

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE KOSZTÓW JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

1. Wstęp

Zarządzanie kosztami jest jednym z elementów kompleksowego procesu zarządzania jednostką organizacyjną. Jego wdrożenie powinno być naturalną potrzebą każdego podmiotu, w którym decydenci poprzez sprawne zarządzanie oraz kierowanie chcą wzmacniać pozycję rynkową. Problematyka zarządzania kosztami ma charakter interdyscyplinarny, gdyż obejmuje problemy zarówno z zakresu zarządzania, jak i te dotyczące projektowania oraz wykorzystywania systemu informacyjnego, którego podstawą jest rachunkowość.

Zakłady ubezpieczeń należące do grupy instytucji finansowych są w szczególnej sytuacji, gdyż ich działalność trudno jest porównywać z działalnością gospodarczą prowadzoną przez pozostałe podmioty, a nawet różni się ona od działalności innych instytucji finansowych, takich jak banki czy fundusze inwestycyjne lub emerytalne. Można, co prawda, znaleźć pewne wspólne cechy tych instytucji finansowych, lecz nie są one na tyle istotne, by można było ujednolicić dla nich wszystkich zakres procesu zarządzania kosztami. Dlatego też ubezpieczyciele wymagają szczególnego traktowania i indywidualnego zaprojektowania i wdrożenia procesu zarządzania kosztami.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie miejsca budżetowania kosztów w procesie zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń oraz próba określenia zakresu oraz potrzeby stosowania tego instrumentu. Przed realizacją tego zadania należy jednak przeanalizować definicje zarządzania kosztami sformułowane w literaturze na potrzeby każdego podmiotu gospodarczego, bez względu na prowadzoną przez niego działalność, które mają charakter fundamentalny i wyznaczają dalszy kierunek rozważań, obejmujący również grupę instytucji finansowych, a szczególnie zakładów ubezpieczeń.

Definicja zarządzania kosztami została podana w literaturze przez wielu autorów. Jedną z nich jest definicja R.S. Kaplana i R. Coopera [4, 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 Horgrena i innych 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 i zastosowania odpowiedniej polityki zarządu i 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 ciągle doskonalenie wszelkich działań i czynności w przedsiębiorstwie. Istnieje również inna jeszcze definicja zarządzania kosztami, według której 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” [7, s. 16].

Podsumowując przedstawione definicje, można określić pojęcie zarządzania kosztami zdefiniowane na potrzeby zakładów ubezpieczeń. Jest to proces, który ma za zadanie usprawnienie wszelkich działań zakładu ubezpieczeń obejmujących działalność techniczną, reasekuracyjną oraz lokacyjną, ukierunkowany na redukcję kosztów ubezpieczycieli, mającą polepszyć zadowolenie klientów oraz umocnić pozycję rynkową.

Zarządzanie kosztami jako element całościowego procesu zarządzania będzie również podlegało ogólnie przyjętemu podziałowi na strategiczne i operacyjne zarządzanie kosztami. Różnią się one przede wszystkim horyzontem czasowym oraz celami. Oczywiście 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 skupia się przede wszystkim na tworzeniu wartości zakładu ubezpieczeń, budowaniu strategicznej pozycji na rynku ubezpieczeń oraz analizie nośników kosztów ubezpieczyciela. Operacyjne zarządzanie kosztami zaś obejmuje wszelkie działania związane z bieżącym monitorowaniem poziomu kosztów, budżetowaniem kosztów oraz ich kontrolą uwzględniającą m.in. analizę odchyleń. Bieżące zarządzanie kosztami ma przede wszystkim na celu redukcję kosztów w krótkich okresach, co powinno znaleźć swoje odzwierciedlenie w wy-

sokości wyniku finansowego. Należy 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 powinno się analizować zmianę tego wyniku finansowego tylko w kontekście zmian w wysokości kosztów.

2. Miejsce budżetowania kosztów w procesie zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń

Podstawowym założeniem każdego procesu jest to, że składa się on z etapów następujących po sobie. Również proces 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 kosztów zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami co do przyjętej klasyfikacji kosztów,
- kontrolę obejmującą szczegółową analizę przyczyn odchyleń 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.

Budżetowanie kosztów jest etapem, który powinien zostać poprzedzony pewnymi działaniami, z których najistotniejszym jest wybór systemu rachunku kosztów. Przedmiotem budżetowania kosztów jest m.in. planowanie kosztów dotyczących całego zakresu działalności zakładów ubezpieczeń. Po wcześniejszej decyzji co do wyboru systemu rachunku kosztów, z którego ubezpieczyciel chce skorzystać, należy w dalszej kolejności dostosować do tego formę sporządzania budżetów. Etap ten będzie obejmować wszelkie działania, zarówno te o charakterze organizacyjnym, jak i te dotyczące tego:

- jaki ma być zakres budżetowania kosztów,
- jak ma wyglądać forma tego budżetu,
- jakie komórki organizacyjne mają się zająć jego sporządzaniem.

Etap ten będzie również obejmował działania merytoryczne, skupiające się na samym planowaniu wielkości kosztów z uwzględnieniem przyjętych zasad kalkulacji oraz zgodne z podziałem na obszary działalności zakładów ubezpieczeń.

3. Budżetowanie kosztów w zakładzie ubezpieczeń

Budżetowanie jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania kosztami w każdym podmiocie gospodarczym, również w zakładach ubezpieczeń. Główną przesłanką jego wdrożenia jest potrzeba zaplanowania wielkości dotyczących kosztów na określony okres. Nie jest to oczywiście jedyny zakres działań związanych z budżetowaniem, gdyż pojęcie to jest o wiele szersze i dotyczy również wszelkich czynności związanych z przygotowaniem organizacyjnymi, realizacją budżetów, monitorowaniem, kontrolą i analizą odchyleń. Budżetowanie kosztów jest instrumentem wykorzystywanym zazwyczaj przede wszystkim w procesie podejmowania decyzji dotyczących krótkiego okresu, dlatego też instrument ten przypisuje się operacyjnemu zarządzaniu kosztami. Jednak należy pamiętać również o tym, że budżetowanie może mieć charakter długookresowy i będzie wtedy elementem strategicznego zarządzania kosztami.

Długookresowe budżetowanie kosztów sporządzane jest w wyniku przyjętych strategii na okres kilku, a czasami nawet kilkunastu lat, dlatego przyjmuje się w jego przypadku dużo większe odchylenia, ze względu na większe ryzyko niepewności wynikające z dłuższego horyzontu czasowego. Długookresowe budżety są modyfikowane okresowo po częściowym zrealizowaniu. Istnieją również długo-okresowe budżety, sporządzane nieregularnie w związku z indywidualnymi potrzebami podmiotu, obejmujące określony zakres, np. przy rozważaniu rozpoczęcia konkretnej inwestycji czy wprowadzeniu nowego produktu na rynek. Istnieje jednak, co jest niezwykle istotne, ścisła relacja między budżetami długo- i krótkookresowymi, chodzi mianowicie o to, że te drugie wynikają bezpośrednio z tych pierwszych, dlatego też budżetowanie kosztów trzeba rozpatrywać w szerszym kontekście, nie zapominając o ich podziale i przydatności w określonym obszarze zarządzania.

Jak już zostało poprzednio zasygnalizowane, forma budżetów kosztów jest rezultatem przyjętych wcześniej rozwiązań w zakresie kalkulacji kosztów. Zakład ubezpieczeń, wybierając określone systemy rachunku kosztów, które mają wspomagać proces zarządzania kosztami, przyjmuje jednocześnie określony sposób budżetowania. Elementy te muszą ze sobą współgrać, gdyż zwiększa to przydatność budżetów oraz umożliwia ich weryfikację. Ze względu na charakter działalności zakładów ubezpieczeń i ich struktury kosztów można wyróżnić dwie podstawowe formy budżetów, a mianowicie:

- budżetowanie tradycyjne z elementami rachunku kosztów zmiennych,
- budżetowanie według rachunku kosztów działań.

Budżetowanie tradycyjne nie opiera się dosłownie na rachunku kosztów pełnych, gdyż nie jest on stosowany w standardowej formie u ubezpieczycieli. Chodzi tu o wykorzystanie sposobu klasyfikacji i kalkulacji kosztów stosowanych w rachunkowości finansowej. Ułatwia to w dużej mierze generowanie informacji o kosztach, które można czerpać w znacznym stopniu z księgowości. Budżetowanie to

jednak powinno zostać uzupełnione podziałem kosztów na zmienne i stałe, co wymaga już osobnego przeanalizowania kosztów, znalezienia parametru bądź parametrów zmienności, ustalenia jednostkowego kosztu zmiennego oraz określenia charakteru kosztów stałych.

W budżetowaniu tradycyjnym można przyjąć podział kosztów ubezpieczyciela według następujących typów działalności:

- działalności akwizycyjnej,
- działalności w zakresie likwidacji szkód,
- działalności w zakresie windykacji regresów i odzysków,
- działalności lokacyjnej,
- działalności administracyjnej,
- działalności komisarycznej (komisarka awaryjna),

Budżet główny kosztów będzie zatem składał się z budżetów częściowych obejmujących koszty planowane w ramach wymienionych wyżej działalności. Pierwszym i jednym z najobszerniejszych budżetów będzie budżet kosztów akwizycji zawierający wszystkie koszty dotyczące procesu zawarcia ubezpieczenia, zidentyfikowane w sposób zarówno bezpośredni, jak i pośredni. Przez proces zawarcia ubezpieczenia rozumie się wszelkie czynności, których bezpośrednią lub pośrednią intencją jest zawarcie kontraktu ubezpieczeniowego – od momentu publicznego lub indywidualnego złożenia oferty do momentu zarejestrowania polisy w systemie komputerowym zakładu ubezpieczeń (włączenie umowy do portfela).

Drugim budżetem kosztów będzie budżet kosztów likwidacji szkód, w którym powinny się znaleźć wszelkie planowane wielkości kosztów dotyczące procesu likwidacji szkód, zidentyfikowane w sposób zarówno bezpośredni, jak i pośredni. Przez proces likwidacji rozumie się wszelkie czynności przeprowadzone od momentu zgłoszenia szkody do momentu zakończenia postępowania likwidacyjnego skutkującego wypłatą odszkodowania lub postępowaniem spornym.

Następny budżet dotyczy kosztów windykacji regresów i odzysków. Koszty te dotyczą procesu windykacji należności regresowych oraz odzysków jako procesu wyodrębnionego z procesu likwidacji szkód zidentyfikowanych w sposób zarówno bezpośredni, jak i pośredni. Przez proces windykacji regresów i odzysków rozumie się wszelkie czynności przeprowadzone od momentu zaistnienia należności jako należności wymagalnej do momentu jej wyegzekwowania lub umorzenia.

Następnym budżetem jest budżet kosztów działalności lokacyjnej obejmujący wszelkie planowane koszty wewnętrzne i zewnętrzne, dotyczące lokowania posiadanych środków pieniężnych w nieruchomości lub instrumenty finansowe. Koszty te obejmują koszty utrzymania i amortyzacji nieruchomości, a także wszelkiego rodzaju opłaty za zarządzanie papierami wartościowymi, opłatami za prowadzenie rachunków inwestycyjnych, wynagrodzenia i opłaty za pośrednictwo, prowizje maklerskie itp.

Tabela 1. Przykładowy układ budżetu kosztów akwizycji dla zakładu ubezpieczeń

Pozycje kosztowe	Parametr zmienności	Koszty zmienne		Koszty stałe	Koszty całkowite (zmienne + stałe)
		koszt jednostkowy	koszt zmienne całkowite		
Koszty druków związane z akwizycją					
Zużycie materiałów pędnych					
Zużycie pozostałych materiałów					
Usługi najmu					
Usługi transportowe					
Infolinia					
Świadczenia niepieniężne					
Koszty szkolenia					
Koszty podróży służbowych					
Amortyzacja					
Usługi pocztowe i kurierskie					
Usługi bankowe					
Koszty atestów i ekspertyz					
Pozostałe usługi obce					
Zewnętrzne usługi prawne					
Wynagrodzenia z narzutami					
Fundusz reprezentacyjny					
Koszty upominków i przedmiotów reklamowych					
Reklama niepubliczna					
Reklama publiczna					
Suma kosztów					

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych materiałów z zakładów ubezpieczeń.

Ostatnie dwa budżety to budżet kosztów komisarycznych, który zawiera planowane koszty dotyczące procesu obsługi komisarki awaryjnej o charakterze zarówno bezpośrednim, jak i pośrednim, oraz budżet kosztów administracyjnych, w którym zawarte są te wszystkie pozycje kosztów planowanych, które nie znalazły się we wcześniejszych budżetach.

Każdy z wcześniej omówionych budżetów powinien zostać szczegółowo opracowany z uwzględnieniem wszelkich pozycji kosztów, a także, jeśli jest to możliwe, uzupełniony podziałem kosztów na zmienne i stałe. Przykładowy budżet kosztów akwizycji został przedstawiony w tab. 1. W tabeli tej istotnym elementem jest wyznaczenie parametru zmienności. Jest to jednak część opracowania systemu rachunku kosztów zmiennych na potrzeby zakładu ubezpieczeń, a nie zadanie sporządzających budżety, dlatego też problem ten nie będzie przedmiotem niniejszego artykułu.

Tabela 2. Procesy wyodrębnione w działalności zakładów ubezpieczeniowych służące jako podstawa do konstruowania budżetów kosztów

Procesy główne	Procesy szczegółowe
Proces marketingowy	proces opracowywania strategii marketingowej proces kształtowania marketingu operacyjnego i opracowywania nowego produktu
Proces sprzedaży produktów ubezpieczeniowych	proces uruchamiania kanałów dystrybucji proces korzystania z kanałów dystrybucji proces szacowania ryzyka proces monitorowania płatności ubezpieczeniowych
Proces odszkodowawczy lub realizacji świadczeń oraz postępowania regresowego	proces odszkodowawczy lub wypłaty świadczeń proces regresowy
Proces reasekuracji ubezpieczonego ryzyka	–
Proces zarządzania lokatami zakładu ubezpieczeń	proces określania i monitorowania polityki lokacyjnej proces zarządzania lokatami finansowymi proces zarządzania nieruchomościami
Proces prewencyjny	–
Proces administrowania zbiorami statystyki ubezpieczeniowej	proces modelowania baz danych statystycznych proces aktualizacji zawartości baz danych proces technicznego administrowania ewidencją statystyczną
Proces zarządzania zasobami ludzkimi	proces doboru kadry pracowniczej proces szkolenia i doskonalenia kwalifikacji pracowników proces bieżącego administrowania kadrami
Proces zarządzania finansami	proces ewidencji majątkowo-księgowej proces wycen aktuarialnych proces zarządzania środkami własnymi
Proces zarządzania siecią terenową	proces planowania zarządzania siecią terenową proces sprawowania nadzoru nad siecią terenową i jej kontroli

Drugim rodzajem budżetowania w zakładzie ubezpieczeń jest budżetowanie według rachunku kosztów działań. Jest to system, który może być wdrażany przez zakłady ubezpieczeń ze względu na duży udział w nich kosztów pośrednich i specyficzny charakter produktu ubezpieczeniowego, dla którego łatwiej jest skalkulować koszty według działań niż według tradycyjnych metod kalkulacji.

Rachunek kosztów działań może zostać wdrożony w zakładzie ubezpieczeń po wcześniejszym wyodrębnieniu procesów oraz działań. Zadaniem budżetowania według kosztów działań będzie zatem m.in. zaprojektowanie budżetów kosztów z podziałem na procesy i działania. Podział działalności zakładów ubezpieczeń na podstawowe i szczegółowe procesy przedstawia tab. 2.

W ramach wyodrębnionych w tab. 2 procesów należy wyszczególnić działania, dla których planuje się odpowiednio koszty na dany okres. Budżet główny będzie zatem również zbiorem budżetów częściowych obejmujących budżety poszczególnych procesów. Budżetowanie tego typu pojawia się oczywiście w sytuacji, kiedy zakład ubezpieczeń zdecyduje się wcześniej na wdrożenie tego systemu rachunku kosztów. Nie będzie ono nigdy funkcjonować samoistnie. Zarówno proces budżetowania według rachunku kosztów działań, jak i sama kalkulacja metodą ABC wymaga o wiele większych nakładów, związanych zarówno z koniecznością przygotowania i prowadzenia osobnej ewidencji, jak i z samym etapem wstępnym, którego celem jest przygotowanie organizacyjne ubezpieczyciela do wdrożenia rachunku kosztów działań. Zaletą tej metody jest zaś zupełnie inne podejście do kalkulacji kosztów, nie związane z zasadami rachunkowości finansowej, dzięki czemu może stanowić niezwykle cenne źródło informacji w procesie podejmowania decyzji. Oczywiście jest, że oba omówione wcześniej sposoby budżetowania kosztów w zakładzie ubezpieczeń nie będą funkcjonować równocześnie.

4. Wnioski

Proces zarządzania kosztami jest jednym z najważniejszych elementów kompleksowego zarządzania zakładem ubezpieczeń i stanowi podstawę w usprawnianiu procesu podejmowania decyzji. Polskie zakłady ubezpieczeń są w szczególnej sytuacji ze względu na istniejące realne zagrożenie ze strony zagranicznych ubezpieczycieli działających na jednolitym europejskim rynku usług finansowych. Podmioty te, będąc silniejsze kapitałowo, są w stanie przy odpowiednim zaatakowaniu rynku ubezpieczeniowego odebrać znaczną część klientów polskim zakładom ubezpieczeń.

W tej specyficznej branży wyznacznikiem pozycji rynkowej jest kondycja finansowa, której jednym z czynników mających wpływ na nią są wyniki finansowe, a te z kolei są generowane przez poziom kosztów. Widać zatem, jaką rolę w wypadku polskich zakładów ubezpieczeń może odegrać wcześniej opracowany i odpowiednio wdrożony proces zarządzania kosztami, którego jednym z podstawowych elementów jest budżetowanie kosztów.

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., Szycha A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001.
- [3] Jaruga A., Nowak W.A., Szycha 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] Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, PWN, Warszawa 2003.
- [6] Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- [7] *Strategiczne zarządzanie kosztami*, red. E. Nowak, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

COST BUDGETING AS AN INSTRUMENT OF COST MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANIES

Summary

The aim of this paper is to present cost budgeting as the one of cost management' instruments in an insurance company. These financial institutions are very specific because they have different costs calculation methods, different character of product, and different character of activity. The range of cost management in insurance companies contains strategic and operative parts of management process. One of the most important instruments of this process is cost budgeting whose the main aim is to plan results of technical and investment activities. There are two ways of budgeting in an insurance company. The first way is traditional cost budgeting with elements of variable costing. The second way of cost budgeting is activity based budgeting. The Polish insurance companies could have problems with competitive institutions from European insurance market so that cost management and cost budgeting should be the most important instruments of management process.