

ЕЛЕКТРОНСКА ТРЖИШТА РЕОСИГУРАЊА – НОВИ ОБЛИК ПОСЛОВАЊА У РЕОСИГУРАВАЈУЋОЈ ДЈЕЛАТНОСТИ

ELECTRONIC REINSURANCE MARKETS - NEW FORM OF TRADING IN REINSURANCE BRANCHE

Мр Василијана Мирковић
Економски факултет у Брчком, Босна и Херцеговина
v.mirkovic@efbrcko.ba

Апстракт. Електронска или online тржишта реосигурања дјелују као нови облик посредништва између купаца, продаваца и брокера на тржишту реосигурања и тржишту крупног комерцијалног осигурања. Солуција електронског пословања приступом електронским тржиштима ризика наметнула се као рјешење за оптимизацију свих пословних процеса, од аквизиције и маркетинга, преко осигурања и техничке организације, па све до ретроцесије и процеса управљања одитетним захтјевима. Наиме, крајем XX вијека сматрало се да ће увођењем оваквог начина електронског пословања бити смањено прије свега вријеме одвијања поменутих процеса, а посљедично ће се редуковати трансакцијски трошкови и повећати процесна ефикасност. У раду се наводи у којој земљи се појављује прво овакво тржиште, те приближан број до сада основаних и угашених online платформи реосигурања. Такође се објашњава која електронска тржишта су преживјела сва турбулентна дешавања и након свих изазова успјела да остваре профитабилно пословање. Од 2009. године појављују се и потпуно нови пројекти па се у складу са постојећим вишегодишњим и новооснованим платформама, у раду врши анализа битних стратегијских фактора успјеха овог новог начина организовања размјене ризика у реосигуравајућој дјелатности.

Кључне ријечи: електронска тржишта реосигурања, нове иницијативе у XXI вијеку

Abstract. Electronic or online reinsurance markets function as a new form of mediation between buyers, sellers and brokers in the field of reinsurance market as well as commercial insurance market. E-business approach to electronic risk markets imposed itself as a solution for optimizing all business processes starting from acquisitions and marketing through insurance and technical organizations to retrocession and management of reimbursement claims process. In the late 20th it was commonly believed that the introduction of this type of e-business will reduce the time required for the processes cycle to complete which would consequently cause the decrease of transaction costs and increase process efficiency. This paper indentifies the first country to introduce such market as well as the approximate number of established and currently defunct online reinsurance platforms. It also gives an account of electronic markets that have survived the turbulent events and after all challenges managed to achieve profitable operations. Since 2009 new projects have been emerging so, in accordance with existing and newly established perennial platforms, the paper performs the analysis of major strategic factors of success of this new way of organizing the exchange risk in reinsurance activities.

Key words: electronic reinsurance market, new initiatives in XXI century

УВОД

Online тржишта реосигурања представљају моделе електронског пословања, који иако могу имати посредничку улогу на класичном тржишту осигурања у дијелу осигурања ризика крупних корпорацијских клијената, превасходно су значајни за област реосигурања, у смислу да им је основна функција online повезивање осигураваача (купаца), реосигураваача (продаваца) и брокера у пословима реосигурања. У литератури су често као синоними за електронска тржишта реосигурања у употреби и сљедећи термини: online размјена ризика, web платформа за електронску размјену ризика, online платформа реосигурања, електронски тржишни чвор реосигурања и сличне синтагме.

Треба имати у виду да без постојања тржишта реосигурања које је по својој природи међународно и које обезбјеђује глобалну диверзификацију ризика, постојећи капацитети осигурања на свјетском нивоу не би били у стању да задовоље постојећу потражњу за осигуравајућом заштитом. Ако сагледамо савремено тржиште реосигурања, потенцијалне штете на глобалном нивоу константно расту, имајући прије свега у виду чињеницу да се свакодневно појављују нове врсте ризика које је тешко предвидјети и процијенити, као што су ризици који настају као резултат развоја и примјене нових технологија. Осим тога, ризик тероризма је попримио посве нове размјере од 11. септембра 2001. године.

Са друге стране, трошкови на страни активног реосигурања у сталном су порасту као посљедица растућих административних трошкова, трошкова капитала, те трошкова намирења штета. Имајући у виду чињеницу да су извори капитала ограничени, осигуравачи и реосигуравачи настоје да свој капитал усмјере само у оне послове који ће обезбиједити највеће актуарске и менаџерске резултате. Ове активности укључују и напоре да се на различите начине смање разне врсте трошкова, будући да свака редукција трошкова имплицира повећану продуктивност.

Оваква ситуација утицала је на водеће међународне реосигураваче да потраже нове начине којима ће повећати у првом реду процесну ефикасност. Солуција електронског пословања приступом електронским тржиштима ризика наметнула се као рјешење за оптимизацију свих пословних процеса, од аквизиције и маркетинга, преко осигурања и техничке организације, па све до ретроцесије и процеса управљања одштетним захтјевима. Наиме, сматрало се да ће увођењем оваквог начина електронског пословања бити смањено у првом реду вријеме одвијања поменутих процеса, а посљедично ће се редуковати трансакцијски трошкови и повећати процесна ефикасност. Индиректно, то ће утицати на повећање промета, будући да је повећање процесне ефикасности превасходно у интересу клијената реосигурања који на овај начин постају задовољни и лојални. (Petzold и Pickel, 2004)

Разлика између традиционалног и електронског процеса размјене и сервисирања ризика на тржишту реосигурања, а нарочито у дијелу склапања и закључивања уговора, састоји се дакле у убрзавању и поједностављивању ових релација. **Традиционални процес размјене** ризика карактерише:

- велики број корака и већа могућност за прављење грешака;
- не постоји транспарентност у активностима;
- децентрализовани ток података и велики број тачака за уношење података и
- ограничена могућност за контролу од стране менаџмента.

Електронски процес размјене, са друге стране, карактерише:

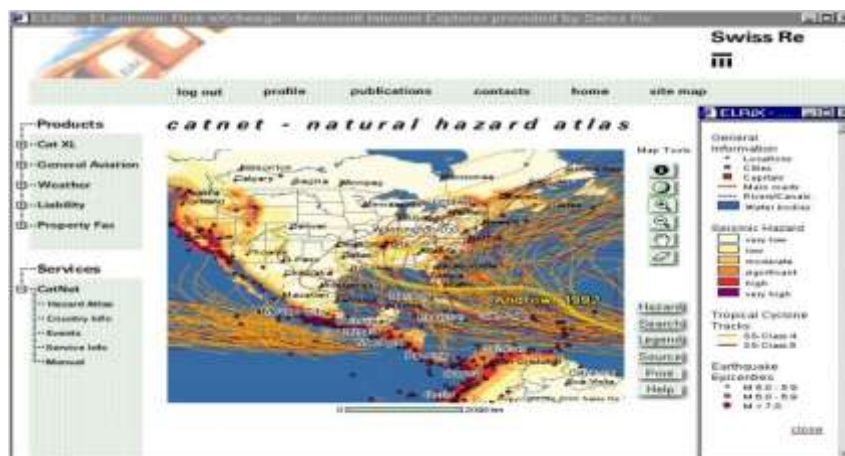
- брз приступ реосигуравачима;
- гарантовани одговори на понуде;
- конкурентно и компаративно упоређивање цијена;
- транспарентно трговање;
- осавременавање и рационализација процеса уговарања реосигурања, те редуковање ризика прављења грешака.

ИСТОРИЈСКИ ПРЕГЛЕД ДЕШАВАЊА НА ТРЖИШНОЈ СЦЕНИ ПОСЛОВАЊА ЕЛЕКТРОНСКИХ ТРЖИШТА РЕОСИГУРАЊА

Прве платформе за електронско пословање у области реосигурања почињу да се појављују у касним 1990-им годинама, односно пред сам почетак новог миленијума. Може се рећи да је компанија **The Catastrophe Risk Exchange (CATEX)**, као специјализовани произвођач и снабдјевач web базираних система за осигурање и реосигурање, прва лансирала web базирану платформу за размјену ризика у 1995. години. Међутим, до значајније размјене ризика на овој платформи доћи ће тек касније, упоредо са развојем Интернета и повећањем броја његових корисника, односно од краја 1998. године, када је обезбијеђена Интернет верзија CATEX платформе. Ова компанија је заправо још у 1994. години почела да ради на развијању електронског тржишног мјеста за размјену катастрофалних ризика у САД-у, са циљем да се смањи изложеност осигуравача ризику остваривања катастрофалних догађаја, која је у овој сјеверно-америчкој земљи нагло порасла након 1989. године, односно након остваривања изузетно катастрофалних догађаја (9 од 10 највећих природних катастрофа до тада, догодиле су се у овом периоду). (Kretzler и Wagner, 2000) Прва верзија представљене web платформе замишљена је као размјена-трампа, односно размјена „ризик за ризик“, са циљем компензацијске размјене ризика између различитих географских подручја, на примјер, олујних ризика у Флориди за земљотресне ризике у Калифорнији. Међутим, овако конципирана размјена катастрофалних ризика није наишла на шире прихватање јавности, тако да су организатори овог пројекта били принуђени да у 1996. години преиначе концепцију размјене „ризик за ризик“ у стандардни (ре)осигуравајући облик размјене „ризик за премију“.

Након тога појављују се бројни примјери нових платформи за електронску размјену ризика, али судбина већине њих није била тако сјајна као што је то случај са Catex-ом који и данас егзистира и

релативно успјешно послује. Тако на примјер, у новембру 1999. године један од највећих свјетских реосигураваача, компанија Swiss Re лансира пројекат под називом ELRiX (The Electronic Risk Exchange), који ће убрзо напустити и потпуно се посветити развијању нове, већ поменуте платформе inreop. (Pisaniyas и Jacobides, 2006) (Међутим, један од главних производа овог пројекта CatNet (Catastrophe Network) као Интернет сервис који нуди клијентима исцрпне информације о природним хазардима кроз електронски атлас, информације о осигурању за поједине земље и податке о штетним догађајима, никада није угашен, односно још увијек је присутан на Интернет страници ове компаније.)



Слика 1. Једна од страница web презентације данас угашене online платформе за размјену ризика - ELRiX (<http://proceedings.esri.com>, 20.06.2011.)

У децембру исте године основан је dotRisk као тзв. електронско тржишно мјесто реосигурања, док су у 2000. години лансиране двије познатије web платформе за размјену ризика под називом City3K – касније RI3K (у мају) и inreop (у децембру). У септембру 2001. године City3K мијења назив у RI3K. (Pisaniyas и Jacobides, 2006)

Охрабрени успјехом поменутих платформи, убрзо се оснива већи број нових online тржишта ризика. Највећи број њих појављује се у 2001. години. То су сљедећа електронска тржишта: ReWay, eReinsure, Risk2Risk, reinsurer.com, MyReinsurance.com итд. У јуну 2002. године лондонски Lloyd's (Lloyd's of London) лансира пројекат под називом Blue Mountain. Blue Mountain у марту 2003. године мијења назив у Kinnect. (Petzold и Pickel, 2004)

ReWay који је основан у јануару никада није ни доживио лансирање, будући да га је након свих завршених припрема за почетак трговања у новембру 2001. године, у сљедећем мјесецу исте године купио и интегрисао у сопствени систем inreop. Убрзо након тога, тј. у јануару 2002. гаси се и dotRisk, а у истој години и Risk2Risk. Ни остале поменуте платформе, осим eReinsure и RI3K данас не постоје и затворене су са великим губицима, будући да је само мали број трансакција закључен електронски (0,5 - 0,8%). (Petzold и Pickel, 2004)

Највећи шок индустрија реосигурања је доживјела након затварања **inreona**, до тада водеће платформе за електронску размјену ризика. Јавност се суочила са питањем да ли је концепт овог специфичног тржишта био погрешан или читава идеја о електронском пословању није примјенива у области реосигурања. Дошло се до закључка да индустрија реосигурања још много тога мора да научи о електронском пословању, а не само да је довољно обезбиједити почетни капитал (сматра се да је у inreop уложено између 55 и 65 милиона евра) и учеснике који су обећали да ће приступити платформи и на њој обављати дио својих послова. Између осталих узрока неуспјеха ове платформе, у литератури се врло често наводи чињеница да је inreop био оријентисан према продавцима (реосигураваачима), док су купци (осигураваачи) углавном били незадовољни таквом пословном политиком усмјереном на то шта продавци желе да продају, а не шта купци желе да купе. (Dyson, 2003)

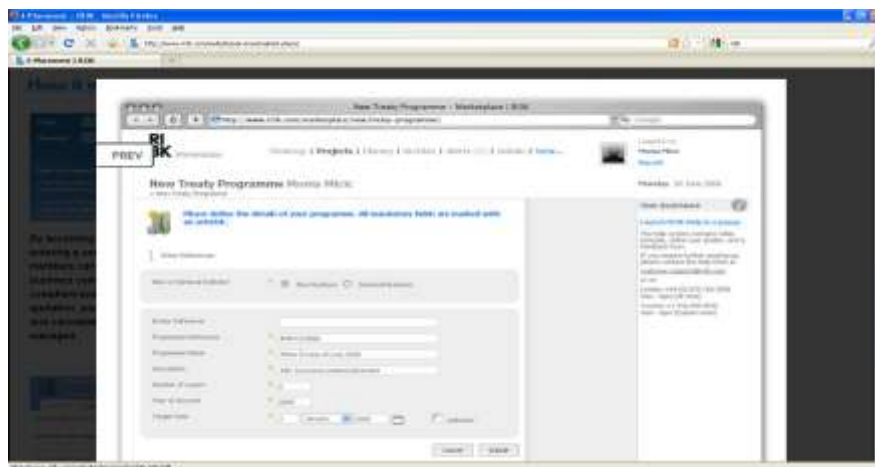
Kinnect није имао судбину претходне двије компаније, и за њега је пропаст inreona представљала лош предсказујући знак за његово пословање, будући да се овај амбициозни и скупи пројекат исто као и inreop суочавао са проблемима од самог почетка. Упркос чињеници да су многи Lloyd's-ови

синдикати и њихови бројни корпоративни спонзори обећали да ће приступити овом електронском тржишту ризика, скоро већина Lloyd's-ових брокера и осигуравача опирала се да приступи платформи. Чак ни нови захтјев у 2005. години од стране надлежног Тијела за финансијске услуге (Financial Services Authority) за склапањем јаснијих уговора реосигурања у којима неће бити мјеста недоумицама за било коју страну, а који нужно претпоставља електронску платформу за све стране у процесу, нажалост није утицао на повећање промета на платформи Kinnect. (Lloyd's Shuts Kinnect, 2006)) У јануару 2006. године Kinnect се затвара, а клијенти се обавјештавају да није постојала довољна финансијска подршка од стране менаџмента за његов даљи рад. Овај пројекат коштао је лондонски Lloyd's 70 милиона фунти за пет година постојања. (Anesley, 2006)

ПРИМЈЕРИ УСПЈЕШНИХ ЕЛЕКТРОНСКИХ ТРЖИШТА РЕОСИГУРАЊА ДАНАС

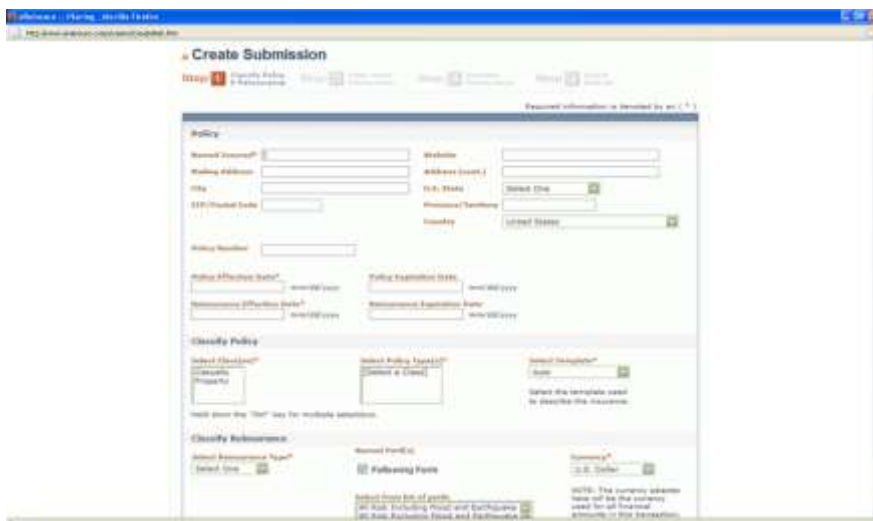
Без обзира што је затварање Ingeona и Kinnecta изненадило многе учеснике у индустрији реосигурања, оваква ситуација није обесхрабрила преостале играче у овом пољу. Посебно eReinsure и RI3K су осјетили олакшање након одласка до тада изузетно важних конкурената.

Основан 2000. године у Лондону као мања технолошка компанија од стране британског (ре)осигуравача Brit Insurance, **RI3K (Reinsurance and Insurance for the 3rd Millennium)**, представља сервис за беспапирно трговање у осигуравајућој и реосигуравајућој индустрији. Све до 2007. године RI3K пролази кроз трновит пут, мада је према изјавама њиховог менаџмента број послова обављених на RI3K платформи из године у годину растао. Међутим, тек 2007. година (размијењено је послова у вриједности од преко 5 милијарди америчких долара) доноси овој компанији значајан преокрет у односу на ранији период, првенствено због гашења Kinnect-а, али и због приступа Aon-а, брокера преко кога се обавља 20% послова на лондонском тржишту, у јулу 2007. године. (Letts, 2008) Данас, RI3K заједница окупља 308 компанија, од чега 17 цедената, 21 брокера и 270 цесионара.



Слика 2. Попуњавање обрасца за одговарајућу линију реосигурања од стране цедента (купца) на платформи RI3K (<http://www.ri3k.com>, 22.06.2011.)

Компанија eReinsure основана је од стране америчког осигуравача Chubb у октобру 1999. године са сједиштем у Salt Lake City-ју, са циљем развијања Интернет базираних апликација за тржиште реосигурања. Од лансирања у 2001. години, капацитети овог електронског тржишта ризика стално расту са проширеним конфигурацијским и трансакцијским могућностима. Електронски чвор eReinsure креиран је са намјером да најприје задовољи потребе купаца реосигурања, будући да су они иницијатори трансакција, а затим и реосигуравача.



Слика 3. Попуњавање обрасца понуде за куповину одговарајуће линије реосигурања од стране *цедента* на платформи eReinsure (<http://www.ereinsure.com>, 22.06.2011.)

Са оваквом пословном политиком, eReinsure успијева да у релативно кратком времену привуче најкрупније купце факултативних производа реосигурања на тржишту. У поређењу са RIZK платформом, може се рећи да тржиште eReinsure нуди приближно исти пакет електронских услуга у дијелу аранжмана Placing (online упоређивања цијена, креирање уговора, преговарање, потврђивање, потписивање и одобравање), односно практично се ради о конкурентским фирмама. Међутим, eReinsure се базирао на закључивање искључиво факултативних уговора реосигурања, док RIZK платформу карактерише шири програм, односно електронско закључивање свих врста уговора факултативног и оквирног реосигурања, те комерцијалног директног осигурања. eReinsure у 2009. години објављује да на платформи послове факултативног реосигурања обавља 10.000 корисника из 80 различитих земаља. (<http://www.ereinsure.com>, 22.06.2011.)

Од самог оснивања, компанија **The Catastrophe Risk Exchange** посвећено је радила на тражењу што ефикаснијег система за електронско процесуирање премија и одштетних захтјева осигурања и реосигурања. Након дуго кориштеног производа The Pivot Point Transaction System 1.0, у 2009. години компанија је завршила развој верзије Pivot Point 2.0, која представља ревидирану верзију оригиналног Pivot Point система. Овај систем у ствари представља интегрисани web базирани софтвер (у Microsoft окружењу) који омогућава брокерима, осигуравачима и реосигуравачима да електронски управљају свим својим факултативним или оквирним пословима реосигурања.



Слика 4. Изглед једног од прозора за електронску комуникацију између цедента и брокера web платформе CateX Global Exchange (<http://www.catexglobalexchange.com>, 22.06.2011)

За сада је CATEx једино online тржиште у свијету које је у потпуности заокружило цјелокупан животни циклус трансакције ризика (осигурања или реосигурања) путем web базираног система без

потребе инсталирања било каквог софтвера. Pivot Point систем се тренутно користи у двадесет различитих земаља и развијен је у шест језика. У било које доба дана неколико стотина корисника широм свијета ангажовано је на овом систему, а преко њега се годишње размијени послова везаних за премије и исплате одштета реосигурања у вриједности од преко 4 милијарде америчких долара. (<http://www.catex.com>, 22.06.2011.)

НОВЕ ИНИЦИЈАТИВЕ

Изгледа да се енглески Lloyd's никада није помирио са чињеницом да његов пројекат електронског повезивања учесника на лондонском, тачније Lloyd's-овом тржишту реосигурања није успио. Нови систем најављује се у мају 2006. године, али није замишљен као организација већ обезбјеђивање такозваног „обрасца“ који обједињује пословне процесе, поруке и технолошке услуге неопходне за функционисање електронске размјене осигурања. Lloyd's након гашења Kinnest-а пружа подршку новим, савременијим и прилагодљивијим технологијама, сарађује са мањим и „окретнијим“ компанијама као што је RIZK, велики дио својих послова обавља преко ове платформе, те детаљно проучава све елементе електронског процеса који се одвија између учесника Lloyd's-овог, уопштено лондонског, али и међународног тржишта реосигурања. Коначно, у јануару 2009. године Lloyd's у сарадњи са IBM-ом, који је изабран за пројектовање и покретање система, најављује лансирање новог пројекта под називом **Lloyd's Exchange**. (<http://www.insurancejournal.com>, 23.06.2011.) У мају 2009. године лансира се пилотна верзија. (<http://www.freeman-co.com>, 23.06.2011.) Са Lloyd's-овом платформом тренутно је повезано 20 брокера, 13 осигуравајућих компанија чланица Међународне заједнице осигурања (International Underwriting Association) и преко 45 управљачких агената над Lloyd's-овим синдикатима. (<http://www.lloyds.com>, 23.06.2011.) Према Lloyd's-овој стратегији за период до 2012. године, нагласак је на укључивању преосталих тржишних учесника и покретању процеса размјене у реалном времену. Остаје да се види да ли ће Lloyd's овог пута имати више среће у електронском процесуирању, прије свега са сопственим тржиштем, а затим и шире.

Отприлике у исто вријеме са Lloyd's-овом иницијативом за покретање електронског чвора за преношење порука реосигурања под називом Exchange, појављују се још двије иницијативе са сличним циљевима. Ради се о тзв. Rüsçhlikon иницијативи и иницијативи Qatarlyst. На пројекту **Rüsçhlikon Initiative** радило се од 2007. године, да би пилотна верзија била лансирана у априлу 2009. године. За пројектовање и покретање система изабран је SWIFT, јер се сматрало да ће након редуковања трошкова у банкарској индустрији ова мрежа имати једнако значајан успјех и у индустрији (ре)осигурања. Према посљедњим извјештавањима не би се могло закључити да је Rüsçhlikon иницијатива успјешно изашла из пилотне фазе и обезбиједила континуиране трансакције неопходне за наставак пословања. Већ студија изводљивости спроведена у 2009. години указала је да тржиште неће лако прихватити цјеновне услове новог електронског чвора. У том смислу SWIFT одлучује да „замрзне“ даљи развој за сада, те да му се поново посвети у будућности у моменту тржишне зрелости, при чему ће правовремено наступити са адекватном пословном солуцијом. (<http://www.finextra.com>, 23.06.2011.)

Пројекат **Qatarlyst** (пилотна верзија) лансира се у јуну 2009. године, а намијењен је првенствено подручју Блиског истока. Од лансирања у јуну 2009. године до данас он је доживио изузетан успјех. Тренутно, на платформи послове обављају 41 осигуравајућа, реосигуравајућа и брокерска компанија (11 из Бахреина, 2 из Јордана, 2 из Кувајта, 8 из Катра, 15 из Уједињених Арапских Емирата и 3 из Велике Британије). За све нове учеснике који желе приступити платформи трансакције су ослобођене било какве провизије за првих шест мјесеци пословања. Према посљедњим извјештавањима, пројекат Qatarlyst има велике шансе за успјех и опстанак у пољу електронског обављања послова (ре)осигурања.

СТРАТЕГИЈСКИ ФАКТОРИ УСПЈЕХА ЕЛЕКТРОНСКИХ ТРЖИШТА РЕОСИГУРАЊА

Анализом обуставе крупних пројеката, као што су inreon и Kinnest и неколико ситнијих, као што су ReWay, Risk2Risk, reinsurer.com итд., те анализом пословања постојећих вишегодишњих и новооснованих електронских платформи реосигурања могу се донијети одређени глобални закључци о претпоставкама успјеха било ког електронског тржишта реосигурања. Основни закључак је да крупни инвестициони буџет свакако није претпоставка успјеха, будући да су мањи пројекти као на

примјер, RIZK и eReinsure, доказали да то није правило. Поред тога, организатори оваквих тржишних мјеста морали би размислити о још неким, по свему судећи, битним стратегијским факторима успјеха. Пожељно је обезбиједити:

- рано и активно укључивање клијената, укључујући и брокере;
- фокусирање на одабране класе послова и производа;
- интеграцију са back и front office системима свих укључених страна;
- партнерство са свјетским софтверским произвођачима и стручњацима, те
- консолидацију са подацима и електронским системима свих укључених страна ослањањем на јединствене стандарде за размјену података, односно усклађене и структуриране податке. (Petzold и Pickel, 2004)

ЗАКЉУЧАК

Свједоци смо развоја и примјене информационих технологија и електронског пословања у индустрији реосигурања већ петнаестак година. Неке осигуравајуће, реосигуравајуће и брокерске компаније у овом периоду презузеле су ствар у своје руке и у оквиру редовног (традиционалног) пословања организовале online маркетиншку подршку и дистрибуцију на сопственим сајтовима. Са друге стране, настојањем водећих међународних реосигураваача да потраже нове начине којима ће повећати процесну ефикасност и оптимизовати све пословне процесе, у касним 1990-им годинама појављују се прва електронска тржишта реосигурања. Ради се о потпуно другачијим иницијативама, усмјереним на глобално повезивање свих учесника на тржишту реосигурања, а у циљу повећања процесне ефикасности и редуковања трансакцијских трошкова у овим пословима, независно од интереса било којег појединачног учесника.

Историјски преглед дешавања на тржишној сцени пословања електронских тржишта реосигурања показао је да се организовању оваквих тржишних мјеста мора приступити изузетно студиозно, будући да се већ двогодишње пословање врло брзо може завршити неуспјехом. Могу се изгубити милиони уложених евра, а о опортунитетним трошковима да и не говоримо. Управо стратегијска анализа у случају нове Rüsçlikon иницијативе, на вријеме је упозорила њене организаторе да тржиште још није спремно да прихвати један овакав пројекат, те да је даље напоре на његовом спровођењу потребно привремено обуставити. Постоје бројни стратегијски фактори успјеха, али крупни инвестициони буџет свакако није претпоставка успјеха. Између осталог неопходно је осматрити и пословно окружење у смислу анализе постојеће и потенцијалне конкуренције. Rüsçlikon иницијатива је наступила у пословном окружењу са прилично јаком конкуренцијом, док се са друге стране, пројекат Qatarlyst појављује у пословном окружењу са апсолутним непостојањем конкурената. Осим тога, подручје Блиског истока у посљедњих неколико година, па и деценија, показало се посебно отвореним за промјене и нове иницијативе. Поред свега наведеног, као битан фактор треба истаћи и истрајност, будући да су пројекти CATEX, RIZK и eReinsure дочекали одлазак изузетно важних конкурената, преживјели сва турбулентна дешавања и након свих изазова успјели да остваре профитабилно пословање.

ЛИТЕРАТУРА

- Anesley, C., (2006), Why Lloyd's walked away from Kinnect, *ComputerWeekly.com*, Reed Business Information Ltd., Sutton,., <http://www.computerweekly.com>
- Dyson, B., (2005), Time to modernize, *Reactions*, бр. 25(10): 46-50, London, Fallon Design Associates
- Insurance tehnology: Electronic 'Exchange' Initiatives, (2010), *Insurance Industry Focus*, бр. (3): 5-5, New York и London, Freeman & Co. LLC, <http://www.freeman-co.com>
- Kretzler, C. и F. Wagner, (2000), The Catastrophe Risk Exchange (Catex) in New York: An Exchange and Electronic Processing System for Reinsure Business, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, бр. 25(1): 136-153, Basingstoke, Palgrave Macmillan
- Letts, A., (2008), Change, while painful, brightens road to future, *Business Insurance*, бр. 42(7): 22-22, Detroit, Crain Communications, Inc.
- Lloyd's Exchange Offers Real Change, (2009), *Insurance Journal Online*, San Diego, Wells Publishing Inc., <http://www.insurancejournal.com>
- Lloyd's Shuts Kinnect, (2006), *Insurance Journal Online*, San Diego, Wells Publishing Inc., <http://www.insurancejournal.com>
- Petzold, J. и M. Pickel, (2004), A Marriage of Equals, *Global Reinsurance.com*, Surrey, Newsquest Specialist Media Limited, <http://www.globalreinsurance.com>
- Pisaniyas, N. и M. Jacobides, (2006), Unfulfilled Promises: Why Information Technology Failed to Transform the Re-insurance Sector, *Leverhulme Project on the Digital Divide*, London Business School
- Swift insurance industry project 'dead in the water', (2010), *Finextra.com*, Finextra Research Limited, <http://www.finextra.com>