Wybór strategii kosztowej w procesie zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk*

Streszczenie: *Cel* – Zaprezentowanie rodzajów strategii kosztowych możliwych do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń w warunkach zmieniającej się sytuacji rynkowej.

Metodologia badania – Analiza literatury, analiza przyczynowo-skutkowa oraz metoda dedukcji.

Wynik – Wyodrębniono i omówiono sześć podstawowych strategii kosztowych dla zakładu ubezpieczeń. Są to strategie oparte na: redukcji/optymalizacji kosztów, rentowności, polityce cenowej, ryzyku ubezpieczeniowym, płynności finansowej, minimalizacji kosztów kapitału.

Oryginalność/wartość – Klasyfikacja strategii kosztowych dla zakładu ubezpieczeń w warunkach sytuacji rynkowej.

Słowa kluczowe: ubezpieczenia, koszty, zakład ubezpieczeń

Wprowadzenie

Zakłady ubezpieczeń należą do grupy instytucji finansowych, które oferują klientom produkty finansowe. Instytucje te działają na rynku, który bardzo dynamicznie się rozwija. W związku z tym wszelkie działania dotyczące zarządzania nimi wymagają ciągłego modyfikowania i dostosowywania do bieżących potrzeb rynku. Celem artykułu jest zaprezentowanie różnych rodzajów strategii kosztowych możliwych do wdrożenia w zakładzie ubezpieczeń w zmieniających się warunkach rynkowych. Do realizacji celu głównego wykorzystano metody badawcze, takie jak analiza literatury, analiza przyczynowo-skutkowa i metoda dedukcji.

Współczesny rynek ubezpieczeniowy jest uwarunkowany przez różne czynniki. Można je podzielić na dwa obszary. Pierwszy dotyczy obszaru inwestycji, w którym najistotniejszymi czynnikami są: zmiany na rynkach finansowych, pojawienie się nowych instrumentów finansowych, szybki przepływ kapitału oraz relacje z innymi podmiotami. Wszystkie te czynniki są powiązane, gdyż rozwój rynków finansowych stwarza nie tylko możliwość inwestowania w nowe instrumenty, ale również przyczynia się do coraz szybszego przepływu kapitału, dlatego powstaje coraz bardziej rozbudowana sieć relacji kapitałowych między różnymi podmiotami.

* dr Magdalena Chmielowiec-Lewczuk, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: magdalena.chmielowiec-lewczuk@ue.wroc.pl.

Druga grupa czynników związana jest z obszarem społeczno-gospodarczym. Do czynników tych należy: stworzenie jednolitego rynku ubezpieczeniowego w Europie, zmiany w gospodarce europejskiej i światowej, a także wszelkie zmiany społeczne i demograficzne. Jednolitość ubezpieczeniowego rynku europejskiego skutkuje standaryzacją zasad jego funkcjonowania o bardzo różnym charakterze. Jedną z najbardziej znaczących zmian jest pojawienie się nowych systemów nadzoru nad tym rynkiem. W początkowej fazie proces wdrożenia systemów powoduje zazwyczaj wzrost kosztów administracyjnych w zakładach ubezpieczeń. Zmiany w gospodarce światowej generują również pojawienie się nowych regulacji prawnych, jednocześnie przyczyniają się do powstania nowych rodzajów ryzyka ubezpieczeniowego, np. ryzyka związanego z atakami terrorystycznymi. Ostatnią grupą czynników są zmiany o charakterze społeczno-demograficznym. Obejmują one przede wszystkim: zmiany w strukturze demograficznej społeczeństwa, zmianę świadomości społeczeństwa i nowe technologie informatyczne (szybki przepływ informacji, nowe możliwości pozyskania klientów i ich obsługi).

Zmiany te skutkują pojawieniem się nowych rodzajów ryzyka ubezpieczeniowego, co stanowi zarówno szansę, jak i zagrożenie dla ubezpieczycieli. W związku z tym, sytuacja ta może przyczynić się do wzrostu kosztów akwizycji, ponieważ zakłady ubezpieczeń muszą ponieść dodatkowe nakłady na przygotowanie nowych produktów. Wzrost kosztów akwizycji może jednak zostać zbilansowany rosnącymi przychodami ze sprzedaży.

Oprócz nowych produktów pojawia się również możliwość skorzystania przez ubezpieczycieli z nowych kanałów dystrybucji, co może wpłynąć na strukturę kosztów, podobnie jak działanie pozostałych wymienionych czynników. Chodzi tu nie tyle o zmianę samej struktury kosztów, gdyż podstawowe pozycje kosztów ubezpieczyciela pozostają takie same, ale o zmianę udziału poszczególnych pozycji w całości, jak również o zmiany w strukturze poszczególnych pozycji kosztowych, np. kosztów akwizycji czy kosztów administracyjnych, na które będą się składać nieco inne czynniki.

Na podstawie wymienionych czynników oraz pojawiających się w związku z nimi szans i zagrożeń, można wyznaczyć najważniejsze determinanty współczesnego rynku ubezpieczeniowego mające największy wpływ na koszty zakładów ubezpieczeń. Są to:

- nowe systemy nadzoru ubezpieczeniowego,
- funkcjonowanie grup finansowych,
- nowe rodzaje ryzyka ubezpieczeniowego,
- nowe kanały dystrybucji,
- rynki finansowe i nowe instrumenty finansowe,
- pozostałe (działalność kancelarii odszkodowawczych, zmieniająca się świadomość społeczna oraz oczekiwania klientów, zwiększona konkurencyjność skutkująca koniecznością dbania o lepszą jakość usług).

Wymienione determinanty rynku kształtują wybór strategii kosztowych i ich projektowanie przez zakłady ubezpieczeń.

1. Proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń

W literaturze można znaleźć różne definicje zarządzania kosztami. Pojęcie to oznacza podejmowane przez menedżerów działania w postaci systematycznej kontroli oraz ciągłej redukcji kosztów w celu osiągnięcia zadowolenia klientów (Horngren, Bhimani, Foster, Datar, 1999, s. 6). 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).

Inna definicja wskazuje, że zarządzanie kosztami polega na opracowywaniu i zastosowaniu odpowiedniej polityki zarządu i procedur postępowania oraz zbudowaniu systemu dopływu informacji opartych na istotnych kosztach (Jarugowa, Nowak, Szycha, 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.

Na świecie wykształciły się trzy podejścia do zarządzania kosztami: niemieckie, angloamerykańskie i japońskie (Zyznarska-Dworczak, 2012, s. 21–22). Podejścia niemieckie i angloamerykańskie są do siebie zbliżone, podczas gdy japońskie znacznie się od nich różni. Przy podejściu niemieckim jest większa koncentracja na wnętrzu przedsiębiorstwa oraz większa szczegółowość i precyzja informacji, niż przy angloamerykańskim. Natomiast japońskie podejście, które wykształciło się wcześniej, koncentruje się na długookresowych działaniach ukierunkowanych na konsekwentne dążenie do docelowego poziomu wyników poprzez pracę, w której partycypują decydenci różnych szczebli.

Proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń obejmuje następujące etapy:

- 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,
- kontrolę obejmującą szczegółową analizę przyczyn odchyień kosztów,
- ocenę efektów wdrożonego procesu zarządzania kosztami.

Proces zarządzania kosztami w zakładzie ubezpieczeń może być zaprojektowany w różny sposób, w zależności od głównego celu, jakiemu proces ten ma służyć. Można wskazać trzy najczęstsze sytuacje:

- zarządzanie kosztami jest podporządkowane zarządzaniu finansami,
- zarządzanie kosztami jest skorelowane z wdrażaniem procesu ciągłego doskonalenia opartego na zarządzaniu działaniami,
- zarządzanie kosztami jest elementem procesu zarządzania wartością.

Wyodrębnione obszary związane z kosztami, z uwzględnieniem trzech wymienionych koncepcji, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1

Obszary 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 – <i>underwriting</i> – administrowanie systemem biznesowym – system likwidacji szkód – lokaty

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione koncepcje są zbliżone, ponieważ część zagadnień jest bardzo podobna. Różnią się one podejściem i podstawowymi założeniami. W koncepcji zarządzania kosztami opartej na zarządzaniu finansami wskazane obszary dotyczą typowych pojęć, które mają znaczenie dla gospodarki finansowej ubezpieczyciela. Przy koncepcji związanej z wdrażaniem procesu ciągłego doskonalenia, opartego na zarządzaniu działaniami, założeniem jest redukcja niepotrzebnych działań i likwidacja w ten sposób części kosztów w celu uzyskania lepszych wyników. Ostatnia koncepcja, oparta na zarządzaniu wartością, jest związana z obszarami kreowania wartości. Koncepcje te, wbrew pozorom, nie wykluczają się. Można wdrażać proces kreowania wartości w zakładzie ubezpieczeń, jak i koncentrować działania na ciągłym doskonaleniu przy założeniu, że zarządzanie kosztami jest częścią zarządzania finansami. Jednak można również np. nie wdrażać zarządzania wartością ani nie stosować procesu ciągłego doskonalenia, a zarządzać kosztami jako elementem zarządzania finansami.

2. Strategie kosztowe w zakładzie ubezpieczeń

Jeśli zakład ubezpieczeń decyduje się na wdrożenie procesu zarządzania kosztami, powinien go zaprojektować na podstawie jednej z przyjętych strategii kosztowych. Wybór strategii umożliwia wyraźne określenie, co jest wyznacznikiem realizacji celu zarządzania kosztami,

czy jest nim określony poziom kosztów, czy rentowność, czy też inna wielkość, której osiągnięcie powinno gwarantować realizację przyjętych celów przez ubezpieczyciela.

W przypadku zakładów ubezpieczeń można wyróżnić podstawowe strategie kosztowe, oparte na:

- redukcji/optimalizacji kosztów,
- rentowności,
- polityce cenowej,
- ryzyku ubezpieczeniowym,
- płynności finansowej,
- minimalizacji kosztów kapitału.

Każda strategia bazuje na innym celu, choć instrumenty przez nie wykorzystywane mogą być podobne lub nawet identyczne. Przy okazji realizacji określonej strategii pojawiają się nieco inne problemy. Charakterystykę strategii kosztowych możliwych do przyjęcia przez zakład ubezpieczeń w ramach zarządzania kosztami przedstawiono w tabeli 2.

Strategie kosztowe, oparte na redukcji bądź optymalizacji kosztów, są najprostsze z punktu widzenia realizacji celu, ponieważ wyznacznikiem takiej strategii jest tylko określony poziom kosztów. Nie bierze się pod uwagę innych czynników i wielkości, jak przychód, zysk czy rentowność. Celem realizacji takiej strategii jest doprowadzenie zakładu ubezpieczeń do posiadania określonego, zwanego docelowym, poziomu kosztów. Strategia ta może swoim zakresem obejmować różne pozycje kosztów, odmiennie klasyfikowanych i pogrupowanych.

Tabela 2

Charakterystyka strategii kosztowych w zakładzie ubezpieczeń

Strategia kosztowa	Podstawowy cel	Wykorzystywane instrumenty	Główne obszary problemowe
1	2	3	4
Oparta na redukcji/optimalizacji kosztów	docelowy poziom kosztów	budżetowanie kosztów, zarządzanie kosztami działań, rachunek odpowiedzialności	koszty akwizycji, koszty likwidacji szkód, koszty administracyjne, koszty działań, koszty wewnętrznych jednostek, koszty zarządzania lokatami
Oparta na rentowności	docelowy poziom rentowności	rachunek kosztów cyklu życia produktu, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów klienta	rentowność produktów, klientów, kanałów dystrybucji, działalności techniczno-reasekuracyjnej, lokacyjnej
Oparta na polityce cenowej	docelowa wysokość zbieranej składki	budżetowanie i kontrola kosztów odszkodowań i świadczeń	odszkodowania i świadczenia

1	2	3	4
Oparta na ryzyku ubezpieczeniowym	docelowy poziom ubezpieczanego ryzyka	budżetowanie i kontrola kosztów odszkodowań i świadczeń skoordynowana z określonym poziomem wypłacalności	odszkodowania i świadczenia, wypłacalność, środki własne, kapitały, zmienność kosztów
Oparta na płynności finansowej	docelowy poziom płynności finansowej	rachunek przepływów pieniężnych, budżetowanie kosztów skoordynowane z budżetowaniem przepływów pieniężnych, łańcuch kreowania wartości	relacja: koszty–wydatki, przepływy pieniężne, określenie związku między ponoszeniem kosztów a generowaniem przepływów pieniężnych, kreowanie wartości zakładu ubezpieczeń
Oparta na minimalizacji kosztu kapitału	minimalny średni ważony koszt kapitału	budżetowanie kapitałów, dźwignia finansowa	struktura kapitałów, koszty kapitałów

Źródło: opracowanie własne.

Przy realizacji strategii kosztowej opartej na redukcji lub optymalizacji kosztów można zastosować trzy podejścia. Pierwszym z nich jest podejście tradycyjne, kiedy bazuje się na sprawozdawczej klasyfikacji kosztów. Celem będzie zatem osiągnięcie na przykład docelowego poziomu kosztów akwizycji lub kosztów likwidacji szkód. Drugie podejście opiera się na klasyfikacji kosztów według działań, a celem będzie osiągnięcie docelowego poziomu kosztów poszczególnych działań. Podejście to wykorzystuje założenia koncepcji zarządzania działaniami, w którym określony poziom kosztów uzyskuje się przez wskazanie działań, które można albo należy wyeliminować. Ostatnie podejście bazuje na rachunku odpowiedzialności, w którym celem jest osiągnięcie określonego, docelowego poziomu kosztów w danej jednostce wewnętrznej, którą może być dział, oddział, przedstawicielstwo czy departament. Głównym instrumentem, który powinien być wykorzystywany przy przyjęciu strategii, jest budżetowanie skoncentrowane, przede wszystkim, na planowaniu i kontroli kosztów, a także obejmujące analizę odchyleń.

Przy strategiach kosztowych opartych na redukcji/optymalizacji kosztów na szczególną uwagę zasługują dwa problemy. Są to:

- analiza czynników kosztotwórczych,
- określenie sposobu zbierania danych.

Właściwa analiza czynników kosztotwórczych, szczególnie wewnętrznych, pozwala na racjonalną redukcję kosztów. Według G. Gieschena (2009, s. 154–155) istnieje 16 podstawowych obszarów, w których można szukać źródeł obniżki kosztów, np. sprzęt elektroniczny kupowany na potrzeby menedżerów, outsourcing, zakup środków trwałych itp.

W grupie strategii kosztowych, opartych na rentowności, wyznacznikiem realizacji celów są nie tylko koszty, lecz również określony poziom docelowej rentowności. Wybór takiej strategii może być częścią działań związanych z procesem zarządzania wynikami.

Wtedy koszty stają się kluczowym elementem, ponieważ zarządzanie kosztami w naturalny sposób łączy się z zarządzaniem wynikami czy rentownością, gdyż decyzje związane z ponoszeniem określonego poziomu kosztów są skorelowane z celami dotyczącymi wyników i jakiegokolwiek działania w obszarze kosztów bez poziomu rentowności są niekompletne. Kompleksowy system zarządzania rentownością obejmuje swoim zakresem wiele zadań i czynności, ale większość z nich dotyczy kosztów (Wnuk-Pel, 2006, s. 9).

Strategia kosztowa oparta na rentowności może być wdrażana w trzech następujących sytuacjach:

- zakład ubezpieczeń rozważa ofertę nowego produktu,
- zakład ubezpieczeń bazuje na koncepcji ciągłego doskonalenia,
- zakład ubezpieczeń chce maksymalizować wyniki ze sprzedaży na podstawie grup klientów lub kanałów dystrybucji.

Kolejną grupą strategii kosztowych są strategie oparte na polityce cenowej. Wyznaczniakiem działań w zakresie kosztów jest tu przyjęta przez zakład ubezpieczeń polityka kształtowania cen. Ubezpieczyciel zakłada utrzymanie lub zwiększenie sprzedaży przez oferowanie produktów po określonych cenach konkurencyjnych. Docelowy poziom kosztów wyznacza więc cena, czyli wysokość składki. Koncepcja tej strategii jest podobna do strategii opartej na rentowności, z tym że różnica polega na tym, że przy poprzedniej strategii wyznaczniakiem był poziom rentowności, a w omawianej strategii jest to poziom ceny. Rentowność nie ma zatem w tym przypadku pierwszoplanowego znaczenia.

Docelowy poziom sprzedaży i składki determinuje poziom kosztów odszkodowań i świadczeń. W związku z tym główne działania w zakresie kosztów będą koncentrowały się na planowaniu i kontroli kosztów odszkodowań i świadczeń. Kluczowym instrumentem tej strategii jest zatem budżetowanie kosztów odszkodowań i świadczeń. Taka strategia kosztowa nie koncentruje się na działaniach, mających na celu znalezienie przyczyn powstawania kosztów i eliminacji części z nich, ale na ich kontroli. Jeżeli zatem zakład ubezpieczeń chce przyjąć taką strategię, wymaga to dopasowania jej do prowadzenia określonej polityki w zakresie kształtowania cen.

Następną możliwą do przyjęcia strategią kosztową jest strategia oparta na ryzyku ubezpieczeniowym. Ma ona nieco podobny charakter do poprzedniej, choć w jej przypadku wyznaczniakiem jest określony poziom ubezpieczanego ryzyka. Znaczenie ma więc nie wielkość portfela sprzedawanych ubezpieczeń, lecz jego jakość. Punktem wyjścia są zatem możliwości zakładu ubezpieczeń w zakresie posiadanych środków własnych, kapitałów, sprzedaży, zasięgu terytorialnego czy grupy klientów. Czynniki te wyznaczają maksymalny poziom możliwego do ubezpieczenia ryzyka. Skutek przyjęcia tej strategii w postaci poniesienia określonego poziomu kosztów jest podobny do skutku, który był wskazany dla poprzedniej strategii. Kluczową pozycją kosztów będą tu również odszkodowania i świadczenia, których wysokość jest konsekwencją wcześniej podjętych decyzji w zakresie sprzedaży określonych produktów. W związku z tym bardzo ważną rolę odgrywa tu budżetowanie kosztów odszkodowań i świadczeń.

Przedostatnią z wymienionych strategii kosztowych, na której zakład ubezpieczeń może oprzeć zarządzanie kosztami, jest strategia bazująca na płynności finansowej. Różni się ona od poprzednich tym, że uwzględnia przepływy pieniężne, których tamte nie brały pod uwagę. Jest zatem podejściem, które łączy problematykę kosztów jako kategorii wyniku finansowego i wyznacznika rentowności z przepływami pieniężnymi, które kształtują płynność finansową. To ujęcie ma znacznie szerszy zakres, ale też i inne zastosowanie. Przy przyjęciu strategii kosztowej, opartej na płynności finansowej, celem ubezpieczyciela jest zachowanie odpowiedniego poziomu płynności finansowej dzięki znajomości kosztów, które generują wydatki. Kluczową rolę w tej strategii odgrywa zatem relacja: koszty–wydatki i umiejętność planowania wydatków jako skutku wcześniejszego podjęcia decyzji dotyczących kosztów. Kompleksowe zarządzanie płynnością finansową w zakładzie ubezpieczeń bazuje nie tylko na tej strategii. Jest ona jedynie elementem wspomagającym.

Ostatnia strategia kosztowa, którą może przyjąć zakład ubezpieczeń jest oparta na minimalizacji kosztu kapitału. Jest to strategia różniąca się od pozostałych tym, że dotyczy tylko sfery kosztów kapitału. Podobnie jak poprzednia, nie stanowi zatem kompleksowego podejścia do zarządzania kosztami, ale koncentruje się tylko na jednym elemencie, którym są koszty kapitału finansującego działalność gospodarczą. Ma ona na celu działania, które powinny skutkować takim zaplanowaniem struktury kapitałów, by zakład ubezpieczeń ponosił minimalny średni ważony koszt kapitału. Zakres przedmiotowy tej strategii będzie obejmować koszty kapitału.

Uwagi końcowe

Charakterystyka wymienionych strategii kosztowych została przedstawiona przez wskazanie celów, jakim ma służyć ich wdrożenie. Konsekwencją tego są również instrumenty, które są wykorzystywane, by cele te zrealizować. Należy jednak pamiętać, że jakiegokolwiek strategię przyjęte w ramach zarządzania kosztami nie gwarantują sukcesu. Proces zarządzania wynikami ma za zadanie przede wszystkim dostarczać informacji, które są następnie wykorzystywane przy podejmowaniu decyzji i wyznaczaniu określonych działań do realizacji. To, czy działania takie będą postrzegane w zakładzie ubezpieczeń tylko jako przeszkoda biurokratyczna, czy także jako mechanizm pozyskiwania zaangażowania pracowników na rzecz osiągania celów, zależy w dużej mierze od właściwego motywowania ludzi (Bourne, Bourne, 2013, s. 28). Warto również zwrócić uwagę na to, że żadna z omówionych strategii nie jest idealna, gdyż jej wybór uwarunkowany jest wieloma czynnikami, takimi jak: bieżące wyniki finansowe, wysokość ubezpieczanego ryzyka, wysokość środków własnych czy struktura lokat. Dlatego też wybór strategii kosztowej zależy od zakładu ubezpieczeń.

W praktyce problematyka zarządzania kosztami jest popularna od wielu lat. Jednak jej obecność w działalności zakładów ubezpieczeń jest uwarunkowana ich specyfiką. Rozwiązania w postaci wykorzystania różnych instrumentów są stosowane od lat w podmiotach prowadzących działalność produkcyjną, usługową czy handlową, jednak w przy-

padku ubezpieczycieli wymagają one modyfikacji i dostosowania ich do szczególnych warunków instytucji finansowych. Jednocześnie dla zakładów ubezpieczeń działających w Polsce znaczenie ma również charakter krajowego rynku, na który oddziałują wewnętrzne regulacje prawne, lokalna gospodarka, oczekiwania klientów oraz historia rynku wynikająca z doświadczeń poprzednich lat. Nie można bezpośrednio przenieść do ubezpieczycieli instrumentów zarządzania kosztami stosowanych przez inne podmioty gospodarcze. Trudno również wdrożyć wprost w zakładach ubezpieczeń działających na terenie Polski rozwiązania wykorzystywane w innych krajach.

Literatura

- Bourne, M., Bourne, P. (2013). *Zarządzanie wynikami firmy*. Gliwice: Helion.
- Gieschen, G. (2009). *Nareszcie więcej zysku. 99 porad jak obniżyć koszty przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Edu.
- Horngren, Ch.T., Bhimani, A., Foster, G., Datar, S.M. (1999). *Management and Cost Accounting*. London: Prentice-Hall.
- Jarugowa, A., Nowak, W.A., Szycha, A. (2000). *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*. Gdańsk: ODDK.
- Nowak, E. (2006). Geneza i istota strategicznego zarządzania kosztami. W: E. Nowak (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wnuk, T. (2002). *Zarządzanie kosztami. Budżetowanie i kontrola*. Warszawa: INFOR.
- Wnuk-Pel, T. (2006). *Zarządzanie rentownością. Budżetowanie i kontrola*. Warszawa: Difin.
- Zyznarska-Dworczak, B. (2012). *Jak zarządzać kosztami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Difin.

THE CHOICE OF THE COST STRATEGY IN THE COST MANAGEMENT PROCESS IN THE INSURANCE COMPANY

Abstract: *Purpose* – Presenting various types of cost strategies that are possible to implement in the insurance company in the context of changing market conditions.

Design/methodology/approach – Analysis of literature, analysis of cause and effect and the method of deduction.

Findings – There are separated and presented six basic cost strategies for the insurance companies. These strategies are based on: the reduction/cost optimization, profitability, pricing policy, insurance risk, financial liquidity, minimizing the cost of capital.

Originality/value – The classification of cost strategies for the insurance company in the context of today's market conditions.

Keywords: insurance, costs, insurance company

Cytowanie

Chmielowiec-Lewczuk, M. (2017). Wybór strategii kosztowej w procesie zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 4 (88/1), 415–423. DOI: 10.18276/frfu.2017.88/1-40.