

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

PROCES ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

1. Zakres 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. System rachunkowości należy oczywiście postrzegać w szerszym zakresie, a więc nie tylko jak ten, który dostarcza informacji potrzebnych do sporządzania sprawozdań finansowych i ewidencjonowania operacji księgowych, podlegających ściśle określonym regulacjom prawnym, ale również jako taki, który obejmuje jego dwa ważne podsystemy: rachunek kosztów i rachunkowość zarządzania. To one będą przede wszystkim bazą informacyjną wykorzystywaną w zarządzaniu kosztami.

Zakłady ubezpieczeń są podmiotami charakteryzującymi się specyfiką działalności. Ma to swoje przełożenie również na wszelkie zagadnienia związane z kosztami. Przejawia się to zarówno w innej klasyfikacji kosztów obowiązującej w sprawozdawczości finansowej, jak i w odmiennej strukturze i odmiennym charakterze kosztów ubezpieczycieli, co wyznacza zupełnie odrębne ujęcie problemu kalkulacji kosztów. To w naturalny sposób pociąga za sobą inne podejście do procesu zarządzania kosztami. Same założenia tego procesu nie są oczywiście diametralnie różne, ale nie można tu stosować większości rozwiązań przyjętych dla pozostałych podmiotów gospodarczych. Dlatego też obszar ten wymaga osobnego przeanalizowania i opracowania.

Definicja zarządzania kosztami została opisana w literaturze przez wielu autorów. Jedną z nich jest definicja R.S. Kaplana i R. Coopera [6, s. 16], określająca

zarządzanie kosztami jako „system, który łączy pomiar i kalkulację kosztów ze sterowaniem efektywnością procesów gospodarczych w przedsiębiorstwie, a jego podstawowym narzędziem jest rachunek kosztów działań”. Z kolei według autorów pracy [1, s. 6], zarządzanie kosztami to podejmowane przez menedżerów działania w postaci systematycznej kontroli oraz ciągłej redukcji kosztów w celu osiągnięcia zadowolenia klientów ukierunkowane na uświadomienie kadrze menedżerskiej, że jej wcześniejsze decyzje angażują zazwyczaj przedsiębiorstwo w późniejsze ponoszenie kosztów.

Warto przytoczyć również definicje polskich autorów. Według A. Jarugowej [3, s. 22-23], zarządzanie kosztami to „proces ustawicznego usprawniania, który wymaga opracowania zastosowania odpowiedniej polityki zarządu procedur postępowania oraz zbudowania systemu dopływu informacji opartych na istotnych kosztach. System ten powinien umożliwić monitoring wpływu przedsiębiorstwa na nabywanie i wykorzystanie zasobów w sposób efektywny”. Definicja ta opiera się na idei japońskich technik zarządzania, wśród których najistotniejszą rolę odegrała metoda *kaizen*. Jej głównym założeniem jest ciągłe doskonalenie wszelkich działań i czynności w przedsiębiorstwie. Inną definicją zarządzania kosztami, która pojawiła się w polskiej literaturze, jest definicja podkreślająca, że głównym celem tego procesu jest „polepszanie wyników finansowych przedsiębiorstwa dzięki prowadzonej działalności, a najważniejszym sposobem jego osiągnięcia jest poprawa efektywności wykorzystania zasobów organizacji i udoskonalenia przebiegu procesów gospodarczych” [6, s. 16].

Reasumując, można spróbować określić pojęcie zarządzania kosztami zdefiniowane na potrzeby zakładów ubezpieczeń. Mianowicie, jest to proces, który ma za zadanie usprawnienie wszelkich działań wykonywanych przez pracowników zakładu ubezpieczeń obejmujących działalność techniczną, reasekuracyjną oraz lokacyjną, ukierunkowany na redukcję kosztów ubezpieczycieli, która ma na celu polepszyć zadowolenie klientów oraz umocnienie pozycji rynkowej.

Zarządzanie kosztami, jako element całościowego procesu zarządzania, będzie również podlegać ogólnie przyjętemu podziałowi na strategiczne i operacyjne. Różnić się one będą przede wszystkim horyzontem czasowym oraz celami. Oczywiście, mimo to, oba te podejścia są ze sobą ściśle powiązane, gdyż przyjęcie odpowiednich strategii w zakresie zarządzania kosztami wyznacza w dużym stopniu kierunek działań dotyczących operacyjnego zarządzania kosztami.

Strategiczne zarządzanie kosztami będzie skupiać się przede wszystkim na tworzeniu wartości zakładu ubezpieczeń, budowaniu strategicznej pozycji na rynku ubezpieczeń oraz analizie nośników kosztów ubezpieczyciela. Operacyjne zarządzanie kosztami będzie natomiast obejmować wszelkie działania związane z bieżącym monitorowaniem poziomu kosztów, budżetowaniem kosztów oraz ich kontrolą obejmującą m.in. analizę odchyień. Bieżące zarządzanie kosztami będzie miało na celu przede wszystkim redukcję kosztów w krótkich okresach, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w wysokości wyniku finansowego. Należy jednak

pamiętać o tym, że w zakładach ubezpieczeń wynik finansowy jest kształtowany nie tylko przez przychody i koszty, ale również przez zmianę poziomu rezerw techniczno-ubezpieczeniowych. Jednak w tym przypadku należy analizować zmianę tego wyniku finansowego tylko w kontekście zmian w wysokości kosztów.

2. Etapy procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Podstawowym założeniem każdego procesu jest to, że składa się on z etapów następujących po sobie. Również w omawianym przez nas procesie zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń powinien być zbiorem uporządkowanych i zorganizowanych czynności, które podlegają chronologicznemu ciągowi. Biorąc pod uwagę podejście zarówno strategiczne, jak i operacyjne 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,
- kontrola obejmująca szczegółową analizę przyczyn odchyleń kosztów,
- ocena 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.

Pierwszym z etapów jest wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i redukcji kosztów. Chodzi tu o dostosowanie pewnych kierunków działania, które mają obejmować czynności mające na celu obniżanie kosztów, do strategii ogólnie przyjętej dla danego zakładu ubezpieczeń. Chodzi tu o przeanalizowanie kwestii, jakie jest miejsce zarządzania kosztami w przyjętej strategii w zakresie osiągnięcia konkretnej pozycji rynkowej. Wymaga to weryfikacji bieżącej i przyszłej pozycji strategicznej zakładu ubezpieczeń w kontekście makrootoczenia, branży ubezpieczeniowej oraz samego ubezpieczyciela pod względem jego możliwości. Z punktu widzenia zarządzania kosztami istotne tu będą przede wszystkim [6, s. 244]:

- określenie potencjału zdobywania przez zakład ubezpieczeń przewagi konkurencyjnej ukierunkowanej na tworzenie wartości dla właścicieli,
- ocena kosztów konkurencji.

Do określenia potencjału zdobywania przez zakład ubezpieczeń przewagi konkurencyjnej ukierunkowanej na tworzenie wartości dla właścicieli można wykorzystywać wiele narzędzi znanych i stosowanych dla pozostałych podmiotów gospodarczych, takich jak macierz opłacalności prowadzenia działalności gospodarczej czy macierz „atrakcyjność rynku – konkurencyjność przedsiębiorstwa”. Bazują one przede wszystkim na określeniu relacji między zwiększaniem wartości dla właścicieli a stopą zwrotu z zainwestowanego kapitału, udziału w rynku i przepływami środków pieniężnych. Narzędzia te trzeba oczywiście dostosować do specyfiki działalności zakładów ubezpieczeń.

Badanie kosztów konkurencji ma z kolei na celu analizę porównawczą kosztów własnych na tle kosztów konkurentów. Najważniejszą funkcję pełni tu gromadzenie i właściwe przetwarzanie informacji o kosztach konkurentów. Zadanie to jest niezwykle trudne, ale jest koniecznością przy realizacji tego etapu. Zbierane informacje powinny dotyczyć poziomu kosztów, ich struktury, sposobu grupowania oraz kalkulacji, które są wykorzystywane przez konkurencyjne zakłady ubezpieczeń.

Drugim etapem jest podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń. Chodzi tu o rozdzielenie konkretnych działań na trzy podstawowe obszary działalności ubezpieczycieli, tj. na działalność techniczną, reasekuracyjną oraz lokacyjną. Mimo że działalność techniczna jest podstawowa, to źródeł redukcji kosztów nie należy szukać tylko w jej zakresie, ale również w dwóch pozostałych. Na tym etapie istotne jest wyznaczenie, w jaki sposób zakład ubezpieczeń może obniżyć koszty akwizycji, koszty administracyjne, koszty działalności lokacyjnej oraz te związane z decyzjami w zakresie reasekuracji biernej i czynnej z zachowaniem nadrzędnie przyjętej strategii.

Kolejny etap dotyczący wyboru i przygotowania odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów ma charakter pewnego związku między zagadnieniami o charakterze strategicznym z działaniami operacyjnymi. Jest on niezwykle ważny, ponieważ wyznacza przyjęty na wiele lat sposób klasyfikacji, grupowania, rozliczania oraz kalkulacji kosztów. Istniejące systemy rachunku kosztów wymagają oczywiście osobnego opracowania na potrzeby zakładów ubezpieczeń. Większość z nich uzupełnia się, dlatego też nie musi być to tylko jeden system, ale dwa lub trzy, które będą dostarczać różnorodnych informacji wykorzystywanych na różnych poziomach zarządzania. Większa liczba systemów rachunku kosztów nie ma sensu ze względu na chaos informacyjny, który na pewno by powstał wskutek olbrzymiej ilości różnych danych.

Zakłady ubezpieczeń mogą skorzystać z systemu rachunku kosztów zmiennych przydatnego przy decyzjach krótkookresowych lub też z rachunku kosztów docelowych, rachunku kosztów cyklu życia produktu lub też rachunku kosztów ciągłego doskonalenia ukierunkowanych na decyzje długookresowe. Przydać się może również rachunek kosztów działań, który powinien być stosowany w polityce zarówno długookresowej, jak i bieżącej. Wybranie systemu rachunku kosztów wa-

runkuje sposób kalkulacji kosztów produktów ubezpieczeniowych odgrywający istotną rolę przy decyzjach cenowych.

Następnym etapem jest opracowanie systemu budżetowania kosztów. Przedmiotem tego etapu jest planowanie kosztów dotyczących całego zakresu działalności zakładów ubezpieczeń. Po wcześniejszej decyzji co do wyboru systemu rachunku kosztów, z którego ubezpieczyciel chce skorzystać, w następnej kolejności należy dostosować do tego formę sporządzania budżetów. Etap ten będzie obejmować wszelkie działania – zarówno o charakterze organizacyjnym, jak choćby takie, jaki ma być zakres budżetowania kosztów, jak ma wyglądać forma tego budżetu, jakie komórki organizacyjne mają się zająć jego sporządzaniem, jak i działania o charakterze merytorycznym, skupiające się na samym planowaniu wielkości kosztów z uwzględnieniem przyjętych zasad kalkulacji oraz zgodne z wcześniejszym podziałem na trzy obszary działalności zakładów ubezpieczeń.

Kolejny etapem omawianego procesu zarządzania kosztami jest monitorowanie działań i czynności. Należy tu ściśle określić zakres bieżącej weryfikacji zadań będących rezultatem wcześniej przyjętych budżetów. Etap ten jest po części elementem kontroli budżetowej, ale jego głównym celem jest dążenie do osiągania wyznaczonych celów w zakresie przyjętych wcześniej strategii.

Sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami co do przyjętej klasyfikacji kosztów będzie kolejnym krokiem przy wdrażaniu procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń. Głównym zadaniem będzie tu zestawienie danych rzeczywistych o faktycznie poniesionych kosztach, stanowiące podstawę do weryfikacji danych planowanych. Oczywiście, również i na tym etapie musi być zachowana całkowita jednolitość z poprzednimi etapami co do sposobu kalkulacji kosztów. Widać zatem wyraźnie, że decyzja o wykorzystaniu przez ubezpieczyciela konkretnego rachunku kosztów pociąga za sobą szereg przygotowań o charakterze organizacyjnym i merytorycznym, które muszą być zrealizowane, by wdrożenie zarządzania kosztami przyniosło oczekiwane skutki. Oznacza to, że jeśli zakład ubezpieczeń decyduje się np. na kalkulację kosztów według działań, musi zarówno przygotować cały system ewidencyjny, funkcjonujący obok tradycyjnej księgowości, określić sposób rozliczania kosztów działań (wyznaczyć nośniki kosztów działań, nośniki kosztów zasobów, mierniki działań), jak i dostosować do tego budżetowanie kosztów, które musi również opierać się na planowaniu kosztów działań.

Przedostatnim etapem jest kontrola, której głównym elementem będzie analiza przyczyn odchyień. Istotą jej będzie szczegółowe badanie czynników oraz ich udziału w odchyleniach kosztów rzeczywistych od kosztów planowanych. Można do tego wykorzystać dwie z możliwych metod, tj. metodę funkcyjną i metodę logarytmiczną. Dobrze skonstruowany w tym zakresie model może stać się cennym narzędziem wykorzystywanym w dalszych latach wdrażania procesu zarządzania kosztami.

Na końcu, tzn. po upływie co najmniej jednego roku od momentu rozpoczęcia działań w zakresie usprawniania zarządzania kosztami, należy przeprowadzić ocenę efektów wdrożonego procesu. Trzeba zatem ustalić, na ile udało się zakładowi ubezpieczeń zredukować koszty w tym czasie, jak te wielkości mają się do przyjętych założeń, jaki jest udział przyjęcia nowych rozwiązań w zakresie kalkulacji kosztów w stosunku do ewentualnej redukcji kosztów. Należy również oszacować realne nakłady, które zakład ubezpieczeń poniósł i ponosi w związku z wdrażaniem procesu zarządzania kosztami. Odpowiedź na te pytania pozwoli na podjęcie decyzji, czy należy kontynuować działania, czy zrezygnować z nich lub je zmodyfikować.

3. 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, również u ubezpieczycieli 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 może również przyczynić się do ulepszenia pozycji rynkowej poprzez trafniejsze kalkulowanie składki ubezpieczeniowej, szczególnie w zakresie, w jakim zakład ubezpieczeń może to czynić, oraz pomóc w zdobyciu klientów nowych i większego zaufania klientów dotychczasowych.

Cechą, która wyróżnia zakłady ubezpieczeń od pozostałych podmiotów, jest również to, że wysokością części kosztów, takich jak odszkodowania i świadczenia, nie są w stanie do końca sterować, a ich wysokość jest wynikiem danych szacowanych, a nie danych rzeczywistych. Ubezpieczyciel, po pierwsze, w momencie sprzedaży produktu konkretnemu klientowi nie wie, czy poniesie koszty związane z wypłaceniem mu odszkodowania lub świadczenia. Po drugie, nie wie również, jaką kwotę dokładnie będzie musiał wypłacić, gdyż jest to uzależnione od wielkości szkody. Nieznajomość tych wielkości znacznie utrudnia kalkulację kosztów na potrzeby zarządzania, tj. 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 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] Jaruga A.A., Nowak W.A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001.
- [3] Jaruga A., Nowak W.A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.
- [4] Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- [5] Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [6] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

COST MANAGEMENT PROCESS IN INSURANCE COMPANIES

Summary

Cost management is very important part of management in each company, especially in insurance companies which should concentrate on reaching satisfied results. Management accounting is information system which generates data base for cost management. This process contains such tasks as: finding out common elements for the chosen strategy of insurance company and costs reduction, preparing the partition strategic tasks on three insurance company activity areas, selection and elaboration 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.