

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE KOSZTÓW JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

1. Wstęp

Zakłady ubezpieczeń są instytucjami należącymi do grupy podmiotów oferujących produkty finansowe. Ich działalność, podobnie jak to jest w przypadku banków, funduszy emerytalnych czy inwestycyjnych, dzieli się na dwa podstawowe obszary: na działalność podstawową, operacyjną, która u ubezpieczycieli jest nazywana techniczną, oraz na działalność związaną z inwestycją środków pozyskiwanych ze sprzedaży produktów w aktywa finansowe. Ta druga działalność w zakładach ubezpieczeń nosi nazwę działalności lokacyjnej. Zakłady ubezpieczeń wyróżnia z tej grupy instytucji finansowych jeszcze jeden typ działalności, która obejmuje wszelkie czynności związane z reasekuracją i to zarówno te, w których ubezpieczyciel odgrywa rolę reasekuratora, jak i te, w których występuje w roli cedenta.

We wszystkich trzech rodzajach działalności zakładów ubezpieczeń powstają koszty, dlatego też przy wdrażaniu procesu zarządzania kosztami pierwszym krokiem powinno być wyraźne wyodrębnienie tych obszarów, mimo że są one często łączone przy sporządzaniu rachunków wyników, szczególnie na potrzeby sprawozdawczości finansowej. Takie podejście będzie miało odzwierciedlenie również w procesie budżetowania, gdzie każda z trzech rodzajów działalności powinna być rozpatrywana osobno.

Innym problemem związanym z budżetowaniem i zarządzaniem kosztami jest zastosowanie różnych rachunków kosztów. Oczywiście jest, że proces zarządzania kosztami zyskuje na wartości, jeśli opiera się na rachunkach kosztów z zakresu rachunkowości zarządczej, a nie tylko na grupowaniu i kalkulacji kosztów zgodnych z zasadami rachunkowości finansowej. Taka sytuacja wymusza natomiast jednocześnie dostosowanie budżetowania do innego ujęcia kalkulacyjnego kosztów. Dlatego też przy budżetowaniu kosztów w zakładzie ubezpieczeń trzeba uwzględnić system

rachunku kosztów wybrany przez dany zakład i zaprojektować model budżetów kosztów odpowiednio do przyjętych założeń. Takie podejście pozwoli na lepsze wykorzystanie budżetowania w zarządzaniu kosztami i ściślejszą weryfikację danych rzeczywistych z danymi planowanymi.

2. Istota zarządzania kosztami u ubezpieczyciela

Definicja zarządzania kosztami została podana w literaturze przez wielu autorów. Jedną z nich jest definicja R.S. Kaplana i R. Coopera [Kaplan, Cooper 2000, s. 16], która określa 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 Horngren i in. [1999, 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 kadry menedżerskiej, że jej wcześniejsze decyzje angażują zazwyczaj przedsiębiorstwo w późniejsze ponoszenie kosztów.

Warto przytoczyć również definicje polskich autorów. Według A. Jarugowej [Jaruga, Nowak, Szycha 1997, s. 22-23] zarządzanie kosztami to „proces ustawicznego usprawniania, który wymaga 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 nich najistotniejszą rolę odegrała metoda *kaizen*, której głównym założeniem jest ciągle doskonalenie wszelkich działań i czynności w przedsiębiorstwie. Inna definicja zarządzania kosztami, która pojawiła się w polskiej literaturze, podkreśla, 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” [Nowak 2006, s. 16].

Biorąc pod uwagę przedstawione definicje, można spróbować określić pojęcie zarządzania kosztami zdefiniowane na potrzeby zakładów ubezpieczeń. 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 zwiększenie zadowolenia klientów oraz umocnienie pozycji rynkowej.

Kalkulacja kosztów u ubezpieczycieli sporządzana na potrzeby zarządzania zależy od systemu rachunku kosztów, według zasad którego będzie się je rozliczać. W odniesieniu do przypadku zakładów ubezpieczeń można zastosować następujące systemy rachunku kosztów:

- rachunek kosztów zmiennych,
- rachunek kosztów działań,
- rachunek kosztów ciągłego doskonalenia,
- rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego.

Rachunek kosztów zmiennych, który dzieli koszty na dwie grupy – na koszty zmienne i koszty stałe, a wycenia produkt ubezpieczeniowy na poziomie jednostkowego kosztu zmiennego, ma zastosowanie przede wszystkim w zarządzaniu operacyjnym przy podejmowaniu decyzji krótkoterminowych. Rachunek kosztów działań z kolei proponuje zupełnie odmienne podejście do kalkulacji kosztów – oparte na kosztach działań. System ten stosuje się zazwyczaj jako odrębny instrument, który nie jest łączony z innymi modelami rachunku kosztów, a któremu jednocześnie trzeba podporządkować cały proces zarządzania kosztami oraz budżetowania. Ma on zastosowanie zarówno w zarządzaniu bieżącym, jak i przy podejmowaniu decyzji strategicznych.

Dwa kolejne systemy rachunku kosztów mają charakter strategiczny. Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia jest ściśle związany ze stosowaną w zarządzaniu filozofią *kaizen*, która bazuje na ulepszaniu wszelkich czynności związanych z generowaniem kosztów w celu zwiększenia efektywności operacyjnej, mającej wpływ na wyniki finansowe. Dotyczyć to może wszelkich czynności związanych ze skracaniem czasu przebiegu procesów w zakładzie ubezpieczeń, poprawy jakości oferowanych produktów oraz zmniejszenia zużycia wykorzystywanych zasobów. Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia powinien służyć zakładowi ubezpieczeń jako narzędzie w planowaniu kosztów sklasyfikowanych na potrzeby zarządzania, wyznaczaniu określonego poziomu rentowności w zakresie różnych rodzajów działalności (technicznej, reasekuracyjnej, lokacyjnej), w kontrolowaniu kosztów na wszystkich poziomach struktury organizacyjnej oraz dążeniu do stosowania skuteczniejszej polityki cenowej dzięki wcześniejszemu ukierunkowaniu działań na realizację wyznaczonych wyników.

Rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego ma zastosowanie również w decyzjach długoterminowych, ale jego charakter jest zupełnie inny. Jego podstawowym założeniem jest kalkulacja kosztów oparta na cyklu życia produktu, który dzieli się na cztery podstawowe fazy: wprowadzenia produktu na rynek, wzrostu, dojrzałości oraz spadku. Proces wdrożenia rachunku kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego jest długi i składa się z wielu etapów, gdyż dotyczy z założenia okresu kilku, a nawet kilkunastu lat i dlatego musi zawierać szereg różnych pośrednich działań, gwarantujących pozytywne skutki, jakie powinno przynieść jego zastosowanie.

3. Rola budżetowania w zarządzaniu kosztami

Przed omówieniem roli budżetowania w zarządzaniu kosztami należy przyjrzeć się definicji budżetu. Według autorów pracy *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania* [Jaruga, Nowak, Szychta 2001, s. 658] „budżet jest kwantytatywnym (liczbowym) wyrażeniem planu działania służącym zastosowaniu i koordynacji założeń i zamierzeń planistycznych. Budżety są sporządzane przez zarządzających przedsiębiorstwami w gospodarce rynkowej dla całego przedsiębiorstwa oraz jego podmiotów wewnętrznych, zwanych centrami lub ośrodkami odpowiedzialności (np. zakładów, wydziałów). [...] Budżety są wynikiem budżetowania, tj. zespołu różnych czynności wykonywanych zgodnie z zasadami i metodami właściwymi temu procesowi”.

Budżetowanie jest procesem, który składa się z wielu czynności. Można wyróżnić trzy podstawowe etapy budżetowania [Jaruga, Nowak, Szychta 2001, s. 662]:

- opracowanie budżetu,
- wdrożenie budżetu,
- kontrolę.

Opracowanie budżetu jest to przygotowanie jednostki do przeprowadzenia procesu budżetowania. Skupia się ono na wyznaczaniu celów, sporządzeniu planów finansowych oraz zbieraniu danych. Wdrożenie jest realizacją budżetu, a kontrola – przeprowadzeniem analizy odchyleń, której przedmiotem jest zweryfikowanie rzeczywistości z planami.

Budżetowanie jest nieodłącznym elementem właściwie zaprojektowanego procesu zarządzania. Trudno ukierunkowywać działania w zakresie różnych działalności bez odpowiednio przygotowanych wcześniej planów dostosowanych do warunków danego zakładu ubezpieczeń. Poprawnie opracowane budżety są również narzędziem pomocniczym w ocenie realizowanych wyników i stanowią bazę do późniejszych modyfikacji w zakresie sporządzania budżetów na kolejne lata.

Warto tutaj wspomnieć o tym, że budżetowanie jest ściśle związane z rachunkiem odpowiedzialności oraz wyodrębnianiem ośrodków odpowiedzialności. Tworzenie ośrodków odpowiedzialności z kolei jest powiązane z decentralizacją procesu zarządzania, która powinna się przyczynić do efektywniejszego zarządzania i ulepszania osiąganych wyników poprzez zaangażowanie większej liczby pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Rachunek odpowiedzialności rozpoczyna się od momentu przeprowadzenia działań związanych z budżetowaniem działalności ośrodków odpowiedzialności, tj. ze sporządzaniem budżetów dla wyodrębnionych jednostek. Następnie należy przeprowadzić rachunek wyników, a więc dokonać sprawozdania z wyników osiągniętych w rzeczywistości. Dwa ostatnie elementy rachunku odpowiedzialności to monitorowanie oraz kontrolowanie działalności ośrodków odpowiedzialności, których celem jest weryfikacja realizowanych przez nie zadań.

4. Budżetowanie kosztów przy wykorzystaniu różnych systemów rachunku kosztów w zakładzie ubezpieczeń

Możliwość skorzystania z różnych systemów rachunku kosztów pociąga za sobą konieczność dostosowania formy budżetów do przyjętych zasad kalkulacji kosztów. Pierwszym z wymienionych wcześniej systemów rachunku kosztów jest rachunek kosztów zmiennych. W tab. 1 przedstawiono propozycję budżetu z podziałem na koszty zmienne i stałe dla działalności ubezpieczeniowej.

Tabela 1. Budżet kosztów i wyników działalności ubezpieczeniowej

Działalność ubezpieczeniowa		Produkty ubezpieczeniowe		
		U ₁	U ₂	...
1	Planowane przychody ze sprzedaży ubezpieczeń (składka)			
2	Planowana wysokość odszkodowań i świadczeń do wypłaty			
3	Planowana marża pokrycia I stopnia (1–2)			
4	Planowane bezpośrednie koszty akwizycji			
5	Planowana marża pokrycia II stopnia (3–4)			
6	Planowane pośrednie koszty akwizycji			
7	Planowana marża pokrycia III stopnia (5–6)			
8	Planowane koszty administracyjne			
9	Planowany wynik ze sprzedaży ubezpieczeń (7–8)			

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona w tab. 1 propozycja budżetu opiera się na klasycznych zasadach rachunku kosztów zmiennych i stałych, gdzie ujmuje się na początku koszty zmienne uzależnione od parametru zmienności (np. dla zakładów ubezpieczeń może być to wartość przedmiotu ubezpieczenia), a w dalszej kolejności wszystkie stopnie kosztów stałych uzależnione od ich relacji z nośnikami kosztów. Następnie wyznacza się kolejne marże pokrycia jako różnicę między przychodami a kolejnymi stopniami kosztów. Wykorzystanie budżetu kosztów w przedstawionej formie ma za zadanie wspomóc takie działania procesu zarządzania, jak:

- kontrolowanie wyników ze sprzedaży poszczególnych grup ubezpieczeń,
- kontrolowanie kosztów związanych ze sprzedażą ubezpieczeń,
- porównywanie wyników z poszczególnych miesięcy,
- wyciąganie wniosków z zestawionych danych,
- podejmowanie decyzji o charakterze bieżącym w ramach danej jednostki organizacyjnej.

Budżet główny ubezpieczyciela powinien zawierać nie tylko zestawienie planowanych kosztów i przychodów z działalności ubezpieczeniowej. Powinien on zostać

rozszerzony o działalność lokacyjną i reasekuracyjną, dla których należy sporządzić budżet w podobnym układzie z podziałem kosztów na zmienne i stałe. Będą to budżety mniej rozbudowane, ale również istotne przy planowaniu końcowego wyniku z działalności zakładów ubezpieczeń.

Stosowanie rachunku kosztów działań przez ubezpieczyciela wyklucza zazwyczaj korzystanie z wcześniej omawianego rachunku kosztów zmiennych. Dlatego też w takiej sytuacji budżet kosztów i wyników będzie miał zupełnie inną formę, opartą na zasadach kalkulacji kosztów według działań. W tab. 2 przedstawiono propozycję budżetu opartego na kosztach działań w zakładzie ubezpieczeń.

Tabela 2. Budżet kosztów i wyników według zasad rachunku kosztów działań

Działalność ubezpieczeniowa		Produkty ubezpieczeniowe		
		U ₁	U ₂	...
1	Planowane przychody ze sprzedaży ubezpieczeń (składka)			
2	Planowana wysokość odszkodowań i świadczeń do wypłaty			
3	Rozliczone planowane koszty działań związanych z marketingiem			
4	Rozliczone planowane koszty działań związanych ze sprzedażą produktów ubezpieczeniowych			
5	Rozliczone planowane koszty działań związanych z reasekuracją ubezpieczonego ryzyka			
6	Rozliczone planowane koszty działań związane z zarządzaniem lokatami			
7	Rozliczone planowane koszty działań związane z prewencją			
8	Rozliczone planowane koszty działań związane z administrowaniem zbiorami statystyki ubezpieczeniowej			
9	Rozliczone planowane koszty działań związane z zarządzaniem gospodarką finansową			
10	Rozliczone planowane koszty działań związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi			
11	Rozliczone planowane koszty działań związane z infrastrukturą i siecią terenową			
12	Planowany wynik finansowy [1 – (2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11)]			

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Karmańska 2003, s. 148].

Przedstawione w tab. 2 planowane koszty poszczególnych działań wchodzących w skład wymienionych procesów są uprzednio rozliczane na produkty ubezpieczeniowe przy wykorzystaniu dobranego miernika. Problem doboru tego miernika oraz kalkulacji kosztów według działań nie jest elementem samego budżetowania, ale kwestią związaną z wdrażaniem rachunku kosztów działań w zakładach ubezpie-

czeń. Tak sporządzony budżet musi być potem zweryfikowany z rachunkiem wyników, który zostanie przygotowany w takiej samej formie.

Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia oraz rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego to systemy, które w części korzystają z podziału kosztów na zmienne i stałe, dlatego też będą czerpały pewne informacje zawarte w budżetach sporządzanych z wykorzystaniem tego systemu rachunku kosztów. Oba te modele rachunku kosztów, które mają charakter strategiczny, już w swoich założeniach ujmują elementy budżetowania. Rachunek kosztów cyklu życia produktu sporządza się po to, aby skalkulować koszty takiego ubezpieczenia, którego sprzedaż ubezpieczyciel dopiero rozważa. Dlatego też ten system rachunku kosztów jest w pełni oparty na danych planowanych oraz ma w pewnym sensie charakter budżetu.

Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia natomiast bazuje na ulepszaniu wszelkich działań, które mogą się potencjalnie przyczynić do redukcji kosztów. Przy jego wdrażaniu jednym z elementów jest sporządzanie wstępnego budżetu, który stanowi podstawową bazę informacyjną dla dalszych decyzji w zakresie redukcji kosztów. Tak więc i w tym przypadku nie wyodrębnia się osobnego budżetu konstruowanego na potrzeby tego systemu rachunku kosztów.

5. Podsumowanie

Wielokrotnie zarówno w literaturze, jak i w praktyce gospodarczej problematyka zarządzania kosztami była niemal utożsamiana z procesem budżetowania. Nie tak należy jednak postrzegać kompleksowe zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń, choć niewątpliwie nieodłącznym jego elementem jest budżetowanie kosztów, które stanowi jeden z fundamentalnych instrumentów tego procesu. Zakłady ubezpieczeń są w szczególnej sytuacji, gdyż ich działalność, szczególnie w zakresie oceny ryzyka ubezpieczeniowego i w dalszej kolejności na tej podstawie ustalenia wysokości składki, jest podporządkowana procesowi planowania. Dlatego też samo budżetowanie nie będzie w ich przypadku czymś zupełnie nowym, ale stanowić będzie pewnego rodzaju usystematyzowanie określonych działań i czynności.

Drugą cechą charakterystyczną dla zakładów ubezpieczeń jest charakter różnych systemów rachunku kosztów, które mogą być wykorzystywane przy kalkulacji kosztów. Wybór takiego systemu rachunku kosztów, co należy do decyzji strategicznych, wyznacza na wiele lat formę budżetów kosztów. Należy pamiętać o tym, że zarządcze systemy rachunku kosztów będą wymagały większych nakładów czasu, pracy i środków ze strony zakładu ubezpieczeń, ale jednocześnie dostarczą szeregu informacji, których nie ma w systemie rachunkowości finansowej i sprawozdawczości finansowej.

Literatura

- Hornigren Ch.T., Bhimani A., Foster A., Datar S.M., *Management and Cost Accounting*, Prentice-Hall, London 1999.
- Jaruga A., Nowak W.A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza. Koncepcje i zastosowania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź 2001.
- Jaruga A., Nowak W.A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.
- Kaplan R.S., Cooper R, *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
- Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Nowak E., Piechota R., Wierzbński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.
- Nowak E. (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

BUDGETING AS ONE OF INSTRUMENTS IN COST MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

Summary

Cost management is a very important part of management in each company, especially in insurance companies which should concentrate on reaching satisfied results. One of the solutions in making management process better is responsible accounting with budgeting and separating canthers. Costs' budgeting depends on kind of costing system which insurance company had applied. There are four kinds of costing systems which could be used in costs calculation in insurance companies: variable costing, activity based costing, kaizen costing and life cycle costing. Budgeting convention should be adjusted to the chosen costing.