

**Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **ZARZĄDZANIE KOSZTAMI A ZARZĄDZANIE WARTOŚCIĄ ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ**

### **1. Wstęp**

Bardzo dynamiczny rozwój przepływu informacji oraz ciągła globalizacja spowodowały, że nastąpiła zmiana w podejściu menedżerów do zarządzania. Akcent został przeniesiony na zarządzanie strategiczne, które jest procesem długoterminowym, w znacznym stopniu ukierunkowanym na potrzeby właścicieli, czyli potencjalnych inwestorów. Jednym z jego istotnych elementów jest zarządzanie wartością, którego głównym celem jest maksymalizacja wartości dla właścicieli. Zakłady ubezpieczeń, mimo że są podmiotami specyficznymi, również muszą zmienić swój styl zarządzania i dostosować go do ogólnych tendencji.

Przedmiotem niniejszego artykułu nie jest bezpośrednio problematyka związana z zarządzaniem wartością zakładu ubezpieczeń. Punktem wyjścia jest tu proces zarządzania kosztami i relacje między nim a kreowaniem wartości dla właścicieli ubezpieczyciela. Głównym zadaniem będzie zatem identyfikacja relacji między tymi dwoma obszarami oraz wpływ decyzji w zakresie kosztów na wartość zakładu ubezpieczeń.

Zarządzanie wartością jest procesem, który coraz częściej ma charakter nadrzędny w wielu jednostkach, co powoduje, że wszelkie pozostałe działania o charakterze zarządczym i podejmowane decyzje są dostosowywane do celów, które są rezultatem jego wdrożenia. Za najważniejsze korzyści ukierunkowania zarządzania na wartość można uznać [5, s. 14]:

- z punktu widzenia przedsiębiorstwa – skuteczną ochronę przed wrogimi przejęciami – uniknięcie wykorzystania luki wartości przez agresorów przy przyjęciach i fuzjach (luka wartości to różnica między wartością przedsiębiorstwa możliwą do osiągnięcia, gdyby dążyło ono do maksymalizacji wartości, a jego bieżącą wartością rynkową),
- z punktu widzenia wszystkich zainteresowanych podmiotów – eliminację konfliktu interesów (podmioty zainteresowane – pracownicy, klienci, dostawcy, wierzyciele, społeczności lokalne, państwo, właściciele).

Nie można wdrażać zarządzania wartością bez właściwego ukierunkowania działań w zakresie kosztów, ich identyfikacji, kalkulacji czy optymalizacji ich poziomu.

Można zatem stwierdzić, że jeśli podmiot kreuje swoją wartość w sposób świadomy, to proces zarządzania kosztami powinien zostać zaprojektowany na potrzeby zarządzania wartością. Zarządzanie kosztami składa się z następujących etapów:

- wyznaczenia elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i redukcji kosztów,
- podziału zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń,
- wyboru i przygotowania odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów,
- opracowania systemu budżetowania kosztów,
- monitorowania działań i czynności,
- sporządzania raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami co do przyjętej klasyfikacji kosztów,
- kontroli obejmującej szczegółową analizę przyczyn odchyleń kosztów,
- oceny efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami.

Ażeby zidentyfikować relacje między zarządzaniem kosztami a zarządzaniem wartością, należy przede wszystkim wskazać na obszary, które mają największy wpływ na wartość zakładu ubezpieczeń. Należą do nich [2, s. 64]:

- produkty,
- dystrybucja,
- polityka taryfowa,
- *underwriting*,
- administrowanie systemem biznesowym,
- system likwidacji szkód,
- lokaty.

W procesie zarządzania wartością jednym z pierwszych etapów jego wdrożenia jest wskazanie, na którym z obszarów kreowania wartości należy się skoncentrować. Tak więc zakład ubezpieczeń powinien wybrać jeden obszar lub dwa obszary z wyżej wymienionych i dobrać do nich instrumenty z zakresu zarządzania kosztami, które pozwolą na maksymalizację wartości dla właścicieli.

## 2. Obszary kreowania wartości zakładu ubezpieczeń

Jednym z podstawowych warunków wdrożenia procesu zarządzania wartością jest przygotowanie danych o przyszłych przepływach pieniężnych, których to informacji nie dostarcza rachunkowość finansowa w postaci księgowości oraz sprawozdania finansowego. Dane te muszą więc być przygotowane przez rachunkowość zarządczą obejmującą przede wszystkim zarządczą kalkulację kosztów, która stanie się podstawą i punktem wyjścia do właściwego szacowania przyszłych przepływów pieniężnych. 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 tab. 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>	zarządca kalkulacja kosztów reasekuracji	złe oszacowane ryzyko ubezpieczeniowe, koszty z nim związane, niewłaściwe 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 przydzielanych odszkodowań i świadczące skutkujące postępowaniem sądowym
Lokaty	rachunkowość zarządcza oparta na analizie portfelowej, zarządca kalkulacja kosztów działalności lokacyjnej	złe decyzje inwestycyjne, błędy w szacowaniu wartości lokat, niejednoznaczna wycena aktywów finansowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1].

Należy pamiętać, że w tab. 1 zostały przedstawione wszystkie możliwe obszary kreowania wartości w zakładach ubezpieczeń. W praktyce jednak przy wdrożeniu zarządzania wartością wybiera się z nich tylko jeden lub dwa, gdyż przygotowanie organizacyjne w postaci opracowania instrumentów dla wszystkich obszarów jest niemożliwe.

### 3. Dobór instrumentów zarządzania kosztami do poszczególnych obszarów kreowania wartości zakładu ubezpieczeń

W tabeli 1 zostały przedstawione obszary kreowania wartości u ubezpieczycieli, które wiążą się z określonymi zagrożeniami, ale też i z potrzebą zastosowania odpowiednich instrumentów zarządzania kosztami.

Pierwszy z wymienionych obszarów kreowania wartości zakładu ubezpieczeń dotyczy produktów, a w zasadzie nowych produktów. Istotne tutaj są oczywiście przyszłe wydatki związane z produktami ubezpieczeniowymi, do których można zaliczyć przede wszystkim przepływy z tytułu wypłacanych odszkodowań i świadczeń oraz kosztów akwizycji, których struktura może ulec zmianie w wyniku podjętych decyzji dotyczących rozszerzenia lub modyfikacji portfela produktów.

Zadaniem zarządzania kosztami będzie dopasowanie odpowiedniego instrumentu kalkulacyjnego, które pozwoli na oszacowanie tych wielkości. Rolę taką może odgrywać rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego, który polega na kalkulacji wszystkich kosztów związanych z wprowadzeniem, przygotowaniem, ze sprzedażą oraz z wycofaniem nowego produktu. Koszty kalkulowane są według trzech faz (przedprodukcyjnej, produkcyjnej oraz poprodukcyjnej), które zestawia się z planowanymi przychodami ze sprzedaży, co pozwala na oszacowanie nie tylko tego, czy produkt taki będzie rentowny, ale również umożliwia ustalenie wysokości planowanej stopy zwrotu. Klasyczna postać tego zarządczego systemu rachunku kosztów nie jest pozbawiona wad, dlatego też należy go nieco zmodyfikować na potrzeby ubezpieczycieli. To z kolei daje możliwość ustalenia jej wpływu na wysokość oczekiwanej stopy zwrotu właścicieli i oceny, czy nowy produkt wpłynie na zwiększenia wartości ubezpieczyciela.

Na potrzeby zakładu ubezpieczeń ten system rachunku kosztów można zmodyfikować przez wprowadzenie dyskontowania szacowanych wielkości (dotyczy on bowiem kilku, a nawet kilkunastu lat) lub przez wprowadzenie innego grupowania kosztów. W klasycznej postaci koszty te dzieli się na zmienne i stałe (taka postać również może być wdrożona w zakładzie ubezpieczeń), ale można to zmienić, grupując koszty według działań.

Zagrożeniem w tym obszarze jest oczywiście źle oszacowane ryzyko ubezpieczeniowe (nie jest to jednak zadanie zarządzania kosztami), co ma wpływ na wysokość przyszłych odszkodowań i świadczeń, oraz niewłaściwie oszacowane przyszłe koszty akwizycji (w szczególności koszty badań, ekspertyz, przyszłe koszty związane ze sprzedażą czy z obsługą klientów).

Drugim obszarem jest dystrybucja, której wpływ na wartość dla właścicieli wynika z przepływów pieniężnych będących skutkiem decyzji w zakresie pośrednictwa ubezpieczeniowego. Zastosowanie w tym przypadku może znaleźć segmentowy rachunek kosztów i wyników, którego charakter można dostosować do potrzeb zarządczych podmiotu. Jego głównym zadaniem jest wyznaczanie przychodów oraz kosztów zmiennych podzielonych według pewnych segmentów. W tym przypadku segmentami tymi powinny być kanały dystrybucji. Pozwoli to na ustalenie marży pokrycia (jako różnicy między przychodami a kosztami zmiennymi) danego kanału dystrybucji, stopy marży pokrycia i wskaże na najbardziej rentowne sposoby sprzedaży produktów ubezpieczeniowych w perspektywie paru lat. Kanały dystrybucji mogą być ujęte bardziej ogólnie (np. agencje ubezpieczeniowe, brokery, banki itp.), ale też i bardziej szczegółowo (np. można pogrupować pośredni-

ków ubezpieczeniowych według jakiegoś kryterium – zakresu ubezpieczonego ryzyka, sprzedawanych produktów, regionu).

Zagrożeniem w tym obszarze są oczywiście źle oszacowane koszty dystrybucji produktów ubezpieczeniowych. Księgowość nie dostarczy tych informacji dla przyszłych okresów z takim stopniem uszczegółowienia. Mniej istotne są dla tego obszaru koszty mające charakter kosztów stałych, nie są one bowiem kosztami decyzyjnymi.

Trzeci obszar to polityka taryfikacyjna zakładu ubezpieczeń. To obszar odpowiedzialny przede wszystkim za generowanie przyszłych wpływów ze sprzedaży. Dlatego też miejsce dla narzędzi w zakresie zarządzania kosztami jest tu ograniczone. Dla właściwego oszacowania jednak wpływu decyzji dotyczących polityki taryfikacyjnej ubezpieczyciela na przyszłą wartość dla właścicieli konieczne jest zestawienie przychodów ze sprzedaży z odpowiednimi kosztami. Dlatego też wszelkie zarządcze systemy rachunku kosztów, które mają charakter kompleksowy i mogą być wdrażane w tych instytucjach finansowych, są tutaj niezbędne.

Najwłaściwszym systemem rachunku kosztów, który może pełnić taką funkcję, jest rachunek kosztów działań pozwalający na oszacowanie kosztów zakładu ubezpieczeń z punktu widzenia działań, które są wykonywane w ramach całej jednostki. Najważniejsze będą tu jednak działania związane ze sprzedażą produktów ubezpieczeniowych. Warunkiem wdrożenia tego systemu jest, między innymi, duży udział kosztów pośrednich oraz specyficzna działalność. Oba te warunki są spełnione, więc jest on niemal idealny dla ubezpieczycieli.

W przypadku księgowości ubezpieczeniowej oraz sprawozdawczości finansowej informacje o kosztach są przedstawiane w taki sposób, że ich przydatność w procesie podejmowania decyzji jest niewielka, dlatego też uzupełnieniem tego musi być zarządcza kalkulacja kosztów. Rachunek kosztów działań ma charakter kompleksowy, w związku z czym może być traktowany jako instrument zarówno strategicznego, jak i operacyjnego zarządzania kosztami. Czym innym jest również kalkulacja kosztów według działań, a zarządzanie działaniami, które te koszty generują. Najpierw musi być kalkulacja, dopiero potem można zarządzać jej wynikami. Tak i jest w tym przypadku, kiedy zadaniem zarządzania kosztami będzie takie pokierowanie działaniami, aby skutkowały one optymalnym poziomem kosztów i to właśnie będzie również elementem zarządzania wartością w obszarze polityki taryfikacyjnej, z tym że musi być to poprzedzone wdrożeniem odpowiedniego sposobu kalkulacji, w tym przypadku rachunku kosztów działań.

Zagrożeniem w tym obszarze jest brak jakichkolwiek zarządczych informacji o kosztach i podejmowanie decyzji na podstawie samej sprawozdawczości finansowej, co może prowadzić do błędów w zarządzaniu. Jest to spowodowane charakterem rachunkowości finansowej i sprawozdawczości finansowej, która jest często mylnie interpretowana jako podstawowe źródło informacji o podmiocie gospodarczym, z tym że skierowane do odbiorców zewnętrznych, którym nie są potrzebne pewne informacje.

Kolejnym obszarem kreowania wartości zakładów ubezpieczeń jest *underwriting*. Jest to obszar, w którym jest najmniej miejsca dla instrumentów zarządzania

kosztami. Trudno jest znaleźć jakiś idealnie pasujący tu instrument rachunku kosztów czy szeroko pojętej rachunkowości zarządczej. Wydaje się, że z punktu widzenia omawianej problematyki można w tym obszarze zwrócić uwagę na reasekurację. Wpływ underwritingu na kreowanie wartości zakładu ubezpieczeń wynika oczywiście z generowania przyszłych przepływów pieniężnych będących skutkiem konstrukcji określonego portfela produktów ubezpieczeniowych.

Reasekuracja jest nieodłączną częścią działalności ubezpieczeniowej. Jednak w jej przypadku sprawozdawczość finansowa też nie jest zadowalająca, jeśli chodzi o przydatność generowanych przez nią informacji w procesie podejmowania decyzji. Można próbować zaprojektować narzędzia, których celem byłoby szacowanie kosztów reasekuracji zarówno czynnej, jak i biernej, z tym że wszelkie decyzje reasekuracyjne są ściśle powiązane z działaniami w zakresie podstawowej działalności technicznej, dlatego też trudno tu o zupełnie odrębny instrument. Relacje między zarządzaniem kosztami a zarządzaniem wartością zakładu ubezpieczeń w obszarze underwritingu będą znikome.

Zagrożeniem w tym obszarze mogą być źle oszacowane koszty reasekuracji. Problemu tego można uniknąć przez wykorzystanie zarządczego rachunku kosztów reasekuracji.

Następnym z wymienionych obszarów, w ramach którego kreowana jest wartość zakładu ubezpieczeń, są działania związane z administrowaniem systemem biznesowym. Obszar ten obejmuje wszelkie czynności, które powinny wspomagać zarządzanie, a więc chodzi tu przede wszystkim o przygotowanie, opracowanie oraz wdrożenie kompleksowego systemu rachunkowości zarządczej jako podstawowego źródła informacji przydatnego w procesie podejmowania decyzji. Zarządzanie kosztami z założenia powinno opierać się na zarządczych kalkulacjach kosztów, dlatego też nie wymaga jakiegось specjalnego dostosowania do potrzeb zarządzania wartością w tym obszarze. Można tu zwrócić uwagę na wszelkie działania o charakterze organizacyjnym wraz z możliwościami w zakresie udogodnień informatycznych, które są nieodłącznym warunkiem wdrażania rachunkowości zarządczej.

Zagrożeniem dla tego obszaru jest wszystko to, co jest wadą rachunkowości zarządczej, czyli na przykład brak jednoznacznych regulacji prawnych wyznaczających zasady kalkulacji, wyceny, ujmowania pewnych wielkości w ściśle określony sposób. Instrumentarium jest tu bowiem dostosowywane do potrzeb bieżących podmiotu, co daje możliwość większej swobody, ale również powoduje możliwość złego doboru narzędzi. Inną wadą rachunkowości zarządczej jest również brak konieczności zbierania dokumentacji, która byłaby podstawą do zewidencjonowania określonych wielkości. To również powoduje pewne ryzyko związane z brakiem rzetelności i wiarygodności danych przekształconych na potrzeby zarządzania.

Kolejny obszar dotyczy likwidacji szkód. Wyodrębnienie go na potrzeby zarządzania wartością wynika z tego, iż obejmuje on przepływy pieniężne dotyczące wypłacanych odszkodowań i świadczeń oraz działań związanych z samym procesem likwidacji szkód (np. koszty zorganizowania i funkcjonowania działów likwi-

dacji szkód). W tym obszarze miejsce dla narzędzi zarządzania kosztami może znaleźć budżetowanie kosztów, dostosowane oczywiście do wcześniej wybranego zarządczego systemu rachunku kosztów. Jeśli zatem zakład ubezpieczeń zdecyduje się na wewnętrzną kalkulację kosztów według działań, to musi opracować budżety również zgodnie z tymi zasadami (grupowanie kosztów, ujmowanie kosztów w budżetach powinno być podporządkowane wyodrębnianiu działań).

Budżety takie najlepiej sporządzać również z ramach rachunku odpowiedzialności, a więc nie dla całości zakładu ubezpieczeń, tylko osobno dla każdego ośrodka odpowiedzialności (działu, departamentu lub innej jednostki organizacyjnej). Zagrożeniem może być w tym dziale brak informacji o kosztach likwidacji szkód, zbyt duże koszty związane z organizacją tego procesu, błędne decyzje w zakresie wysokości wypłacanych odszkodowań lub świadczeń, co może skutkować postępowaniem sądowym. By tych sytuacji uniknąć, należy uwzględnić i wyodrębnić w budżetach koszty związane z likwidacją szkód, zarówno tymi dotyczącymi samej organizacji, jak i tymi, które wpływają na wysokość odszkodowań i świadczeń.

Ostatnim z wyodrębnionych obszarów kreowania wartości ubezpieczyciela są lokaty. Działalność lokacyjna jest tak integralną częścią działalności ubezpieczeniowej, że wszelkie decyzje w jej zakresie i skutki ich w postaci określonych przepływów pieniężnych mają istotny wpływ na wartość dla właścicieli. Dochodzi również to, że lokaty są najważniejszym elementem majątku ubezpieczyciela, przez co również wpływają pośrednio na jego wartość.

Zarządzanie kosztami w tym zakresie będzie obejmowało wszelkie narzędzia oparte na kalkulacji kosztów działalności lokacyjnej. Sprawozdawczość finansowa jest w tym obszarze bardzo ograniczona, a więc wszelkie dodatkowe informacje o charakterze zarządczym, które pozwoliłyby na ocenę efektywności działań w zakresie zarządzania lokatami (np. koszty funkcjonowania departamentu zarządzania lokat), są bardzo przydatne. Nie jest to jednak obszar docelowy, jeśli chodzi o wdrażanie rachunkowości zarządczej, dlatego też wszelkie kalkulacje kosztów działalności lokacyjnej mogą mieć charakter jedynie pewnego uzupełnienia.

Zagrożenia w tym obszarze to błędy w zakresie podejmowania decyzji inwestycyjnych, zły obsługa zarządzania portfelem lokat, jak i również niewłaściwa wycena lokat. To ostatnie zagadnienie stanowi niemały problem dla rachunkowości, dlatego też jest niezwykle istotny, choć z punktu widzenia zarządzania kosztami nie stanowi przedmiotu jego zainteresowań.

#### **4. Podsumowanie**

Na podstawie wcześniejszego opisu relacji między zarządzaniem kosztami a zarządzaniem wartością zakładu ubezpieczeń można wyszczególnić następujące wnioski dotyczącego tego problemu:

1. Ukierunkowanie zarządzania na zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń pociąga za sobą konieczność wdrożenia przynajmniej elementarnych zasad rachunkowości zarządczej.

2. Istnieje ścisła relacja między zarządzaniem wartością a zarządzaniem kosztami – podporządkowanie instrumentów zarządzania kosztami do potrzeb wynikających z zarządzania opartego na kreowaniu wartości.

3. Dostosowanie tych dwóch obszarów do siebie pociąga za sobą konieczność zmodyfikowania wszystkich narzędzi zarządzania kosztami o zdyskontowane przepływy pieniężne.

Zmiana w procesie zarządzania wynikająca z uwzględnienia konieczności kreowania maksymalnej wartości dla właścicieli ma wpływ również na postrzeganie rachunkowości jako systemu generującego informacje oraz na zmianę sposobu myślenia osób, które ten obszar reprezentują. Rachunkowość musi stać się systemem, który większy nacisk kładzie na kalkulacje zarządcze oraz ujmowanie danych dotyczących przepływów pieniężnych.

## Literatura

- [1] *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, red. E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2002.
- [2] *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, red. E. Nowak, B. Nita, Wolters Kluwer, Kraków 2007.
- [3] Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela*, PWN, Warszawa 2003.
- [4] Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [6] Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.
- [7] *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, red. E. Nowak, PWE, Warszawa 2001.
- [8] Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2003.
- [9] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna Kraków 2006.
- [10] [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl).
- [11] *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, red. J. Handschke, AE, Poznań 2006.

## VALUE BASED MANAGEMENT AND COST MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

### Summary

If in an insurance company value based management is applied it should be fitted to cost management process so all tools should be chosen and created in such a way for generating managerial information for chosen areas of value creation. These areas are: new products, distribution, tariffs policy, underwriting, loss adjustment, investment activity and policies administration. The most of cost management tools should be modified for value based management by discounted cash flows.