

Edyta Kaźmierczak

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

STRATEGICZNA KARTA WYNIKÓW W DZIALE SPRZEDAŻY FIRMY UBEZPIECZENIOWEJ

1. Wstęp

Dynamiczny i efektywny rozwój działalności gospodarczej prowadzonej w wielu sektorach gospodarki, w tym również w zakładach ubezpieczeń, wymusił na rachunkowości zarządczej stworzenie koncepcji umożliwiającej pełną realizację przyjętej strategii przedsiębiorstwa. Brakowało dotychczas odpowiednich narzędzi, za pomocą których można byłoby długofalowo prognozować działania firmy. Nagle okazało się, iż na podstawie suchej rejestracji zdarzeń gospodarczych przedsiębiorcy są pozbawieni możliwości wpływania na przyszłość przedsiębiorstwa oraz jej kształtowania w pojęciu ogólnym. Dlatego zaistniała konieczność wdrożenia w zarządzanie zakładem ubezpieczeń efektywnego narzędzia controllingowego, którym jest **strategiczna (zrównoważona) karta wyników**.

Celem artykułu jest zaprezentowanie metodyki strategicznej karty wyników – najnowocześniejszego instrumentu rachunkowości zarządczej i controllingu – służącej długofalowej ocenie działalności podmiotu, a jednocześnie uzasadnienie potrzeby adaptacji tego narzędzia w dziale sprzedaży firmy ubezpieczeniowej.

2. Strategiczne kierunki rozwoju firmy ubezpieczeniowej

W celu dokładnego zrozumienia strategii rozwoju firmy ubezpieczeniowej rozważania należy rozpocząć od podstaw – mianowicie od misji i wizji firmy. Ukształtowanie strategii ubezpieczyciela jest pierwszym, bardzo istotnym krokiem w sterowaniu działalnością zakładu.

Aby strategia prowadziła do sukcesu gospodarczego, musi ona być jednocześnie [Karmańska 2003, s. 240]:

- wysoce zintegrowanym programem, który dyscyplinuje cały zakład ubezpieczeń, a jednocześnie motywuje do osiągnięcia celów strategicznych ubezpieczyciela,

- nieustannym procesem konfrontowania celów strategicznych ze wszystkimi innymi procesami zachodzącymi w zakładzie, miarami dokonań i postawami pracowników,
- mechanizmem utrzymania i rozwijania praktyki ustawicznego doskonalenia.

Kolejny etap sterowania działalnością zakładu ubezpieczeń jest ściśle związany z wyznaczaniem praktycznego sposobu realizacji strategicznej wizji przyszłego, rynkowego i bardzo dobrego finansowego standingu ubezpieczyciela. Priorytetowym celem jest również osiągnięcie tego stanu w dłuższym horyzoncie czasowym poprzez etapy działania w krótkich, jednorocznych okresach.

Przykładowe kierunki rozwoju ubezpieczyciela można określić w sposób następujący:

- stworzenie instytucji finansowej zorientowanej na potrzeby klienta indywidualnego i korporacyjnego,
- zaspokajanie potrzeb ubezpieczeniowych oraz inwestycyjnych i emerytalnych klientów indywidualnych,
- oferowanie rozsądnej ceny klientom indywidualnym i korporacyjnym,
- stworzenie najbardziej wartościowej firmy na rynku krajowym poprzez utrzymanie marki i nieustanną dbałość o klienta,
- przynoszenie satysfakcjonującego zwrotu z kapitału,
- płacenie jak najwyższej dywidendy,
- utrzymanie ratingu firmy na poziomie krajowym,
- ekspansja na rynki Europy Wschodniej, Zachodniej i Południowej.

3. Propozycja strategicznej karty wyników dla firmy ubezpieczeniowej

Przykładową strategiczną kartę wyników, która znalazłaby zastosowanie w typowej firmie ubezpieczeniowej, prezentuje tab. 1.

Strategiczna karta wyników w dziale sprzedaży firmy ubezpieczeniowej zawiera cztery klasyczne perspektywy, którymi są:

- perspektywa finansowa,
- perspektywa klienta,
- perspektywa procesów wewnętrznych,
- perspektywa uczenia się i wzrostu.

Mierniki finansowe bardzo dobrze podsumowują łatwo mierzalne ekonomiczne efekty przyszłych działań. Dzięki nim uzyskuje się informację, czy realizacja wdrożenia strategii powoduje polepszenie osiągniętych wyników ubezpieczyciela oraz czy odnotowano wzrost poziomu składki przypisanej.

W perspektywie klienta strategicznej karty wyników firma ubezpieczeniowa ma szansę określić klientów i segmenty rynku, w których zamierza konkurować, oraz mierniki efektywności z nimi powiązane. Perspektywa klienta umożliwi zarządowi sformułowanie strategii rynkowej, która w przyszłości przyniesie doskonałe wyniki

Tabela 1. Przykładowa strategiczna karta wyników dla firmy ubezpieczeniowej

Perspektywa finansowa			
Cele	Mierniki	Wielkości docelowe	Działania
1	2	3	4
1. Utrzymanie płynności finansowej	relacja gotówki do zobowiązań krótkoterminowych	0,25	– systematyczna miesięczna weryfikacja i kontrola składki zaległej i analiza nadpłat składek ubezpieczeniowych – prawidłowe zarządzanie przepływem gotówki
2. Racjonalne wykorzystanie zasobów operacyjnych	czas zasobów na gotówkę	40 dni	– utrzymanie racjonalnych terminów płatności faktur, rachunków wobec podmiotów sprzedawcy – negocjowanie korzystnych warunków spłaty zobowiązań przez centralne zawieranie umów (np. zakup materiałów eksploatacyjnych do sprzętu komputerowego)
3. Optymalizacja kosztów finansowania zakładu ubezpieczeń	relacja kosztów finansowych, pomniejszonych o odsetki od lokat krótkoterminowych, do wysokości przypisu netto	5%	– prawidłowy dobór źródeł finansowania – zagospodarowanie wolnej gotówki
4. Uzyskanie satysfakcjonującej stopy zwrotu z kapitałów	relacja sumy zysku operacyjnego i amortyzacji do kapitału zaangażowanego	15%	– zwiększenie zysku operacyjnego w wyniku optymalizacji struktury sprzedawcy i minimalizacji kosztów – udoskonalenie procesu sprzedawcy – prawidłowa polityka zniżek taryfowych i pozataryfowych – optymalizacja zapotrzebowania na kapitał obrotowy
Perspektywa klienta			
1. Zwiększenie udziału w rynku w sprzedawcy ubezpieczeń komunikacyjnych	wysokość przypisu składki ubezpieczeniowej w poszczególnych grupach ubezpieczeń do przypisu ogółem	25%	– systematyczna analiza preferencji klientów – tworzenie baz danych o klientach – utrzymanie dotychczasowego portfela ubezpieczeń – pozyskiwanie nowych klientów – analiza przyczyn wypowiedzeń i braku wznowialności umów ubezpieczenia – analiza działań konkurencji

2. Umożliwienie klientom szybkiej i rzetelnej informacji o istniejących produktach ubezpieczeniowych oraz zapewnienie możliwości zawarcia umowy ubezpieczenia przez 24 godziny na dobę, terminowość procesu obsługi sprzedaży	<ul style="list-style-type: none"> - procent zawartych nowych umów ubezpieczenia - procent terminowo zrealizowanych wniosków o zwrot składki ubezpieczeniowej i zwrot nadpłaty. 	100%	<ul style="list-style-type: none"> - systematyczna analiza zawieranych nowych umów ubezpieczenia - analiza przyczyn niedostatecznego wykonania planu przypisu składki ubezpieczeniowej - kontrola procesu obsługi sprzedaży (kontrola jakości obsługi klienta)
3. Zwiększenie zadowolenia klientów	<ul style="list-style-type: none"> - stopień satysfakcji klientów, procent zadowolonych z obsługi - udział reklamacji i skarg w ogólnej wartości sprzedaży 	100% 0,5%	<ul style="list-style-type: none"> - analiza preferencji, potrzeb i zachowań klientów – doskonalenie procesu obsługi sprzedaży - stały, przyjazny kontakt z klientem - badanie przyczyn utraty klienta - analiza przyczyn reklamacji - ustalenie odpowiedzialności personalnej pracownika
Perspektywa procesów wewnętrznych			
1. Racjonalizacja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> - dynamika cen na rynku ubezpieczeniowym - udział kosztów według rodzajów wynagrodzeń w kosztach działalności ubezpieczeniowej ogółem 	nie wyższa niż inflacja obniżka do roku ubiegłego	<ul style="list-style-type: none"> - systematyczna analiza cen ubezpieczeń u firm konkurencyjnych - miesięczna analiza kosztów - wyszukiwanie rezerw - zwiększenie produktywności pracowników i podmiotów sprzedaży
2. Dynamiczny rozwój	<ul style="list-style-type: none"> - relacja nakładów inwestycyjnych do sprzedaży - czas wprowadzania nowych produktów ubezpieczeniowych 	5%	<ul style="list-style-type: none"> - optymalizacja nakładów inwestycyjnych - prognozowanie na zapotrzebowanie nowych produktów ubezpieczeniowych - bieżący monitoring potrzeb klienta
3. Optymalizacja cyklu operacyjnego	<ul style="list-style-type: none"> czas i droga przepływu informacji dotyczących zasad zawierania nowych ubezpieczeń 	skrócenie relacji do poprzedniego okresu	<ul style="list-style-type: none"> - obserwacja czasu przetwarzania nowych informacji - analiza reakcji sprzedaży na preferencje klienta - analiza przyczyn wydłużenia cyklu operacyjnego

Tabela 1, cd.

1	2	3	4
Perspektywa uczenia się i wzrostu			
1. Systematyczne podnoszenie kwalifikacji pracowników	– relacja kosztów szkoleń do wynagrodzeń – liczba dni roboczych przeznaczonych na szkolenia – liczba dofinansowań form nauki przez zakład pracy	3%	– organizowanie szkoleń w firmie – zatrudnianie pracowników wyższych kwalifikacjach – ocena poziomu wiedzy i umiejętności pracowników
2. Zwiększenie stopnia zadowolenia z pracy pracowników	procent pozytywnych odpowiedzi	porównanie wyniku z planem	– ankieta badająca stopień satysfakcji pracowników – analiza przyczyn braku zadowolenia z pracy w zakładzie
3. Wzrost wydajności pracy	wartość dodana na jednego pracownika	95%	– racjonalizacja zatrudnienia – właściwy dobór pracowników na stanowiska pracy – stosowanie bodźców moralnych, ale przede wszystkim finansowych
4. Pobudzenie racjonalizacji	liczba wniosków racjonalizatorskich zgłoszonych przez pracowników	wzrost o 20%	– doskonalenie systemu motywacyjnego – nagrody i wyróżnienia za nowatorskie rozwiązania – stosowanie zespołowych metod rozwiązywania problemów
5. Zwiększenie stopnia znajomości strategii i misji firmy wśród pracowników	procent pozytywnych odpowiedzi	wzrost o 30%	– ankieta dotycząca znajomości powiązania pracy własnej ze strategią i misją zakładu ubezpieczeń – znajomość roli doskonalenia pracy dla wyników firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Kaplan, Norton 2001; 2007, Świdarska 2004].

finansowe. Rodzi się zatem pytanie: jak należy prezentować się klientom, aby zrealizować wizję firmy. Na pewno wskazane jest [Karmańska 2003, s. 248]:

- nieustanne doskonalenie umiejętności pośredników ubezpieczeniowych,
- agentów i brokerów,
- zaspokajanie oczekiwania posiadaczy polis ubezpieczeniowych,
- ciągła dbałość o dobre imię firmy i pielęgnowanie dobrych relacji z klientami.

Kadra zarządzająca powinna mieć jasną i rzetelną wizję na temat docelowych klientów i segmentów rynku oraz wybranych głównych mierników osiągania celów dla tych segmentów. Zarząd samodzielnie identyfikuje wartość dla docelowych klientów oraz wybiera te elementy wartości, które będą klientom oferować. Kluczowym celem jest oferowanie swoim klientom ponadprzeciętnej wartości. W perspektywie procesów wewnętrznych zrównoważonej karty wyników należy jako priorytet potraktować kwestię, w jakich procesach firma ubezpieczeniowa powinna być nadzwyczaj bardzo dobra, aby usatysfakcjonować i udziałowców, i klientów. Odpowiedź jest prosta. Obligatoryjnie należy:

- rozwijać działalność w docelowych rynkach,
- przeprowadzić rentowną ocenę ryzyka,
- właściwie zarządzać odszkodowaniami,
- poprawić produktywność.

Koniecznością staje się dopracowanie portfela produktów ubezpieczeniowych według segmentu rynku ze szczególnym uwzględnieniem cyklu rozwoju produktów. W grupie procesów innowacyjnych firma bada pojawiające się bądź ukryte potrzeby klienta. Następnie jest tworzony produkt, który zaspokaja tę potrzebę w całości. Przykładem może być kompleksowe ubezpieczenie mienia dla jednostek prowadzących działalność gospodarczą, gdzie dana jednostka wykupuje jeden pakiet ubezpieczeniowy, który zawiera ubezpieczenie od ognia i innych żywiołów, ubezpieczenie mienia od kradzieży, ubezpieczenie szyb i sprzętu elektronicznego. Procesy obsługi posprzedażnej obejmują grupę procesów obsługi klienta po dostarczeniu mu produktu, np. czas likwidacji szkody, jakość obsługi klienta, dostęp do informacji, pełną dyspozycyjność.

4. Wnioski

Strategiczna karta wyników jest niezwykle cennym narzędziem controllingowym w efektywnym zarządzaniu strategicznym firmy ubezpieczeniowej. Innowacyjność tego instrumentu polega na tym, że dostarcza ona wielu istotnych informacji mających charakter strategiczny. Przedstawia ona rzetelny obraz organizacji. Wspiera najważniejsze procesy zarządzania, takie jak:

- dopracowanie oraz aktualizowanie strategii;
- prezentowanie strategii całej organizacji;
- powiązanie celów poszczególnych komórek organizacyjnych i pracowników ze strategią ubezpieczyciela;

- identyfikację i integrację zamierzeń strategicznych;
- sprzężenie ze strategią celów długookresowych i rocznych budżetów;
- integrację procesu analizy strategicznej i operacyjnej;
- uzyskanie informacji zwrotnej w celu uczenia się i doskonalenia strategii, i ingeruje w nie.

W prawidłowym funkcjonowaniu strategicznej karty wyników w zakładzie ubezpieczeń bardzo ważny jest udział pracowników. Wszyscy pracownicy muszą być tego świadomi, a zadanie uświadomienia i właściwy przepływ informacji spoczywa na zarządzie. Każdy pracownik powinien się z firmą identyfikować. Wskazane jest dlatego ciągle doskonalenie znajomości misji i wizji firmy oraz strategicznych kierunków i celów rozwojowych ubezpieczyciela. Nieodzowne jest zapewnienie pracownikom odpowiedniego komfortu pracy, a co za tym idzie – satysfakcjonującego wynagrodzenia, zaplecza socjalnego, warunków do rozwoju. Z przeprowadzonych przez firmy konsultingowe badań wynika, że wiele jednostek gospodarczych wdrażających strategiczną kartę wyników osiągnęło ponadprzeciętne wyniki. Reasumując, strategiczna karta wyników umożliwia koncentrowanie wyników, motywowanie, a jednocześnie rozliczanie z odpowiedzialności. Ponadto określa przesłanki istnienia organizacji. Informuje zarząd i pracowników o efektach działania oraz czynnikach determinujących realizację misji i osiągnięcie celów. Wskazuje pracownikom, czym powinni się kierować w dążeniu do uzyskania satysfakcjonującego wyniku. Dlatego wdrożenie strategicznej karty wyników w system zarządzania strategicznego firmą ubezpieczeniową jest tak bardzo zasadne i pożądane.

Literatura

Kaplan R.S., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Praktyka*, CIM, Warszawa 2001.

Kaplan R.S., Norton D., *Strategiczna karta wyników. Jak przedłożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Świdorska G.K. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, tom II, Difin, Warszawa 2004.

USAGE OF THE BALANCE SCORECARD IN SALES DEPARTMENT OF AN INSURANCE COMPANY

Summary

This article presents the Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard is an effective performance management tool in an insurance company. It focuses not only on financial outputs of the company, but also monitors the company's activities in its key areas. The Balance Scorecard enables to connect the current policy of the firm with long-term development strategy.