

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: magdalena.chmielowiec-lewczuk@ue.wroc.pl

ORGANIZACJA PROCESU ZARZĄDZANIA KOSZTAMI W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

ORGANIZATION OF THE COST MANAGEMENT PROCESS IN THE INSURANCE COMPANY

DOI: 10.15611/pn.2017.472.05

JEL Classification: G22

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie etapów procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń dostosowanego do bieżących uwarunkowań rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów organizacyjnych. Do realizacji celu głównego wykorzystano takie metody badawcze jak: analizę literatury, analizę przyczynowo-skutkową oraz metodę dedukcji. Na proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń składają się z takie etapy jak: wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i obszarów kosztów, podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń, wybór i przygotowanie odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów, opracowanie systemu budżetowania kosztów, sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami, monitorowanie działań i czynności, kontrola obejmująca szczegółową analizę przyczyn odchyień kosztów oraz ocena efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami.

Słowa kluczowe: zarządzanie kosztami, zakład ubezpieczeń, instytucje finansowe.

Summary: The purpose of this paper is to present the steps in the process of cost management in the insurance company which should be adapted to current market conditions, with a particular emphasis on organizational aspects. There are used such research methods as literature analysis, analysis of cause and effect and the method of deduction. The process of the cost management in the insurance company consists of steps such as the designation of the common elements for the strategy of the undertaking and the areas of costs, the distribution of strategic tasks on the areas of activity of the insurance company, the selection and preparation of suitable system or systems of cost accounting, preparation of cost budgeting system, preparation of reports and the cost calculation according to the adopted earlier assumptions, monitoring actions and activities, control comprising a detailed analysis of the causes of costs deviations and evaluation of the effects of the implemented process of cost management.

Keywords: cost management, insurance company, financial institutions.

1. Wstęp

W literaturze można znaleźć różne próby zdefiniowania, czym jest zarządzanie kosztami. Jedna z definicji określa zarządzanie kosztami jako podejmowane przez menedżerów działania w postaci systematycznej kontroli oraz ciągłej redukcji kosztów w celu osiągnięcia zadowolenia klientów [Horngren i in. 1999, s. 6]. Inna z kolei definicja wskazuje na to, iż istotą zarządzania kosztami jest podejmowanie działań, które mają doprowadzić do redukcji ponoszonych kosztów głównie przez doskonalenie procesu gospodarczego, a zwłaszcza zwiększenie skuteczności działania i efektywności wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa [Nowak 2006, s. 15]. Następna definicja opisuje, że zarządzanie kosztami polega na opracowywaniu i zastosowaniu odpowiedniej polityki zarządu i procedur postępowania i zbudowaniu systemu dopływu informacji opartych na istotnych kosztach [Jarugowa i in. 2000, s. 22]. Według T. Wnuk [2002, s. 6] zarządzanie kosztami ma pomagać w optymalizacji kosztów i podnoszeniu rentowności, zarówno poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, jak i całego przedsiębiorstwa.

W oparciu o przytoczone definicje można stwierdzić, że zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń powinno być procesem, na który składają się określone czynności, który służy doskonaleniu efektywności działania i polega na świadomym podejmowaniu decyzji w zakresie kosztów, a w szczególności ich kontroli i planowania. Proces ten musi być skoordynowany z celami zarządzania zakładem ubezpieczeń, a przede wszystkim z celami zarządzania finansami.

Na dynamicznie rozwijającym się rynku usług finansowych, na którym funkcjonują zakłady ubezpieczeń, konieczna jest szybka reakcja menedżerów na zmieniające się warunki i dostosowanie rozwiązań organizacyjnych w zakresie zarządzania do bieżących potrzeb otoczenia. Dlatego też dobrze opracowany i wdrożony proces zarządzania kosztami powinien pozwolić na bardziej efektywne wykorzystanie przez te instytucje swoich zasobów. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie etapów procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń dostosowanego do bieżących uwarunkowań rynkowych ze szczególnym uwzględnieniem aspektów organizacyjnych. Do realizacji celu głównego wykorzystano takie metody badawcze, jak: analiza literatury, analiza przyczynowo-skutkowa oraz metoda dedukcji.

Na świecie wykształciły się trzy podejścia do zarządzania kosztami: japońskie, niemieckie i angloamerykańskie [Zyznarska-Dworczak 2012, s. 21-22]. Podejścia niemieckie i angloamerykańskie są zbliżone, natomiast japońskie znacznie się od nich różni. Przy podejściu niemieckim zakłada się, że dla zarządzania kosztami istotne jest to, co dzieje się wewnątrz przedsiębiorstwa, a także przywiązują się większą wagę w tym przypadku do szczegółowości i precyzji informacji niż przy podejściu angloamerykańskim. Natomiast japońskie podejście, które wykształciło się wcześniej niż dwa poprzednie, bardziej koncentruje się na długookresowych działaniach ukierunkowanych na konsekwentne dążenie do docelowego poziomu wyników poprzez pracę, w której partycypują decydenci różnych szczebli.

2. Cele zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Przed omówieniem wdrożenia zarządzania kosztami należy zdefiniować jego cel, czyli sformułować odpowiedź na pytanie, czemu ma ono służyć. Szczegółowe cele zarządzania kosztami mają charakter bardzo indywidualny i mogą być różne dla różnych podmiotów i instytucji. Jednak wszystkie one bazują na celu głównym zarządzania kosztami.

Według Horngrena i in. [2009, s. 454] celem zarządzania kosztami jest zwiększenie wartości dla klientów i obniżenie kosztów produktów. Takie określenie celu podkreśla ukierunkowanie działań na relację: podmiot – produkt – klienci, czyli w tym przypadku zarządzanie kosztami ma służyć ulepszeniu produktu z punktu widzenia klientów. Z kolei według japońskiej koncepcji zarządzania kosztami [Monden 2000, s. 99] celem tego procesu jest obniżanie kosztów poprzez eliminację nieefektywnych i niepotrzebnych działań oraz analiza cyklu produkcyjnego w kontekście możliwości obniżenia kosztów.

Do najważniejszych celów zarządzania kosztami, które zostały wskazane w literaturze polskiej oraz światowej, należy [Zyznarska-Dworczak 2012, s. 28-29]:

- celowe kształtowanie kosztów,
- redukcja kosztów,
- zwiększenie produktywności przedsiębiorstwa,
- opracowanie i zastosowanie odpowiedniej polityki zarządu i procedur postępowania,
- identyfikacja miejsc, w których jest możliwa optymalizacja kosztów,
- osiągnięcie i utrzymanie założonego poziomu kosztów,
- poznanie przyczyn i mechanizmów powstawania kosztów,
- poprawa efektywności wykorzystania zasobów,
- polityka kosztowa zorientowana na koszty cyklu życia produktu,
- zmiana dotychczasowych struktur w przedsiębiorstwie i kształtowanie nowych.

To, co można zauważyć, analizując wymienione cele, to wyraźne wskazanie na potrzebę posiadania wiedzy o kosztach w postaci zdobywania informacji o przyczynach ich powstawania oraz możliwościach ich kontrolowania. Można zatem określić, że celem zarządzania kosztami jest świadome kontrolowanie kosztów. Powinno ono opierać się na analizie przyczyn ich powstawania, ich planowaniu, kalkulacji, optymalizacji, redukcji oraz opracowaniu procedur i działań, które mają w tym pomóc.

Nawiązując do tak ogólnie zdefiniowanego celu zarządzania kosztami, można wyznaczyć go również w podobny sposób w odniesieniu do zakładu ubezpieczeń. Zatem celem zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń powinno być świadome kontrolowanie jego kosztów. Proces ten powinien bazować na opracowanych i wdrożonych procedurach oraz działaniach służących analizie przyczyn powstawania, planowania, kalkulacji, optymalizacji oraz redukcji kosztów związanych z działalnością ubezpieczyciela w różnych obszarach.

Na realizację celu głównego składają się cele szczegółowe zarządzania kosztami u ubezpieczyciela, do których można zaliczyć:

1. Planowanie kosztów odszkodowań i świadczeń.
2. Optymalizację kosztów likwidacji szkód.
3. Optymalizację kosztów akwizycji.
4. Redukcję kosztów administracyjnych.
5. Redukcję kosztów utrzymania lokat i zarządzania nimi.
6. Optymalizację kosztów zbywania lokat.
7. Kontrolowanie kosztów kapitału.

Wyodrębnienie szczegółowych celów zarządzania kosztami w taki sposób podkreśla przede wszystkim realizację zadań w poszczególnych obszarach działalności zakładów ubezpieczeń. Przyczynić się do tego powinny określone procedury postępowania, które składają się na całość wdrożenia zarządzania kosztami w postaci procesu.

3. Proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Zarządzanie kosztami jest procesem. Oznacza to, że składa się ono z określonych etapów. Działania związane z realizacją zadań w poszczególnych etapach wyznaczają pewną całość, która gwarantuje osiągnięcie wyznaczonych celów. Dlatego zarządzanie kosztami wymaga przygotowania organizacyjnego oraz merytorycznego. Do jego wdrożenia zakład ubezpieczeń powinien się rzetelnie przygotować i szczegółowo zaplanować konkretne działania i czynności. Jednak pamiętać należy również o tym, by wdrażanie zarządzania kosztami nie przysłoniło realizacji podstawowych celów ubezpieczyciela i nie stało się tylko chwilowym rozwiązaniem, które pojawiło się pod wpływem mody czy popularności. Zarządzanie kosztami powinno zostać rzetelnie zaplanowane i wdrożone, tak by wspomagało proces zarządzania zakładem ubezpieczeń, ale w sposób jak najbardziej efektywny.

Proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń obejmuje następujące etapy:

1. Wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i obszarów kosztów.
2. Podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń.
3. Wybór i przygotowanie odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów.
4. Opracowanie systemu budżetowania kosztów.
5. Sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z przyjętymi wcześniej założeniami.
6. Monitorowanie działań i czynności.
7. Kontrolę obejmującą szczegółową analizę przyczyn odchyleń kosztów.
8. Ocenę efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami.

Proces ten składa się z ośmiu etapów, jednak długość ich trwania jest różna. Pierwszym etapem jest wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i obszaru kosztów. Jest to z pozoru oczywiste zadanie, ale bardzo istotne i gwarantujące sukces w realizacji celów zarządzania kosztami. Chodzi o to, by skoordynować cele zarządzania kosztami z podstawowymi celami ubezpieczyciela. W praktyce ze względu na złożoność struktury organizacyjnej zakładu ubezpieczeń cele te niekoniecznie muszą być zbieżne. Wynika to z tego, że prawie wszystkie wykonywane działania i czynności dotyczące bardzo różnych sfer funkcjonowania ubezpieczyciela generują koszty. Zatem planując określoną politykę kosztową, trzeba ją skoordynować z działaniami w innych obszarach.

Problemem jest określenie, co powinno być pierwsze. Czy najpierw należy wyznaczyć cele główne i do nich dopasować cele zarządzania kosztami, czy polityka kosztowa powinna służyć do weryfikacji celów głównych. Wydaje się, że właściwy kierunek to ten pierwszy, gdyż cele główne mają charakter nadrzędny, jednak może zaistnieć sytuacja, kiedy jakiś cel główny jest niemożliwy do realizacji ze względu na brak możliwości finansowych, co jest skutkiem realizacji celów zarządzania kosztami. Dlatego też koordynacja tych celów powinna być obustronna i oparta w pierwszej kolejności na kierunku: cele główne – cele zarządzania kosztami, ale z uwzględnieniem sprzężenia zwrotnego.

W zakładzie ubezpieczeń można wskazać pięć najważniejszych obszarów, które należy przeanalizować w kontekście koordynacji ich celów z celami zarządzania kosztami. Są to: produkty, lokaty, reasekuracja, ludzie i inwestycje.

Po wyznaczeniu i skoordynowaniu celów zarządzania kosztami należy przejść do następnego etapu, jakim jest podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń. Polega on na przełożeniu podstawowych celów strategicznych zarządzania kosztami na określone działania operacyjne w poszczególnych obszarach działalności zakładów ubezpieczeń. Obszary te mogą być różnie wyodrębniane w zależności od głównego celu, któremu jest podporządkowane zarządzanie kosztami. Można wskazać tu trzy najczęstsze sytuacje:

1. Zarządzanie kosztami jest podporządkowane zarządzaniu finansami.
2. Zarządzanie kosztami jest skorelowane z wdrażaniem procesu ciągłego doskonalenia opartego na zarządzaniu działaniami.
3. Zarządzanie kosztami jest elementem procesu zarządzania wartością.

W tabeli 1 zostały przedstawione wyodrębnione obszary związane z kosztami w kontekście trzech wymienionych koncepcji.

Po podziale strategicznych zadań zarządzania kosztami na obszary działalności zakładów ubezpieczeń należy przejść do etapu, w którym trzeba dokonać wyboru odpowiedniego systemu rachunku kosztów. Następnie trzeba go dostosować do działalności konkretnego zakładu ubezpieczeń. Wybór systemu rachunku kosztów jest uzależniony od celów zarządzania kosztami, jakie sobie wyznaczył konkretny zakład ubezpieczeń. W oparciu o przedstawione wcześniej cele zarządzania kosz-

tami w zakładzie ubezpieczeń przyporządkowano w tabeli 2 odpowiednie systemy rachunku kosztów służące do ich realizacji.

Tabela 1. Wyodrębnienie obszarów działalności zakładów ubezpieczeń w zależności od podejścia do zarządzania kosztami.

Koncepcja	Obszary działalności zakładów ubezpieczeń
Zarządzanie kosztami jest podporządkowane zarządzaniu finansami	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko ubezpieczeniowe • reasekuracja • lokaty • rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe • przepływy pieniężne • kreowanie wartości
Zarządzanie kosztami jest skorelowane z wdrażaniem procesu ciągłego doskonalenia opartego na zarządzaniu działaniami	<ul style="list-style-type: none"> • projektowanie i sprzedaż produktów • likwidacja szkód • administracja • zarządzanie lokatami
Zarządzanie kosztami jest elementem procesu zarządzania wartością	<ul style="list-style-type: none"> • produkty • dystrybucja • polityka taryfowa • underwriting • administrowanie systemem biznesowym • system likwidacji szkód • lokaty

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wybór systemu rachunku kosztów w zależności od celu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Lp.	Cel zarządzania kosztami	System(y) rachunku kosztów
1	Planowanie kosztów odszkodowań i świadczeń	rachunek kosztów klienta, rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego
2	Optymalizacja kosztów likwidacji szkód	rachunek kosztów działań, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów zmiennych
3	Optymalizacja kosztów akwizycji	rachunek kosztów działań, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów klienta, rachunek kosztów zmiennych
4	Redukcja kosztów administracyjnych	rachunek kosztów działań, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia
5	Redukcja kosztów utrzymania lokat i zarządzania nimi	rachunek kosztów działań, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia
6	Optymalizacja kosztów zbywania lokat	rachunek kosztów działalności lokacyjnej
7	Kontrolowanie kosztów kapitału	rachunek kosztów kapitału

Źródło: opracowanie własne.

Istotą opracowania danego systemu rachunku kosztów jest przygotowanie systemu ewidencyjnego kosztów z określeniem zasad klasyfikacji i grupowania kosztów,

a także zbierania informacji o kosztach. Na tym etapie należy wskazać, kto i z jaką częstotliwością ma zbierać informacje o kosztach i jak je ewidencjonować (według jakich pozycji, z jaką szczegółowością itd.), a także należy uzupełnić te informacje o mierniki, które posłużą do kalkulacji kosztów, czyli dane dotyczące wielkości ubezpieczonego ryzyka, liczby przepracowanych godzin, ilości obsłużonych klientów, polis itd.

W dalszej kolejności należy opracować zasady i procedury kalkulacji kosztów, a więc przygotować formuły służące zestawieniu kosztów, określić horyzont czasowy zakresu kalkulacji czy jednostkę nośnika kosztów (czy ma być to polisa, grupa klientów, działanie, produkt itd.). Następnie należy wskazać, jak wygenerowane informacje mogą zostać wykorzystane w procesie podejmowania decyzji w postaci określonych rachunków decyzyjnych czy konkretnych instrumentów rachunkowości zarządczej bądź controllingu.

Po wyborze i opracowaniu systemu rachunku kosztów, który ma dostarczać informacji do zarządzania kosztami, należy opracować system budżetowania kosztów. Jest on niejako naturalną konsekwencją wcześniejszego wyboru systemu rachunku kosztów, ponieważ sposób, w jaki koszty są grupowane i kalkulowane, wyznacza formułę ich prezentowania w budżetach. Budżetowanie kosztów jest często traktowane w praktyce jako jeden z najważniejszych elementów zarządzania kosztami, dlatego też trudno sobie wyobrazić proces ten bez jego udziału.

Zakład ubezpieczeń powinien dopasować sposób budżetowania do stosowanych systemów rachunku kosztów. W tabeli 3 zostały przedstawione sposoby budżetowania w zależności od możliwych do zastosowania systemów rachunku kosztów.

Tabela 3. System rachunku kosztów a sposób budżetowania w zakładzie ubezpieczeń

System rachunku kosztów	Sposób budżetowania
Rachunek kosztów działań	Budżetowanie według działań
Rachunek kosztów ciągłego doskonalenia	budżetowanie według działań budżetowanie tradycyjne
Rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego	brak budżetowania
Rachunek kosztów zmiennych	budżetowanie uzależnione od systemu rachunku kosztów, który wykorzystuje informacje o zmienności kosztów
Rachunek kosztów klienta	budżetowanie tradycyjne częściowo bazujące na zmienności kosztów
Rachunek kosztów działalności lokacyjnej	budżetowanie tradycyjne z elementami ujęcia zarządczego
Rachunek kosztów kapitału	budżetowanie kapitałów

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym etapem w procesie zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń jest sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z przyjętymi wcześ-

niej założeniami. Na tym etapie należy przeprowadzić obliczenia związane z kosztami będącymi przedmiotem zarządzania. Mogą mieć one różną postać, ponieważ zarządzanie kosztami ma indywidualny charakter i może różnie wyglądać.

Można wyodrębnić trzy rodzaje takich raportów. Są to:

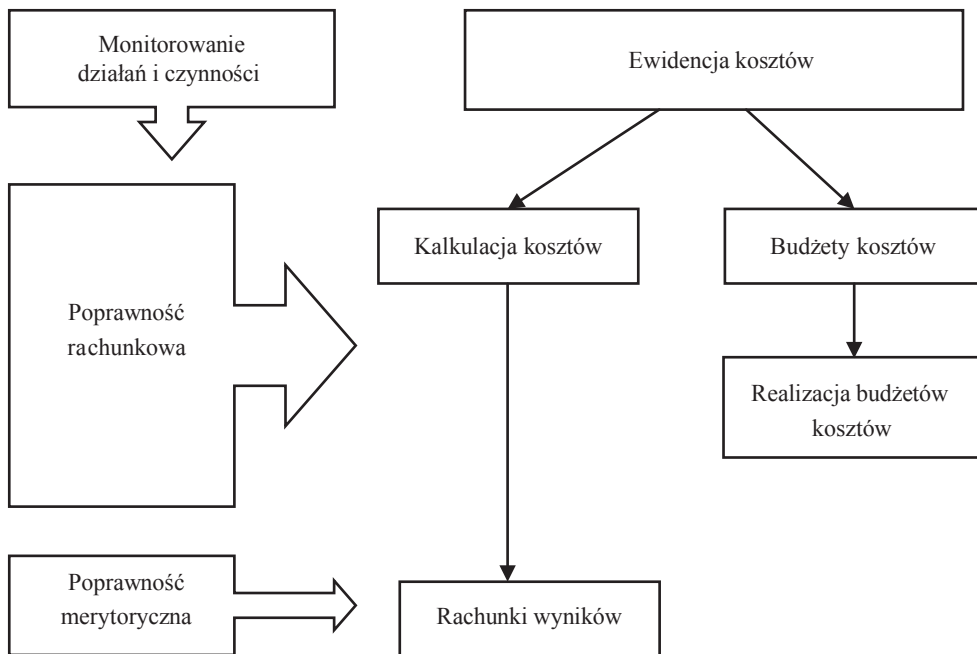
1. Rachunki kosztów bazujące na określonych formułach wynikających z zasad stosowanych przy danych modelach rachunku kosztów.
2. Realizacje budżetów będące naturalną konsekwencją wcześniejszego sporządzania budżetów i stanowiące część procesu budżetowania.
3. Rachunki wyników wykorzystujące informacje o kosztach.

W pierwszym przypadku, gdy raporty mają postać rachunku kosztów, w zestawieniu takim prezentowane są informacje o kosztach według formuły kalkulacji typowej dla danego modelu. Przykładem jest rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego, rachunek kosztów działań oraz rachunek kosztów klienta. Drugim typem raportów mogą być realizacje budżetów, które są dostosowane do procesu budżetowania. W tym przypadku mogą istnieć dwie sytuacje: budżetowanie nie jest związane z rachunkiem odpowiedzialności lub budżetowanie jest skorelowane z rachunkiem odpowiedzialności. Ostatnim rodzajem raportów, które mogą się pojawić na tym etapie, są rachunki wyników. Zarządzanie kosztami, mimo iż koncentruje się na samych kosztach, to jednak powinno zostać skonfrontowane z przychodami w celu ustalenia wyników, gdyż dopiero te ostatnie stanowią zazwyczaj podstawę podejmowania decyzji. Dlatego też sporządzanie zestawień w postaci rachunków wyników wchodzi w zakres zarządzania kosztami.

Następnym etapem w zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń jest monitorowanie działań i czynności. Jest to etap, który ma na celu kontrolowanie poprawności przebiegu wykonywania poszczególnych działań i czynności składających się na proces zarządzania kosztami. Nie służy on kontrolowaniu wyników i efektów zarządzania kosztami. Działania i czynności powinny być sprawdzane pod względem poprawności rachunkowej i merytorycznej. Na rysunku 1 został przedstawiony schemat prezentujący dotychczasowe etapy procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń wraz z określeniem rodzaju poprawności, która powinna być sprawdzana.

Jak widać na rysunku 1, w ramach monitorowania działań i czynności przeważa poprawność rachunkowa, która powinna zostać sprawdzona dla kalkulacji kosztów, sporządzonych budżetów oraz ich realizacji. Natomiast rachunki wyników powinny być sprawdzone przede wszystkim pod względem poprawności merytorycznej. W praktyce oczywiście nie da się tego tak jednoznacznie podzielić, gdyż przy kalkulacji czy sporządzaniu budżetów też merytoryczne kwestie są istotne, a przy prezentowaniu rachunków wyników mają znaczenie również aspekty rachunkowe.

Ostatnie dwa etapy procesu zarządzania kosztami mają nieco inny charakter, gdyż służą weryfikacji wyników. Pierwszy z nich obejmuje kontrolę, której podstawowym elementem jest szczegółowa analiza przyczyn odchyleń kosztów. Chodzi o to, by zweryfikować, dlaczego nie zrealizowano tego, co zaplanowano.



Rys. 1. Monitorowanie działań i czynności w procesie zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Analiza odchyień jest przeprowadzana w celu ustalenia przyczyn różnic pomiędzy wielkościami zaplanowanymi kosztów a wielkościami, które faktycznie zostały poniesione. Nie zawsze odchylenia mają charakter negatywny. Poza tym w przypadku prowadzenia jakiegokolwiek działalności, również i działalności ubezpieczeniowej, trudno przewidzieć wszystkie czynniki i ich oddziaływanie na wyniki, dlatego też powstawanie odchyień jest zjawiskiem całkowicie naturalnym.

Ostatnim etapem jest ocena efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami. Jest to etap niezależny, gdyż nie jest związany z poprzednimi, ale służy całościowej ocenie. Najprostszą formą jego realizacji jest stwierdzenie, czy w wyniku wdrożenia poszczególnych działań związanych z zarządzaniem kosztami udało się ubezpieczycielowi zrealizować cel, który sobie wyznaczył. Zatem istotą jest właściwe na początku sformułowanie celu i zweryfikowanie go po pewnym czasie. Okres, w którym należy zrealizować wyznaczony cel, powinien być określony na początku wdrażania zarządzania kosztami. Zakład ubezpieczeń bowiem musi wyraźnie ustalić, w jakim okresie chce dany cel zrealizować.

Ocena efektów nie jest rzeczą prostą i jednoznaczną, gdyż korzyści mogą mieć również charakter niematerialny i być niemierzalne, przez co trudno je odnieść do nakładów i kosztów, które się ponosi w związku z wdrażaniem zarządzania kosztami.

mi. Zatem ocena efektów powinna opierać się na kompleksowej analizie wdrożenia procesu zarządzania kosztami. Taką analizę można wykonać przy wykorzystaniu arkusza pytań i odpowiedzi. Na podstawie arkusza naczelne kierownictwo powinno podjąć decyzje co do dalszych losów procesu zarządzania kosztami – czy proces ten powinien być kontynuowany, czy zmodyfikowany, np. ograniczony, jeśli pochłania duże środki, czy przerwany. Do jego oceny nie powinny służyć tylko mierzalne dowody w postaci obniżenia kosztów, choć oczywiście to one są podstawowym wyznacznikiem jego sukcesu, ale również ogólna analiza wszystkich korzyści, również tych związanych ze zdobyciem doświadczenia, które może się przydać przy realizacji innych projektów. Dlatego też ocenę efektów wdrożenia procesu zarządzania kosztami należy przeprowadzić poprzez niekonwencjonalną analizę nakładów, stopnia realizacji celów oraz korzyści materialnych i niematerialnych, czyli taką, która będzie brała pod uwagę wszelkie aspekty i dawała możliwość szerokiej oceny sytuacji z każdej perspektywy.

4. Aspekty organizacyjne wdrożenia procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

Zarządzanie kosztami ma w dużym stopniu charakter interdyscyplinarny. Dlatego też przy organizowaniu wdrożenia procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń należy zaangażować różnych decydentów, nie tylko tych, którzy zajmują się problemami finansowymi. Jednak sama istota kosztów jest najbliższa zarządzaniu finansami, dlatego też umiejscowienie w strukturze organizacyjnej ubezpieczyciela osoby bądź zespołu, którego zadaniem będzie zarządzanie kosztami, powinno być takie, by jednostka ta znajdowała się blisko działu finansowego lub finansowo-księgowego. Główną osobą odpowiedzialną za wdrożenie zarządzania kosztami powinien być dyrektor finansowy lub osoba przez niego wskazana. Jeśli zakład ubezpieczeń posiada dział controllingu, to taką osobą może być dyrektor działu controllingu. Osoba, która odpowiada za wdrożenie zarządzania kosztami powinna:

- posiadać wiedzę z zakresu rachunkowości finansowej i sprawozdawczości finansowej zakładów ubezpieczeń,
- znać instrumenty rachunkowości zarządczej i umieć je stosować,
- rozumieć pojęcie controllingu i sens jego stosowania,
- znać specyfikę działalności zakładów ubezpieczeń i instytucji finansowych,
- mieć wiedzę z zarządzania finansami.

Wdrożenie zarządzania kosztami jest procesem na tyle rozbudowanym, że zaangażowanie w tę czynność tylko jednej osoby może nie pozwolić na kompleksowe zrealizowanie wszystkich etapów. Dlatego też na urealnienie osiągnięcia sukcesu wpływ ma utworzenie zespołu osób, które będą się zajmowały zarządzaniem kosztami w zakładzie ubezpieczeń. Zakres ich obowiązków został przedstawiony w tabeli 4.

Tabela 4. Zakres obowiązków osób zaangażowanych w proces zarządzania kosztami

Lp.	Etapy wdrożenia modelu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń	Zakres obowiązków osoby odpowiedzialnej	Pożądane wykształcenie/ doświadczenie
1	Projektowanie systemu klasyfikacji i grupowania kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie potrzebnych informacji o kosztach z księgowości, • wyodrębnienie problemowych obszarów kosztów, • pogrupowanie kosztów na potrzeby zarządzania w oparciu o pozyskane wcześniej informacje o kosztach z księgowości, • sporządzenie odpowiednich zestawień pozycji kosztowych służących jako wzorzec do dalszych etapów 	rachunkowość/ księgowość
2	Opracowanie strategii kosztowej	<ul style="list-style-type: none"> • wybór odpowiedniej strategii kosztowej zintegrowanej z procesem zarządzania, • wypełnienie arkusza oceny służącego zintegrowaniu celów zarządzania i zarządzania finansami z celami zarządzania kosztami, • opracowanie wybranej strategii kosztowej 	zarządzanie/ menedżer
3	Budżetowanie kosztów	<ul style="list-style-type: none"> • wyznaczenie zakresu budżetu głównego, • zaprojektowanie budżetów częściowych, • koordynacja działań służących zebraniu danych potrzebnych do budżetowania, • zebranie informacji potrzebnych do budżetów częściowych, • wypełnienie arkusza z budżetami częściowymi, • sporządzenie na podstawie budżetów częściowych budżetu głównego, • przekazanie informacji osobie odpowiedzialnej za projektowanie systemu rachunku kosztów 	controlling
4	Projektowanie systemu rachunku kosztów ciągłego doskonalenia opartego na działaniach	<ul style="list-style-type: none"> • współpraca z osobą odpowiedzialną za budżetowanie kosztów, • sporządzenie na podstawie pozyskanych informacji budżetu wstępnego, • określenie docelowego poziomu realizacji celów (współpraca z osobą odpowiedzialną za wybór i opracowanie strategii kosztowej) • weryfikacja budżetu wstępnego i sporządzenie budżetów pośrednich, • analiza przyczyn i źródeł powstawania kosztów, • oszacowanie kosztów związanych z eliminacją niepotrzebnych działań • sporządzenie budżetu ostatecznego 	koszty/ controlling
5	Ocena realizacji celów oparta na analizie odchyleń	<ul style="list-style-type: none"> • obliczenie odchyleń, • przeprowadzenie analizy istotności i korzystności odchyleń, • przeprowadzenie analizy przyczyn odchyleń 	koszty/ controlling/ zarządzanie

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać, zespół osób odpowiedzialnych za wdrożenie zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń może składać się zarówno z osób pozyskanych z działu księgowości, controllingu, jak i ze specjalistów od zarządzania.

5. Zakończenie

Zakład ubezpieczeń jest podmiotem funkcjonującym w określonych warunkach, które zmieniają się wskutek działania różnych czynników. Rynek ubezpieczeniowy z jednej strony charakteryzuje się swoją specyfiką, ale z drugiej strony jest uwarunkowany również działaniami niezwiązanymi bezpośrednio z tym rynkiem, które mają bardzo szeroki zakres, od zachowań ludzkich, poprzez koniunkturę na rynkach finansowych, do poziomu gospodarki światowej. Różnorodność czynników oraz olbrzymia ich dynamika generuje charakter współczesnego rynku ubezpieczeniowego, a przez to ma znaczenie dla zarządzania zakładem ubezpieczeń.

We współczesnym świecie największe znaczenie dla funkcjonowania rynku ubezpieczeniowego, w szczególności polskiego, mają takie czynniki, jak: jednolitość usług na rynku europejskim, szybki przepływ kapitału, globalizacja i szeroki zakres rynków finansowych, powiązania z innymi instytucjami finansowymi, zmiany w gospodarce światowej oraz zmiany społeczne i demograficzne.

Przedstawiona koncepcja dotycząca organizacji procesu zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń musi zatem uwzględniać wpływ wymienionych czynników na działalność ubezpieczyciela. A jednocześnie przy bardzo dynamicznie zmieniających się obecnie warunkach rynkowych proces ten musi zostać opracowany w taki sposób, aby możliwa była szybka jego modyfikacja. Niemniej jednak zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń jest procesem, który wymaga zaangażowania dużej grupy osób oraz koordynacji działań i czynności, ale jednocześnie może przyczynić się do ulepszenia procesu zarządzania i umocnienia pozycji rynkowej w warunkach dużej konkurencyjności.

Literatura

- Horngrén Ch.T., Bhimani A., Foster G., Datar S.M., 1999, *Management and Cost Accounting*, Prentice-Hall, London.
- Horngrén Ch.T., Datar S.M., Foster G., Rajan M., Ittner Ch., 2009, *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*, 13th ed., Prentice-Hall, London.
- Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A., 2000, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk.
- Monden Y., 2000, *Japanese Cost Management*, Imperial College Press, London.
- Nowak E., 2006, *Geneza i istota strategicznego zarządzania kosztami*, [w:] Nowak E. (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Wnuk T., 2002, *Zarządzanie kosztami. Budżetowanie i kontrola*, INFOR, Warszawa.
- Zyznarska-Dworczak B., 2012, *Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.