

# Pojišťovnictví ve střední a východní Evropě: v bodě zlomu?



Vídeň, 9.–10. října 2017  
Přednáška Miroslava Singera na konferenci  
„Insurance CEE 2027 – Digital Empowerment  
and New Value Propositions“

Dámy a pánové,

mnohokrát vám děkuji za vaši účast a rád bych poděkoval i organizátorům za to, že mě pozvali jako řečníka na tuto významnou akci. Začal bych několika poznámkami techničtějšího rázu: dnes nebudu mít prezentaci, ale přednášku. Za bezmála dvanáct let u České národní banky jsem si užil powerpointových prezentací víc než dost. Přesto chci využít dvou obrázků, nebudete tedy muset po celou dobu jen poslouchat můj hlas. Na konci času, který mi byl vyhrazen, ponechám prostor pro otázky a odpovědi, ale kdybyste mě chtěli přerušit, zvedněte prosím ruku nebo na mě prostě rovnou začněte mluvit. Přednáškovou kariéru jsem zahájil na Pittsburské univerzitě, kde jsem se snažil na kurzu „Micro 101“ vstřípnat alespoň matnou představu o mezních příjmech aspirujícím hvězdám amerického fotbalu, které tam s úspěchem předstíraly studium. Od těch dob mě u posluchačů nepřekvapí vůbec žádná reakce. V neposlední řadě mám na závěr tohoto úvodu jedno upozornění: dohledem nad pojišťovnami jsem se zabýval poměrně dlouho, ale oficiálně v tomto odvětví působím jen něco málo přes šest měsíců. Navíc mi každý den nepřeborné množství zkratk neustále připomíná, že v pojišťovnictví jsem v nejlepším případě jen polovzdělaný laik. Berte proto, prosím, mou přednášku jako pokus člověka, který má trochu jinou zkušenost než vy, ostřílený zasvěcenec a odborník z branže, a který vám chce nabídnout několik užitečných poznámek.

## Bod zlomu

V názvu mé přednášky je obsaženo slovní spojení „bod zlomu“. Tato dvě slova mohou být popisem reality, může ale také jít jen o módní frázi. Jsem toho názoru, že pokud jde o pojišťovnictví, jedná se o tu první možnost, a sice o vystižení aktuálních změn vyplývajících z revoluce ve zpracování a přenosu informací, která vede ke změnám nejen v procesech ve finančnictví, ale také v jeho odvětvové struktuře, a které se neomezují jen na vzestup finančních technologií. Naštěstí pro všechny, kteří se touto oblastí zabývají, existuje celá řada studií. Za všechny si dovolím zmínit tu, kterou nedávno zadalo Světové ekonomické fórum. Všechny přitom docházejí k podobným závěrům:

- pokles marží / komoditizace finančních produktů,
- vyšší latka, pokud jde o emotivní zážitky zákazníka,
- význam vlastnictví platformem, neb ty mohou sloužit jako nástroje monetizace dat,
- bionika, schopnost napodobovat lidské chování, což vede ke vzniku chatbotů a dalších entit,
- mnohem větší asertivita států / větších subjektů jako např. EU při stanovování pravidel.

Některé z těchto bodů okomentuji v kontextu pojišťovnictví na trzích střední a východní Evropy.

## Velká recese

Nejprve nastíním, čím vším bych se chtěl v této přednášce zabývat: Za prvé, než přejdeme k poznámkám týkajícím se změn u faktorů, které náš sektor utvářejí, připomeneme si, v čem spočívá společenská hodnota pojištění. Potom se zaměříme na trendy a směry vývoje, které utvářejí pojištění a které mají původ ve čtyřech hlavních oblastech: v politikách a jejich tvorbě, ekonomice, demografii a technologii. Politika stojí za zmínku, protože stále více nabývá na významu. Byli jsme svědky nejhorší krize kapitalismu za poslední zhruba půlstoletí, která se do učebnic dějepisu zapíše jako Velká recese. A tak ať se nám to líbí, nebo ne, prožíváme konec éry, v níž převažoval pocit, že státy a tvůrci politik „trhům jen škodí“, a proto bylo jejich hlavním úkolem nepotlačovat potřeby trhů. V závislosti na osobní názorové orientaci bychom tento dějinný okamžik také mohli označit jako konec převahy liberálně-ekonomického smýšlení nebo jako konec toho, čemu se říkalo ovládnutí regulačních orgánů, orgánů dohledu a tvůrců pravidel hlavními hráči z finančního sektoru. Pokud jde o ekonomiku, rád bych nejprve zdůraznil, že je v lepší kondici, než se nám možná zdá, ale zejména v demokratických zemích možná na hospodářství z hlediska politických procesů záleží méně, než si myslíme nebo než bychom si přáli. Zpožděné vnímání ekonomické reality oproti ekonomické realitě samotné koneckonců zaznamenáváme již mnoho století. Mám-li použít obecně známou historickou událost, pak Francouzská revoluce na konci 18. století nenastala uprostřed hrozivého hospodářského útlumu, ale po několika letech velmi pěkného růstu tehdy převážně agrární ekonomiky. Marii Antoinettě bohužel nezbylo mnoho času na to, aby se ze vzkvétajícího hospodářství mohla radovat. Pokud jde o demografii, v této oblasti máme co do činění se dvěma hlavními jevy: se stárnutím populace a migrací. Oba tyto fenomény s sebou přinášejí nejen hrozby, ale i příležitosti. Co se týče technologie, budu se jí zabývat v kontextu rozvratu.

## Služba společnosti

Teď mi dovolu,te, abych se vrátil ke společenské hodnotě pojištění. Jsem předsedou dozorčí rady České pojišťovny, která letos oslaví 190. výročí svého založení. Také pracuji pro skupinu Generali, která je jen o něco málo mladší. Domnívám se, že stojí za to položit si otázku, jak se tomuto sektoru a těmto podnikům podařilo sloužit společnosti tak dlouho. Je to ze tří důležitých důvodů. Poskytují:

- i. sdílení rizik a lepší řízení rizik,
- ii. likviditní ochranné polštáře pro ty, kteří je potřebují v situaci, kdy by k nim jinak neměli přístup – v obecné diskusi o finančních odvětvích často zapomínáme, že pojišťovnictví je sektor, který naplňuje především potřeby nižší střední třídy, a tuto hodnotu dostatečně neprodáváme,
- iii. investice do zdravých a dlouhodobých projektů, jejichž likvidita je však nízká a jejichž základní hodnota má v průběhu času tendenci růst.

## Hodnoty moderního kapitalismu

Po této důležité poznámce přejdeme k politice. Velká hospodářská recese samozřejmě vedla k tomu, že mnozí začali pochybovat o hodnotách moderního kapitalismu a jeho finančních odvětvích. Neoprávněně, jelikož moderní kapitalismus je založen na tvorbě peněz v soukromých bankách (ačkoliv si mnozí myslí něco jiného, v dnešní době se na rozdíl od doby před sto lety většina peněz netvoří v centrálních bankách, ale v bankách soukromých). To přineslo bezprecedentní růst a bohatství naší společnosti, a v důsledku toho se nebyvalým způsobem zvýšila i životní úroveň našich občanů. Uvedu příklad: Okamžik, kdy na karibských ostrovech v roce 1492 přistály Kolumbovy lodě Niña, Pinta a Santa Maria, je považován za jednu z významných rozvrtných událostí posledního tisíciletí, která ukončila hospodářskou stagnaci doby středověku a ohlásila nástup nové civilizace éry novověku. Od okamžiku Kolumbova úspěchu do poloviny 18. století, tedy za 250 let, čtvrt tisíciletí se reálný příjem na hlavu v Evropě zvýšil přibližně na dvojnásobek. Počátky bankovníctví založeného na kapitalismu můžeme zařadit přibližně do poloviny nebo druhé poloviny 18. století s tím, že tento model je tu dnes s námi přibližně další čtvrt tisíciletí. Ovšem za těchto 250 let se reálný příjem na hlavu zvýšil zhruba třináctinásobně. Jedná se o nástroj, který nám umožňuje setkat se tady ve Vídni s tím, pracovat způsobem, který by naši předchůdci vůbec nepovažovali za práci, model ekonomiky, díky němuž jsme téměř úplně eliminovali množství rizik, jsme zvyklí být v bezpečí, neztratit hlad, zažívat komfortní život, který by si před 250 lety nikdo nebyl schopen ani vysnit...

## Důvěra, jen důvěra

Aby mohl kapitalismus založený na bankovníctví úspěšně existovat, musí být splněny dvě podmínky:

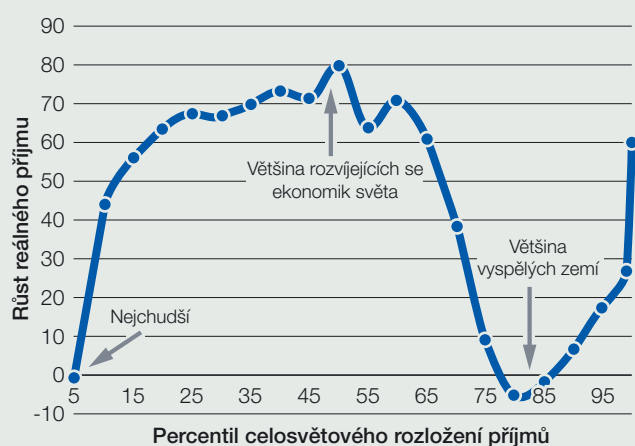
1. Musí existovat důvěra v růst, bez níž nemá smysl investovat do nových projektů.
2. Musí existovat důvěra ve finanční instituce, především banky, bez níž nemá smysl držet investice vložené do finančních institucí, respektive – a to je zcela zásadní – vklady v bankách.

Oba uvedené příklady důvěry se mohou jevit jako něco zcela zjevného, ovšem v historii lidstva jsou spíše výjimkou: po většinu lidských dějin růst neexistoval a důvěra ve finanční instituce byla od úsvitu bankovního kapitalismu až do poloviny minulého století velmi nestabilní, což vedlo k velkým ekonomickým propadům. Obojí v konečném důsledku vyžaduje existenci centrálních bank jako stabilizátorů kapitalismu založeného na bankách a potřeba zajistit důvěru v instituce rovněž odůvodňuje existenci regulace a dohledu nad finančními institucemi.

## Milanovićův obrázek slona

Celková důvěra ve stabilitu finančních institucí sice byla v průběhu velké hospodářské recese zachována, v poslední době však došlo k poklesu důvěry ve finanční sektor a moderní kapitalismus. Příčinu tohoto vývoje lze hledat ve třech jevech. O nedávné velké hospodářské recesi už jsem hovořil. Došlo ale i ke stagnaci reálného důchodu občanů ve většině nejvyspělejších ekonomik. K popsání tohoto jevu se často používá slavný Milanovićův „obrázek slona“.

**Obr. 4. Změna reálných příjmů mezi lety 1988 a 2008 v jednotlivých percentilech celosvětového rozložení důchodů (vypočteno v mezinárodních dolarech roku 2005)**



Poznámka: Na svislé ose je zachycena změna reálného příjmu v procentech měřená v konstantních mezinárodních dolarech. Na vodorovné ose je zachyceno umístění percentilu v celosvětovém rozložení příjmů. Hodnoty jednotlivých percentilů se pohybují od 5 do 95 v intervalech po 5 bodech; nejvyšších 5 % je pak rozděleno do dvou skupin: nejvyšší 1 % a skupinu zahrnující 95. až 99. percentil.

Zdroj: Branko Milanović

Jedná se o graf zachycující vývoj reálných příjmů světového obyvatelstva rozděleného podle důchodu (vlevo ti nejchudší, vpravo ti nejbohatší) ve dvacetiletém období od roku 1988 do roku 2008, což byl shodou okolností počátek velké hospodářské recese. Vyplývá z něj, že během 20 let po pádu komunismu reálný příjem nejchudších stagnoval. Na druhou stranu občané z rozvíjejících se ekonomik zaznamenali poměrně pěkný růst. Ještě důležitější je však skutečnost, že reálný příjem občanů vyspělých ekonomik, jako je například Rakousko, stagnoval, nebo rostl jen velmi pomalu, což kontrastuje ještě dramatictější s rychlým růstem příjmů nejbohatších občanů, přičemž špička chobotu popisuje vítězné nejbohatší jedno procento. Tento slon samozřejmě nemůže vysvětlit všeobecnou nespokojenost v rozvíjejících se ekonomikách Evropy, a proto k doplnění účinků velké hospodářské recese potřebujeme třetí faktor, který snadno najdeme v pomalém tempu přibližování životní úrovně v rozvíjejících se ekonomikách k životní úrovni občanů „staré Evropy“, což vede k oživení určitých nacionalistických tendencí.

## Nedosažitelný trojúhelník

Konečně máme co do činění s politickým prostředím, které je pro finanční odvětví poměrně náročné. Jedním z důsledků politického prostředí je snaha o dosažení vzájemně neslučitelných cílů regulace a dohledu, které výstižně popsal můj bývalý kolega, viceguvernér M. Hampl jako nedosažitelný trojúhelník regulace a dohledu.



Tento obrázek krásně dokládá, že efektivita, bezpečnost a absence morálního hazardu jsou v kontextu finančního sektoru zároveň nedosažitelné, a že k dosažení dvou z těchto principů je nutné zcela obětovat princip třetí. Avšak tvůrci politik mají tendenci podobné momenty ignorovat, a proto můžeme očekávat, že informacemi nedostatečně podložená diskuse konkrétně o rámci regulace finančního sektoru a dohledu nad ním a obecně o přínosu finančního sektoru bude pokračovat. Znamená to, že budou nadále existovat i dva proudy politik importovaných do střední a východní Evropy z Evropy „staré“, a sice ochrana spotřebitele a ochrana domácích šampionů. Ke zmírňování regulačního tlaku na finanční instituce pravděpodobně docházet nebude. V neposlední řadě budou i nadále celý sektor ovlivňovat pojmy známé pod zkratkami jako GDPR, KID, PRIIPS nebo IFRS 9 a – diplomatsky řečeno – tento vliv nebude vždy jen pozitivní.

## Náklady regulace

Pokud jde o vliv stávajícího politického ovzduší na plnění tří hodnot, které pojišťovnictví poskytuje společnosti, pak jsou dopady na sdílení rizik a propracované řízení rizik zcela okrajová. Pokud jde o poskytování likviditního polštáře a jeho dostupnost, účinek nových cílených právních aktů, jež jsou převážně zaměřeny na ochranu spotřebitele, tak je prozatím není možné posoudit. Je pravděpodobné, že lepší ochranu budou doprovázet o něco vyšší náklady, a tedy i ceny. Je možné, že pro některé segmenty obyvatelstva bude přístup k pojistným produktům nadměrně složitý. To však prozatím není rozhodnuté a jakékoliv předpovědi by v tuto chvíli byly předčasné. Bohužel je zřejmé, že poslední jmenovaná společenská hodnota pojišťovnictví, a sice poskytování investic málo likvidním dlouhodobým projektům, je narušena.

To je škoda, především proto, že velká hospodářská recese neoslabil stability pojišťovnictví jako celku a jediný velký slavný kolaps, konkrétně společnosti AIG, lze připsat spíše na vrub profesního pochybení jednotlivců v podobě kreativního účetnictví v sektoru pojišťovnictví než nedostatečné úrovni jeho regulace.

## Příprava na poslední válku

Jednou z hlavních hybných sil pojišťovnictví je samozřejmě hospodářský rozvoj. Už jsem hovořil o některých politických důsledcích velké hospodářské recese, zdá se však, že toto poměrně výjimečné období pozměnilo naše vnímání toho, co je normální a má zásadní dopad na rozhodování v ekonomických záležitostech. Tyto důsledky jsou zřetelně viditelné v pojišťovnictví, protože se jedná o sektor, kde očekávání ohledně dlouhodobého rozvoje hrají významnou úlohu v každodenní obchodní praxi. Ještě horší je skutečnost, že máme tendenci zapomínat na některé velké pravdy, například na to, že mírný růst cen a reálné a nominální mzdy spojené s kladnou návratností bezpečných aktiv jsou normální. Naše regulační orgány, orgány dohledu a v mnoha případech i manažeři rizik nás připravují na neblahou „poslední válku“ nulových nebo záporných úrokových sazeb a stagnujících cen a důchodů místo toho, aby nám ukazovali cestu zpět k návratu do normálu.

## Dobré časy v nové Evropě

V současnosti jsme svědky obnovení robustního růstu v EU, a to zejména v „nové Evropě“. Růst doprovází poměrně nízká inflace a to signalizuje, že obavy z přehřátí ekonomiky jsou zatím zbytečné. Růst je tlačěn nejen vývozem, ale také rostoucími příjmy střední třídy. Zlepšení příjmů střední třídy je částečně politicky motivované, a proto může být na úkor zahraničních investorů a globálních nadnárodních podniků. Ke komoditizaci finančních produktů, kterou lze pozorovat na vyspělých trzích, dochází i ve střední a východní Evropě, domnívám se však, že v méně výrazné podobě. Regulační zátěž zároveň vytlačuje některé finanční společnosti z trhu a nastavuje pro tato odvětví směřování, které možná bude vyžadovat další konsolidaci trhu. Vzhledem k logice politiky, regulace a hospodářského vývoje jsou současným podmínkám v určitém smyslu nejlépe přizpůsobeny velké místní instituce. Trh pojištění ve střední a východní Evropě se prozatím vyznačuje výraznou absencí ruských a asijských společností. Zatím není možné říci, zda nová vlna konsolidace, kterou bych na těchto trzích očekával, tento stav nějak změní.

## Hlavní jsou rizika politická

O rizicích pro zdravý hospodářský vývoj toho již bylo řečeno mnoho. Posedlost riziky by se opět dala částečně vnímat jako dědictví bezprecedentního hospodářského útlumu z nedávné doby. Ale jsem přesvědčen, že hlavní rizika jsou politická a přicházejí především z regionů, jako je Asie, a tam je náš vliv stejně minimální. Většina lidí, které znám, podle

mého názoru velmi správně sleduje dění ve východní Asii, a především na Korejském poloostrově, se směsící strachu a pochybností. Primární rizika pro pojišťovnictví představují události v extrémním konci statistického rozložení, avšak jejich závažnost je spojena s tím, že nespádají do skupiny rizik, na něž by mohl být kterýkoliv hospodářský subjekt řádně připraven.

### Migrace jako riziko a příležitost

Další obavy v oblasti bezpečnosti, které sdílí většina mých krajanů, vyplývají z otázek migrace. Pozornost věnovaná migraci z převážně muslimských regionů poněkud zakrývá skutečnost, že střední Evropa a zejména Česká republika profitovaly z migrace z kulturně bližších regionů bývalého Sovětského svazu a bývalé Jugoslávie a dále Vietnamců, které „zdedily“ po programu průmyslové odborné přípravy RVHP. Domnívám se, že úspěšná integrace většiny z tohoto přibližně půl milionu převážně ekonomických migrantů do české ekonomiky by mohla posloužit jako významný zdroj ponaučení ohledně přínosů imigrace, byť to přesahuje cíl této přednášky. Přesto musím zdůraznit, že velká skupina méně bohatých, avšak pracovitých lidí, kteří mají cíl, potřebují cestovat a chtějí získat a zabezpečit si stejná základní aktiva (dům, či byt atp.) jako většina z nás, která je zdělila, představuje perspektivní trh pro toho, kdo jej chce oslovit. Stále se vyvíjející svět občanů, kteří jsou v mnoha případech v trvalém pohybu a mezi kterými jsou dokonce i bohatí jednotlivci vedení spíše profesními cíli než obavami o bezpečnost, možná bude obecně od pojišťoven vyžadovat určitou dávku strategického uvažování.

### Svět hojné likvidity

K popisu rizik, kterým čelí finanční sektor, už bylo řečeno víc než dost. Na systém má samozřejmě občas vliv přebytek likvidity vyplývající především z nestandardních politik centrální banky. Dokládá to případ dočasného nefungování efektu nekryté úrokové parity na některých měnových trzích jako například na trhu s českou korunou. Avšak jako člen dozorčích rad pojišťoven a také jedné banky musím konstatovat, že zavazující (a účinná) jsou mimo regulační rámec pravidla upravující kapitál, nikoliv likviditu. Pozorovatelé a komentátoři, kteří nás upozorňují, že se na obzoru rýsuje další finanční krize, opomíjejí to, že se jedná o zcela odlišnou situaci než na počátku krize. Tehdy měly údajně finanční instituce vyspělých zemí dobrou kapitalizaci, svazovaly je ale potíže s likviditou. Jsem pevně přesvědčen o tom, že současný svět hojné likvidity a závazných kapitálových limitů je výrazně bezpečnější než svět, ve kterém se finanční sektor pohyboval na počátku krize.

Třetí oblastí, na kterou nesmíme zapomenout, je oblast technologických změn, které v mnoha případech přinesly onen bod zvratu. Obecně lze říci, že žijeme v době, kdy cena za přenos a zpracování informací dramaticky klesá. Příjímými důsledky tohoto vývoje jsou pojmy jako například telematika,

blockchain, otevřené transparentní státy nebo sdílená ekonomika a také módní fráze jako průmysl 4.0. Kromě toho se téměř každým dnem otevírají nové komunikační kanály.

### Co nám přinese svět 4.0

V důsledku toho se na obzoru rýsuje rozvrat v mnoha oblastech včetně zdravotnictví. Domnívám se, že toto odvětví bude čelit stále závažnějším problémům spojeným se samostatným rozhodováním jednotlivců, které vyplývá z lepších a levnějších diagnostických nástrojů včetně autodiagnostiky. Kromě toho může situaci zkomplikovat genetické inženýrství tím, že v jeho důsledku vzniknou nenáhodně zkreslená výběrová rizika: díky novým diagnostickým nástrojům a novinkám v genetice se lidé budou moci pojistit na základě přesnějších informací, neboť budou vědět, že jim hrozí to, či ono onemocnění, a možná dokonce budou moci vývoj svého zdravotního stavu ovlivnit. To by pro pojišťovnictví jistě znamenalo závažné nové výzvy. Na druhou stranu mohou všechny tyto novinky vytvořit významné příležitosti související s potřebami a přáními našich klientů získat rychlý přístup k nejnovějším nástrojům ke zlepšování zdraví. Rostoucí bohatství společnosti vytvoří větší poptávku po komfortu a rehabilitaci i ve státech, které poskytují vcelku komplexní zdravotní péči. Hodně se hovoří o průmyslu 4.0 a to signalizuje vývoj, který si také jistě zaslouží pozornost pojišťovnictví. Neměla by se však opomíjet skutečnost, že podobný vývoj téměř s jistotou povede k něčemu, co bych nazval majetek 4.0 nebo dokonce aktiva 4.0. Mělo by to vést k výraznému, nákladově efektivnímu snižování rizik, což dříve nebo později zmenší i pojistné, které budeme inkasovat. Budoucnost zcela jistě přinese automobily s mikročipy a telematiku, zásadní je však načasování. Prozatím se nezdá, že by se ve střední a východní Evropě jednalo o optimální tržní nabídku, která by byla racionální z hlediska poměru nákladů a pojistného. Na druhou stranu se průsečík majetku/aktiv 4.0 a sdílené ekonomiky jeví velmi zajímavě. Rozsáhlá rizika spojená se sdílením jednoznačně vyžadují podrobnou analýzu a zavádění stále méně nákladných řešení pro zlepšení rizikových profilů. Pojišťovnictví, které v mnoha případech usiluje o silné a hluboké vztahy mezi pojistitelem a klientem, by mělo být schopno tento vývoj využít ke svému prospěchu. Některým změnám, které nový svět přináší, prozatím příliš nerozumíme. Mám za to, že mé děti tráví takřka polovinu času ve virtuálním světě a že to tak zůstane. Kouzlo virtuálního světa je ale v jeho schopnosti vzbuzovat velmi reálné, nevirtuální emoce. Měli bychom se ptát, zda v budoucnu pojištění pokryje i některá rizika reálných emocí. Dokážu si například představit, že má dcera v určitém okamžiku bude chtít pojistit rizika svých virtuálních hrdinů ve virtuálním světě, protože jejich smrt by pro ni měla reálný význam. Nezapomínejme, že už dnes nabízíme pojištění některých druhů emocionálního utrpení. Na obecnější úrovni pak bude zajímavé zjistit, kde se pro naše budoucí klienty bude nacházet průsečík virtuálního a reálného světa. Dostávám se k závěrečným poznámkám k rozvratům v důsledku technologií. Ano, chatboty jsou budoucnost a blockchainy možná změní způsob, kterým zaznamenáváme události, ale bitcoiny a podobné virtuální

měny založené na blockchainech tradiční měny nenahradí, a to přinejmenším z toho důvodu, že bude-li emise bitcoinů omezená, bude existovat nekonečný svět měn založených na podobných principech. Svět nekonečného množství měn je stěžejí atraktivním řešením pro uchovávání reálné hodnoty.

### Nezapomínejme na stárnutí

Na závěr se budu věnovat změnám tradiční demografie, které ovlivňují pojištění. Jsou zde dva hlavní fenomény: stárnutí populace a související otázky migrace a mobility. Pokud jde o stárnutí v bohatých vyspělých společnostech, zvyšuje tento fenomén potřebu úspor a investic. Domnívám se, že finanční trhy ve střední a východní Evropě z toho budou moci těžit. Nicméně na obecnější úrovni je třeba zdůraznit, že stárnutí má ještě významnější politický rozměr, a to zejména proto, že je nelze řešit, aniž by se pozornost věnovala zdravotní péči. Je tomu tak ze dvou důvodů: stávající systémy všeobecné zdravotní péče, které v současnosti státy poskytují, stimulují zdravotnictví, aby státu – klientovi se zdánlivě nekonečným rozpočtem – přinášelo vynálezy, které budou podle jejich názoru s jistotou zakoupeny nikoliv pro své ekonomické vlastnosti, nýbrž prostě proto, že není politicky schůdné je občanům upírat. Už jen na základě tohoto momentu je třeba požadovat složitá řešení zdravotních problémů spojených se stárnutím populace. Jsou o to potřebnější, protože přibližně 80 % všech nákladů na zdravotní péči se vydává v posledních pěti letech života průměrného občana vyspělých zemí, tj. v době jejich starobního důchodu. Domnívám se, že se dočkáme nejen návratu bezpečných aktiv s kladným výnosem, ale i životního pojištění a spořicími produkty s pevně definovaným příspěvkem.

### Dostupní pojistitelé

Dovolte mi, abych se ještě zastavil u otázky migrace a mobility, přestože jsem se jí věnoval už v předchozích odstavcích. Vyšší mobilita si žádá lepší dostupnost pojistitele v celosvětovém měřítku. Pokud jsem tedy uvedl, že nejlepší uspořádání pro dnešní svět představují velcí místní pojistitelé, musím teď upřesnit, že potřebujeme velké místní pojistitele, kteří jsou přítomní a dostupní celosvětově. To samozřejmě zní jako oxymoron a je k tomu nezbytné rozvinout na každém relevantním území poměrně důmyslné komunikační a rozvojové strategie.

### Budoucnost pojišťovnictví

Závěrem k tématu pojišťovnictví ve střední a východní Evropě: domnívám se, že hrozba ze strany firem mimo pojišťovnictví pro pojišťovny není tak významná, jak se před několika lety předpovídalo. Pojišťovny se mohou adaptovat a nabídnout svým stávajícím klientům nová řešení – a v tom tkví jejich zásadní hodnota – jejich zavedeným vztahům s klienty. Budou však potřebovat nové nástroje, anebo spojenectví se subjekty, které tyto nástroje zpracovávají, aby dosáhly dvou cílů:

1. nových úrovní modularity a možnosti uzpůsobit si produkt podle svých potřeb,
2. výrazně vyšší konektivity

Pokud jde o novou generaci klientů, teprve uvidíme, zda budeme potřebovat nové zprostředkovatele, nebo nové kanály. Zdá se, že nutnost nových kanálů je téměř jistá, ale měli bychom uvažovat i o nových zprostředkovatelích, kteří možná budou obyvateli virtuálního světa? Co se týče nových produktů, domnívám se, že se zcela jistě dočkáme rizik sdílených ekonomik a poněkud odlišných, nových hranic vymezujících reálné i virtuální prostory pojištěných rizik. Domnívám se, že rizika sdílených ekonomik s jejich nejasnými hranicemi mezi tím, co je poskytováno a pojištěno, si žádají nové produkty. Bude samozřejmě třeba navázat i nové spolupráce. A v neposlední řadě, chceme-li nabídnout toto všechno, budeme možná potřebovat datové specialisty více, než v současnosti potřebujeme IT specialisty. Dovolte mi, abych se s vámi v této souvislosti podělil o jednu zkušenost, i když netvrdím, že je všeobecně použitelná. Poslední velká organizační změna, na kterou jsem dohlížel jako pracovník centrální banky, bylo vytvoření specializovaného datového útvaru složeného z oddělení, která zpracovávala data ve specializovaných úsecích – tzn. např. měnové politiky, dohledu – a datových specialistů z IT. Vytvořili jsme v centrální bance menší, lépe ovladatelné IT a specializovaný datový úsek. Možná by se datoví specialisté mohli lépe rozvíjet v rámci struktury, která věnuje větší pozornost datům...

Děkuji vám za pozornost.  
Miroslav Singer