

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGICZNE I OPERACYJNE ZARZĄDZANIE KOSZTAMI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

1. Wstęp

Zakłady ubezpieczeń należą do grupy instytucji finansowych, które z racji swojej działalności mają odmienny od pozostałych podmiotów charakter kosztów. Koszty są inaczej grupowane, rozliczane i kalkulowane, co powoduje, że wiele rozwiązań mających zastosowanie w innych organizacjach tu nie może być wykorzystane. Poza tym zakłady ubezpieczeń prowadzą specyficzną działalność, co również skutkuje tym, iż wymagają one dostosowania specjalnie dla nich całego procesu zarządzania kosztami. Na odmienny charakter problematyki kosztów u ubezpieczyciela ma wpływ przede wszystkim:

- finansowy charakter produktu (niematerialność, długa relacja z klientem, niepewność wypłaty odszkodowań czy świadczeń),
- zupełnie inna struktura kosztów (pozycje kosztów występujące tylko u ubezpieczycieli, charakterystyczne dla działalności ubezpieczeniowej),
- brak ze strony sprawozdawczości finansowej wymogów wyceny produktu ubezpieczeniowego i w związku z tym brak jednoznacznego sposobu kalkulacji kosztów z nim związanych,
- duży udział kosztów aktywowanych i rozliczanych w czasie,
- wysokie wymagania dotyczące kondycji finansowej oraz zachowania wypłacalności i płynności finansowej (ze strony rynku oraz nadzoru finansowego),
- potrójny charakter działalności (działalność techniczna, lokacyjna oraz reasekuracyjna).

Wyżej wymienione cechy zakładów ubezpieczeń nie pozwalają na zastosowanie wielu instrumentów zarządzania kosztami w standardowej postaci, lecz wymagają indywidualnego podejścia do tego problemu i dostosowania całego instrumentarium do potrzeb tych instytucji. Jednocześnie odmiennosc zakładów ubezpieczeń stwarza możliwość ciekawych badań w zakresie kosztów, jak również generuje olbrzymią liczbę większych bądź mniejszych problemów w tym obszarze.

Celem niniejszego artykułu jest zasygnalizowanie kilku problemów dotyczących kosztów zakładów ubezpieczeń, a szczególnie określenie zakresu zarządzania kosztami z rozdzieleniem tego procesu na część strategiczną oraz operacyjną, a także wskazanie relacji między nimi.

2. Proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Problematyka zarządzania kosztami jest ściśle związana z całym procesem zarządzania jednostką gospodarczą. Istotne znaczenie ma jednak w tym przypadku system rachunkowości, który stanowi podstawę w generowaniu wszelkich informacji o kosztach. Na system rachunkowości należy oczywiście patrzeć w szerszym zakresie, a więc nie tylko jako na ten, który dostarcza informacji potrzebnych do sporządzania sprawozdań finansowych i ewidencjonowania operacji księgowych podlegających ściśle określonym regulacjom prawnym, ale również jako na taki, który obejmuje jego dwa ważne podsystemy: rachunek kosztów i rachunkowość zarządzającą. To one przede wszystkim będą bazą informacyjną wykorzystywaną w zarządzaniu kosztami.

Podstawowym założeniem każdego procesu jest to, że składa się on z etapów następujących po sobie. Również w tym przypadku proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń powinien być zbiorem uporządkowanych i zorganizowanych czynności, które tworzą chronologicznie uporządkowany ciąg. Biorąc pod uwagę podejście zarówno strategiczne, jak i operacyjne można stwierdzić, że proces ten powinien obejmować następujące etapy:

- wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i redukcji kosztów,
- podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń,
- wybór i przygotowanie odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów,
- opracowanie systemu budżetowania kosztów,
- monitorowanie działań i czynności,
- sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami co do przyjętej klasyfikacji kosztów,
- kontrolę obejmującą szczegółową analizę przyczyn odchyień kosztów,
- ocenę efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami.

Przeprowadzenie wszystkich wyżej wymienionych czynności z zachowaniem należytej staranności powinno gwarantować pozytywne rezultaty w zakresie ulepszenia polityki kosztowej zakładu ubezpieczeń.

3. Strategiczne zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń

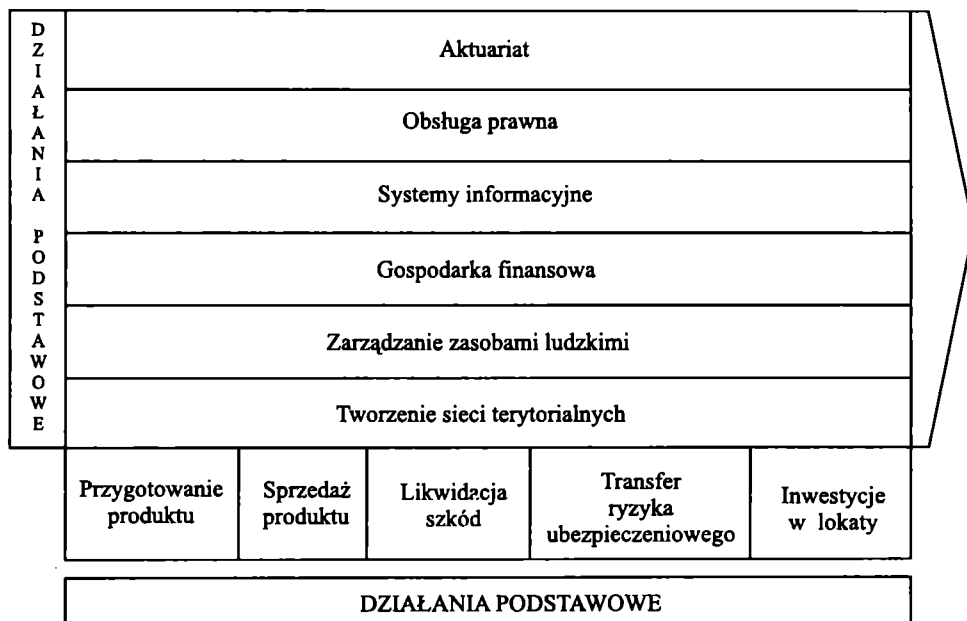
Proces zarządzania kosztami można rozdzielić na część dotyczącą zarządzania strategicznego i część odnoszącą się do zarządzania operacyjnego. Jest to jeden z podstawowych podziałów stosowanych w praktyce, nawiązujący do odróżnienia

decyzji o charakterze długoterminowym od bieżących. Nie da się jednak zupełnie rozdzielić strategicznego zarządzania kosztami od operacyjnego. Istnieje wiele wspólnych relacji wynikających z tego, iż założenia strategiczne zawsze wyznaczają w dużej mierze kierunek działań operacyjnych.

W literaturze można znaleźć wiele definicji strategicznego zarządzania kosztami. Jedną z bardziej znanych i stosowanych jest ta, która określa strategiczne zarządzanie kosztami jako „proces przygotowania i wykorzystania informacji kosztowych na etapie formułowania i komunikowania strategii w przedsiębiorstwie oraz projektowania i wdrażania zarządzania strategicznego w celu jej realizacji, a także na etapie ustalania i wdrażania systemu kontroli i monitorowania postępów w realizacji przyjętej strategii” (J.K. Shank, V. Govindarajan, za [Strategiczne zarządzanie... 2006]). Według tych samych autorów można wyróżnić następujące elementy koncepcji strategicznego zarządzania kosztami:

- koncepcja łańcucha tworzenia wartości,
- koncepcja określania pozycji strategicznej,
- koncepcja nośników kosztów.

Powyższe koncepcje można przenieść do praktyki zakładów ubezpieczeń. Pierwsza z nich oparta jest na łańcuchu wartości, który dla zakładów ubezpieczeń może wyglądać w sposób przedstawiony na rys. 1.



Rys.1. Łańcuch wartości w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Działania podstawowe, które można wyróżnić w zakładach ubezpieczeń, to:

- przygotowanie produktu – obejmuje ono wszelkie działania związane z oszacowaniem ryzyka ubezpieczeniowego, badania, ekspertyzy, określenie ogólnych warunków ubezpieczenia, ustalenie wysokości składki ubezpieczeniowej,
- sprzedaż produktu – zakłady ubezpieczeń sprzedają swoje produkty poprzez pośredników ubezpieczeniowych (agentów lub brokerów),
- likwidacja szkód – jest to bardzo istotny i jeden z podstawowych elementów działalności ubezpieczeniowej; obejmuje wszelkie działania od momentu zgłoszenia szkody przez klienta aż do wypłaty odszkodowania,
- transfer ryzyka ubezpieczeniowego – nieodłączna część działalności zakładów ubezpieczeń obejmująca wszelkie działania w zakresie reasekuracji zarówno czynnej, jak i biernej,
- inwestowanie w lokaty – ta część działań powinna być traktowana jako podstawowa, a nie wspomagająca, gdyż działalność lokacyjna jest obowiązkiem zakładów ubezpieczeń, jako gwarant zachowania wypłacalności i płynności finansowej oraz podstawowe źródło generowania zysku.

Wszystkie powyższe działania są kosztotwórcze, a jednocześnie wpływają na wartość ubezpieczyciela. Strategiczne zarządzanie kosztami powinno zatem skupiać się na próbie znalezienia pewnego optymalnego poziomu kosztów, który pozwala na maksymalizację wartości zakładu ubezpieczeń w wymienionych powyżej obszarach. Oczywiście poza dążeniem do tego poziomu celem strategicznego zarządzania kosztami powinno być również kontrolowanie kosztów w długim horyzoncie czasowym oraz przewidywanie pojawiania się wielu czynników, które te koszty kształtują. Działania wspomagające mają podobny charakter, lecz ich znaczenie jest drugorzędne z punktu widzenia podstawowej działalności zakładów ubezpieczeń.

Elementem strategicznego zarządzania kosztami będą również w zakładzie ubezpieczeń wszelkie systemy rachunku kosztów ukierunkowane na dłuższy okres. Do takich na pewno można zaliczyć rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego oraz rachunek kosztów ciągłego doskonalenia. Oba można dostosować do realiów działalności ubezpieczeniowej i z powodzeniem wdrażać w zakładach ubezpieczeń. Znajdzie tu również swoje miejsce kalkulacja kosztów według działań, a właściwie tylko ta jej część, która odnosi się do dłuższego okresu. Rachunek kosztów działań będzie bowiem miał charakter kompleksowy i obejmował cały proces zarządzania kosztami.

4. Operacyjne zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Operacyjne zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń obejmuje wszelkie działania dotyczące maksymalnie jednego roku. Jego zakres i instrumenty są odmienne od tych stosowanych przy strategicznym zarządzaniu kosztami, choć wiele elementów jest ze sobą powiązanych. Do zadań operacyjnego zarządzania kosztami u ubezpieczyciela należy zaliczyć:

- kalkulację kosztów produktu ubezpieczeniowego,
- budżetowanie kosztów wraz z analizą odchyleń,
- sporządzanie krótkoterminowych rachunków decyzyjnych.

Pierwszym z zadań jest kalkulacja kosztów produktu ubezpieczeniowego. Produkt ten ma zazwyczaj bardzo indywidualny charakter, dlatego też bardzo trudno jest ujednoczyć sposób kalkulacji kosztów z nim związanych. Poza tym, co już było wcześniej wspomniane, zakład ubezpieczeń nie musi wyceniać produktów na potrzeby sprawozdawczości finansowej, a to oznacza, że potrzeba skalkulowania kosztów jednostkowych produktów jest podyktowana tylko potrzebami zarządczymi. Daje to jednak większe możliwości w zakresie wykorzystania różnych systemów rachunku kosztów. Najlepsze w tym celu są: rachunek kosztów zmiennych i rachunek kosztów działań. Przygotowanie organizacyjne poprzedzające wdrożenie jednego z dwóch wymienionych wyżej systemów rachunku kosztów, sklasyfikowanie i grupowanie kosztów oraz rozliczenie i ostateczna kalkulacja będą elementami operacyjnego zarządzania kosztami.

Drugim zadaniem zarządzania kosztami o charakterze krótkoterminowym jest budżetowanie. Umiejętność właściwego planowania poziomu kosztów jest nieodzowną częścią procesu zarządzania, dlatego też budżetowanie odgrywa główną rolę w tym przypadku. Zadanie to powinno obejmować wszelkie działania składające się na kompleksowy proces budżetowania, od momentu zaplanowania wielkości sprzedaży ubezpieczeń (z podziałem na grupy oraz określeniem wartości sumy ubezpieczenia), przez konstrukcję budżetów dla różnych typów działalności ubezpieczyciela (ale przede wszystkim dla działalności technicznej), aż po analizę odchyleń oraz próbę określenia przyczyn ich powstania.

Tabela 1. Krótkoterminowy rachunek kosztów i wyników dla działalności ubezpieczeniowej

Działalność ubezpieczeniowa		Bieżący miesiąc			Poprzedni miesiąc			Zmiana w %		
		U1	U2	...	U1	U2	...	U1	U2	...
1.	Przychody ze sprzedaży ubezpieczeń (zebrana składka)									
2.	Wypłacone odszkodowania i świadczenia									
3.	Marża pokrycia I stopnia (1-2)									
4.	Koszty akwizycji bezpośrednie									
5.	Marża pokrycia II stopnia (3-4)									
6.	Koszty akwizycji pośrednie									
7.	Marża pokrycia III stopnia (5-6)									
8.	Koszty administracyjne									
9.	Wynik ze sprzedaży ubezpieczeń (7-8)									

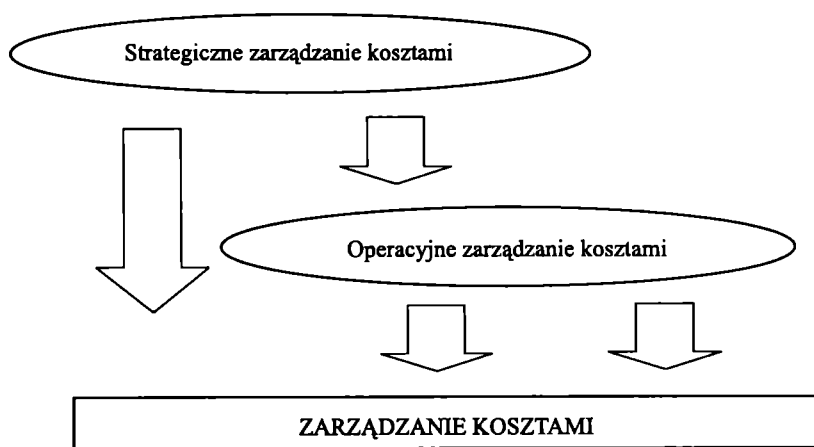
Źródło: opracowanie własne.

Ostatnim z wymienionych zadań jest sporządzanie krótkoterminowych rachunków decyzyjnych obejmujących problemy kosztowe. Ich głównym trzonem będą krótkoterminowe rachunki kosztów i wyników oparte na rachunku kosztów zmiennych i stopniowaniu wyników w postaci marży pokrycia. Mogą one być wykorzystane tylko do działalności technicznej, ale można również rozszerzyć ich aplikację o działalność lokacyjną i reasekuracyjną. Podział kosztów na zmienne i stałe nie wymaga zbyt dużych nakładów ze strony zakładu ubezpieczeń, a jednocześnie jest bardzo przydatny w krótkoterminowych decyzjach w zakresie kosztów.

W tabeli 1 został przedstawiony przykład krótkoterminowego rachunku kosztów i wyników dla działalności ubezpieczeniowej. Marże pokrycia są ustalane miesięcznie z podziałem na grupy ubezpieczeń. Przy grupowaniu kosztów bierze się pod uwagę ich zmienność, dzieląc przede wszystkim koszty akwizycji na bezpośrednie i pośrednie.

5. Relacje między strategicznym i operacyjnym zarządzaniem kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Nie można rozdzielić strategicznego zarządzania kosztami od operacyjnego, gdyż wiele elementów jednego ma swoje odzwierciedlenie w drugim. Wyznaczenie strategii generuje kierunek działania w zakresie czynności operacyjnych, a jednocześnie bieżące możliwości ubezpieczyciela ograniczają w dużym stopniu możliwe do przyjęcia strategie. Będzie jednak istniała również część zarówno w strategicznym, jak i operacyjnym zarządzaniu kosztami przypisana tylko jednemu z nich. Relacje te zostały przedstawione na rys. 2 i w tab. 2.



Rys. 2. Relacje między strategicznym a operacyjnym zarządzaniem kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Powiązania między instrumentami strategicznego i operacyjnego zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Strategiczne zarządzanie kosztami	Operacyjne zarządzanie kosztami
Rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego	
Plany strategiczne = plany długookresowe	Budżetowanie kosztów
Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia	
Rachunek kosztów działań ukierunkowany na dłuższy okres	Rachunek kosztów działań ukierunkowany na krótszy okres
	Krótkoterminowe rachunki decyzyjne dotyczące kosztów (oparte na rachunku kosztów zmiennych)

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 zostały przedstawione relacje między instrumentami strategicznego oraz operacyjnego zarządzania kosztami u ubezpieczyciela. Część ma zastosowanie tylko w jednym obszarze, np. rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego konstruuje się tylko przy decyzjach strategicznych, a krótkoterminowe rachunki kosztów i wyników sporządza się tylko dla decyzji bieżących. Część instrumentarium strategicznego zarządzania kosztami ma jednak kontynuację w postaci instrumentów operacyjnego zarządzania kosztami, np. budżetowanie kosztów jest skutkiem przyjętych wcześniej długookresowych planów finansowych oraz elementem wdrażanego rachunku kosztów ciągłego doskonalenia. Do tej grupy można również zaliczyć rachunek kosztów działań, który ma charakter kompleksowy i zawiera w sobie elementy zarówno strategiczne, jak i operacyjne.

6. Podsumowanie

Zarządzanie kosztami powinno być jednym z ważniejszych elementów całościowego procesu zarządzania każdego podmiotu gospodarczego. Mimo że zakłady ubezpieczeń różnią się pod wieloma względami od innych jednostek gospodarczych, szczególnie jeśli chodzi o kształtowanie wyniku finansowego, strukturę kosztów oraz charakter produktu ubezpieczeniowego, to również w wypadku ubezpieczyciela należy zwrócić uwagę na poziom kosztów i ich wpływ na kondycję finansową. Istotne tu jest jednak nie to, że należy zredukować koszty, ale to, że należy to zrobić zgodnie z pewnym ściśle określonym schematem postępowania, co powinno pozwolić na uniknięcie wielu błędów w zakresie prowadzonej polityki kosztowej zakładu ubezpieczeń. Świadome sterowanie określonymi działaniami w zakresie redukcji kosztów powinno również przyczynić się do ulepszenia pozycji rynkowej poprzez trafniejsze kalkulowanie składki ubezpieczeniowej, szczególnie w tym zakresie, w jakim zakład ubezpieczeń może to czynić, oraz zdobycia nowych klientów i większego zaufania u dotychczasowych.

Cechą odróżniającą zakłady ubezpieczeń od pozostałych podmiotów jest również to, że posiadają one część kosztów, takich jak odszkodowania i świadczenia, których wysokością nie są w stanie do końca sterować, a ich poziom jest wynikiem danych szacowanych, a nie danych rzeczywistych. Ubezpieczyciel, po pierwsze, nie wie w momencie sprzedaży produktu, czy poniesie koszty związane z wypłaceniem odszkodowania lub świadczenia w przypadku konkretnego klienta. Po drugie zaś, nie wie również, jaką kwotę dokładnie będzie musiał wypłacić, gdyż jest to uzależnione od wielkości szkody. Nieznajomość tych wartości znacznie utrudnia kalkulację kosztów na potrzeby zarządzania, to jest w momencie podejmowania decyzji w zakresie polityki sprzedaży, ponieważ decydenci muszą opierać się na danych szacowanych, które mogą się różnić od faktycznie poniesionych potem kosztów.

To wszystko powoduje, że problematyka zarządzania kosztami w wypadku ubezpieczycieli staje się szczególnie ciekawa, a także obejmuje swoim zakresem wiele obszarów: od metod zarządzania po zagadnienia z matematyki aktuarialnej.

Literatura

- [1] Horngren Ch.T., Bhimani A., Foster A., Datar S.M., *Management and Cost Accounting*, Prentice-Hall, London 1999.
- [2] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [3] Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, PWN, Warszawa 2003.
- [4] Nowak E., Piechota R., Wierziński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [5] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [6] *Podstawy ubezpieczeń*, t. III – *Przedsiębiorstwo*, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.

STRATEGIC AND OPERATIONAL COST MANAGEMENT IN AN INSURANCE COMPANY

Summary

Cost management is a very important part of management in each company, especially in insurance companies which should concentrate on reaching satisfying results. Management accounting is an information system which generates data base for cost management. This process contains such tasks as: finding out common elements for the chosen strategy of an insurance company and costs reduction, preparing the partition strategic tasks in three insurance company activity areas, selection and elaboration of proper cost accounting system, preparation costs budgeting, monitoring actions and operations, preparing costs calculation report according to received early costs classification, control and deviations analysis, estimation of cost management process application.