PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 135
Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza w planowaniu i kontroli działalności 2010

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

BUDŻETOWANIE KOSZTÓW AKWIZYCJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA KOSZTAMI ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ

Streszczenie: Zarządzanie kosztami obejmuje: wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i redukcji kosztów, podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń, wybór i przygotowanie odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów, opracowanie systemu budżetowania kosztów, monitorowanie działań i czynności, sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z wcześniejszymi założeniami co do przyjętej klasyfikacji kosztów, kontrolę obejmującą szczegółową analizę przyczyn odchyleń kosztów, oceny efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami. Koszty akwizycji są bardzo ważnym elementem budżetowania na potrzeby zarządzania kosztami.

Słowa kluczowe: zarządzanie kosztami, budżetowanie, koszty akwizycji.

1. Wstęp

Polskie zakłady ubezpieczeń stały się dzięki członkostwu Polski w Unii Europejskiej częścią jednolitego rynku europejskiego, przez co zmuszone zostały do odnalezienia się w zupełnie innych realiach rynkowych, niż te, w których funkcjonowały dotychczas. Musiały też nauczyć się przewidywać zagrożenia oraz szanse, jakie pojawiają się we współczesnej gospodarce. Zakłady ubezpieczeń na całym świecie są ze sobą powiązane zarówno kapitałowo (są nierzadko częścią finansowej grupy kapitałowej, do której należą banki, fundusze emerytalne czy inwestycyjne), jak i poprzez reasekurację, czyli wewnętrzny transfer ryzyka przeprowadzany między ubezpieczycielami a ich reasekuratorami w celu uniknięcia zgrupowania danego rodzaju ryzyka ubezpieczeniowego w jednym miejscu (na przykład w jednym kraju).

Reasekuracja zawsze miała znaczenie w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń, ale na szczególną uwagę zasługuje pierwsza z wymienionych cech, czyli powiązania kapitałowe. Są one przyczyną zmiany kierunku działań oraz sposobu myślenia decydentów, szczególnie tych, którzy podejmują decyzje o charakterze strategicznym. Należy o tym pamiętać również przy okazji projektowania procesu

zarządzania kosztami, który powinien być dopasowany do współczesnych kryteriów podejmowania decyzji.

Koszty zakładu ubezpieczeń ocenia się nie tylko z punktu widzenia odrębnej jednostki organizacyjnej, jaką jest spółka akcyjna czy towarzystwo ubezpieczeń wzajemnych, ponieważ są one częścią pewnej całości, na którą składają się z jednej strony podobne, z drugiej zaś różne instytucje finansowe. I tak należy postrzegać współczesne zarządzanie kosztami zakładu ubezpieczeń, które często musi być dostosowane do realizacji celów całej grupy kapitałowej.

Koszty w zakładach ubezpieczeń, które powinny być przedmiotem zarządzania, to przede wszystkim koszty o charakterze technicznym. Należą do nich odszkodowania i świadczenia oraz koszty działalności ubezpieczeniowej. Pierwsza grupa kosztów to pozycja, która jest rezultatem rachunku aktuarialnego, a ich wysokość ściśle się wiąże z szacowaniem ryzyka ubezpieczeniowego. Dlatego też ingerencja zakładu ubezpieczeń w wartość tych kosztów jest niewielka. Najistotniejsze zatem dla zarządzania będą koszty działalności ubezpieczeniowej, które wbrew nazwie nie obejmują całości kosztów zakładu ubezpieczeń, ale tylko dwie pozycje: koszty akwizycji i koszty administracyjne. Celem artykułu jest wskazanie zakresu budżetowania kosztów akwizycji i jego roli w zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń.

2. Charakterystyka kosztów akwizycji

Koszty akwizycji określa się jako te, które związane są z zawieraniem umów ubezpieczeniowych. Mogą mieć one charakter zarówno bezpośredni, jak i pośredni, np.: prowizje pośredników ubezpieczeniowych, koszty związane z oceną ryzyka ubezpieczeniowego, koszty badań, ekspertyz, analiz i wszelkich innych działań potrzebnych do skonstruowania umowy ubezpieczeniowej, koszty druków, materiałów zużytych przy akwizycji oraz koszty promocji i reklamy. Z kosztami akwizycji związany jest również problem rozliczania kosztów w czasie. Koszty te bowiem są ponoszone w różnym czasie, a dotyczą umów ubezpieczeniowych, które mimo że są sprzedawane w jednym, danym momencie, to obejmują ochroną ubezpieczeniową dłuższy czas. Koszty akwizycji powinny być zatem przypisane całemu okresowi trwania umowy ubezpieczeniowej bez względu na to, kiedy zostały, czy zostaną, poniesione.

Koszty akwizycji mają charakter zarówno kosztów bezpośrednich, jak i pośrednich, dlatego też istotnym elementem będzie przyjęcie sposobu rozliczenia tych kosztów na poszczególne obiekty. W zakładach ubezpieczeń pojawia się pewien problem związany właśnie z obiektami, na które należałoby odnieść poszczególne pozycje kosztów, chociażby po to, by później móc ustalić rentowność produktów ubezpieczeniowych. Problem ten wynika z charakteru produktu ubezpieczeniowego, który jest ściśle związany z ryzykiem ubezpieczeniowym. Zakłady ubezpieczeń bowiem sprzedają ubezpieczenia jako odrębne produkty, ale znaczna część ich sprzedaży dotyczy również pakietów ubezpieczeniowych. W takiej sytuacji zakład ubez-

pieczeń sprzedaje swoje produkty po znacznie niższej cenie, niż gdyby je sprzedawał osobno, gdyż przy pakiecie część ryzyka ubezpieczeniowego pokrywa się w ramach różnych ubezpieczeń i ta część, związana z prawdopodobnymi do wypłaty odszkodowaniami i świadczeniami, jest mniejsza.

Wpływa to oczywiście również na koszty akwizycji, które częściowo obejmują takie wydatki, które zakład ubezpieczeń ponosi, by ocenić ryzyko ubezpieczeniowe, dlatego też istotnym problemem jest rozliczanie tych kosztów na obiekty sprzedaży. Co prawda zakłady ubezpieczeń mają swoje grupy klientów, dla których szacują wspólnie ryzyko, ale również sprzedają produkty indywidualne, na przykład te skierowane do przedsiębiorstw, gdzie prawie zawsze istnieje konieczność zbadania indywidualnej sytuacji podmiotu gospodarczego, jego dokumentów księgowych czy warunków ekonomicznych, co wiąże się oczywiście z ponoszeniem dodatkowych kosztów akwizycji.

3. Proces zarządzania kosztami

Podstawowym założeniem każdego procesu jest to, że składa się on z etapów następujących po sobie. Również i w tym przypadku proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń powinien być zbiorem uporządkowanych i zorganizowanych czynności, które podlegają chronologicznemu ciągowi. Biorąc pod uwagę zarówno podejście strategiczne, jak i operacyjne, proces ten powinien obejmować następujące etapy:

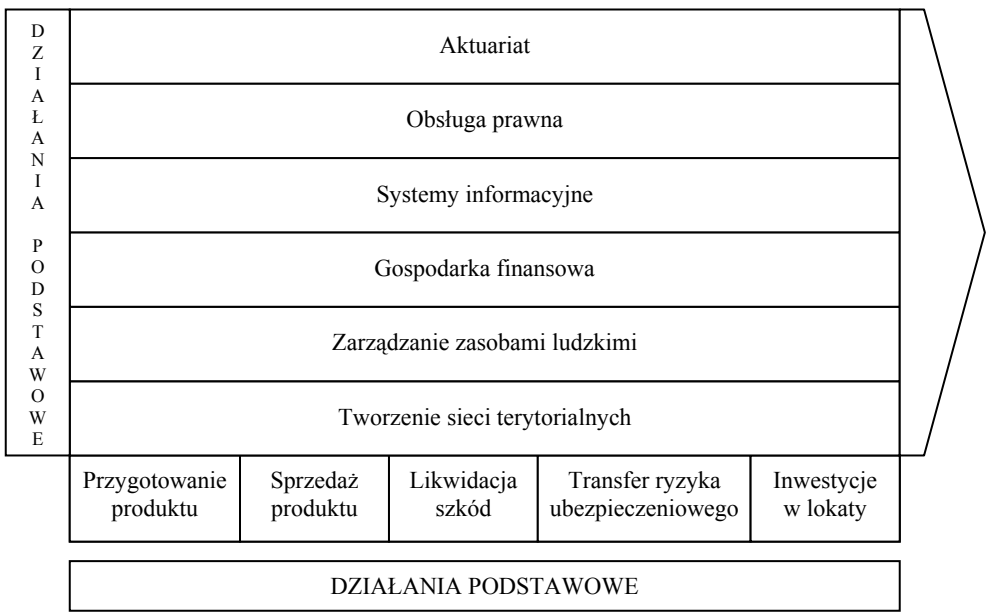
- wyznaczenie elementów wspólnych dla przyjętej strategii zakładu ubezpieczeń i redukcji kosztów,
- podział zadań strategicznych na podstawowe obszary działalności zakładów ubezpieczeń,
- wybór i przygotowanie odpowiedniego systemu lub systemów rachunku kosztów,
- opracowanie systemu budżetowania kosztów,
- monitorowanie działań i czynności,
- sporządzanie raportów dotyczących kalkulacji kosztów zgodnie z wcześniejszymi założeniami co do przyjętej klasyfikacji kosztów,
- kontrolę obejmującą szczegółową analizę przyczyn odchyleń kosztów,
- ocenę efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami.

Przeprowadzenie wszystkich wymienionych czynności z zachowaniem należytej staranności powinno gwarantować pozytywne rezultaty w zakresie ulepszenia polityki kosztowej zakładu ubezpieczeń.

Proces zarządzania kosztami można rozdzielić na część dotyczącą zarządzania strategicznego i część dotyczącą zarządzania operacyjnego. Jest to jeden z podstawowych podziałów stosowanych w praktyce, nawiązujący do rozróżnienia decyzji o charakterze długoterminowym od bieżących. Nie da się jednak zupełnie rozdzielić

strategicznego zarządzania kosztami od operacyjnego. Istnieje wiele wspólnych relacji wynikających z tego, iż założenia strategiczne zawsze w dużej mierze wyznaczają kierunek działań operacyjnych.

Jedną z ważniejszych koncepcji strategicznego zarządzania kosztami jest ta oparta na łańcuchu wartości. Łańcuch ten będzie wyglądał nieco inaczej w przypadku zakładu ubezpieczeń niż pozostałych podmiotów. Został on przedstawiony na rysunku 1.



Rys. 1. Łańcuch wartości w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Budżetowanie kosztów akwizycji jest związane ściśle z dwoma pierwszymi obszarami, czyli z przygotowaniem produktu, obejmującym: wszelkie działania związane z oszacowaniem ryzyka ubezpieczeniowego, badania, ekspertyzy, określenie ogólnych warunków ubezpieczenia, ustalenie wysokości składki ubezpieczeniowej, a także ze sprzedażą produktu – zakłady ubezpieczeń sprzedają swoje produkty poprzez pośredników ubezpieczeniowych (agentów lub brokerów) oraz w sprzedaży bezpośredniej (jako np. bankassurance).

Operacyjne zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń obejmuje wszelkie działania dotyczące maksymalnie jednego roku. Jego zakres i instrumenty są odmienne od tych stosowanych przy strategicznym zarządzaniu kosztami, choć wiele elementów jest ze sobą powiązanych. Do zadań operacyjnego zarządzania kosztami u ubezpieczyciela należy zaliczyć:

- kalkulację kosztów produktu ubezpieczeniowego,
- budżetowanie kosztów wraz z analizą odchyleń,
- sporządzanie krótkoterminowych rachunków decyzyjnych.

Najistotniejszym dla tematu niniejszego artykułu zadaniem zarządzania kosztami o charakterze krótkoterminowym jest oczywiście budżetowanie. Umiejętność właściwego planowania poziomu kosztów stanowi nieodzowną część procesu zarządzania, dlatego też budżetowanie w tym przypadku odgrywa główną rolę. Zadanie to powinno obejmować wszelkie działania składające się na kompleksowy proces budżetowania, od momentu zaplanowania wielkości sprzedaży ubezpieczeń (z podziałem na grupy oraz określeniem wartości sumy ubezpieczenia), poprzez konstrukcję budżetów dla różnych typów działalności ubezpieczyciela (ale przede wszystkim dla działalności technicznej), aż po analizę odchyleń oraz próbę określenia przyczyn ich powstania.

4. Budżetowanie kosztów akwizycji

Koszty akwizycji są jedną z ważniejszych pozycji w zakładzie ubezpieczeń. U ubezpieczycieli działu I stanowią one około 10% ogółu kosztów technicznych, a działu II od 15 do 20%. Budżetowanie kosztów akwizycji może być przeprowadzane z wykorzystaniem różnych metod i podejść, co jest związane przede wszystkim z grupowaniem tych kosztów i rozliczaniem ich na obiekty.

Można wyróżnić zatem następujące podejścia do budżetowania kosztów akwizycji w zakładzie ubezpieczeń:

- tradycyjne budżetowanie według ustawowych grup ubezpieczeń,
- zarządcze budżetowanie według produktów ubezpieczeniowych,
- budżetowanie z wykorzystaniem rachunku kosztów klienta,
- budżetowanie według kanałów dystrybucji.

Budżetowanie tradycyjne jest dostosowane do zasad sprawozdawczości finansowej oraz regulacji prawnych. Ustawa o działalności ubezpieczeniowej wyróżnia 5 grup ubezpieczeń w dziale I i 18 w dziale II. Podejście takie ma przede wszystkim tę zaletę, że można budżety takie bardzo łatwo porównać z danymi księgowymi. Zakłady ubezpieczeń mają bowiem obowiązek prezentowania swoich danych finansowych z podziałem na ustawowe grupy ubezpieczeń.

Do wad takiego podejścia można zaliczyć brak możliwości bezpośredniego wykorzystania planów w zarządzaniu, gdyż produkty ubezpieczeniowe znajdujące się w ofercie ubezpieczycieli nie pokrywają się dokładnie z ustawowymi grupami, które mają szerszy zakres. Na przykład w grupie 16 znajdują się ubezpieczenia różnych ryzyk finansowych, a w praktyce zakład ubezpieczeń może tu oferować zarówno ubezpieczenia od utraty zysku, należności zwykłych, należności eksportowych czy factoringowych.

Propozycja takiego budżetu została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Projekt budżetu kosztów akwizycji dla zakładu ubezpieczeń – podejście tradycyjne

Nr	Rodzaj ubezpieczenia	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie
…	Ustawowa grupa ubezpieczeń	Koszty druków Koszty obsługi infolinii	Zużycie materiałów pędnych Zużycie pozostałych materiałów Usługi najmu Usługi transportowe Świadczenia niepieniężne Koszty szkolenia Koszty podróży służbowych Amortyzacja Usługi pocztowe i kurierskie Usługi bankowe Koszty atestów i ekspertyz Pozostałe usługi obce Zewnętrzne usługi prawne Wynagrodzenia z narzutami Fundusz reprezentacyjny Koszty upominków i przedmiotów reklamy Reklama niepubliczna Reklama publiczna

Źródło: opracowanie własne.

Tradycyjne podejście ma inną jeszcze wadę, która wynika z pewnej specyfiki produktów ubezpieczeniowych i ryzyka ubezpieczeniowego. Zakłady ubezpieczeń sprzedają bardzo często swoje produkty w pakietach, oferując jeden podstawowy produkt, do którego dołącza się inne ubezpieczenia jako opcje. Ponieważ część ryzyka się pokrywa, są one zatem tańsze w pakiecie, niż gdyby miały być sprzedane osobno (np. innym klientom). Wiąże się to również z kosztami akwizycji, które w pakiecie są niewątpliwie niższe, np. sprzedając temu samemu klientowi ubezpieczenie na życie, dożycie czy posagowe dla jego dzieci, nie trzeba analizować wszystkich czynników ryzyka dla każdego produktu osobno, gdyż w dużej mierze będą się one pokrywać i wystarczy jedna analiza, a to wiąże się oczywiście z niższymi kosztami.

Lepszym rozwiązaniem zatem w zakresie budżetowania kosztów akwizycji wydają się pozostałe trzy podejścia. Pierwsze z nich opiera się na zarządczym budżetowaniu w oparciu o produkty ubezpieczeniowe. Sam charakter kosztów, czyli podział na bezpośrednie i pośrednie, jest taki sam jak w tabeli 1, ale przypisane są one nieco innym obiektom. Zostało to przedstawione w tabeli 2 na przykładzie ubezpieczeń wartości finansowych.

Podejście to jednak nie uwzględnia jeszcze wszystkiego, a więc chociażby pakietów ubezpieczeniowych. Najlepszym rozwiązaniem byłoby tu grupowanie kosz-

Tabela 2. Projekt budżetu kosztów akwizycji dla zakładu ubezpieczeń – podejście zarządcze (według produktów)

Produkt ubezpieczeniowy	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie
Np. ubezpieczenia wartości finansowych – gwarancje kontraktowe (dobrego wykonania kontraktu, zwrotu zaliczki, usunięcia wad i usterek oraz „przedkontraktowa" gwarancja zapłaty wadium), – gwarancja zapłaty długu celnego, – gwarancja zapłaty zobowiązań z tytułu podatku akcyzowego, – gwarancja wartości nieruchomości, – ubezpieczenie ogólnej niewypłacalności, – ubezpieczenie kredytu eksportowego, – ubezpieczenie spłaty rat, – ubezpieczenie kredytu hipotecznego, – ubezpieczenie kredytu rolniczego, – ubezpieczenia należności eksportowych, – ubezpieczenia utraty zysków.	Koszty druków Koszty obsługi infolinii	Zużycie materiałów pędnych Zużycie pozostałych materiałów Usługi najmu Usługi transportowe Świadczenia niepieniężne Koszty szkolenia Koszty podróży służbowych Amortyzacja Usługi pocztowe i kurierskie Usługi bankowe Koszty atestów i ekspertyz Pozostałe usługi obce Zewnętrzne usługi prawne Wynagrodzenia z narzutami Fundusz reprezentacyjny Koszty upominków i przedmiotów reklamy Reklama niepubliczna Reklama publiczna

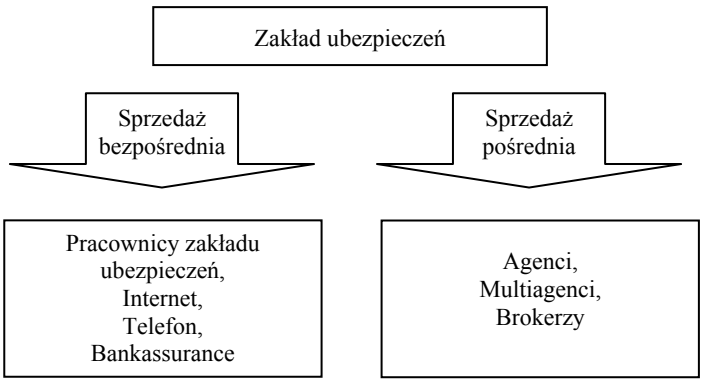
Źródło: opracowanie własne.

tów w budżetach według klientów. W takiej sytuacji koszty nie byłyby w ogóle przypisywane produktom czy grupom ubezpieczeniowym, ale odnoszone byłyby tylko do klientów, co uwzględniałoby pakiety ubezpieczeniowe. Chodzi tu przede wszystkim o podział klientów na indywidualnych (osoby fizyczne, których dotyczy znacznie mniejsze ryzyko) i korporacyjnych (osoby prawne, dla których sumy ubezpieczeniowe są o wiele wyższe). W podejściu takim można grupować koszty akwizycji według różnych kryteriów. Można tu wykorzystać podział na:

– osoby fizyczne i osoby prawne,
– przedziały sumy ubezpieczeniowej,
– branże (np. armatorzy, linie lotnicze, przewoźnicy itp.).

Ostatnie z wymienionych wcześniej podejść proponuje grupowanie kosztów akwizycji według kanałów dystrybucji. Podział taki ma istotne znaczenie dla zarządzania sprzedażą w zakładzie ubezpieczeń, gdzie wysokość kosztów akwizycji jest bardzo ważna, daje bowiem możliwość zaplanowania, a potem oceny rentowności poszczególnych sposobów sprzedaży.

Na rysunku 2 został przedstawiony podział kanałów dystrybucji przy sprzedaży ubezpieczeń, który powinien zostać wykorzystany w budżetowaniu kosztów akwizycji.



Rys. 2. Kanały dystrybucji produktów ubezpieczeniowych

Źródło: opracowanie własne.

Należy pamiętać o tym, że we wszystkich czterech przypadkach koszty pośrednie wymagają rozliczenia na obiekty.

5. Podsumowanie

Zarządzanie kosztami powinno być jednym z ważniejszych elementów całościowego procesu zarządzania każdego podmiotu gospodarczego. Mimo że zakłady ubezpieczeń różnią się pod wieloma względami od innych jednostek gospodarczych, szczególnie jeśli chodzi o kształtowanie wyniku finansowego, strukturę kosztów oraz charakter produktu ubezpieczeniowego, to również u ubezpieczycieli należy zwrócić uwagę na poziom kosztów i ich wpływ na kondycję finansową. Istotne jest jednak nie to, że należy zredukować koszty, ale to, że należy to zrobić zgodnie z pewnym ściśle określonym schematem postępowania, co powinno pozwolić na uniknięcie wielu błędów w zakresie prowadzonej polityki kosztowej zakładu ubezpieczeń. Świadome sterowanie określonymi działaniami w zakresie redukcji kosztów powinno również przyczynić się do poprawy pozycji rynkowej oraz zdobycia nowych klientów i większego zaufania dotychczasowych. By zarządzać, trzeba wcześniej planować, dlatego też istotny element zarządzania kosztami stanowi budżetowanie. A jedną z ważniejszych pozycji kosztów, jeśli nie najważniejszą, która powinna być kontrolowana, jest pozycja kosztów akwizycji.

Zarządzanie kosztami to proces, który może przyczynić się do podejmowania bardziej trafnych decyzji w zakresie:

– projektowania portfela ubezpieczeń,
– kreowania wartości dla właścicieli,
– zarządzania płynnością finansową,

– tworzenia wizerunku ubezpieczyciela godnego zaufania, zarówno w stosunku do klientów, jak i innych podmiotów z nim współpracujących (np. banków w ramach bankassurance).

Budżetowanie kosztów akwizycji odgrywa zatem kluczową rolę, choć nie bezpośrednią, w całościowym procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń.

Literatura

Handschke J. (red.), *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2006.

Horngren Ch.T., Bhimani A., Foster A., Datar S.M., *Management and Cost Accounting*, Prentice-Hall, London 1999.

Kaplan R.S., Cooper R., *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.

Karmańska A., *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

Monkiewicz J. (red.), *Podstawy ubezpieczeń*, t. III: *Przedsiębiorstwo*, Poltext, Warszawa 2003.

Nita B., *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2007.

Nowak E., *Zaawansowana rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa 2003.

Nowak E. (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2001.

Nowak E. (red.), *Budżetowanie kosztów przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk 2002.

Nowak E. (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Nowak E., Nita B. (red.), *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Wolters Kluwer, Kraków 2007.

Nowak E., Piechota R., Wierzbiński M., *Rachunek kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

Sierpińska M., Niedbała B., *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

ACQUISTITION COST BUDGETING IN COST MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

Summary: Cost management is a very important part of management process in such institutions as for example insurance company because of financial character of the product and the need of financial liquidity management. Cost management process contains such tasks as: finding out common elements for the chosen strategy of insurance company and costs reduction, preparing the partition of strategic tasks on three insurance company activity areas, selection and elaboration of proper cost accounting system, preparation of costs budgeting, monitoring actions and operations, preparing costs calculation reports according to received early costs classification, control of detailed analysis of causes of costs deviation, estimation of cost management process application. Acquisition costs are a very important part of budgeting for cost management.