

Ryszard Duda

**RACHUNKOWOŚĆ ZARZĄDCZA
A RYZYKO DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ
KONGLOMERATU BANKOWO-UBEZPIECZENIOWEGO.
KONTEKST INFORMACYJNY**

1. Wstęp

Procesy globalizacji, mówiąc najogólniej, oznaczają integrowanie się krajowych systemów gospodarczych, firm z poszczególnych kontynentów w skali światowej, wiąże się z to umiędzynarodowieniem produkcji i usług, które powstają w ponadnarodowych firmach. Globalizacja rodzi współzależności między krajami praktycznie na całym świecie. W związku ze wzrostem wielkości i wielości transakcji, następuje bardzo szybka wymiana różnych towarów i usług oraz bardzo szybkie przepływy kapitału, jak również rozprzestrzenianie się nowoczesnych technologii informatycznych, w tym Internetu, telefonii komórkowych. Dzięki tak błyskawicznemu postępowi technicznemu w dziedzinie informatyki czas i przestrzeń mają już mniejsze znaczenie, nie stanowią poważnej bariery w kontaktach, sprzedaży towarów, usług i wymianie informacji. Jest to możliwe dzięki zaangażowaniu znacznego potencjału badawczego oraz szybszej wymianie informacji w różnych sferach nauki. Powstające nowoczesne produkty są efektem wykorzystania wiedzy z całego świata. Dzięki wytworzeniu się zjawiska globalnego popytu, do którego przyczynił się systematyczny wzrost stopy życiowej, powszechna dostępność do informacji, podnoszący się poziom wykształcenia, stworzono globalny rynek towarów. W świecie postępuje więc proces globalizacji, który zmienia dotychczasowe sposoby myślenia i działania.

Aby utrzymać się na rynku, nie tylko globalnym, firmy i organizacje gospodarcze muszą łączyć się i tworzyć różne związki po to, aby powiększać swój potencjał, i to nie tylko finansowy, żeby sprostać bardzo silnej konkurencji i zaspokoić ciągle rosnące potrzeby klientów. Dzięki takim wyzwaniom światowej gospodarki łączą się firmy ubezpieczeniowe, banki, powstają różne konglomeraty, grupy kapitałowe, mają miejsce holdingi finansowe.

2. Rachunkowość zarządcza

Rachunkowość stanowi podsystem informacyjny każdego przedsiębiorstwa dostarczając informacji na potrzeby użytkowników zewnętrznych i wewnętrznych. Daje to podstawę podziału na rachunkowość finansową i rachunkowość zarządczą. Rachunkowość zarządcza nie ma jednej przyjętej definicji. Ma ona zaspokajać potrzeby informacyjne na poszczególnych poziomach zarządzania przez wspomaganie wszystkich funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania, kontroli). Wykorzystując rachunkowość zarządczą można rozwiązywać różne problemy decyzyjno-kontrolne. Główna rola przypada rachunkowi kosztów, który łączy rachunkowość zarządczą z rachunkowością finansową w czasie ustalania wyniku finansowego. Rachunkowość zarządcza jest definiowana przez Międzynarodową Federację Rachunkowości (IFAC) jako proces identyfikacji, pomiaru, analizy, przygotowania i prezentowania informacji (finansowych i operacyjnych) wykorzystywanych przez kierownictwo do planowania, oceny i kontroli w ramach organizacji oraz do zapewnienia systemu rozliczeń [4].

Różni autorzy podają bardziej ogólne definicje rachunkowości zarządczej, choć wszystkie one mają za zadanie określić zakres jej działania.

Rachunkowość zarządczą definiuje się też jako dział rachunkowości, którego zadaniem jest dostarczenie informacji ekonomicznych dla odbiorców wewnętrznych z przedsiębiorstwa na potrzeby zarządzania systemem rozliczeń [9].

Głównym zadaniem rachunkowości zarządczej jest więc dostarczanie informacji potrzebnych do planowania i jak najefektywniejszego wykorzystania zasobów jednostki gospodarczej.

3. Controlling

Nie ma jednej powszechnie obowiązującej definicji controllingu. Możemy wyróżnić dwa podstawowe jego ujęcia: funkcjonalne i instytucjonalne. Nieliczni autorzy wyodrębniają też podejście podmiotowe, przyjmujące za podstawę osobę controllera. Typowy controlling finansowy został opisany m.in. w pracy H. Błoch [1].

W ostatnich latach ogromnie wzrasta rola controllingu operacyjnego w zarządzaniu kosztami i finansami przedsiębiorstwa, w procesie budżetowania, kontroli kosztów, planowania zmian w poziomie kapitału pracującego, zachowania płynności jednostki gospodarczej oraz jej aktywów i pasywów.

Wspólną cechą wszystkich nurtów rozważań nad controllingiem strategicznym jest jego nastawienie na przyszłość.

Wprowadzenie controllingu w konglomeracie bankowo-ubezpieczeniowym można traktować jako element wspierający system zarządzania. Zorganizowanie controllingu musi przynieść wymierne korzyści w redukcji kosztów w przeciwnym bądź razie nie ma potrzeby wprowadzania go do całej struktury każdej firmy.

4. Najważniejsze ustawy i przepisy wykonawcze regulujące działalność ubezpieczeniową i bankową

Wśród najważniejszych ustaw i przepisów regulujących działalność ubezpieczeniową i bankową należy wymienić:

- Ustawę z dnia 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, DzU nr 124, poz. 1151 oraz z 2004 r. nr 91, poz. 870, nr 96 poz. 959.
- Ustawę z dnia 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczeń Komunikacyjnych, DzU nr 124 poz. 1152 oraz z 2004 r. nr 26, poz. 225, nr 96, poz. 959, nr 141, poz. 1492, nr 273, poz. 2703, nr 281, poz. 2778.
- Ustawę z dnia 22 maja 2003 r. o nadzorze ubezpieczeniowym i emerytalnym oraz Rzeczniku Ubezpieczonych, DzU nr 124, poz. 1153 i nr 170, poz. 1651 oraz z 2004 r. nr 93, poz. 891 i nr 96, poz. 959.
- Ustawę z dnia 29 sierpnia 1997 r. *Prawo bankowe*, DzU 1997 r. nr 140, poz. 939 z późn. zm.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 12 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad rachunkowości banków, DzU 2001 nr 149, poz. 1673.
- Rozporządzenie Ministra Finansów z 12 grudnia 2001 r. w sprawie określenia wzorcowego planu kont dla banków, DzU 2001 nr 152, poz. 1727.

Zarówno zakłady ubezpieczeniowe, jak i banki są instytucjami najwyższego zaufania publicznego, dlatego muszą być przede wszystkim instytucjami bezpiecznymi, pewnymi i niezawodnymi. Ta niezawodność interesuje nie tylko klientów banków i osób ubezpieczonych, ale cały rynek, jak również ustawodawcę, który z mocy prawa ma prowadzić nadzór nad tymi instytucjami. Ustawodawca przyjął nazwę zakładu ubezpieczeń w ustawie o działalności ubezpieczeniowej. W literaturze przedmiotu używa się też zamiennie innych określeń, takich jak towarzystwo ubezpieczeniowe, firma ubezpieczeniowa, ubezpieczyciel.

5. Krótka charakterystyka działalności zakładów ubezpieczeń

Każda działalność człowieka związana jest z ryzykiem wystąpienia niekorzystnego zdarzenia. Dotyczy to zwłaszcza utraty życia, trwałego uszczerbku zdrowia, posiadanego majątku lub innej straty o charakterze materialnym oraz odpowiedzialności cywilnej z różnych tytułów (np. z tytułu wykonywania zawodu lekarza).

Sposobem na zabezpieczenie się przed ewentualną stratą wywołaną zdarzeniami losowymi jest możliwość skorzystania z ubezpieczenia danego ryzyka. Ubezpieczenie definiuje się w różny sposób. W aspekcie ekonomicznym J. Łazowski zdefiniował je następująco: „jest to urządzenie gospodarcze zapewniające pokrycie przyszłych potrzeb majątkowych, wywołanych u poszczególnych jednostek przez odznaczające się pełną prawidłowością zdarzenia losowe, w drodze rozłożenia

ciężaru tego pokrycia na wiele jednostek, którym te same zdarzenia losowe zagrażają” [7]. Istotą ubezpieczenia jest transfer ryzyka. Ubezpieczenie polega na tym, że jedna strona, tj. klient, chce kogoś lub sam siebie ubezpieczyć, nabywa polisę ubezpieczeniową, która daje gwarancję tego, że druga strona, ta która sprzedaje polisę czyli zakład ubezpieczeń, w razie wystąpienia danej szkody wypłaci klientowi, czyli ubezpieczonemu, odszkodowanie. Ubezpieczający może być sam ubezpieczonym, jeżeli sam siebie ubezpiecza, a jeśli ubezpieczający opłaca składkę ubezpieczeniową i ubezpiecza drugą osobę, to jest tylko ubezpieczającym. W polskim ustawodawstwie prawnym nazwa „zakład ubezpieczeń” ma charakter formalny i jest używana oficjalnie. Oprócz tego powszechnie używanymi nazwami są także towarzystwo ubezpieczeniowe, ubezpieczyciel lub po prostu firma ubezpieczeniowa. Wszystkie zakłady ubezpieczeń należą do grupy podmiotów działających na rynku usług finansowych. Zakłady ubezpieczeń występują w Polsce w dwóch różnych formach organizacyjno-prawnych. Do pierwszej, najbardziej powszechnej, należą spółki akcyjne, a do drugiej towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Zakłady ubezpieczeń działające w postaci spółek akcyjnych nastawione są na zysk tak jak inne podmioty gospodarcze. Z kolei towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych mają charakter wspólnoty ubezpieczeniowej a ich głównym celem jest wzajemne zaspakajanie świadczeń, nie zaś generowanie zysku. Ubezpieczenia gospodarcze są w przeważającej części ubezpieczeniami dobrowolnymi. Ubezpieczenia gospodarcze dzielą się na ubezpieczenia osobowe i ubezpieczenia majątkowe. Ustawodawca rozdzielił zakłady ubezpieczeń, a to oznacza, że zakład ubezpieczeń mający koncesję na sprzedaż ubezpieczeń majątkowych i pozostałych osobowych tzw. II działu nie może sprzedawać ubezpieczeń życiowych i odwrotnie. Dlatego istnieje wiele siostrzanych zakładów ubezpieczeń, które mogą oferować potencjalnym klientom pełną gamę ubezpieczeń, np. PZU SA i PZU-Życie SA.

Koasekuracja jest szczególnym przypadkiem ubezpieczenia jednego ryzyka w wielu zakładach ubezpieczeń (można więc nazwać koasekurację „współubezpieczeniem”. Natomiast reasekuracja jest wtórnym lub dalszym podziałem ryzyka między zakładami ubezpieczeń na podstawie odrębnej umowy między nimi. Opierając się na takiej umowie (umowie reasekuracyjnej), jeden zakład ubezpieczeń (zwany reasekurowanym) odstępuje (ceduje) całość lub część ubezpieczonego ryzyka lub całość ryzyka (grupy) wraz z odpowiednią częścią składek innemu zakładowi ubezpieczeń (zwanemu reasekuratorem) [13].

Rating ubezpieczeniowy nie jest odrębną metodą oceny zakładów ubezpieczeń lecz sposobem nadania oceny, interpretacji ocen wybranych kryteriów i metodą prezentacji wyników.

W literaturze definicje ratingu nie są jednolite. W. Jaworski podaje ogólną definicję ratingu jako „ocenę badanego zjawiska lub podmiotu poprzez zakwalifikowanie go, na podstawie wybranych kryteriów, do określonej, na skali po-

rządkowej, klasy”. Rating ubezpieczeniowy jest oceną zakładów ubezpieczeń i/lub ich produktów [5].

6. Charakterystyka produktu ubezpieczeniowego

W literaturze przedmiotu używa się nazwy produkt ubezpieczeniowy, usługa ubezpieczeniowa, ubezpieczenie, ale również umowa ubezpieczeniowa. Różnorodność tego nazewnictwa wynika ze specyfiki działalności ubezpieczeniowej oraz z tego, w jakim kontekście dane słowo jest używane. Jeżeli rozpatrujemy zakład ubezpieczeń jako podmiot gospodarczy, najczęściej używamy określenia „produkt ubezpieczeniowy” lub tożsamesgo „usługa ubezpieczeniowa”. Natomiast „umowa ubezpieczenia” jest nazwą używaną w rozważaniach o charakterze prawnym. W literaturze podaje się wiele definicji produktu. H. Mruk i I.P. Rutkowski podają jego następującą definicję „przez produkt rozumie się to wszystko, co można zaoferować nabywcom do konsumpcji, użytkowania lub dalszego przerobu. Oprócz rzeczy do produktu zalicza się również wszelkiego rodzaju usługi, czynności osoby, miejsca, pomysły (projekty) technologiczne, organizacje i inne oraz idee” [8].

Również produkt ubezpieczeniowy w literaturze przedmiotu ma wiele definicji. Tutaj podamy krótką: produkt ubezpieczeniowy to określony, potencjalny zespół korzyści, który oferuje klientowi (ubezpieczonemu) zakład ubezpieczeń, za określoną opłatą. Podawana jest też w różnych publikacjach definicja następująca: „przez produkt ubezpieczeniowy należy rozumieć pakiet usług dostarczonych ubezpieczonemu przez zakład ubezpieczeń, za określoną opłatą, od chwili zawarcia umowy ubezpieczenia aż do jej rozwiązania” [10].

7. Bancassurance jako forma wzmocnienia konglomeratów bankowo-ubezpieczeniowych

Globalizacja wymusza coraz większą konkurencję na rynkach finansowych na świecie, co z kolei powoduje konieczność rozszerzania zakresu usług finansowych. Proces ten dotyczy banków, towarzystw ubezpieczeniowych i funduszy inwestycyjnych. Pojedynczy podmiot gospodarczy jest zbyt słaby aby sprostać konkurencji wielkich konglomeratów finansowych, dlatego powstała konieczność tworzenia większych związków kapitałowych, jak również innych dozwolonych form współpracy w sektorach finansowych. Sytuacja ta wymusza tzw. uniwersalizację działalności podmiotów gospodarczych zajmujących się finansami. Dodatkową barierą jest w tym wypadku obowiązujące prawo, które w niektórych krajach zabrania lub ogranicza możliwość sprzedaży ubezpieczeń przez banki lub inne podmioty gospodarcze (Turcja, Grecja, Włochy, Węgry, Rosja). W kraju do czasu reformy systemu ubezpieczeń i wprowadzenia nowej ustawy ubezpieczeniowej 28 lipca 1990 r. obowiązywał też zakaz sprzedaży ubezpieczeń przez banki lub inne insty-

tucje finansowe. Monopolistą były tu wyłącznie zakłady ubezpieczeń działające w formie spółek akcyjnych lub towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. Rozwój uniwersalizacji jakościowej i ilościowej doprowadził do rozwoju strategii Allfinanz, która polega na oferowaniu przez instytucje finansowe różnych produktów finansowych, w skład których wchodzi usługi bankowe i ubezpieczeniowe oraz świadczenie usług doradczych. Nazwa Allfinanz pochodzi od dwóch niemieckich słów i jest przez niektórych autorów krytykowana, ponieważ żadna jednostka gospodarcza (finansowa) nie może fizycznie świadczyć wszystkich usług finansowych, na co wskazuje owa nazwa.

Przykładem strategii Allfinanz jest bancassurance; niekiedy używa się też zamiennie nazwy assurbanking. Ogólnie można powiedzieć, że pojęcie to określa wykorzystanie różnych placówek banku do sprzedaży ubezpieczeń lub definiuje się nią własność bankową firmy ubezpieczeniowej bądź ubezpieczeniową własność banku.

Współpraca banku i firmy ubezpieczeniowej może przybierać dwie formy. Pierwsza możliwość to podejście bezkapitałowe, polegające na podpisaniu umowy o współpracy. Bank nie ma udziałów w kapitałach towarzystwa ubezpieczeniowego, tylko jest z nim zintegrowany aliansami strategicznymi, które mogą przybrać różne formy np. porozumienia o dystrybucji produktów, usług doradczych i umowy promocyjnej. Takie podejście bezkapitałowe cechuje niższa elastyczność związku banków z ubezpieczycielami.

Związek kapitałowy natomiast może wystąpić w następujących formach:

- mniejszościowego udziału banku w kapitale firmy ubezpieczeniowej,
- mniejszościowego udziału towarzystwa ubezpieczeniowego w kapitale banku,
- *joint venture*, czyli utworzenia przez bank nowej firmy ubezpieczeniowej,
- założenia przez bank nowego towarzystwa ubezpieczeniowego,
- przejęcia firmy ubezpieczeniowej przez bank.

Korzyści płynące z działalności bancassurance są następujące:

- ograniczenie kosztów związanych z usługami (redukcja kosztów działalności),
- poprawa jakości własnych i wspólnych produktów,
- pozyskanie zaufania klientów i współpracujących podmiotów,
- pozyskanie nowych klientów dzięki wspólnym produktom,
- poprawa konkurencyjności i wiarygodności obu instytucji finansowych,
- łatwiejsze przeciwdziałanie konkurencji, lepsza pozycja konkurencyjna na rynku,
- tańsza i szersza działalność marketingowa ze względu na posiadanie dwóch baz danych, własnych klientów banku i firmy ubezpieczeniowej,
- mniejsze ryzyko upadłości spowodowane warunkami zewnętrznymi (większy przepływ środków finansowych między obu podmiotami),
- większa możliwość zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych kadr,
- większe możliwości kredytowe,

- niższe koszty wprowadzenia na rynek nowych produktów bankowo-ubezpieczeniowych (np. ubezpieczenia spłaty rat określonego kredytu wraz z ubezpieczeniem 'kredytobiorcy od następstw nieszczęśliwych wypadków),
- niższe koszty wydatkowane na wspólny marketing,
- wyższy poziom zadowolenia klientów z większej liczby zaoferowanych usług,
- szybsza i lepsza komunikacja między klientem a firmą (infolinie, Internet, większa liczba placówek połączonych firm),
- szybszy przepływ wiedzy (informacji) między pracownikami obu firm (podniesienie, poziomu ich kwalifikacji),
- pozyskanie bardziej lojalnych klientów,
- szersza oferta produktowa,
- potencjalna korzyść sprzedaży łączonej,
- ucieczka od nierentownych usług.

8. Ryzyko w funkcjonowaniu grupy bankowo-ubezpieczeniowej

W czasie normalnego funkcjonowania grupy bankowo-ubezpieczeniowej występuje wiele różnych rodzajów ryzyka. Do podstawowego typu ryzyka można zaliczyć preferencję sprzedaży danej usługi bankowej lub ubezpieczeniowej. W wymiarze podmiotowym występuje ryzyko wybierania niewłaściwych procedur kredytowych w sytuacji wzajemnego finansowania się firmy ubezpieczeniowej i banku. Następnym rodzajem ryzyka może być przedstawienie wyników finansowych konglomeratu niezgodnie z prawdą oraz prawidłowe podzielenie zysków i kosztów (podzielenie zysków i kosztów – podzielenie po połowie nie musi być zawsze prawidłowe). Mogą występować też inne rodzaje ryzyka, jak:

- ryzyko konfliktów strategicznych interesów między zarządami banku i firmy, ubezpieczeniowej,
- ryzyko wykorzystania tych samych kapitałów przez bank i firmę ubezpieczeniową,
- ryzyko przenikania nieprawidłowości w funkcjonowaniu z banku do firmy ubezpieczeniowej lub odwrotnie,
- ryzyko naruszenia tajemnicy bankowej i/lub ubezpieczeniowej na skutek niekontrolowanego przepływu informacji między bankiem a firmą ubezpieczeniową [14].

W różnych krajach Unii Europejskiej bancassurance jest zróżnicowany. W Hiszpanii np. przeważa forma kapitałowa.

Celem tworzenia bancassurance jest:

- dywersyfikacja usług przez wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji,
- ucieczka od nierentownych operacji,
- wzmocnienie i nawiązanie więzi z klientem,
- wykorzystanie potencjalnych korzyści płynących ze sprzedaży łączonej,
- zwiększenie liczby operacji usług prowizyjnych,

- pozyskanie nowych klientów dzięki wspólnym produktom i utrzymanie poprzednich,
- więcej placówek dla klientów.

9. Bariery rozwoju bancassurance

Trudności w rozwoju grup bankowo-ubezpieczeniowych wiążą się przede wszystkim z czasem niezbędnym na oczekiwanie efektów współpracy nawiązanej między nimi oraz z odmiennymi cechami obu instytucji. Drugą ważną barierą jest wzrost ryzyka w obu podmiotach. Banki narażają się na następujące rodzaje ryzyka:

- kredytowe,
- walutowe,
- stopy procentowej,
- utraty płynności.

W zakładach ubezpieczeń istnieje również ryzyko finansowe. Połączonym grupom towarzyszy powiązanie ryzyka obu instytucji. Powstaje trudność zarządzania ryzykiem w takiej grupie, ponieważ inne jest podejście do ryzyka banku, a inne do ryzyka towarzystwa ubezpieczeniowego. W banku nie jest ono głównym przedmiotem zainteresowania w przeciwieństwie do zakładu ubezpieczeń, gdzie jest ono podstawowym przedmiotem działalności. Odmienny jest także sposób koncentracji ryzyka w firmie ubezpieczeniowej po stronie pasywów i w bankach po stronie aktywów. Banki ponoszą koszt pozyskania środków pieniężnych z różnych źródeł i następnie ustalają odpowiednią cenę swoich produktów kredytowych. Uzyskane składki czyli środki finansowe z polis ubezpieczyciela, nie mogą być zamienione na tzw. długie finansowanie. Jest to uwarunkowane przepisami prawa (rachunkowość zakładów ubezpieczeń). W budowie bilansu towarzystwa ubezpieczeniowego po stronie pasywów znajdują się długoterminowe rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe, a po stronie aktywów krótkoterminowe inwestycje (lokaty bankowe, papiery wartościowe). Jest to podyktowane koniecznością utrzymania płynności finansowej. Inną bardzo ważną przeszkodą w rozwoju działalności bancassurance jest obowiązujący limit koncentracji kapitałowej w poszczególnych państwach, narzucony przepisami prawnymi. Do pozostałych ograniczeń można zaliczyć niedostateczną efektywność sprzedaży ubezpieczeń w banku (niechęć pracowników banku do dodatkowej pracy polegającej na sprzedaży polis ubezpieczeniowych, brak dostatecznej ich kwalifikacji oraz różnice osobowe między pracownikami banku a agentami i brokerami ubezpieczeniowymi).

10. Gwarancje wypłacalności ubezpieczyciela

Jednym z podstawowych warunków realizacji zasady realności (pewności) ochrony ubezpieczeniowej jest zagadnienie zabezpieczenia wypłacalności ubezpieczyciela. Zakład ubezpieczeń jako instytucja najwyższego zaufania publicznego

musi być przede wszystkim instytucją pewną [13]. Ta niezawodność nie dotyczy tylko ubezpieczonych, rynku ubezpieczeniowego, ale całej gospodarki. Dlatego ustawodawca przez system prawny określa szczegółowe zasady i reguły prawne mające na celu zabezpieczenie wypłacalności ubezpieczycieli organy nadzoru nad działalnością ubezpieczeniową zobowiązują do egzekwowania i kontroli tych postanowień. Polski system ubezpieczeniowy przewiduje m.in. liczne wymogi finansowe, których spełnienie jest obligatoryjne, aby uzyskać pozwolenie na prowadzenie działalności ubezpieczeniowej (pozwolenie wydaje Minister Finansów). Podobne wymagania dotyczą uzyskania pozwolenia na prowadzenie działalności bankowej. Nadzór sprawuje w tej sytuacji Narodowy Bank Polski przez osobę Głównego Inspektora Nadzoru Bankowego. W przypadku zakładu ubezpieczeń do podstawowych wymogów finansowych należy posiadanie określonych środków własnych tak, aby zachowany został kapitał gwarancyjny oraz margines wypłacalności.

Rynek ubezpieczeniowy związany jest z rynkiem finansowym podobnymi ryzykami. Z punktu widzenia ubezpieczyciela te związki widać przede wszystkim w obszarze zarządzania ryzykiem tego ubezpieczyciela. Może to być:

- zarządzanie ryzykiem ubezpieczyciela wynikające z jego działalności inwestycyjnej (lokacyjnej),
- zarządzanie ryzykiem ubezpieczyciela wynikające z istnienia nadmiernego ryzyka ubezpieczeniowego, które nie zostało transferowane przez takie formy, jak reasekuracja, koasekuracja, pool ubezpieczeniowy.

11. Trwałość i wyłączna własność wyróżniającej zdolności

Zdolność może być wyróżniająca wtedy, kiedy wynika z cechy, której brak innym firmom. Zdarza się, że nie tylko klienci, ale też pracownicy i konkurenci czerpią korzyści wynikające z wyróżniającej zdolności danej firmy. Firma może sobie zapewnić wyłączną własność wyróżnionych zdolności jedynie pod warunkiem, że przynoszą one korzyści wyłącznie lub przede wszystkim jej samej. Istnieje niewiele rodzajów wyróżniających się zdolności, które spełniają warunki trwałości i własności. Pierwszym z nich jest innowacja, jednakże rzadko jest to źródło trwałe i będące wyłączną własnością firmy, gdyż udana innowacja szybko przyciąga naśladowców.

To co sprawia wrażenie przewagi konkurencyjnej wynikającej z innowacji, jest często efektem działania systemu organizacji, umożliwiającego wprowadzanie kolejnych innowacji. Jest to przykładem drugiego rodzaju wyróżniających zdolności, który jest nazywany architekturą. Architektura jest systemem stosunków wewnątrz firmy albo między firmą a jej dostawcami lub klientami, lub między jednym i drugim. System taki jest złożony, a istota tych stosunków ma charakter bardziej domniemany niż wyraźnie sformułowany. Struktura jest oparta na obustronnym zobowiązaniu do kontrolowania i przestrzegania warunków jej istnienia. Trzeci rodzaj wyróżniających zdolności związany jest z reputacją. W pewnym

sensie reputacja jest swoistym rodzajem architektury, ale jest tak rozpowszechniona i tak ważna, że najlepiej traktować ją jako odrębne źródło przewagi konkurencyjnej. Reputację łatwiej jest zachować, niż zdobyć, spełnia ona podstawowe warunki trwałości. W strategii wielu instytucji finansowych ważnym elementem jest przekształcenie początkowej, wyróżniającej się zdolności, opartej na innowacjach lub strukturze, w trwalszą, wynikającą z reputacji. Wyróżniająca zdolność staje się przewagą konkurencyjną z chwilą jej zastosowania w danym sektorze i wprowadzenia [6].

12. Niepowodzenia w działalności gospodarczej

W biznesie niepowodzenia i sukces są ze sobą powiązane. Porażki są ceną za informacje i doświadczenie, którego nie można zdobyć, nie prowadząc działalności gospodarczej, zawsze narażonej na ryzyko. Tak jak moneta ma dwie strony, tak sukces i klęska w biznesie są ze sobą powiązane. Niekiedy w gospodarce sukces wyrasta z wcześniejszej porażki lub porażek.

Są różne rodzaje ryzyka, różny jest też ich podział. Największe zainteresowanie budzi grupa ryzyka gospodarczego zwana ryzykiem rynkowym. Każdy biznes, czyli działalność gospodarcza, jest nierozłącznie związany z ryzykiem, w niektórych publikacjach, a zwłaszcza z dziedziny ubezpieczeń, podaje się, że ryzyko istnieje od zarania świadomej działalności człowieka. Początków działalności ubezpieczeniowej należy szukać przed naszą erą, mowa tu o ubezpieczeniach morskich. Kupcy ubezpieczali własny przewożony towar od utraty, zrzeczając się w organizacje. Sytuacje kryzysowe w działalności gospodarczej mogą pojawiać się w wyniku zaistnienia przyczyn leżących wewnątrz lub na zewnątrz jednostki gospodarczej. Na te drugie zarządzający w większości wypadków nie mają wpływu.

Wiele czynników decyduje o sukcesie organizacji gospodarczej działającej w warunkach rynkowych w czasie silnej konkurencji globalnej. Do jednego z najważniejszych czynników należy pełny zasób informacji zarówno o samej organizacji, jak i o warunkach środowiska zewnętrznego, w których musi działać. Brak informacji we właściwym czasie nie dopuszcza do wnikliwych i rzeczowych ocen różnych zjawisk, co w konsekwencji nie pozwala na solidne przygotowanie procesów decyzyjnych i podejmowanie optymalnych decyzji. Warunkiem skutecznego zarządzania jest otrzymywanie odpowiednich pełnych informacji we właściwym terminie. Do rozwiązań ułatwiających uzupełnienie potrzebnych informacji z przekazywanych danych służy ich wizualizacja. Jest ona narzędziem, które właściwie zastosowane usprawnia odbiór koniecznych informacji i podjęcie trafnych decyzji. W literaturze przedmiotu podaje się, że jest ona bardziej skuteczna ponieważ percepcja obrazu graficznego jest szybsza i bardziej niezawodna w stosunku do języka werbalnego. Porównywanie figur geometrycznych jest o wiele łatwiejsze aniżeli porównywanie wielu kolumn liczbowych. Szybki rozwój oprogramowania graficz-

nego sprzyja tworzeniu coraz doskonalszych obrazów graficznych i w konsekwencji zwiększa powszechne zainteresowanie tworzeniem tych obrazów. Nie trzeba długo przekonywać, że informacja jest czynnikiem o charakterze strategicznym dla wszystkich organizacji gospodarczych.

Różnorodne procesy komunikacji gospodarczej umożliwiają pozyskiwanie aktualnych i przydatnych informacji dla każdej firmy, nie tylko usługowej. Tradycyjne techniki wymiany informacji stają się mniej skuteczne, a wręcz już przestarzałe. Dlatego też rośnie rola narzędzi informatycznych jako mediów w tym procesie. Zachodzi tendencja przechodzenia od procesów komunikacji bezpośredniej do pośredniej z zastosowaniem środków technicznych. Przy ogromnej ilości informacji gromadzonych lub otrzymywanych, związanych z działalnością każdej jednostki gospodarczej, bardzo trudno jest szybko przeprowadzić ich selekcję, analizę i wybór. Wizualizacja danych może wspomóc te działania, a to pomoże zamienić informacje w wiedzę i usprawnić proces funkcjonowania magazynu wiedzy.

13. Koszty przygotowania i wdrożenia nowego produktu i produktów w zakładzie ubezpieczeń

Niezbędnych informacji w zakresie podejmowania decyzji o wprowadzeniu nowego wyrobu, lub wyrobów, dostarcza rachunek kosztów. Rachunek kosztów ma ogromne znaczenie w zarządzaniu nowym produktem lub produktami. Przed wprowadzeniem nowego produktu czy usługi na rynek, a nawet przed rozpoczęciem prac przygotowawczych (marketingowego badania rynku), przeprowadzany jest rachunek kosztów. Związane jest to z potrzebą poniesienia wysokich kosztów badawczych (marketingowych). W globalnej gospodarce rynkowej, w warunkach bardzo silnej konkurencji wprowadzanie nowych produktów jest nieodzowne dla każdego przedsiębiorstwa, nie tylko dla instytucji finansowych. Jest to warunek przetrwania i rozwoju i możliwości wyprzedzenia konkurentów. Produkty towarzystwa ubezpieczeniowego nie są chronione żadnymi patentami, dlatego też ich różnorodność i liczba są nieodzowne dla zachowania przewagi konkurencyjnej. Firmy ubezpieczeniowe muszą też liczyć się z naśladownictwem konkurentów (dotyczy to wprowadzenia podobnego produktu) lub też wprowadzaniem substytutów przez inne instytucje finansowe, np. fundusze inwestycyjne, banki komercyjne. Czas między wprowadzeniem na rynek nowego produktu lub grupy produktów a wejściem podobnego produktu firmy lub firm konkurencyjnych daje możliwość utrzymania wyższej ceny na dany produkt. Z różnych analiz wynika, że cykle życia nowych produktów są coraz krótsze; dotyczy to nie tylko produktów bankowych czy ubezpieczeniowych. Niższe koszty ponosi się przy unowocześnianiu istniejących produktów, podwyższaniu ich jakości, zmienianiu ich parametrów. Problem polega na tym, że zabiegów tych nie można stosować w nieskończoność, a wycofanie produktu z rynku za późno przysparza niepotrzebnie zbędnych kosztów. Dla-

tego też przed wycofaniem produktu czy grupy produktów z rynku muszą być przeprowadzone dokładne i wnikliwe badania rynku (dokładny rachunek kosztów związany ze sprzedażą danego produktu lub ich grupy). Jak wiadomo, wprowadzając nowe produkty, należy ustalić, jaka ich cena pokryje poniesione koszty i zapewni ustaloną marżę. Niezależnie od tego powinno się oszacować (poddąć kalkulacji), czy te same produkty będą miały różne ceny (ceny promocyjne).

J. Guiony do kosztów związanych z istnieniem produktów zalicza koszty, które obejmują następujące dziedziny [3]:

- badania i rozwój,
- doskonalenie produktów,
- kontrolę dostosowania produktów do potrzeb rynku,
- przygotowanie produktów do sprzedaży,
- przygotowanie kosztorysów,
- usługi gwarancyjne.

W produktach usługowych niematerialnych, np. w produkcie ubezpieczeniowym, usługi gwarancyjne nazywa się usługami posprzedażnymi.

Jedną z najlepszych metod oszacowania kosztów w cyklu innowacyjnym produktu jest metoda rachunku kosztów działań ABC (*Activity Based Costing*), opracowana przez R. Coopera, R. Kaplana i T.E. Volmanna. Jest ona systemem rachunku kosztów stanowiącym alternatywę dla tradycyjnych metod rozliczania kosztów pośrednich przedsiębiorstwa.

Można wyróżnić następujące etapy konstruowania rachunku kosztów działań:

- analiza działań i czynników powstawania kosztów działań,
- określenie kosztów działań na podstawie kosztów zasobów,
- wybór nośnika kosztów i kalkulacja kosztu na jednostkę nośnika,
- przyporządkowanie kosztów działań do produktów [15].

Koszty w cyklu innowacyjnym produktu to:

- koszty związane z marketingiem nowego produktu,
- koszty wstępne badania rynku,
- koszty testów rynkowych,
- koszty przystosowania produktu dla różnych klientów,
- koszty reklamy,
- koszty różnych kanałów dystrybucji.

14. Magazyn wiedzy

Zgodnie z procesami zarządzania wiedzą wiedza powinna zostać zarchiwizowana. W organizacjach finansowych funkcję archiwum wiedzy mogą pełnić tzw. magazyny wiedzy (rys. 1). Każdy magazyn wiedzy składa się z systemu informacyjnego, który umożliwia kumulację informacji i danych. Taki magazyn wiedzy nie może być oparty jedynie na technologii informacyjnej, ponieważ będzie on

wtedy magazynem informacji lub danych, a nie wiedzy. Zadaniem głównym magazynu wiedzy jest programowanie, organizowanie i udostępnianie upoważnionym pracownikom określonych informacji na różne tematy związane z organizacją firmy, produktami, usługami, klientami, dostawcami, kooperantami, pośrednikami i różnymi procesami biznesowymi. Powinien on być łatwo dostępny w części jawnej dla kontaktów z osobami prawnymi i fizycznymi, w tym głównie z klientami firmy, celem nawiązywania szybkiego i taniego kontaktu przez cały rok, bez względu na porę dnia i długość trwania. Chodzi o to, żeby magazyn taki miał połączenie przez Internet i miał kontakt z otoczeniem firmy.

Główne zasoby, które mogą być gromadzone w informatycznych magazynach wiedzy, to:

- obrazy: zdjęcia i wideo,
- dźwięki i sygnały,
- tekst: normalny lub hypertext,
- dane: relacje,
- struktury dokumentów: formy/szablony/raporty/grafy/wykresy/zależności,
- przykłady: Case-Based Reasoning (CBR) – wnioskowanie na podstawie przykładów,
- zasady: Rule-Based Systems (RBS) – systemy oparte na zasadach,
- wyniki: hierarchie, obsługa klientów,
- procesy zależności w hierarchii, zasoby – charakterystyka wydajności,
- modele: Model-Based Reasoning (MBR) – wnioskowanie na podstawie modeli,
- konstrukcje symulacji.

Taki wspólny magazyn wiedzy powinny stworzyć bank i firma ubezpieczeniowa. Mógłby on powstać z tzw. hurtowni wiedzy jednej i drugiej instytucji finansowej, a te dwie stworzyłyby duży (w sensie o dużej pojemności) magazyn wiedzy. Taki magazyn działałby na rzecz tych dwóch instytucji finansowych. Powinno to być bardzo duże przedsięwzięcie, kierowane przez wyspecjalizowaną firmę lub firmy informatyczne. Taki duży magazyn wiedzy powinien składać się z kilku części. Najważniejsza byłaby ta, w której jest przechowywana wiedza o znaczeniu strategicznym dla obu firm, dostępna tylko dla zarządu i osób upoważnionych (czyli część z zakodowanym dostępem do wiedzy). Druga część przeznaczona byłaby wyłącznie dla pracowników, osób i podmiotów współpracujących, jej celem byłaby ciągła analiza, badania, porównania, przetwarzanie informacji, komunikowanie się w różnych kierunkach i w różnych formach czyli monitorowanie otoczenia obu instytucji finansowych. Natomiast trzecia część przeznaczona byłaby dla klientów i pozostałych osób fizycznych lub prawnych. Właśnie w niej powinno tworzyć się nowe produkty bankowo-ubezpieczeniowe wspólnie ze wszystkimi klientami. Takie działania przyniosą korzyści, przede wszystkim finansowe, wszystkim stronom.

W magazynie wiedzy znajdują się już informacje na temat nowych potrzeb produktów ubezpieczeniowych, otrzymane podczas badania preferencji obecnych

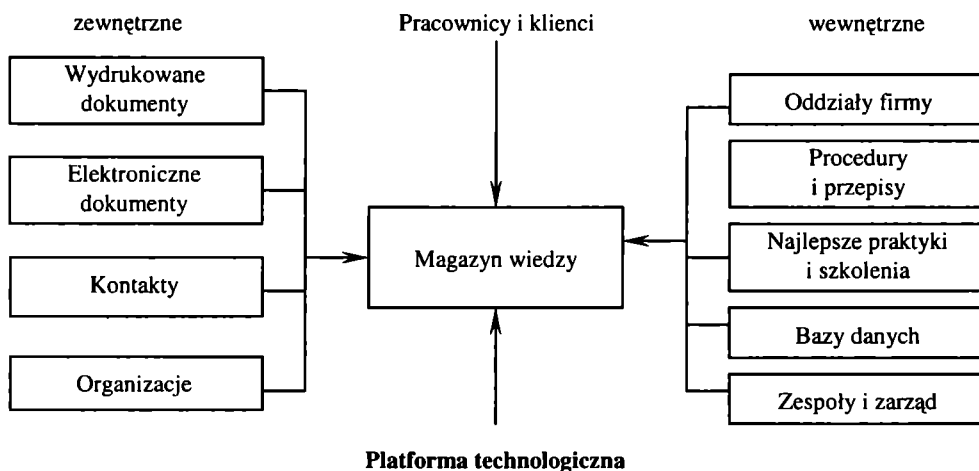
klientów przez bank i zakład ubezpieczeń z ich baz danych. Problem jednak polega na tym, ażeby dotrzeć ze swoją ofertą do jak największej grupy klientów i zachęcić ich do współpracy nad tworzeniem nowych produktów ubezpieczeniowych wspólnych dla banku i zakładu ubezpieczeń. Takimi nowymi produktami mogą być ubezpieczenia spłat kredytu i ubezpieczenia pojazdu mechanicznego, na którego zakup został udzielony kredyt bankowy, ubezpieczenia spłat kredytu hipotecznego wraz z ubezpieczeniem powstałej na działce nieruchomości lub ubezpieczenia karty kredytowej na wypadek wykorzystania jej przez nieupoważnione osoby, jej kradzieży lub zagubienia. Może to być też pakiet takich lub podobnych usług. Najprostszy sposób poinformowania o ofercie dużej liczby klientów jest zareklamowanie własnej strony internetowej, dotyczącej współpracy klientów z grupą bankowo-ubezpieczeniową w tworzeniu nowych produktów ubezpieczeniowych, w telewizji, radio i gazetach. Znając adres strony internetowej, nieskończenie duża liczba osób może nawiązać kontakt ze specjalistami z bazy wiedzy i dyskutować nad pomysłami tworzenia coraz to nowych produktów ubezpieczeniowych, zachęcona do tego możliwością otrzymania różnych nagród pieniężnych lub rzeczowych. Na przykład ubezpieczony może wygrać wyjazd na mistrzostwa świata w piłce nożnej, na których jednym ze sponsorów krajowej reprezentacji jest zakład ubezpieczeń. Specjaliści z magazynu wiedzy sortują otrzymane adresy e-mailowe swoich klientów zależnie od poziomu ich wiedzy i z ich posiadaczy tworzą w Internecie specjalne grupy dyskusyjne, w których uczestniczą osobiście. Jedna z takich grup może się zajmować np. ubezpieczeniami turystycznymi oferowanymi łącznie z kredytami wakacyjnymi i zakupem sprzętu turystycznego lub specjalnego, jak łódzie żaglowe lub małe jachty. Najlepsi współpracownicy mogą tworzyć elitarne kluby, które wykreowały najlepsze, najciekawsze pomysły nowych produktów ubezpieczeniowych. Nowe produkty ubezpieczeniowe mogą być testowane przez klientów zaangażowanych we współpracy, którzy otrzymywaliby je na preferencyjnych zasadach.

E-mailing to internetowa odmiana tradycyjnego mailingu. Posiadając odpowiednią bazę e-mailingową, można wysyłać listy elektroniczne z propozycją sprzedaży nowego produktu ubezpieczeniowego. Jest to obecnie najtańsze i najskuteczniejsze narzędzie kontaktu z klientem detalicznym. Na końcu listu można dodać informację o toczącym się konkursie, lub aktualnej promocji. Zwiększy to możliwość pozytywnych odpowiedzi. Ciągłe zwiększanie liczby współpracujących klientów ze specjalistami z magazynu wiedzy może służyć tworzeniu coraz to lepszych nowych produktów. Jednocześnie zdobyte doświadczenia i cała wiedza muszą być na bieżąco aktualizowane, archiwizowane, a produkt ubezpieczeniowy wprowadzony na rynek musi być nadal rozwijany i poddawany procesom innowacyjnym. Klienci są też dobrymi informatorami o konkurencji oraz o konkurencyjnych produktach lub substytutach, dlatego należy z nimi nieustannie współpracować w różnych możliwych i dostępnych formach.

15. Zarządzanie nowym produktem ubezpieczeniowym na rynku za pomocą marketingu internetowego

Wszystkie obszary życia zmieniły się dzięki komunikacji marketingowej przez Internet. Umożliwia ona realizację dwóch podstawowych zadań nowoczesnego marketingu:

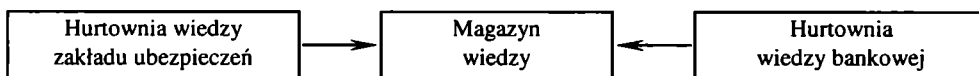
- precyzyjne docieranie z informacją do ściśle określonych grup odbiorców,
- interaktywną komunikację pomiędzy sprzedawcą/oferentem a klientami¹ [11].



Rys. 1. Struktura magazynu wiedzy

Źródło: [2, s. 38].

¹ W zarządzaniu marketingowym dotyczącym nowego produktu ubezpieczeniowego istotne jest to, jaki wybrać wariant strategii. Po analizie sytuacji nowego produktu na rynku można powołać specjalistę do wszystkich spraw z nim związanych. Musi to być osoba o dużym doświadczeniu, potrafiąca szybko podejmować właściwe decyzje. To rozwiązanie nie jest kosztowne, ale bardzo ryzykowne, może okazać się że jedna osoba nie jest w stanie podołać zadaniu (zbyt wiele obowiązków) i należy wtedy szybko stworzyć zespół specjalistów – muszą oni ściśle współpracować z innymi menadżerami, aby móc działać efektywnie. Dużą rolę odgrywa tutaj intensywność współpracy między różnymi komórkami organizacyjnymi czy zespołami pracowników. Niekiedy niedostateczna współpraca może przyczynić się do nieosiągania zamierzonych celów. Osoba lub osoby odpowiedzialne za nowy produkt muszą posiadać wystarczające uprawnienia do efektywnego wykonywania swoich obowiązków. Specjalista ds. produktu lub zespół takich specjalistów w zależności od potrzeb danej firmy na bieżąco podejmuje decyzje dotyczące strategii produktu. Specjalista ds. produktu powinien na bieżąco otrzymywać pomoc ze strony innych działów firmy ubezpieczeniowej wykorzystując do tego magazyn wiedzy, który jest ciągle aktualizowany o nowe informacje napływające z różnych źródeł.



Rys. 2. Gromadzenie wiedzy holdingu bankowo-ubezpieczeniowego

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza zakodowana
Wiedza dla pracowników i współpracowników
Wiedza ogólnodostępna (dla wszystkich)

Rys. 3. Magazyn wiedzy bankowo-ubezpieczeniowej

Źródło: opracowanie własne.

16. Podsumowanie

Prowadzenie internetowych badań marketingowych wspólnie przez bank i zakład ubezpieczeń przynosi wiele korzyści, takich jak obniżenie kosztów badań, kosztów akwizycji i tworzy nową dystrybucję i sprzedaż produktów, zaspokaja potrzeby klientów i dociera do większej ich grupy oraz stwarza możliwości zdobycia pozycji lidera na rynku. Wykorzystanie bazy wiedzy stworzonej przez bank i zakład ubezpieczeń wspólnie może przynieść efekt synergii, a także na bieżąco monitoruje potrzeby rynku (klientów). Możliwość poznawania klientów i wykorzystywania tej wiedzy (internetowe kluby dyskusyjne dotyczące produktów i klientów) w procesie tworzenia optymalnej oferty rynkowej jest bardzo cenna. Należy pamiętać jednak o przestrzeganiu prawa (chodzi głównie o ustawę o ochronie danych osobowych) podczas tworzenia bazy danych o klientach i konkurentach (tworzenie bazy danych o konkurentach nazywa się niekiedy wywiadem gospodarczym). Do ograniczeń prowadzenia badań marketingowych przy wykorzystaniu Internetu zalicza się brak powszechności korzystania z niego przez wszystkie grupy ludności w kraju; zainteresowanie banków i zakładów ubezpieczeń dotyczy zwłaszcza ludzi średniozamożnych i zamożnych.

Zastosowanie rachunku kosztów działań we wprowadzaniu wspólnych produktów bankowo-ubezpieczeniowych przez Internet umożliwi uzyskanie przewagi konkurencyjnej między innymi dlatego, że spowoduje redukcję kosztów (eliminacja kosztów dystrybucji przez brokerów i agentów ubezpieczeniowych), wyeliminuje zbędne działania i klient otrzyma produkt, na który wyraził zapotrzebowanie. Strategiczne zarządzanie kosztami działań umożliwia m.in. lepsze podejmowanie decyzji w zakresie współpracy z klientami, doboru, projektowania i rozwoju nowych produktów.

Literatura

- [1] Błoch H., *Controlling. Rachunkowość zarządcza*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1992.
- [2] Brdulak J.J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu*, s. 39.
- [3] Guiony J., *Obniżyć koszty handlowe w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1994, s. 12.
- [4] Jarugowa A. (red.), *Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa 1998.
- [5] Jaworski W., *Rating ubezpieczeniowy*, AE, Poznań 2002, s. 24.
- [6] Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 29-30.
- [7] Łazowski J., *Wstęp do nauki o ubezpieczeniach*, Warszawa 1948, s. 10.
- [8] Mruk H., Rutkowski I.P., *Strategia produktu*, PWE, Warszawa 1994, s. 14.
- [9] Nowak E. (red.), *Leksykon rachunkowości*, PWN, Warszawa 1996.
- [10] Plichta J., *Wielowymiarowa struktura produktu ubezpieczeniowego*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 1995 nr 1-2-3/A, s. 6.
- [11] Pomykański A., *Nowoczesne strategie marketingowe*, INFOR, Warszawa 2005, s. 23.
- [12] Sangowski T. (red.), *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, Saga Printing, Poznań 2000, s. 263.
- [13] Sangowski T., *Gwarancje wypłacalności ubezpieczyciela*, [w:] *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, t. 2, red. A. Wąsiewicz, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1994, s. 107.
- [14] Śliwerski M., *Bancassurance w Unii Europejskiej i w Polsce*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, s. 28.
- [15] Świderka G. (red.), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. 1, s. 3-54.

MANAGEMENT ACCOSTING AND RISK OF THE BUSINESS ACTIVITY OF THE BANK-ASSURANCE GROUP. INFORMATION CONTEXT

Summary

In this article the faults and advantages of the bank-assurance are presented. The rise of the magazine of knowledge of bank-assurance is discussed with the purpose of the implementation of the new insurance product for the market behind means of Internet. The expenses of management of the new insurance product on the market behind means of Internet marketing are discussed.