

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

NOWOCZESNE TENDENCJE W STRATEGICZNYM ZARZĄDZANIU KOSZTAMI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

Streszczenie: Ujednolicenie rynku europejskiego, szybki przepływ kapitału czy szeroki zakres inwestycji spowodowały konieczność zmiany myślenia zarządzających podmiotami oferującymi produkty finansowe, w tym również ubezpieczenia. Te czynniki należy potraktować jako determinanty zmian w procesie zarządzania kosztami. Można też określić, że do najważniejszych celów strategicznych zakładu ubezpieczeń należą: minimalizacja kosztów finansowania działalności ubezpieczeniowej, wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów łączonych (np. bankowo-ubezpieczeniowych), umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, w szczególności w perspektywie długookresowej, wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń.

Słowa kluczowe: zakład ubezpieczeń, zarządzanie kosztami, *bancassurance*, jednolity rynek europejski

1. Wstęp

Jednym z potężniejszych rynków we współczesnej gospodarce jest sektor usług finansowych. Tworzą go banki, zakłady ubezpieczeń, fundusze emerytalne czy inwestycyjne oraz szereg mniejszych jednostek świadczących różne formy usług pośrednictwa finansowego. Jednak ubezpieczyciele są jednymi z większych, jeśli nie największymi podmiotami i dlatego też odgrywają znaczącą rolę zarówno na rynku usług finansowych, jak i w całej gospodarce.

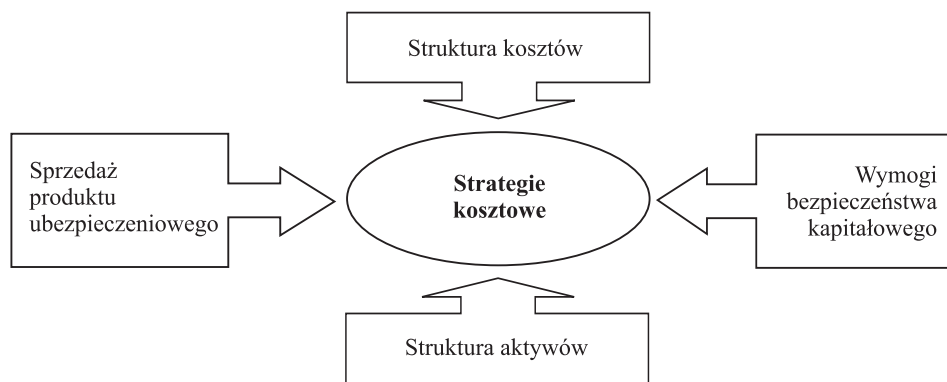
Zakład ubezpieczeń ma oczywiście swoją specyfikę wynikającą z prowadzenia działalności ubezpieczeniowej, która przejawia się odmiennością w takich obszarach, jak:

- struktura kosztów,
- wymogi bezpieczeństwa finansowego,
- sprzedaż produktu ubezpieczeniowego,
- aktywa stanowiące zabezpieczenie majątkowe.

Każdy z tych obszarów jest powiązany z zarządzaniem kosztami. U ubezpieczyciela najważniejsze są koszty techniczne, na które składają się wypłacane odszkodowania i świadczenia, wydatki na akwizycję oraz nakłady administracyjnych. Są one uzupełniane przez koszty działalności lokacyjnej związane chociażby z utrzymaniem nieruchomości, prowizjami przy nabywaniu i zbywaniu lokat czy opłatami manipulacyjnymi. Koszty te mają zupełnie odmienny charakter od tych, które występują w pozostałych podmiotach, dlatego też szereg rozwiązań wymaga modyfikacji przed ich aplikacją.

Zakłady ubezpieczeń są w Polsce instytucjami nadzorowanymi przez organ do tego powołany, jakim jest Komisja Nadzoru Finansowego oraz ich działalność jest uregulowana odpowiednimi przepisami prawnymi, które ściśle określają zasady bezpieczeństwa finansowego. W tym obszarze najważniejszymi dla strategii kosztowych są decyzje dotyczące wysokości rezerw techniczno-ubezpieczeniowych oraz kapitałów własnych.

Dla decyzji w tym zakresie olbrzymie znaczenie ma oczywiście produkt ubezpieczeniowy, jego forma czy sposób sprzedaży. Wszystko to generuje różne wydatki, od kosztów związanych z oceną ryzyka ubezpieczeniowego (ekspertyzy, badania czy analizy), poprzez nakłady na akwizycję, likwidację szkód, aż po wysokość wypłacanych odszkodowań i świadczeń. Ostatnim obszarem mającym wpływ na decyzje kosztowe są aktywa, które stanowią zabezpieczenie majątkowe i finansowe. U ubezpieczyciela prawie cały majątek stanowią lokaty, dlatego też wszelkie koszty z nimi związane, noszące nazwę kosztów działalności lokacyjnej powinny również stanowić przedmiot zainteresowań przy wyborze kierunków działania w zakresie zarządzania kosztami. Omówione relacje zostały przedstawione na rysunku 1.



Rys. 1. Obszary powiązane z wyborem strategii kosztowych w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Cechą współczesnej gospodarki jest ciągła zmienność warunków, co narzuca olbrzymie tempo przemian i konieczność dostosowania do nich metod zarządzania. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zakresu strategicznego zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń na tle nowoczesnych tendencji wynikających z uwarunkowań rynkowych i wpływy wielu różnorodnych czynników.

2. Strategiczne zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń

We współczesnym zarządzaniu większy nacisk kładzie się na ujęcie długoterminowe, czyli związane z decyzjami strategicznymi. Jest to naturalny skutek konieczności wybiegania w daleką przyszłość w procesie podejmowania decyzji, spowodowany bardzo szybko zmieniającymi się warunkami, które z kolei są wynikiem postępującej globalizacji i szybkiego przepływu informacji.

Do najważniejszych celów strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń należą:

- minimalizacja kosztów finansowania działalności ubezpieczeniowej,
- wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów,
- umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, w szczególności w perspektywie długookresowej,
- wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń.

Istotną rolę w zarządzaniu strategicznym odgrywają koszty prowadzonej działalności. Z kolei najistotniejszymi źródłami finansowania aktywów zakładu ubezpieczeń są kapitały własne oraz rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe. Stąd podstawowym zadaniem jest umiejętność zaplanowania takiej struktury kapitału, która będzie najbardziej optymalna, a więc dającej największe możliwości rozwoju działalności i jednocześnie wiążącej się z najniższym kosztem kapitału.

Zakłady ubezpieczeń mają, jak zostało to wcześniej zasygnalizowane, dość specyficzną strukturę źródeł finansowania. Wysokość rezerw techniczno-ubezpieczeniowych jest bowiem wynikiem nie tylko ich wewnętrznych decyzji, ale przede wszystkim skutkiem ścisłych rachunków aktuarialnych związanych z poziomem ubezpieczonego ryzyka. Dlatego też trzeba pamiętać, że nie ma tu całkowitej swobody i nie można dowolnie sterować wysokością tych rezerw celem uzyskania najkorzystniejszej struktury kapitału. Czym innym jest jednak umiejętność planowania ich wysokości. To jest ściśle związane z przyjętą, bądź planowaną strategią w zakresie sprzedaży oferowanych produktów. Jeśli np. ubezpieczyciel planuje wejście na rynek z nową ofertą obciążoną dużym ryzykiem, może spodziewać się z jednej strony wpływów ze składek, ale z drugiej, konieczności zwiększenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, co spowoduje wzrost kosztów kapitału.

Innym, podstawowym źródłem finansowania działalności ubezpieczeniowej są kapitały własne. Jednym z ważniejszych przepisów regulujących rynek ubezpie-

zeniowy jest określający wymagane minima kapitałowe, które trzeba spełnić by w ogóle móc sprzedawać ubezpieczenia. Są one uzależnione od ustawowych grup ubezpieczeń i wynoszą obecnie od 2 600 000 do 3 200 000 mln euro dla spółek akcyjnych (dla towarzystw ubezpieczeń wzajemnych te wymogi są nieco niższe).

Następnym celem strategicznego zarządzania kosztami jest opracowanie i wdrożenie metod pozwalających na ocenę kosztów i rentowności produktów. Tutaj dużą rolę odgrywa charakter produktu ubezpieczeniowego, który jest niematerialny i w związku z tym wieloetapowy cykl jego przygotowania (zwany cyklem produkcyjnym, choć nie jest on „typowym” cyklem produkcyjnym), wiąże się z zupełnie innymi obciążeniami niż zwykle koszty produkcyjne. Obejmują one wydatki na analizę rynku, badania, ekspertyzy, przygotowanie oceny ryzyka ubezpieczeniowego, a także koszty pośrednictwa ubezpieczeniowego, nakłady na reklamę i likwidację szkód oraz wypłacane odszkodowania i świadczenia.

Kolejnym celem jest umiejętna ocena konieczności i sposobu redukcji kosztów, szczególnie w perspektywie długookresowej. Zazwyczaj myślimy o redukcji kosztów, które najczęściej przynoszą pozytywne efekty tylko w krótkim okresie, ale w dłuższym przedziale czasu może działać trochę jak sprzężenie zwrotne i spowodować skutki negatywne i to zarówno te finansowe, jak i niefinansowe. Dlatego też przy opracowaniu planu w zakresie redukcji kosztów konieczne jest ujęcie wszelkiego rodzaju implikacji w perspektywie wieloletniej. Przykładem z branży ubezpieczeniowej może być nieprzemyślana redukcja kosztów likwidacji szkód poprzez zwolnienie pracowników, bądź zatrudnianie słabo wykwalifikowanej kadry. Szkody ubezpieczeniowe mają charakter bardzo różnorodny i niejednokrotnie wymagają umiejętności wysoko wykwalifikowanych likwidatorów (np. ubezpieczenia dla przedsiębiorstw, od odpowiedzialności czy życiowe). Stworzenie działu likwidacji zawsze wiąże się z dużymi kosztami, ale nie można tu szukać oszczędności, gdyż takie decyzje mogą spowodować w przyszłości słabszą jakość usług i gorsze wyniki finansowe czy konieczność zapłaty kary za nienależyte lub nieterminowe przeprowadzenie procesu likwidacji.

Ostatnim z celów jest wykorzystanie zarządczych sposobów kalkulacji kosztów na potrzeby zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń. Kreowanie wartości dla właścicieli jest jedną z nadrzędnych potrzeb we współczesnym zarządzaniu strategicznym. Trzeba pamiętać jednak o tym, że fundamentem projektowania zarządzania przez wartość jest baza informacji oparta na rachunkowości zarządczej. Dlatego też olbrzymie znaczenie będą tu miały zarządcze systemy i kalkulacje kosztów. Obszarami kreowania wartości u ubezpieczyciela są: produkty, dystrybucja, polityka taryfowa, *underwriting*, administrowanie systemem biznesowym, system likwidacji szkód oraz lokaty.

3. Determinanty zmian w zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń

Proces zarządzania wymaga ciągłego dostosowywania go do zmieniających się warunków. Stąd też konieczność obserwacji otoczenia i czynników, które determinują te zmiany. Na rynku ubezpieczeniowym można obecnie wyodrębnić pewne cechy świadczące o nowych trendach, do których należą:

- ujednoczenie rynku europejskiego,
- powiązania z innymi instytucjami finansowymi,
- szybki przepływ kapitału,
- szeroki zakres inwestycji,
- zmiany w gospodarce światowej.

Europejski rynek ubezpieczeniowy stał się pewną całością, którą obowiązują określone standardy. Dotyczy to również polskich zakładów ubezpieczeń. Zasady funkcjonowania wspólnego rynku związane są ściśle z wprowadzeniem do praktyki tzw. podstawowych wolności, w ramach których należy wyróżnić swobody: osiedlenia się, świadczenia usług oraz przepływu kapitału. Mają one wpływ na regulacje na rynku usług finansowych, gdyż pozwalają na rozszerzenie możliwości w zakresie nabywania produktów ubezpieczeniowych wraz z wszelkimi tego skutkami, a więc zarówno ubezpieczyciel może oferować usługi poza granicami macierzystego państwa, jak i również ubezpieczający może skorzystać z oferty zakładu ubezpieczeń z innego kraju członkowskiego Unii Europejskiej. Sytuacja ta spowodowała zwiększenie konkurencyjności na rynku usług ubezpieczeniowych. Stwarza to szanse, ale też i zagrożenia, które trzeba uwzględnić przy projektowaniu procesu zarządzania.

Istnieje wiele dyrektyw UE, które regulują nadzór ubezpieczeniowy, pośrednictwo ubezpieczeniowe, zasady likwidacji, upadłości czy sprzedaż poszczególnych grup ubezpieczeń. Jednak dla opisywanego tematu najważniejszym projektem jest ten dotyczący wypłacalności zakładów ubezpieczeń, który nosi nazwę *solvency* i został podzielony na dwa etapy: I i II.

Wypłacalność oznacza zdolność firmy do spłaty w terminie zobowiązań. Jest ona podstawowym kryterium oceny kondycji finansowej zakładu ubezpieczeń. Natomiast jeden z zasadniczych wymogów działalności ubezpieczeniowej dotyczy marginesu wypłacalności. Jest to określona przepisami prawa wielkość środków własnych ubezpieczyciela, która zapewnia jego wypłacalność i nie może być niższa od minimalnej wysokości kapitału gwarancyjnego. Wymogi dotyczące marginesu wypłacalności dla ubezpieczycieli zostały wprowadzone w 1973 r.

Wraz z rozwojem rynku ubezpieczeniowego, pojawieniem się nowych produktów oraz ryzyk, istniejące wymogi przestały w pełni odzwierciedlać wszystkie zagrożenia, na które były narażone firmy ubezpieczeniowe. Dotyczyło to głównie ryzyk finansowych, wynikających np. ze zmiany stóp procentowych. Powodowało to, że pomimo spełniania istniejących wymogów wypłacalności, kondycja finansowa firm ubezpieczeniowych pogarszała się. Owe wymogi nie spełniały więc już oczeki-

wań związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa działalności ubezpieczeniowej. Nie bez znaczenia był również fakt coraz większego skupienia tej działalności wokół międzynarodowych grup kapitałowych.

Solvency I wprowadziło nowe wymagania dotyczące wysokości kapitału gwarancyjnego, natomiast *Solvency II* ma za zadanie uszczegółowienie pewnych zasad, wśród których dla strategii kosztowych najistotniejszymi są:

- wprowadzenie wspólnych zasad raportowania oraz sprawozdawczości finansowej,
- uwzględnienie ryzyka przy wysokości kapitału.

Pierwsza z zasad ma oczywiście olbrzymi wpływ na wyniki finansowe zakładów ubezpieczeń, dlatego że wyznacza sposób ewidencjonowania wszelkich pozycji kosztowych ubezpieczyciela. Natomiast druga ma znaczenie dla obszaru związanego z kosztami finansowania działalności, gdyż przy zarządzaniu zakładem ubezpieczeń większy zakres ryzyka wymaga rozszerzenia analizy jego skutków dla ustalenia optymalnej struktury kapitału.

Inną charakterystyczną cechą branży finansowej jest system powiązań między podmiotami, które dotyczą zarówno kapitału, klientów, jak i produktów. Ponadto instytucje finansowe łączą takie elementy jak podobny charakter produktu (np. istnieją podobieństwa między ubezpieczeniami na życie a funduszami emerytalnymi) czy istotna rola działalności inwestycyjnej (we wszystkich podmiotach oferujących usługi finansowe ma ona olbrzymie znaczenie, a łączna wartość aktywów daje im olbrzymią przewagę na rynkach finansowych jako inwestorom). W wyniku pewnej dojrzałości i rozszerzenia świadomości współczesnego klienta celem rynku usług finansowych jest zatem tworzenie produktów łącznych, które zawierają w sobie cechy zarówno produktu bankowego, jak i ubezpieczeniowego. Dowodem tego jest ciągle rosnący udział sprzedaży produktów *bancassurance*. Przy sprzedaży łączonej zmienia się zupełnie spojrzenie na kalkulację kosztów, strategie sprzedaży oraz przychody, a co za tym idzie istotniejszą rolę zaczynają odgrywać analizy rentowności produktów łączonych, w sprzedaży których udział biorą dwa podmioty. I to jest właśnie jedna z modyfikacji we współczesnym zarządzaniu kosztami, aby dostosować narzędzia do potrzeb, czyli opracować i wdrażać modele rachunku wyników dla oceny rentowności produktów *bancassurance*.

Jednym z ważniejszych czynników, który wpływa na zmiany w zarządzaniu jest szybki przepływ kapitału. Wiąże się to z możliwością pozyskania potencjalnych inwestorów, umiejętnością oszacowania kosztów kapitału oraz kreowaniem wartości. Takie ujęcie narzuca konieczność podporządkowania celów zarządzania wymaganiom obecnych lub potencjalnych właścicieli. Zinstytucjonalizowanie inwestycji spowodowało również bardziej bezwzględne podejście do oceny efektywności zainwestowanego kapitału.

Obszary kreowania wartości w zakładzie ubezpieczeń wraz z propozycjami dotyczącymi narzędzi zarządzania kosztami oraz zagrożeniami, które mogą negatywnie wpływać na sukces wdrożenia procesu zarządzania wartością zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Obszary kreowania wartości w zakładzie ubezpieczeń a instrumenty zarządzania kosztami i zagrożenia

Obszar kreowania wartości	Narzędzia zarządzania kosztami	Zagrożenia
Produkty	rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego – z podziałem kosztów na zmienne i stałe lub kosztów działań, zmodyfikowanie go o zdyskontowane przepływy pieniężne	złe oszacowanie ryzyka ubezpieczeniowego oraz poziomu kosztów
Dystrybucja	segmentowy rachunek kosztów i wyników oparty na kanałach dystrybucji (pośrednicy ubezpieczeniowi) odpowiednio zmodyfikowany (zdyskontowane przepływy pieniężne)	złe zarządzanie dystrybucją – obciążenie kosztami
Polityka taryfowa	wszelkie zarządcze systemy rachunku kosztów (np. rachunek kosztów działań) + modyfikacja o zdyskontowane przepływy pieniężne	zła kalkulacja kosztów, brak zarządczych informacji o kosztach, złe oszacowane ryzyko ubezpieczeniowe
<i>Underwriting</i>	zarządcza kalkulacja kosztów reasekuracji	złe oszacowane ryzyko ubezpieczeniowe, koszty z nim związane, złe decyzje w zakresie reasekuracji
Administrowanie systemem biznesowym	cały system rachunkowości zarządczej wraz z systemami informatycznymi go wspomagającymi	ryzyko związane z rachunkowością zarządczą (brak dokumentów, regulacji prawnych, zbyt duża swoboda w zbieraniu i przetwarzaniu informacji)
Proces likwidacji szkód	budżetowanie kosztów ściśle związane z szacunkami aktuarialnymi	zbyt duże koszty likwidacji (koszty organizacji procesu), błędne decyzje w zakresie przydzielanym odszkodowań i świadczeń skutkujące postępowaniem sądowym
Lokaty	rachunkowość zarządcza oparta na analizie portfelowej, zarządcza kalkulacja kosztów działalności lokacyjnej	złe decyzje inwestycyjne, błędy w szacowaniu wartości lokat, niejednoznaczna wycena aktywów finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wycena... 2006].

Do podstawowych warunków wdrożenia procesu zarządzania wartością należy zaliczyć także przygotowanie danych o przyszłych przepływach pieniężnych, których to informacji nie dostarczają księgowość czy sprawozdania finansowe. Muszą więc one być przygotowane przez rachunkowość zarządczą, obejmującą przede wszystkim swoim zakresem zarządczą kalkulację kosztów, która stanie się podstawą

i punktem wyjścia do właściwego szacowania przyszłych przepływów pieniężnych. To ona we współczesnym zarządzaniu zakładem ubezpieczeń powinna odgrywać ważniejszą rolę.

Kolejnym nowym uwarunkowaniem, które ma wpływ na strategię zakładów ubezpieczeń jest globalizacja rynków finansowych oraz ich instytucjonalizacja. Przepływ informacji oraz możliwości w zakresie inwestowania znacznie się rozszerzyły, a ubezpieczyciele są jednymi z podstawowych inwestorów, gdyż dysponują olbrzymimi aktywami, które lokują na światowych rynkach. Wraz z rozwojem rynków finansowych zwiększają się zatem możliwości w zakresie inwestycji ubezpieczycieli. Ten czynnik ma wpływ na dwie sprawy związane z zarządzaniem kosztami – na wysokość:

- kosztów działalności lokacyjnej,
- kosztów kapitału.

Działalność lokacyjna, która zawsze była obecna w działalności ubezpieczeniowej, generując przychody wiąże się również z wydatkami. Uwzględnianie tych kosztów nie jest niczym nowym dla ubezpieczycieli, choć ich poziom może się zmieniać, chociażby ze względu na spadek prowizji maklerskich czy pojawienie się nowych instrumentów finansowych. Jednak wraz z rozwojem działalności ubezpieczeniowej rośnie skala kosztów związanych z lokatami, gdyż te obszary są ze sobą ściśle powiązane. Kiedy skutkiem zwiększenia sprzedaży ubezpieczeń, rośnie łączna składka inkasowana przez sektor ubezpieczeniowy, wzrasta również wartość inwestycji, bowiem pieniądze ze składek przeznaczane są na zakup lokat. Lecz wraz z tym rosną koszty.

Koszty działalności lokacyjnej podzielone są na dwie podstawowe grupy:

- koszty utrzymania nieruchomości (amortyzacja nieruchomości, koszty remontów, utrzymania i eksploatacji, opłaty notarialne związane z nabyciem nieruchomości, podatki od nieruchomości).
- koszty lokat w jednostkach powiązanych i pozostałe koszty działalności lokacyjnej (opłaty notarialne związane z nabyciem lokat finansowych, prowizje maklerskie, prowizje od operacji bankowych, inne opłaty wynikające z posiadanych papierów wartościowych lub innych instrumentów finansowych).

Wyzwaniem będzie tu opracowanie planów w zakresie szacowanej wysokości kosztów związanych z nabywanymi lokatami. Część inwestycji ubezpieczyciela ma charakter długoterminowy, w szczególności u ubezpieczycieli życiowych, dlatego też plany te są częścią zarządzania strategicznego.

Istnieje jeszcze inny obszar, dla którego ma znaczenie wysokość kosztów działalności lokacyjnej. Relacja ta jest pośrednia, ale bardzo istotna, a mianowicie zakłady ubezpieczeń mają obowiązek tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, których pokryciem są lokaty. Rezerwy te są zatem kapitałem finansującym działalność ubezpieczeniową. Koszty działalności lokacyjnej będą więc elementem kosztów kapitałów i ich wysokość powinna być uwzględniana przy szacowaniu kosztu finansowania działalności i wyznaczaniu optymalnej struktury kapitału.

Produkty ubezpieczeniowe są bardzo mocno związane z rozwojem gospodarki, a w konsekwencji np. z zamożnością społeczeństwa. Dlatego też zmiany w gospodarce światowej zawsze miały i nadal będą miały znaczenie dla konstruowania portfela ubezpieczeń oferowanych klientom. I jest to ostatni czynnik, który ma wpływ na konstrukcję procesu zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń.

Całość zmian w procesach gospodarczych ma znaczenie dla rynku ubezpieczeniowego, jednak na szczególną uwagę zasługują dwa czynniki, którymi są:

- większe znaczenie roli zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwach,
- potencjał ubezpieczeń życiowych.

Pierwszy czynnik ma znaczenie dla konstrukcji portfela ubezpieczeń, gdyż zwiększa udział produktów kierowanych dla przedsiębiorców, które są wykorzystywane jako instrument zarządzania ryzykiem. Narzuca to konieczność szacowania kosztów związanych z nowymi produktami, które często wiążą się z zupełnie nowym ryzykiem ubezpieczeniowym, a tym samym z koniecznością wykonania badań czy analiz, często mających bardziej charakter indywidualny niż obejmujących całą grupę klientów. Znaczącymi wśród tych produktów są ubezpieczenia odpowiedzialności, które mają często wymiar niejednoznaczny i są prawdziwym wyzwaniem dla zakładów ubezpieczeń.

Drugim czynnikiem jest potencjał tkwiący w ubezpieczeniach życiowych, które na pewno za pewien czas będą miały coraz większe znaczenie i nieco przyćmią ubezpieczenia majątkowe. Jest to efekt rosnącej zamożności społeczeństwa, wzrostu świadomości ubezpieczeniowej i potrzeby nabywania tego typu produktów. Szczególnie że część z nich ma charakter oszczędnościowy i wychodzi nieco poza ramy typowego produktu ubezpieczeniowego, którego głównym zadaniem jest zabezpieczenie przed skutkami wywołanymi przez szkodę.

4. Podsumowanie

Rynek ubezpieczeniowy wraz z innymi rynkami usług finansowych staje się częścią koncepcji, której celem jest stworzenie „supermarketu” finansowego, w którym klient może szybko i sprawnie nabyć różnego rodzaju produkty. Ten trend szalenie dynamicznie się rozwija, co zapewne doprowadzi do zmiany stylu zarządzania ubezpieczycielem oraz konieczności dostosowania instrumentów wspomagających ten proces, którym jest między innymi zarządzanie kosztami.

Najważniejszymi zmianami w procesie strategicznego zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń są:

- uwzględnienie przy analizie rentowności nowych produktów łączonych (np. *bancassurance*), które wiążą się z przychodami i kosztami różnych jednostek,
- uzupełnienie szacowania kosztów działalności lokacyjnej o te pozycje, które dotyczą nowych instrumentów finansowych (np. nowoczesne instrumenty pochodne),
- planowanie kosztów związanych z nowymi produktami,

- szacowanie kosztów związanych z jednolitym rynkiem europejskim (np. konieczność tworzenia baz danych i przepływu informacji dotyczących ubezpieczeń komunikacyjnych).

Rynek ubezpieczeniowy rozwija się dynamicznie, czego naturalnym efektem jest wzrost konkurencji. Dlatego też każdy element procesu zarządzania, a w szczególności koszty funkcjonowania tych instytucji odgrywają olbrzymie znaczenie w budowie strategii rozwoju.

Literatura

- Gąsioriewicz L., *Finanse zakładów ubezpieczeń majątkowych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Messemer J., *Solvency II nie wystarczy*, w: „Miesięcznik Ubezpieczeniowy” 2009, t. 6, nr 10.
- Podstawy ubezpieczeń*, t. 3: *Przedsiębiorstwo*, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.
- Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- Śliperski M., *Bancassurance. Związki bankowo-ubezpieczeniowe*, Difin, Warszawa 2002.
- Ubezpieczenia w Unii Europejskiej*, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2002.
- Wierzbicka E., *Kierunki ewolucji bancassurance*, w: *Studia Ubezpieczeniowe, Zeszyty Naukowe*, nr 127, red. J. Handschke, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2009.
- Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, red. J. Handschke, Akademia Ekonomiczna, Poznań 2006.
- Wyzwania współczesnych finansów*, red. K. Jajuga, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2009.
- www.piu.org.pl

NEW TRENDS IN STRATEGIC COST MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

Summary: Some factors are changing the way of thinking of managers of financial institutions including insurance. These factors are European market, connections and relationships with other financial institutions, fast capital flow, many possibilities for investments and development in world economy. These factors are the determinants of changes in the cost management process so the main aims of strategic cost management are minimizing costs of financing insurance activity, application of methods for assessment profitability of bank assurance, preparation plans for cost reducing, especially for a long-term perspective, and using managerial cost calculations for value based management.