

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 374

Rachunek kosztów i rachunkowość zarządcza Teoria i praktyka

Redaktorzy naukowci
Edward Nowak
Zdzisław Kes



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Agata Wiszniowska

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2015

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-475-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:
EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.
ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	7
Anna Balicka: Sprawozdawczość środowiskowa w świetle nowej dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady	9
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Wyznaczanie strategii kosztowych w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych i towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych – podobieństwa i różnice	19
Joanna Dyczkowska: Nowe wyzwania dla spółek w zakresie sprawozdawczości: ujawnienia finansowe i pozafinansowe według Międzynarodowych Ram Raportowania Zintegrowanego	30
Tomasz Dyczkowski: Użyteczność informacji finansowych ze sprawozdań organizacji pożytku publicznego w ocenie ich dokonań przez darczyńców	42
Joanna Dynowska: Programy finansowo-księgowe wykorzystywane w gminach	57
Rafał Jagoda: Zarządzanie należnościami w kształtowaniu płynności finansowej przedsiębiorstw	70
Zdzisław Kes: Pojęcie kontroli a budżetowanie	81
Marcin Klinowski: Controlling w strukturach zorientowanych na projekty ..	91
Robert Kowalak: Zarządzanie dokonaniem w zakładzie gospodarowania odpadami	101
Marcin Kowalewski: Wykorzystanie benchmarkingu w pomiarze i zarządzaniu dokonaniem przedsiębiorstwa	114
Wojciech Dawid Krzeszowski: Mierniki oceny zarządu – analiza krytyczna	122
Maria Nieplowicz: Ewolucja zrównoważonej karty wyników na tle potrzeb zarządzających	132
Edward Nowak: Pojemność informacyjna rachunku zysków i strat mikro-jednostek	145
Marta Nowak: Rachunkowość zarządcza, rachunkowość behawioralna – dwie strony tego samego medalu	154
Michał Poszwa: Problem „uznaniowości” w ustalaniu kosztów uzyskania przychodów	162
Marcin Wierzbiński: Krytyczna analiza systemu regulacji cen ciepła	172

Summaries

Anna Balicka: Environmental reporting in the light of the new directive of the European Parliament and Council	18
---	----

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Determination of cost strategy for insurance joint stock companies and mutual insurance societies – similarities and differences	29
Joanna Dyczkowska: New reporting challenges for organizations: financial and non-financial disclosures according to the international integrated reporting framework	41
Tomasz Dyczkowski: Usefulness of financial data from public benefit organizations’ reports in performance assessment conducted by their donors	56
Joanna Dynowska: Integrated accounting software used in local municipal offices.....	69
Rafał Jagoda: Management of accounts receivable in shaping corporate liquidity	80
Zdzisław Kes: Control concept vs. budgeting	90
Marcin Klinowski: Management accounting in projects-oriented structures	100
Robert Kowalak: Performance management for the waste disposal plants....	113
Marcin Kowalewski: Using benchmarking in performance measurement and management systems	121
Wojciech Dawid Krzeszowski: Management board evaluation measures – critical analysis	131
Maria Nieplowicz: The evolution of Balanced Scorecard in respect of managers needs.....	144
Edward Nowak: Informational capacity of profit-and-loss accounts required from micro-entities	152
Marta Nowak: Management accounting, behavioral accounting – two sides of the same coin	161
Michał Poszwa: The problem of “discretion” in determining tax deductible expenses	170
Marcin Wierziński: Critical assessment of heat price regulation system	190

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

WYZNACZANIE STRATEGII KOSZTOWYCH W UBEZPIECZENIOWYCH SPÓLKACH AKCYJNYCH I TOWARZYSTWACH UBEZPIECZEŃ WZAJEMNYCH – PODOBIENSTWA I RÓŻNICE

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problemu opracowania strategii kosztowych, które mogą być wdrażane w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych i w towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych. Przedstawiony zostanie ten problem w nawiązaniu do nieco odmiennych celów działalności tych dwóch podmiotów, dlatego też szczególna uwaga zostanie zwrócona na podobieństwa i różnice między nimi, gdyż niemożliwe jest opracowanie uniwersalnych strategii, które byłyby idealne dla obu form prawnych. Podobieństwa w zakresie wyznaczania strategii dotyczą charakteru produktu, zakresu działalności, regulacji prawnych i tego samego rynku. Różnice natomiast wynikają z odmiennego celu działalności i innych klientów. Różnice jednak mają większą przewagę, gdyż wpływają na decyzje kosztowe w przypadku takich pozycji, jak: koszty akwizycji, administracyjne, likwidacji szkód i koszty kapitału. Dlatego też na wyznaczenie strategii kosztowych znaczący wpływ ma forma prowadzenia działalności.

Słowa kluczowe: strategia, koszty, ubezpieczenia.

DOI: 10.15611/pn.2015.374.02

1. Wstęp

Uwarunkowania współczesnego rynku zmieniają się w sposób niezwykle dynamiczny. Pociąga to za sobą konieczność ciągłego doskonalenia procesu zarządzania w różnych jego obszarach. Podmioty i instytucje prowadzące działalność gospodarczą muszą zatem cały czas monitorować czynniki zewnętrzne i wewnętrzne, które determinują kierunki zmian.

W dalszym ciągu jednym z ważniejszych celów służących ocenie działalności gospodarczej jest generowanie odpowiedniego wyniku finansowego, dlatego też szczególne znaczenie mają koszty, które wpływają na poziom tego wyniku. Decydenci, którzy chcą świadomie zarządzać wynikami, powinni opracować i wdrożyć właściwie

dobrane strategie kosztowe. Są one niezbędne w kompleksowym procesie zarządzania bez względu na rodzaj działalności podmiotu, choć mogą mieć nieco inny charakter.

Zakłady ubezpieczeń są instytucjami, które działają w branży usług finansowych. Według regulacji prawnych działalność ubezpieczeniową mogą prowadzić dwa rodzaje podmiotów prawnych. Są to spółki akcyjne i towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, zwane T UW-ami. Podział ten, choć wynika bezpośrednio z polskich przepisów prawnych, czyli z ustawy o działalności ubezpieczeniowej, w której określa się, że „Zakład ubezpieczeń może wykonywać działalność ubezpieczeniową wyłącznie w formie spółki akcyjnej albo towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych” [DzU 2003, nr 124, poz. 1151, art. 5], obowiązuje również na całym świecie. Między tymi dwoma podmiotami istnieje dość dużo różnic, wśród których najistotniejszą jest cel działania. Ubezpieczeniowe spółki akcyjne są podmiotami, które prowadzą działalność w celu zarobkowym. T UW-y natomiast to podmioty, które powstają najczęściej w wyniku zrzeszenia się paru podmiotów z tej samej branży, które chcą same się ubezpieczać, dlatego też ich celem nie jest generowanie zysku, ale zapewnienie sobie ochrony ubezpieczeniowej.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie problemu opracowania strategii kosztowych, które mogą być wdrażane w ubezpieczeniowych spółkach akcyjnych i w towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych. Przedstawione zostanie to w nawiązaniu do nieco odmiennych celów działalności tych dwóch podmiotów, dlatego też szczególna uwaga zostanie zwrócona na podobieństwa i różnice między nimi, gdyż niemożliwe jest opracowanie uniwersalnych strategii, które byłyby idealne dla obu form prawnych.

Zakres tematyczny niniejszego artykułu jest również próbą połączenia zagadnień z trzech różnych obszarów. Są to ubezpieczenia, zarządzanie i koszty. Interdyscyplinarność tego problemu nieco utrudnia przejrzystość badań, gdyż większość rozwiązań dotyczących procesu zarządzania czy samego zarządzania kosztami jest opracowana dla „zwykłych” podmiotów. Natomiast w tym przypadku wymagają one dostosowania do specyfiki branży ubezpieczeniowej.

2. Strategiczne zarządzanie kosztami

By dobrze zrozumieć potrzebę i sens wyznaczania strategii kosztowych, trzeba zacząć od samego pojęcia strategii. Na wyznaczenie strategii składa się pięć zasadniczych elementów: misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna (silna strona), cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania [Obłój 2000, s. 33]. Na wyznaczenie strategii kosztowych wyżej wymienione elementy również mają wpływ, mimo że dotyczą one strategii całościowych. W bardzo dużej mierze determinują one strategie kosztowe, które dotyczą tylko pewnego obszaru działalności związanego z generowaniem wyniku finansowego. Misja firmy jest elementem, który w przypadku zakładów ubezpieczeń nawiązuje do charakteru odmiennej działalności spółek akcyjnych i T UW-ów. Domena działania z kolei wiąże się z tym, gdzie

i komu firma zamierza sprzedawać swoje usługi czy wyroby. I tu też jest znacząca różnica, gdyż spółki akcyjne kierują swoje ubezpieczenia do niezależnych klientów, a TUV-y ubezpieczają pewną określoną grupę klientów, które są z nimi związane.

W przypadku przewagi strategicznej również pojawia się różnica, gdyż spółki akcyjne to podmioty, które są profesjonalnymi ubezpieczycielami bardzo mocno ukierunkowanymi na ulepszanie jakości sprzedaży, produktów i obsługi klientów, która jest wynikiem działania dużej konkurencji. Są to również podmioty o zasięgu co najmniej krajowym, a najczęściej europejskim. TUV-y to instytucje działające raczej lokalnie, których przewagą jest produkt tańszy, choć niekoniecznie idealny pod względem jakościowym.

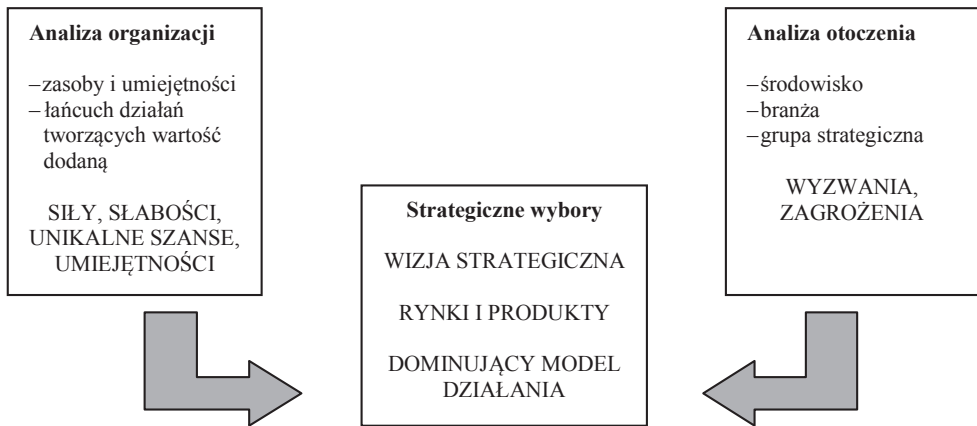
Następnym elementem składającym się na wyznaczenie strategii są cele strategiczne. Związane są one ściśle z domeną działania i stanowią jej uzupełnienie. Pozwalają na określenie przyszłych działań będących skutkiem podjętych decyzji odnośnie do tego, co firma chce osiągnąć w przyszłości. Jeśli w przypadku zakładów ubezpieczeń pojawia się różnica między dwiema formami prowadzenia działalności w ramach domeny działania, to konsekwencją tego są również różne cele strategiczne. Taką najważniejszą różnicą w kontekście kosztów jest to, że w spółkach akcyjnych zarządzanie kosztami musi być rozpatrywane na tle całości wyników finansowych, gdyż wysokość kosztów kształtuje bezpośrednio poziom tego wyniku. W TUV-ach natomiast cele koncentrują się przede wszystkim na samych kosztach, gdyż podmioty te nie opierają swojej działalności na generowaniu zysku.

Ostatnim elementem wpływającym na wyznaczenie strategii jest funkcjonalny program działania. A więc należy opracować realne do wdrożenia procedury, które opierać się powinny na możliwościach kadrowych, organizacyjnych i finansowych. W tym ostatnim elemencie jest stosunkowo najmniej różnic między spółką akcyjną i TUV-em, gdyż teoretycznie powinny one dysponować podobnymi zasobami. Jednak pamiętać trzeba, że wymogi ustawowe dotyczące TUV-ów są nieco niższe niż dla spółek. Dotyczy to przede wszystkim poziomu minimalnego kapitału podstawowego, który w przypadku TUV-ów może być nawet o 2/3 niższy. Może mieć to znaczenie dla strategii kosztowych, szczególnie na początkowym etapie prowadzenia działalności.

Jeśli połączymy pięć omówionych elementów wyznaczania strategii z analizą organizacji i otoczenia, które są niezbędne dla prawidłowego opracowania i wdrożenia strategii, to otrzymamy schemat relacji między tymi elementami, co zostało przedstawione na rys. 1.

Analiza organizacji ma charakter wewnętrzny i obejmuje zbadanie silnych i słabych stron, znalezienie i wskazanie unikatowych szans, a także wyróżnienie umiejętności. Istnieje wiele możliwych sposobów na przeprowadzenie tej analizy, a także modeli, które mają od wielu lat zastosowanie w praktyce. Natomiast analiza otoczenia ma zewnętrzny charakter i koncentruje się na wyszukaniu i określeniu wyzwań i zagrożeń w danej branży, środowisku czy grupie strategicznej.

Mimo że na rys. 1 został przedstawiony schemat dotyczący wyznaczania całościowej strategii dla przedsiębiorstwa, to ma on w zupełności zastosowanie również



Rys. 1. Podstawowe elementy procesu budowy strategii organizacyjnej

Źródło: [Oblój 2007, s. 41].

dla strategii kosztowych, gdyż wiele z tych elementów i czynników ma wpływ na poziom kosztów. Oczywiście wizja strategiczna czy dominujący model działania dotyczy bezpośrednio już samego obszaru kosztów, ale wybór rynków czy produktów jest taki sam. Przy okazji trzeba zwrócić uwagę na to, by przy opracowaniu strategii kosztowych pilnować, by były one zbieżne ze strategią całościową podmiotu, gdyż niemożliwe jest wdrożenie np. programu znacznej redukcji kosztów przy jednoczesnym planowaniu znaczących inwestycji.

Wyznaczanie strategii kosztowych kształtuje strategiczne zarządzanie kosztami. Pojęcie strategicznego zarządzania kosztami było wielokrotnie definiowane w literaturze i pojawiło się pierwszy raz na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku. Strategiczne zarządzanie kosztami obejmuje działania związane z formułowaniem i realizacją obranej strategii przedsiębiorstwa, szczególnie strategii konkurencji, która ma zapewnić firmie osiągnięcie przewagi na rynku [Nowak, s. 20].

Strategiczne zarządzanie kosztami wiąże się również z pojęciem controllingu, a w szczególności controllingu strategicznego i controllingu kosztów. Dlatego też w praktyce często przybiera postać zadań działu controllingu, pozyskującego informacje, na podstawie których opracowuje odpowiedni model zarządzania kosztami, gotowy potem do wdrożenia w konkretnym podmiocie.

3. Wyznaczanie strategii kosztowych dla zakładów ubezpieczeń

Na strategiczne zarządzanie kosztami wpływ mają poszczególne elementy, które zostały określone w różny sposób w zależności od przyjętej koncepcji. W tabeli 1 zostały przedstawione trzy podstawowe koncepcje, które pojawiły się w literaturze, wraz ze zdefiniowaniem samego pojęcia strategicznego zarządzania kosztami.

Tabela 1. Podstawowe elementy koncepcji strategicznego zarządzania kosztami

P. Horvath	J.K. Shank, V. Govindarajan	A. Brokamper
Analiza tworzenia łańcucha wartości Analiza pozycji strategicznej przedsiębiorstwa Analiza nośników kosztów Analiza kosztów docelowych	Koncepcja łańcucha tworzenia wartości Koncepcja określania pozycji strategicznej Koncepcja nośników kosztów	Orientacja na łańcuch tworzenia wartości Uwzględnienie strategicznej pozycji przedsiębiorstwa Włączenie strukturalnych nośników kosztów Przyjęcie klienta za punkt wyjścia podejmowanych decyzji i działań Początek zarządzania kosztami we wczesnych fazach cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nowak 2006, s. 18].

Jak można zauważyć w tab. 1, istnieją trzy podstawowe elementy, które powtarzają się w każdej koncepcji, tj.: łańcuch tworzenia wartości, pozycja strategiczna przedsiębiorstwa oraz nośniki kosztów. Oprócz tego pojawia się również pojęcie kosztów docelowych, cyklu życia produktu oraz klient jako wyznacznik kierunku wyznaczania strategii.

**Rys. 2.** Łańcuch wartości w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe założenia należy teraz dostosować i przełożyć na realia branży ubezpieczeniowej. Jednym z ważniejszych elementów koncepcji strategicznego zarządzania kosztami jest łańcuch wartości. Dla zakładu ubezpieczeń łańcuch ten będzie wyglądał nieco inaczej niż dla pozostałych podmiotów. Został on przedstawiony na rys. 2.

Jak widać na rys. 2, łańcuch wartości w zakładzie ubezpieczeń wygląda zupełnie inaczej niż ten tradycyjny. Pojawiają się w nim obszary typowe dla działalności ubezpieczeniowej, jak aktuariat, proces likwidacji szkód, działalność inwestycyjna czy transfer ryzyka ubezpieczeniowego. Mają one olbrzymie znaczenie dla kreowania wartości tych instytucji i jednocześnie są kluczowe dla zarządzania kosztami.

Strategiczne zarządzanie kosztami w zakładzie ubezpieczeń powinno koncentrować się na następujących obszarach:

- koszty związane z poziomem ryzyka ubezpieczeniowego,
- koszty związane z zarządzaniem produktem,
- koszty działalności inwestycyjnej,
- koszty kapitału.

Przed wdrożeniem i opracowaniem strategii kosztowych w zakładzie ubezpieczeń potrzebna jest wiedza na temat poziomu ryzyka ubezpieczeniowego akceptowalnego dla potencjalnych klientów ubezpieczyciela [Dorfman 2002, s. 241]. Jest to najważniejsza rzecz, która generuje późniejszy poziom wypłacanych odszkodowań i świadczeń. A pozycja ta jest jedną z kluczowych pod względem udziału w strukturze kosztów zakładów ubezpieczeń. Po podpisaniu umów ubezpieczeniowych zakład ubezpieczeń nie ma bezpośredniego wpływu na wysokość wypłaty tych świadczeń i nie może ich w żaden sposób zredukować. Dlatego też istotne są tutaj działania wyprzedzające, które są podstawą rachunków aktuarialnych służących oszacowaniu poziomu ryzyka ubezpieczeniowego. Powinno to pozwolić na uniknięcie późniejszych problemów z płynnością finansową i wypłacalnością ubezpieczyciela. Z punktu widzenia klasyfikacji kosztów na potrzeby zarządzania, odszkodowania i świadczenia mogą być traktowane jak koszty zapadłe.

Koszty związane z zarządzaniem produktem to koszty akwizycji i koszty administracyjne. Mają one inny charakter i w dużej mierze dotyczą działań bieżących, choć w przypadku kosztów akwizycji są to pozycje skumulowane przede wszystkim w początkowej fazie cyklu życia produktu, ale zgodnie z zasadami rachunkowości ubezpieczeniowej są rozliczane w czasie, a ponieważ produkty ubezpieczeniowe są w znacznej części długoterminowe, to mają one znaczenie również w dłuższej perspektywie czasowej, przez co stają się częścią zarządzania strategicznego.

Oprócz powyższych obszarów zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń należy pamiętać również o znaczącej roli działalności lokacyjnej, która jest także źródłem powstawania kosztów, jak i o kosztach kapitału, które mają znaczenie dla zarządzania wartością zakładu ubezpieczeń.

4. Podobieństwa i różnice

Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych mają mniejszy udział w rynku niż spółki akcyjne, jednak są podmiotami, które mają olbrzymie tradycje w dziedzinie ubezpieczeń, dlatego też mimo czasami marginalnego wpływu ich działalności na całość są integralną częścią rynku ubezpieczeniowego.

W tabeli 2 zostały przedstawione dane dotyczące bieżącego rynku ubezpieczeniowego w Polsce z podziałem na dwie możliwe formy prowadzenia działalności, tj. T UW-y i spółki akcyjne.

Tabela 2. Struktura rynku ubezpieczeniowego w Polsce w roku 2013

	Liczba podmiotów – dział I	Liczba podmiotów dział II	Udział w rynku w % – dział I	Udział w rynku w % – dział II
Spółki akcyjne	25	25	99,92	95,37
T UW-y	2	6	0,08	4,63
Ogółem	27	31	100	100

Źródło: [www.knf.gov.pl dostęp na 13.12.2014].

Jak widać w tab. 2, biorąc pod uwagę cały rynek ubezpieczeniowy, tj. oba działy, a więc ubezpieczenia życiowe i majątkowe, należy stwierdzić, że na 58 podmiotów jest 8 T UW-ów, co stanowi faktycznie niewielką liczbę. Jeśli przyjrzymy się udziałowi w rynku, który jest policzony procentowo na przykładzie składki zarobionej w roku 2013 przez dane podmioty, to w przypadku ubezpieczeń życiowych udział ten jest bardzo niewielki, bo nie stanowi nawet 1%. Dla ubezpieczeń majątkowych prezentuje się to już trochę lepiej, gdyż udział T UW-ów to niecałe 5%. Tak czy inaczej, nie są to podmioty istotnie wpływające na cały rynek, ale funkcjonujące raczej dla swoich własnych potrzeb.

Taka struktura rynkowa ma oczywiście znaczenie dla wyboru strategii przez ubezpieczycieli, ale również jest ściśle związana z odmiennym celem ich działalności. Jak zostało to już wcześniej zasygnalizowane, wyznacznikiem kierunku strategii jest najczęściej koncepcja łańcucha wartości. Na rysunku 2 został on przedstawiony ogólnie dla ubezpieczyciela, jednak w przypadku T UW-ów ulegnie pewnej modyfikacji, a mianowicie trzeba dodać w nim dwa czynniki wpływające na kreowanie wartości dodanej. Są to: działalność społeczna i infrastruktura członkowska [Płonka, s. 45]. Czynniki społeczny ma w przypadku T UW-ów szczególne znaczenie, gdyż działają one na podstawie następujących zasad: wolność stowarzyszenia, demokracji wewnętrznej, działalności *non profit*, solidarności oraz niezależności względem państwa [Rutkowska, s. 51]. Działalność społeczna generuje koszty i korzyści społeczne, które wpływają na tzw. społeczną wartość dodaną, która jest kalkulowana poza finansową i ekonomiczną wartością dodaną. Na tę drugą z kolei wpływ ma infrastruktura członkowska, która stanowi działania pomocnicze. T UW-y są podmiotami, które

powstają w skutek zrzeszenia się paru dużych podmiotów, dlatego też charakter ich działalności czy rodzaj ryzyka ubezpieczeniowego ma olbrzymie znaczenie również dla kosztów takiego TUV-u.

Zakłady ubezpieczeń działające w formie spółek akcyjnych są natomiast podmiotami, które podlegają regularnej ocenie wyników ich działalności. Dokonuje się tego za pomocą podstawowej analizy sprawozdań finansowych, a także rozszerzenia jej poprzez przeprowadzenie analizy wskaźnikowej. Jeśli zatem połączymy zagadnienia związane z funkcjonowaniem zakładów ubezpieczeń w dwóch różnych formach z problematyką wyznaczania strategii kosztowych, to możemy wyznaczyć pewne podobieństwa i różnice między TUV-ami a spółkami akcyjnymi. Przedstawiono je w tab. 3.

Tabela 3. Podobieństwa i różnice przy wyznaczaniu strategii kosztowych

	Spółka akcyjna	TUV
Podobieństwa:		
– Produkt	Konstrukcja produktu jest taka sama – określone regulacje ustawowe	
– Wymogi dot. działalności	Wszystkie wymogi dot. prowadzenia działalności ubezpieczeniowej odnoszą się do zakładu ubezpieczeń bez względu na formę	
– Rynek	Funkcjonują na tym samym rynku	
– Zakres działalności	Obie formy prowadzą działalność techniczną, lokacyjną i reasekuracyjną na tych samych zasadach	
Różnice:		
– Cel działalności	Rentowność, płynność finansowa, wypłacalność, kreowanie wartości dla akcjonariuszy	Rola społeczna, działalność <i>non profit</i> , samoubezpieczenie się
– Klienci	Bardzo szeroki zakres klientów o bardzo różnym charakterze	Określona, wąska grupa klientów

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki, które łączą spółki akcyjne i TUV-y w kontekście zarządzania kosztami, wynikają przede wszystkim z regulacji prawnych, gdyż nie ma odrębnych przepisów dla każdej formy osobno w zakresie prowadzenia działalności. W ustawie regulacje odnoszą się do zakładu ubezpieczeń bez względu na formę. W szczególności związane jest to z wymogami w zakresie umów ubezpieczeniowych, które determinują charakter produktu ubezpieczeniowego. Rynek ubezpieczeniowy podlega nadzorowi i trzeba posiadać zgodę organu nadzorującego, tj. Komisji Nadzoru Finansowego, bez względu na to, czy jest to TUV czy spółka akcyjna. Takie same zasady obowiązują każdego ubezpieczyciela, jeśli chodzi o zasady tworzenia rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, szacowania ryzyka ubezpieczeniowego czy stosowania określonych metod aktuarialnych. To podobieństwo odnosi się przede wszystkim do kosztów odszkodowań i świadczeń. Tu forma działalności nie ma całkowicie znaczenia.

Również bez względu na to, czy jest to TUV czy spółka akcyjna, zakład ubezpieczeń poza działalnością techniczną prowadzi działalność reasekuracyjną, czyli może być reasekuratorem lub cedentem ryzyka ubezpieczeniowego. Może również inwestować środki uzyskane ze sprzedaży ubezpieczeń w lokaty na określonych prawach. I w tym zakresie nie ma różnic między dwiema formami działalności ubezpieczeniowej. To będzie miało swoje przełożenie na wyznaczanie strategii kosztowych w zakresie kosztów reasekuracji i działalności lokacyjnej. Natomiast pewna różnica będzie istnieć, jeśli chodzi o wymogi kapitałowe, gdyż są one zazwyczaj nieco niższe dla TUV-ów, choć same zasady tworzenia kapitałów są takie same. TUV-y muszą posiadać minimalny kapitał w wysokości mniej więcej 1/3 tego, co muszą mieć spółki akcyjne. To będzie miało znaczenie dla kosztów kapitału.

Jeśli chodzi natomiast o różnice, to podstawową jest ta wynikająca z innego celu działalności, co oznacza inny cel wdrożenia strategii kosztowych. Celem zarządzania kosztami w TUV-ie jest przede wszystkim kontrola kosztów, umiejętność ich dość precyzyjnego zaplanowania, rozumienia źródeł ich pochodzenia, monitorowanie i nadzorowanie ich poziomu. Ponieważ są to jednostki typu *non profit*, to koszty te nie muszą być zestawiane z przychodami, by wyznaczać kierunek podejmowania decyzji.

W przypadku spółek akcyjnych punktem wyjścia są wyniki finansowe w zakresie rentowności, ale także płynności finansowej czy wypłacalności; te dwie ostatnie pozycje co prawda nie są bezpośrednio powiązane z kosztami, ale ich poziom z kolei pośrednio jest kreowany przez koszty podmiotu. Do czynników wpływających na płynność zakładu ubezpieczeń można bowiem zaliczyć czynniki branżowe, takie jak: cena produktu, struktura kapitału czy wyniki finansowe [Lisowski, Stępień, s. 65-71]. Oznacza to, że celem wdrażania strategii kosztowych w spółce akcyjnej jest uzyskanie takiego poziomu kosztów, który będzie pozwalał na osiągnięcie satysfakcjonujących wyników.

Drugą różnicę między TUV-ami a spółkami akcyjnymi stanowią klienci. W przypadku TUV-ów ubezpiecza się podmioty z wąskiej określonej grupy, w spółce akcyjnej ubezpieczyć się może każdy. To wpływa na konkurencyjność, która ma istotne znaczenie dla spółek, a niekoniecznie dla TUV-ów. TUV-y nie muszą konkurować na rynku, zatem takie sprawy, jak jakość obsługi klientów w zakresie sprzedaży ubezpieczeń czy likwidacji szkód są dla TUV-ów drugorzędne.

5. Zakończenie

W artykule został przedstawiony problem związany z wyznaczaniem strategii kosztowych w zależności od formy prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Podsumowując, można określić, jak wygląda wyznaczanie strategii w zakresie poszczególnych pozycji kosztowych ubezpieczyciela. Zostało to ujęte w tab. 4.

Jak widać, wyznaczanie strategii kosztowych jest zróżnicowane w zależności od formy prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Jednak różnice te dotyczą tylko niektórych pozycji kosztowych. Z tym że jeśli przeanalizuje się wagę poszczególnych

pozycji w zarządzaniu kosztami zakładu ubezpieczeń, to okazuje się, że te pozycje, które mają największe znaczenie przy podejmowaniu decyzji i zazwyczaj pełnią kluczową rolę w kontrolowaniu kosztów, wiążą się z odmiennym podejściem. Wniosek zatem jest taki, że na wyznaczenie strategii kosztowych znaczący wpływ ma forma prowadzenia działalności.

Tabela 4. Podobieństwa i różnice w wyznaczaniu strategii kosztowych dla TUV-ów i spółek akcyjnych

Pozycja kosztów	Wyznaczanie strategii kosztowych
Odszkodowania i świadczenia	Takie samo
Koszty akwizycji	Inne
Koszty administracyjne	Inne
Koszty działalności lokacyjnej	Takie samo
Koszty działalności reasekuracyjnej	Takie samo
Koszty kapitału	Inne
Koszty likwidacji szkód	Inne

Źródło: opracowanie własne.

Mimo że towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych mają niewielkie znaczenie dla całościowego rynku ubezpieczeniowego, to były zawsze na nim obecne, praktycznie od początku jego istnienia, i warto zwrócić uwagę na to, że przy wdrażaniu pewnych rozwiązań w zakresie zarządzania, czy w szczególności zarządzania kosztami, trzeba uwzględnić nie tylko to, czy jest to zakład ubezpieczeń działu I czy II, ale również to, czy ma on formę TUV-u czy spółki akcyjnej.

Literatura

- Biuletyn Roczny, Rynek ubezpieczeń 2013, http://www.knf.gov.pl/opracowania/rynek_ubezpieczen/Dane_o_rynku/Dane_roczne/dzne_roczne.html (13.12.2014).
- Dorfman M.S., 2002, *Introduction to risk management and insurance*, Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey.
- Lisowski J., Stępień J., 2013, *Zarządzanie płynnością finansową zakładu ubezpieczeń w warunkach perturbacji na rynkach finansowych*, Poltext, Warszawa.
- Nowak E. (red.), 2006, *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oblój K., 2007, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Oblój K., 2000, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Płonka M., 2013, *Determinanty konkurencyjności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w Polsce*, Wydawnictwo UE, Kraków.
- Rutkowska M., 2006, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Społeczne aspekty funkcjonowania w ubezpieczeniach zdrowotnych*, PWN, Warszawa.
- Ustawa z 22 maja 2003 r. o działalności ubezpieczeniowej, DzU 2003, nr 124, poz. 1151.

DETERMINATION OF COST STRATEGY FOR INSURANCE JOINT STOCK COMPANIES AND MUTUAL INSURANCE SOCIETIES – SIMILARITIES AND DIFFERENCES

Summary: The purpose of this article is to present the problem of developing cost strategies that can be implemented in the insurance joint-stock companies and mutual insurance societies. This issue will be presented in connection with slightly different purposes of the two entities, therefore, special attention will be paid to the similarities and differences between them. It is impossible to develop a universal strategy that would be ideal for both legal forms. Similarities in the designation of the cost strategy relate to the nature of the product, activity, regulations, and the same market. The differences are a result of different aim of activities and other clients. The differences, however, are more of an advantage because they affect the decisions cost for such items as: acquisition costs, administration, liquidation of damages and the cost of capital. Therefore the form of business has a significant impact on the determination of cost strategy.

Keywords: strategy, costs, insurance.