных с одной или несколькими мерами объема бизнеса, являются:

- объем премии (например, комиссия);
- количество проданных полисов (например, почтовые затраты на полисные документы);
- объем выплат по претензиям (например, юридические издержки);
- количество претензий (например, почтовые затраты на бланки по претензиям).

Фиксированные правила разграничения постоянных и переменных затрат отсутствуют. Некоторые затраты можно отнести к любой категории. Например, затраты на обработку новых полисов можно описать как фиксированные, поскольку вы не будете платить более высокую зарплату в результате появления нового полиса. С другой стороны, если рост продаж означает выплату персоналу более высоких бонусов или оплату переработки, то затраты на обработку новых полисов являются переменными затратами.

Прямые/косвенные

Прямые затраты, понесенные непосредственно в связи с предоставлением страхового покрытия, включают в себя андеррайтинговые затраты, комиссию и издержки на урегулирование издержек.

Косвенные затраты относятся к функциям поддержки, таким как:

- компьютерные затраты;
- департамент персонала;
- затраты на общее руководство.

Различие между прямыми и косвенными затратами может быть слегка размыто. Не слишком об этом волнуйтесь. Твердые и простые правила, указывающие, что издержки X должны классифицироваться как фиксированные или переменные, отсутствуют. Так что принимайте решения по ситуации.

Итоговые комментарии

Все переменные издержки являются прямыми, а фиксированные издержки могут быть и прямыми и косвенными.

Большая часть издержек связана со штатом, вследствие интенсивной природы администрирования бизнеса. В течение короткого периода времени, значительная часть этих издержек может оставаться фиксированной в реальных величинах. В течение более длительного периода, затраты на штат сотрудников (и на размещение) будут варьироваться в соответствии с изменением уровня нового и существующего бизнеса, изменением предоставляемого сервиса и степенью автоматизации предоставления этого сервиса.

Вопрос 22.2

В разделах Программы говорится о *прямых переменных*, *прямых фиксированных* и *косвенных издержках*. Определите прямые переменные и прямые фиксированные издержки, и объясните, почему косвенные издержки не были разбиты на переменные и фиксированные.

Вопрос 22.3

Приведите пример прямых фиксированных затрат.

Для компании, работающей не на полную мощность, объясните, почему почти все прямые затраты, кроме комиссии, являются фиксированными.

2.3 Распределение издержек для измерения прибыли

Издержки являются важной частью общих расходов, анализируемых во внутренних управленческих счетах и финансовых планах. Поэтому, издержки нужно разнести по всем подгруппам максимально реалистично.

Прямые издержки

Прямые издержки могут возникать в департаментах, работающих только с одним классом бизнеса; в этом случае издержки данного департамента можно сразу отнести на соответствующий класс страхования.

Однако некоторые прямые издержки, типа затрат на андеррайтинг, могут быть объединены, если один андеррайтинговый департамент работает со всеми классами бизнеса. Для распределения этих издержек по соответствующим классам будут использоваться разные методы. Один из них называется функциональной калькуляцией себестоимости.

Функциональная калькуляция себестоимости – процесс, используемый при анализе издержек для разделения издержек линейного департамента по разным классам бизнеса, с которыми работает данный департамент. Процесс обычно полагается на фиксирование относительных единиц затрат для каждого выполняемого департаментом процесса и подсчета количества выполнений каждого процесса в течение некоторого периода времени.

Пример функциональной калькуляции себестоимости

Департамент выполняет два разных типа задач для двух разных классов: регистрацию не возобновлений и обработку расторжений.

В 1995 году, изучение деятельности компании выявило, что расторжения были на 50% дороже не возобновлений для обоих классов, а также то, что задачи класса 1 были на 40% дороже задач класса 2. Поэтому, таблица относительной стоимости выгладит следующим образом:

	Относительные затраты	
	Класс 1	Класс 2
Не возобновление	1.4	1.0
Расторжение	2.1	1.5

В 1997 году, общие, отнесенные на департамент издержки равнялись 2.3 миллиона фунтов. Мы хотим разделить их между классами, используя относительные затраты (приведены выше) и количество выполнений каждой из этих задач в 1997 году:

	К-во задач	
	Класс 1	Класс 2
Не возобновление	46000	79000
Расторжение	11000	13000

2.3 миллиона фунтов разбиваются между классами на основании количества задач, взвешенного по относительной стоимости каждой задачи.

	Относительные затраты x К-во задач	
	Класс 1	Класс 2
Не возобновление	64400	79000
Расторжение	23100	19500
Итого:	87500	98500

Отнесенные на каждый класс затраты: равны:

$$\text{Класс 1} = 2.3 \times \frac{87500}{87500 + 98500} = 1.082 \text{ млн.}$$

$$\text{Класс 2} = 2.3 \times \frac{98500}{87500 + 98500} = 1.218 \text{ млн.}$$

Косвенные издержки

Проблема косвенных платежей иная. По определению, рассматриваемые департаменты не связаны напрямую ни с одним конкретным классом бизнеса, но осуществляют поддержку страховых операций в целом. В этом случае, необходимо найти разумное разделение издержек по классам бизнеса.

Вновь, эти издержки можно разделить по соответствующим классам с использованием подходящих методов. Альтернативно, косвенные издержки могут быть исключены из анализа прибыльности каждого класса. В этом случае, каждый класс будет генерировать вклад в не разделенные издержки и прибыль.

Вопрос 22.4

Какова основная цель подробного анализа издержек?

2.4 Нагрузка на издержки при тарификации

Важным элементом любой формулы тарификации является нагрузка на издержки. Она необходима, для того чтобы взимать премию, достаточную не только для покрытия ожидаемой стоимости претензий, но и стоимости издержек, связанных с администрированием бизнеса и обработкой претензий по принятому по этим ставкам бизнесу, а также на отчисления на общие фиксированные затраты компании.

Первое требование заключается в том, чтобы распределять издержки по классам и основным подгруппам, соответствующим тарифным группам, для которых необходимы отдельные ставки премий. Это можно делать так же, как для измерения прибыли.

Затем, издержки нужно привязать к принятому бизнесу или претензиям, а затем разделить на фиксированные и переменные.

Важно также разделять издержки на относящиеся к новому бизнесу и к возобновлению, поскольку обычно дороже приобрести и оформить новый бизнес, чем возобновить существующий.

На практике, страховщики редко взимают разные ставки для этих двух категорий. Тем не менее, страховщики должны знать соответствующие стоимости, особенно если объем принятого бизнеса может, при новых ставках, существенно измениться.

Вопрос 22.5

Перечислите движения портфеля, которые обычно отслеживает общий страховщик.

Вопрос 22.6

Зачем страховщик занимается мониторингом движений портфеля?

3. Анализ постоянства и прибыльности по источникам

Страховая компания может продавать бизнес:

- посредством прямой продажи страхователям;
- через получающих зарплату штатных работников;
- через брокеров;
- через банки и другие организации;
- через других страховщиков (например, с использованием квотных соглашений).

Форма анализа бизнеса по источникам будет, в некоторой степени, зависеть от структуры страховщика. Однако нужно попытаться измерить постоянство и прибыльность по филиалам, брокерам/агентствам и прямому бизнесу.

Это должно показать, откуда приходит более качественный, дольше длящийся бизнес. Это поможет страховщику при финансовом планировании за счет избежания менее прибыльных источников бизнеса или создания стимулирующих схем или комиссионных, позволяющих удержать или привлечь более привлекательный бизнес.

Вопрос 22.7

Приведите примеры того, как анализ бизнеса по источникам может помочь страховой компании заметить неблагоприятную селекцию и избежать ее.

Проблемы

На практике, существует множество проблем, которые нужно преодолеть при анализе прибыльности бизнеса, полученного из разных источников. Чтобы провести разумное сравнение двух торговых точек, данные должны быть стандартизованы, чтобы устранить искажения, создаваемые составом бизнеса.

Структура тарификации обычно приводит к тому, что одни типы полисов оказываются более прибыльными, чем другие. Например, в портфеле автомобильного страхования, ставки премий могут оказаться неадекватными в одной географической области или для одного типа рисков, например, спортивных автомобилей. Если это так, то бизнес, получаемый от брокера, продающего большой объем таких полисов, будет казаться имеющим относительно плохой опыт претензий, хотя это и не вина брокера. Если страховая компания сможет «скорректировать» структуру своих ставок, то будущий бизнес этого брокера будет столь же прибыльным, как и бизнес, получаемый от других брокеров.

Различные посредники могут получать разный уровень комиссионных. Однако общие понесенные компанией издержки могут быть существенно сокращены, если посредник сам делает многие виды работ. Например, строительные кооперативы обычно выполняют значительную часть работы по администрированию полисов, которыми они управляют, и поэтому получают от страховщиков более высокую комиссию, чем прочие посредники. Если это возможно, страховая компания должна вычислять собственные суммарные нетто издержки (включая комиссионные) по бизнесу, получаемому из конкретного источника.

Чтобы оценить прибыльность конкретного бизнеса, важен долгосрочный взгляд. Начальные издержки обычно намного выше издержек возобновления. Поэтому можно ожидать, что полисы, для которых характерно более высокое постоянство, дадут, в течение длительного периода времени, более высокую прибыль.

Чтобы полностью проанализировать прибыльность по источникам, понадобится основанная на тестировании прибыли оценка современной стоимости будущей прибыли от бизнеса, получаемого из этих источников (как это делают компании по страхованию жизни). На практике, однако, небольшое количество страховщиков проводят столь изощренный анализ.

4. Приложения анализа опыта

Анализ опыта используется во всех областях работы общего страховщика, с том числе при:

- **тарификации;**
- **резервировании;**
- **оценке перестрахования;**
- **финансовом планировании;**
- **мониторинге активов/обязательств.**

Экзаменаторы будут предполагать, что кандидаты смогут скомбинировать принципы, изложенные в других главах предмета 303, с методологией данной главы, чтобы объяснить, как анализ опыта может использоваться в вышеуказанных областях работы.

5. Наконец

5.1 Пункты глоссария

Изучив эту главу, вы должны прочитать следующие статьи глоссария:

- Расторжение
- Функциональная калькуляция себестоимости
- Ставка невозобновления
- Изменение
- Невозобновление

Глава 22. Резюме

Страховщики анализируют прошлый опыт, чтобы помочь руководству принимать и пересматривать ключевые решения.

Анализ движения полезен для согласования прочих данных, и в качестве разумного руководства по трендам и изменениям портфеля. Анализ отслеживает возобновления/отказ от возобновления, новый бизнес, расторжения и изменения.

Анализ издержек позволяет нам отслеживать и контролировать эффективность. Он также необходим для определения прибыльности по классам, для принятия решений по будущим нагрузкам для премий.

Выбор наиболее подходящей формы анализа издержек будет зависеть от цели анализа.

Мы анализируем бизнес по источникам, чтобы следить за существующими торговыми точками/рынками сбыта и планировать будущие методы продаж.

Решения

Решение 22.1

- Изменение покрытия.
- Замена автомобиля.
- Добавление водителя или сокращение количества водителей.
- Изменение адреса.
- Изменение применения.
- Усовершенствование автомобиля, например, замена двигателя.
- Изменение пола???

Решение 22.2

Прямые переменные - издержки от фактического приема бизнеса, возрастающие по мере роста объема бизнеса.

Прямые фиксированные - издержки от фактического приема бизнеса, которые, в течение короткого периода времени, являются фиксированными, независимо от (вероятного) изменения объема бизнеса.

Косвенные издержки непосредственно с приемом нового бизнеса не связаны. Поэтому, все они являются фиксированными с точки зрения использованного выше определения.

Решение 22.3

Примером прямых фиксированных расходов является зарплата андеррайтеров.

Если компания работает не на полную мощность, то, чтобы принять больший объем бизнеса, ей не нужно увеличивать мощность, т.е. нести дополнительные издержки. Поэтому, в принципе, она должна иметь малые прямые переменные затраты, за исключением комиссионных.

Решение 22.4

- (a) Мониторинг и контроль затрат (большая доля общих расходов).
- (b) Идентификация прибыльности различных линий бизнеса.
- (c) Идентификация относительной прибыльности бизнеса, полученного из разных источников.
- (d) Включение надлежащего учета издержек в будущие тарифы премий.
- (e) Выполнение требований регулирующих органов в отношении отчетности.

Решение 22.5

- Новый бизнес.
- Возобновление.
- Не возобновление.
- Изменения.
- Расторжения в середине срока.

Решение 22.6

- Чтобы знать, какие части портфеля растут или сокращаются.
- Получить раннее указание на чрезмерную потерю или рост бизнеса, что может указывать на то, что ставки не соответствуют рыночным.
- Оценить влияние на бизнес новых ставок или маркетинговой компании, и, за счет этого, оценить чувствительность портфеля к рыночным воздействиям.
- Чтобы быть уверенным, что в анализе претензий учитываются все данные;
- Чтобы использовать при планировании уровня штатов и инвестиций.

Решение 22.7

- (a) Перестраховочный бизнес, получаемый от конкретной компании, может, в целом, иметь низкое качество. Это будет видно, если бизнес, полученный из этого источника, будет иметь намного худшие результаты, чем результаты бизнеса в целом.
- (b) Некоторые брокеры могут отдавать предпочтение другим страховщикам. Это может стать очевидным, если ваши результаты по бизнесу, полученному от этих брокеров, будут хуже, чем по бизнесу, полученному от других, похожих брокеров. (Мы обычно не сможем, напрямую, проверить результаты конкурентов по бизнесу, полученному от этих брокеров.)