

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 424

**Rachunek kosztów
Rachunkowość zarządcza
Controlling**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Barbara Cibis
Łamanie: Beata Mazur
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronach internetowych
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-574-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
53-345 Wrocław, ul. Komandorska 118/120
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	7
Tomasz Ankiewicz, Zofia Wiszkowska: Charakterystyka procesu ustalenia kosztu jednostkowego produktu w przedsiębiorstwie branży meblarskiej / Description of the establishment of the unit cost of manufacturing goods in a furniture branch company.....	9
Anna Balicka: Zewnętrzne źródła informacji w rachunkowości zarządczej przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej / External sources of information for the accounting management of automotive sector enterprises	21
Magdalena Barańska: Analiza SWOT jako narzędzie controllingu strategicznego w międzynarodowym przedsiębiorstwie budowlanym / SWOT analysis as an instrument of strategic controlling – a case study of an international construction company.....	31
Piotr Bednarek: Niestandardowe wyznaczniki jakości audytu wewnętrznego / Non-standard indicators of internal audit quality	41
Magdalena Chmielowiec-Lewczuk: Controlling kosztów w zakładzie ubezpieczeń / Cost controlling in an insurance company	50
Joanna Dyczkowska: Prezentacja kosztów B+R w raportach rocznych europejskich spółek biotechnologicznych / Presentation of R&D costs in annual reports of biotechnological companies	60
Tomasz Dyczkowski: Wpływ źródeł finansowania na planowanie i kontrolę w organizacjach pożytku publicznego / An impact of financing sources on planning and control in public benefit organisations	72
Izabela Emerling: Wykorzystanie rachunku kosztów działań do planowania kosztów banku / Use of activity based costing to plan bank's costs	86
Rafał Jagoda, Magdalena Kryska: Koszt kredytów hipotecznych we franku szwajcarskim a ryzyko utraty wypłacalności gospodarstw domowych / Cost of mortgages in Swiss francs vs. a risk of insolvency of households	98
Zdzisław Kes: Strukturyzacja budżetów kosztów / Structuring of costs' budgets)	107
Marcin Klinowski: Podatkowe aspekty finansowania zakupu środka transportu w działalności gospodarczej / Tax aspects of the purchase of a passenger car financing in business	118
Roman Kotapski: Ośrodki odpowiedzialności i miejsca powstawania kosztów w podmiotach leczniczych / Responsibility centers and cost centers in healthcare institutions	130

Robert Kowalak: Mierniki dokonań w budżetowaniu przedsiębiorstwa / Performance indexes in enterprise budgeting	140
Marcin Kowalewski, Piotr Głowicki: Metoda hoshin kanri w przedsiębiorstwach wykorzystujących koncepcję lean management / Using hoshin kanri method in lean enterprise.....	154
Maria Nieplowicz: Analiza przypadków wdrożeń zrównoważonej karty wyników w jednostkach samorządu terytorialnego / The analysis of the Balanced Scorecard implementation in the local government units	164
Edward Nowak: Zasada równoważenia kosztów i korzyści z informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe / Applying the cost-benefit principle to information disclosed in financial statements	173
Marta Nowak: Praca biegłego rewidenta w ujęciu psychologicznym. Koncepcje cech, style atrybucji, strategie obronne oraz błędy i efekty poznawcze / Certified auditor's work in psychological dimension. Feature conceptions, attribution styles, defense strategies and cognitive biases and effects	182
Marta Nowak: Wpływ doświadczeń zawodowych studentów kierunków związanych z rachunkowością na preferencje w zakresie specyfiki, organizacji oraz kariery w przyszłej pracy / The impact of professional experiences of students of accounting-related specializations on their preferences concerning specification, organization and career in their future work	191
Michał Poszwa: Wynagrodzenia i składki ubezpieczeniowe w rachunku kosztów uzyskania przychodów / Salaries and contributions in cost accounting of revenues obtaining	204
Marcin Wierzbński: Rachunkowość zarządcza w identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym dla modelu biznesowego przedsiębiorstwa / Management accounting in the identification of opportunities and threats for business model in external environment of the company	212

Wstęp

We współczesnej gospodarce, przy zmieniających się bardzo dynamicznie warunkowaniach rynkowych, istotną rolę odgrywają systemy generowania informacji. Dla menedżerów wszystkich szczebli ważne jest, aby móc podejmować decyzje na podstawie rzetelnie przygotowanych raportów i rachunków kalkulacyjnych. Większość potrzebnych decydom informacji można pozyskać z wewnątrz przedsiębiorstwa, ale muszą zostać one odpowiednio zestawione i zaprezentowane. W związku z tym funkcje, jaką pełnią rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling w rachunkowości oraz zarządzaniu, należy uznać za niezwykle ważne. Są to obszary, które ze względu na potrzeby jednostek gospodarczych nieustannie się rozwijają, co skutkuje pojawianiem się coraz to nowych rozwiązań. Na bieżąco publikowane są teoretyczne opracowania wielu nowych bądź ulepszanych instrumentów, które jednocześnie mają szerokie i realne zastosowanie w praktyce.

Rachunek kosztów dostarcza różnych informacji o kosztach, sposobach i metodach kalkulacji w zależności od potrzeb przedsiębiorstwa. Umożliwia wykorzystywanie tych informacji w rachunkach wyników i pozwala na świadomą kontrolę ich poziomu. Rachunkowość zarządcza jest systemem, który powinien uzupełniać dane księgowe i prezentować informacje, których w obligatoryjnej sprawozdawczości finansowej nie ma. Controlling natomiast powinien wspomagać proces zarządzania poprzez raportowanie wewnętrzne i właściwie przygotowane budżetowanie.

Przedstawione w niniejszej publikacji zagadnienia można przyporządkować do trzech głównych grup tematycznych:

- 1) rachunku kosztów – zawierające charakterystykę procesu ustalania jednostkowego kosztu produktu, klasyfikację kosztów na potrzeby controllingu, prezentację kosztów badań i rozwoju w raportach rocznych, wykorzystanie rachunku kosztów działań, kalkulację kosztów kredytów hipotecznych, a także prezentację zasady równoważenia kosztów i korzyści z informacji dostarczanych przez sprawozdania finansowe;

- 2) zarządczych instrumentów rachunkowości i controllingu – prezentowane tu kwestie dotyczą controllingu strategicznego, controllingu kosztów, wpływu źródeł finansowania na planowanie i kontrolę, mierników dokonań w budżetowaniu oraz rachunkowości zarządczej w identyfikacji szans i zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa;

3) zastosowania specyficznych rozwiązań dla różnych branż i działalności – branży meblarskiej czy motoryzacyjnej, międzynarodowych przedsiębiorstw budowlanych, podmiotów leczniczych, europejskich spółek biotechnologicznych i branży finansowej.

Autorzy liczą na to, iż przedstawione przez nich koncepcje i metody zostaną z powodzeniem wykorzystane w praktyce gospodarczej bądź staną się przyczynkiem do dalszych dyskusji i poszukiwań jeszcze bardziej skutecznych instrumentów rachunku kosztów, rachunkowości zarządczej i controllingu.

Edward Nowak, Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

CONTROLLING KOSZTÓW W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

COST CONTROLLING IN AN INSURANCE COMPANY

DOI: 10.15611/pn.2016.424.05

Streszczenie: Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zadań i zakresu controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń z uwzględnieniem zmian zachodzących na europejskim rynku ubezpieczeniowym, a także wskazanie cech charakterystycznych dla tego systemu w związku ze specyfiką działalności ubezpieczeniowej. Zastosowane metody badawcze oparte są na analizie literatury z obszaru controllingu i rachunkowości zarządczej oraz ubezpieczeń. Zakres controllingu kosztów obejmuje u ubezpieczyciela obszary związane ze sprzedażą produktu ubezpieczeniowego, zarządzaniem kosztami działalności ubezpieczeniowej, działalnością reasekuracyjną oraz działalnością lokacyjną. Natomiast do najważniejszych jego zadań należą: budżetowanie kosztów działalności technicznej, budżetowanie wyników z działalności lokacyjnej, budżetowanie wyników z działalności reasekuracyjnej. Przy wdrażaniu controllingu kosztów trzeba uwzględnić wpływ czynników charakterystycznych dla rynku ubezpieczeniowego, do których można zaliczyć: ujednoczenie rynku europejskiego, zmiany stosowanych metod nadzorczych na rynku europejskim (wdrożenie projektu Solvency II), powiązania ubezpieczycieli z innymi instytucjami finansowymi (funkcjonowanie konglomeratów finansowych), szybki przepływ kapitału, szeroki zakres inwestycji, a także zmiany w gospodarce światowej.

Słowa kluczowe: controlling, koszty, ubezpieczenia.

Summary: The purpose of this paper is to present the scope and tasks of cost controlling in the insurance company, taking into account ongoing changes on the European insurance market and an indication of the characteristic features for this system in relation to the specific business of an insurance. The research methods used are based on an analysis of the literature in the area of controlling, management accounting, and insurance. The scope of cost controlling includes: the sale of the insurance product, cost management, reinsurance activities and investment activities. The most important tasks include: budgeting of technical costs, budgeting results on investment activity and budgeting of the results for reinsurance. In the implementation of cost controlling the impact of factors which are specific to the insurance market have to be taken into account. They are the unification of the European market, changes in the methods of supervision on the European market (the implementation of the Solvency II project), relations with other financial institutions (functioning of financial conglomerates), the rapid movement of capital, a wide range of investments and changes in the global economy.

Keywords: controlling, costs, insurance.

1. Wstęp

Zakłady ubezpieczeń, które działają na rynkach europejskich, znalazły się obecnie w bardzo ważnym momencie, gdyż na rok 2016 zostało zaplanowane wdrożenie projektu Solvency II. Projekt ten był od lat przygotowywany przez Unię Europejską i ma na celu zmianę sposobu oceny kondycji finansowej ubezpieczycieli. Podstawowa zmiana oceny działalności zakładów ubezpieczeń dotyczy uwzględnienia znacznie szerszego zakresu czynników mających znaczenie dla wypłacalności ubezpieczycieli oraz wpływu działania różnych rodzajów ryzyka.

Projekt Solvency II ma służyć przede wszystkim organom nadzoru nad rynkiem ubezpieczeniowym do efektywniejszej kontroli, a poprzez to również pośrednio lepszej ochrony klientów usług ubezpieczeniowych. Wdrożenie projektu Solvency II pociąga za sobą znaczną modyfikację zakresu informacji rachunkowych. Mimo że projekt ten bezpośrednio nie dotyczy kosztów ani controllingu, to jest na tyle rewolucyjną zmianą dla zakładów ubezpieczeń, że jego wdrożenie będzie miało wpływ na całą działalność ubezpieczycieli, a w szczególności na wszelkie systemy generowania informacji. Dlatego też w świetle nadchodzących zmian należałoby przeanalizować na nowo zakres i zadania controllingu w zakładzie ubezpieczeń.

Celem niniejszego artykułu jest zatem przedstawienie zadań i zakresu controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń z uwzględnieniem zmian zachodzących na europejskim rynku ubezpieczeniowym, a także wskazanie cech charakterystycznych dla tego systemu w związku ze specyfiką działalności ubezpieczeniowej. Zastosowane zostaną metody badawcze oparte na analizie literatury z obszaru controllingu i rachunkowości zarządczej oraz ubezpieczeń, a także bieżących publikacji dotyczących zmian na rynku ubezpieczeniowym. Ze względu na znikomą liczbę publikacji dotyczących controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń, artykuł ten jest jednocześnie próbą dostosowania rozwiązań typowych dla obszaru controllingu do działalności ubezpieczycieli.

2. Controlling kosztów

Na problematykę kosztów można spojrzeć dwuaspektowo, a mianowicie z jednej strony istnieje osobny obszar zajmujący się zarządzaniem kosztami danej działalności, który koncentruje się na generowaniu informacji o kosztach, podejmowaniu działań w celu ich zmniejszenia lub optymalizacji oraz kontroli ich poziomu. Z drugiej strony, koszty są obecne niemalże w każdej części procesu zarządzania, który skupia się na produkcji, sprzedaży, inwestycjach czy kadrze. W zasadzie każda decyzja i działania generują koszty. Dlatego też trudno tak do końca wyodrębnić niezależny od innych czynników obszar kosztów w podmiocie gospodarczym.

Controlling jest systemem, który ma na celu wspomaganie procesu zarządzania. Jego popularność w praktyce gospodarczej nieco straciła na znaczeniu w ostatnich latach. Jest on jednak w dalszym ciągu systemem, który z powodzeniem jest wdra-

zany i stosowany w części jednostek organizacyjnych. Istnieje wiele kryterium klasyfikacji controllingu. Jedno z nich opiera się na funkcjach przedsiębiorstwa [Nowak (red.) 2013, s. 24]. Wśród controllingu produkcji, logistyki, marketingu, badań i rozwoju pojawia się również controlling kosztów. Jest on czasami łączony z finansami [Major 1998, s. 22]. Dlatego też można go traktować jako część controllingu finansowego. Według S. Marciniaka celem controllingu finansowego jest „niedopuszczanie do powstania krytycznej sytuacji w dziedzinie finansów”. Zakres natomiast controllingu finansowego obejmuje „całą działalność finansową charakteryzowaną przez wskaźniki syntetyczne i analityczne” [Marciniak 2001, s. 48]. Tak rozumiany zatem controlling finansowy obejmuje również i controlling kosztów.

Podstawą wdrażania controllingu jest opracowanie systemu wskaźników liczbowych [Vollmuth 2000, s. 161]. Są one potrzebne do oceny sytuacji, a także służą jako informacja, która daje możliwość jednoznacznego rozpoznania wpływu poszczególnych decyzji na działalność przedsiębiorstwa. We wskaźnikach tych podstawą są wskaźniki kosztów. Dlatego też szersze spojrzenie na controlling i proces zarządzania pozwoli zauważyć nieograniczony niemalże zasięg controllingu kosztów. Z punktu widzenia jednak omawianego tematu warto zawęzić ten zakres, nie zapominając oczywiście o wielu relacjach między kosztami a innymi obszarami, do pewnych określonych zadań. Ze względu na to, że controlling jest definiowany jako system wspomagający zarządzanie, można potraktować controlling kosztów jako system wspomagający zarządzanie kosztami. Dlatego też jako punkt odniesienia przy określaniu zadań i zakresu controllingu kosztów można przyjąć zarządzanie kosztami.

Głównym celem zarządzania kosztami jest „polepszenie wyników finansowych przedsiębiorstwa dzięki prowadzonej działalności, a najważniejszym sposobem jego osiągnięcia – poprawa efektywności wykorzystania zasobów organizacji i udoskonalenie przebiegu procesów gospodarczych” [Nowak (red.) 2006, s. 26]. Zatem do zadań procesu zarządzania kosztami można zaliczyć:

- Generowanie informacji o kosztach.
- Planowanie kosztów.
- Kontrolę kosztów.

Pierwsze z zadań ma bardzo szeroki zakres, gdyż obejmuje generowanie wszelkich informacji o kosztach, to znaczy zarówno tych, których dowiadujemy się z księgowości czy sprawozdawczości finansowej, jak i ze stosowanych zarządczych systemów rachunku kosztów. Dlatego też, ze względu na to, że jest to kluczowy element zarządzania kosztami, potrzebny jest wyważony, a jednocześnie kompleksowy system informacyjny, który wykorzysta w użyteczny sposób informacje księgowe, a jednocześnie uzupełni je danymi zarządczymi, które nie będą sprzeczne z tymi pierwszymi. Projektowanie i wdrażanie takiego systemu jest zadaniem controllingu kosztów. Jest to czynność stanowiąca fundament do dalszych działań. Sam zakres przedmiotowy tego etapu opiera się na podstawowych narzędziach rachunku kosztów czy nawet rachunkowości zarządczej, jednak sposób prezentowania tych

informacji i ich wykorzystania powinien wynikać z indywidualnych potrzeb przedsiębiorstwa.

Drugim z wymienionych zadań jest planowanie kosztów. W literaturze często przy okazji opisywania controllingu kosztów pojawia się budżetowanie kosztów [Nowak (red.) 2011, s. 20]. Jest ono niemalże utożsamiane z controllingiem kosztów. Jeśli potraktujemy budżetowanie jako proces, który realizuje poszczególne funkcje zarządzania, takie jak: planowanie, motywowanie, organizowanie i kontrolowanie [Nowak, Nita (red.) 2010, s. 17], to faktycznie porównując to z wcześniej wymienionymi zadaniami zarządzania kosztami, można dojść do wniosku, że w zasadzie się to pokrywa. A więc budżetowanie kosztów obejmuje większość zadań controllingu kosztów. Jest jednak jedna rzecz, która wyróżnia controlling, a mianowicie problem powiązania jego instrumentów i celów ze strategią przedsiębiorstwa. Budżetowanie jest bowiem tylko narzędziem, które ma charakter bardzo kwantytatywny i jest przełożeniem określonych pomysłów, obranej wizji, przyjętej strategii na konkretne plany i dane do realizacji. W controllingu natomiast powinno się jeszcze uwzględniać to, by budżety były wyraźną konsekwencją przyjętych do realizacji celów strategicznych, a ich realizacja nie była sprzeczna z przyjętą strategią dotyczącą całej działalności, nie tylko finansów czy kosztów. Najbardziej to obrazuje obszar zarządzania jakością, który zazwyczaj nie idzie w parze z polepszaniem wskaźników finansowych. Dbanie o to, by nie było w tych dwóch sferach rozbieżności, jest zadaniem controllingu.

Ostatnim z wymienionych zadań zarządzania kosztami jest kontrola kosztów. Obejmować ona powinna porównanie danych planowanych z rzeczywistymi oraz szczegółową analizę przyczyn powstawania zbyt dużych odchyleń. W praktyce oznacza to przeprowadzenie rzetelnej analizy odchyleń, która również jest nieodłącznym elementem dobrze przeprowadzonego procesu budżetowania.

3. Charakterystyka kosztów działalności zakładów ubezpieczeń

Działalność zakładów ubezpieczeń charakteryzuje się pewną specyfiką, która wpływa na strukturę ich kosztów. Do najważniejszych pozycji kosztów u ubezpieczyciela należą:

- odszkodowania i świadczenia,
- koszty działalności ubezpieczeniowej (koszty akwizycji i koszty administracyjne),
- koszty działalności lokacyjnej,
- koszty reasekuracji.

Pierwsza z pozycji, stanowiąca podstawę kosztów technicznych ubezpieczyciela, jest wielkością, która zazwyczaj ma największy udział w całościowej strukturze kosztów. Odszkodowania i świadczenia to typowe koszty zakładów ubezpieczeń, charakteryzujące się tym, że ich wysokość jest ściśle związana z ryzykiem ubezpieczeniowym, ponieważ są skutkiem wyceny szkody przez likwidatorów zgodnie z warunkami zawartymi w umowie ubezpieczeniowej. Druga pozycja kosztów obej-

muje koszty akwizycji oraz koszty administracyjne. Z punktu widzenia zarządzania jest to najciekawsza pozycja kosztowa, gdyż jej wysokość jest w dużej mierze uzależniona od decyzji zarządzających. Następną pozycją kosztów są koszty działalności lokacyjnej, które mają znaczenie przede wszystkim przy ocenie rentowności inwestycji w lokaty. W zakładach ubezpieczeń jest to dość istotne, gdyż wynik z działalności lokacyjnej ma znaczny wpływ na wynik całkowity ubezpieczycieli. Ostatnią pozycją kosztów są koszty związane z reasekuracją, która ma na celu transfer ryzyka ubezpieczeniowego.

Najistotniejsze zatem dla controllingu i zarządzania będą koszty działalności ubezpieczeniowej, które wbrew nazwie nie obejmują całości kosztów zakładu ubezpieczeń, ale tylko dwie pozycje. Koszty działalności ubezpieczeniowej dzieli się na [Ronka-Chmielowiec (red.) 2004, s. 62]:

- koszty akwizycji,
- koszty administracyjne.

Koszty akwizycji określane są jako te, które związane są z zawieraniem umów ubezpieczeniowych i mogą mieć charakter zarówno bezpośredni, jak i pośredni, np. są to takie pozycje, jak: prowizje pośredników ubezpieczeniowych, koszty związane z oceną ryzyka ubezpieczeniowego, koszty badań, ekspertyz, analiz i wszelkich innych działań potrzebnych do skonstytuowania 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 i czy zostaną poniesione.

Koszty administracyjne dotyczą również działalności technicznej, ale nie są związane z zawieraniem umów ubezpieczeniowych. Koszty te mają podobny charakter, jak koszty zarządu w innych podmiotach gospodarczych. Zalicza się do nich wszelkie koszty ogólnoadministracyjne (np. koszty amortyzacji, usług obcych, zużycie energii i inne).

Powyższe grupowanie kosztów opiera się przede wszystkim na informacjach prezentowanych w sprawozdaniach finansowych. Dla potrzeb zarządczych istotny jest koszt produktu ubezpieczeniowego, który jest kluczowy przy decyzjach w procesie zarządzania sprzedażą. Koszt produktu ubezpieczeniowego można rozpatrywać w dwóch zakresach. W węższym zakresie jako podstawowy koszt, na który składają się wszystkie koszty, poza tymi o charakterze administracyjnym, gdzie pozycje te są oczywiście rozliczone oraz częściowo oparte na danych planowanych (szacowana wielkość odszkodowania czy świadczenia). Jak również w szerszym zakresie, gdzie dodatkowo dolicza się narzut kosztów administracyjnych. Koszty administracyjne mają podobny charakter, jak koszty zarządu, dlatego też koszt wy-

tworzenia może być porównywany z podstawowym kosztem produktu ubezpieczeniowego, a koszt własny sprzedaży z pełnym kosztem produktu ubezpieczeniowego.

Na kalkulację kosztu produktu ubezpieczeniowego wpływ mają następujące czynniki:

- duża rola kosztów pośrednich,
- rozliczenie kosztów w czasie,
- produkty łączone (typu *bancassurance*),
- nieznajomość wszystkich kosztów w momencie sprzedaży.

Poza specyfiką kosztów zakładów ubezpieczeń i kosztu produktu ubezpieczeniowego istotne jest jeszcze pojawienie się pewnych uwarunkowań rynkowych, wśród których najważniejsze jest wdrożenie projektu Solvency II. To, że projekt ten spowoduje wzrost kosztów, jest w zasadzie pewne. Natomiast istotne jest, jak duży będzie to wzrost i czy będzie on długotrwały. W kontekście kosztu produktu ubezpieczeniowego ważne jest również, na które pozycje kosztowe wpłyną zmiany związane z projektem. I tak można szacować, iż projekt Solvency II będzie miał następujący wpływ na poszczególne pozycje kosztowe zakładu ubezpieczeń:

- odszkodowania i świadczenia – projekt nie powinien mieć znaczącego wpływu,
- koszty akwizycji – projekt może wpłynąć znacząco poprzez dodatkowe koszty związane z uszczegółowieniem informacji o ryzyku ubezpieczeniowym,
- koszty likwidacji szkód – projekt nie powinien mieć wpływu,
- koszty administracyjne – znaczący wpływ poprzez zwiększenie wymogów sprawozdawczych w sferze publikowania danych i szacowania ryzyka: efekt działania krzywej uczenia się opartej na funkcji logarytmicznej.

Przy opracowywaniu controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń ma zatem znacznie struktura i specyfika jego kosztów, charakter kosztu produktu ubezpieczeniowego oraz wdrożenia projektu Solvency II.

4. Zadania i zakres controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń

Zakłady ubezpieczeń są instytucjami, które sprzedają produkt finansowy, dlatego też obszar finansów u nich ma znacznie większy zakres niż w innych podmiotach. Przede wszystkim obejmuje on również sprzedaż produktu, który bardzo mocno związany jest z kondycją finansową, wypłacalnością czy nawet działalnością inwestycyjną. Zatem zakres controllingu kosztów będzie u ubezpieczyciela obejmował:

- sprzedaż produktu ubezpieczeniowego,
- zarządzanie kosztami działalności ubezpieczeniowej,
- działalność reasekuracyjną,
- działalność lokacyjną.

Cztery wymienione obszary pokrywają się prawie całkowicie z działalnością zakładów ubezpieczeń. Istnieje jednak pewien obszar, który należy z pewnością wykluczyć z zakresu controllingu kosztów. Jest to obszar kalkulacji aktuarialnych, który zajmuje się szacowaniem prawdopodobieństwa wystąpienia określonych wypad-

ków ubezpieczeniowych i planowaniem wysokości prawdopodobnych odszkodowań i świadczeń do wypłaty. Opiera się on na rachunkach aktuarialnych związanych z ryzykiem ubezpieczeniowym, dlatego nie powinien podlegać zasadom i metodom stosowanych przy zarządzaniu kosztami.

Najważniejszymi obszarami dla zastosowania controllingu kosztów są dwa pierwsze, które koncentrować się będą na problemach związanych z szacowaniem kosztu produktu ubezpieczeniowego, ze szczególnym uwzględnieniem kosztów działalności ubezpieczeniowej, czyli kosztów akwizycji i kosztów administracyjnych. Natomiast na podstawie określonego zakresu controllingu kosztów u ubezpieczyciela można wskazać najważniejsze jego zadania, do których należą:

- budżetowanie kosztów działalności technicznej,
- budżetowanie wyników z działalności lokacyjnej,
- budżetowanie wyników z działalności reasekuracyjnej.

Ze względu na szeroki zakres budżetowania zadania te obejmują wszelkie działania związane nie tylko z planowaniem, ale także z analizą budżetów, podejmowaniem decyzji w zakresie redukcji pewnych czynności czy pozycji kosztowych. Zadania te potwierdzają przyjętą w literaturze koncepcję, że controlling kosztów w praktyce sprowadza się do budżetowania kosztów, gdyż wymienione zadania w postaci trzech obszarów budżetowania pokrywają się całkowicie z wcześniej określonym zakresem controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń.

Przy budżetowaniu kosztów działalności ubezpieczeniowej należy skoncentrować się na budżetowaniu kosztów akwizycji i administracji. Te dwie pozycje dają menedżerom możliwość podejmowania decyzji mających na celu redukcję kosztów. Natomiast wielkość szacowanych odszkodowań i świadczeń to wartość będąca wynikiem kalkulacji aktuarialnych i controlling nie powinien w nią ingerować, ale przyjąć jako narzuconą pozycję, którą należy umieścić w budżecie.

O ile przy działalności technicznej controlling kosztów można zawęzić tylko do kosztów, o tyle w przypadku działalności lokacyjnej oraz reasekuracyjnej nie należy tego robić, gdyż wszelkie decyzje podejmowane na podstawie samych kosztów, w oderwaniu od przychodów i przy braku świadomości co do ewentualnych wyników, mogą doprowadzić do błędnych decyzji. Dlatego też dla lokat i reasekuracji należy sporządzić budżety wyników obejmujące pozycje przychodów i kosztów, a także szacowanych wyników wraz (szczególnie dla lokat) z wyliczeniem prawdopodobnej stopy zwrotu.

5. Budżetowanie kosztów na potrzeby controllingu

Przy budżetowaniu kosztów działalności technicznej można przyjąć trzy warianty klasyfikacji kosztów:

- Grupowanie tradycyjne.
- Zmodyfikowane grupowanie tradycyjne.
- Grupowanie według działań.

Tradycyjne grupowanie kosztów opiera się na klasyfikacji księgowej, w której koszty techniczne obejmują: odszkodowania i świadczenia, zmianę stanu pozostałych rezerw techniczno-ubezpieczeniowych na udziale własnym, premię i rabaty dla ubezpieczonych na udziale własnym łącznie ze zmianą stanu rezerw, koszty działalności ubezpieczeniowej, pozostałe koszty techniczne na udziale własnym oraz zmianę stanu rezerw na wyrównanie szkodowości (ryzyka) [Gąsioriewicz 2009, s. 56].

Można również to tradycyjne grupowanie kosztów nieco zmodyfikować i wyodrębnić następujące pozycje:

- koszty akwizycji,
- koszty likwidacji szkód,
- koszty windykacji regresów i odzysków,
- koszty administracyjne.

Koszty likwidacji szkód to koszty dotyczące procesu likwidacji, który obejmuje wszelkie czynności przeprowadzone od momentu zgłoszenia szkody do momentu zakończenia postępowania likwidacyjnego skutkującego wypłatą odszkodowania

Tabela 1. Klasyfikacja kosztów dla zmodyfikowanego budżetowania tradycyjnego

Typ działalności	Koszty bezpośrednie	Koszty pośrednie
Akwizycja	Koszty druków Koszty obsługi infolinii	Amortyzacja środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych
Likwidacja szkód	Koszty druków Koszty szkoleń w zakresie likwidacji	Zużycie materiałów pędnych Zużycie energii elektrycznej, CO, wody Pozostałe materiały
Windykacja regresów i odzysków	Koszty druków	Usługi najmu i dzierżawy Usługi remontowe i konserwacje obiektów budowlanych
Administracja	Koszty druków Koszty materiałów o charakterze marketingowym Usługi bankowe Usługi audytorskie Tłumaczenia Koszty atestów i ekspertyz Zewnętrzne usługi prawne Pozostałe usługi obce Wynagrodzenia Ubezpieczenia samochodów Odpisy na PFRON Koszty dotyczące windykacji składkowych	Pogwarancyjne usługi serwisowe oraz konserwacja sprzętu komputerowego Usługi ochrony, utrzymania biura Usługi transportowe Usługi telekomunikacyjne Koszty najmu sprzętu komputerowego (leasing operacyjny) Usługi informatyczne Usługi pocztowe, kurierskie Zewnętrzne usługi prawne, Wynagrodzenia plus narzuty Koszty szkolenia Koszty podróży służbowych Podatki Ubezpieczenia osobowe i rzeczowe Koszty BHP Fundusz reprezentacyjny Koszty reklamy Pozostałe

Źródło: opracowanie własne na podstawie wewnętrznych dokumentów zakładu ubezpieczeń.

lub postępowaniem spornym. Koszty windykacji regresów i odzysków związane są z czynnościami przeprowadzonymi od momentu zaistnienia należności jako należności wymagalnej do momentu jej wyegzekwowania lub umorzenia.

W tabeli 1. została przedstawiona klasyfikacja kosztów, która jest podstawą projektowania takiego budżetu kosztów dla działalności technicznej.

Przy takim podejściu, w którym nieco modyfikujemy sprawozdawcze pozycje kosztów zakładu ubezpieczeń, warto również uwzględnić bezpośredni lub pośredni charakter kosztów.

Ostatnim podejściem jest to oparte na zupełnie odmiennej klasyfikacji kosztów, a mianowicie według działań. Wiąże się to oczywiście z sytuacją, gdy ubezpieczyciel wdraża system ABC i naturalną tego konsekwencją jest budżetowanie według działań. W ramach działalności ubezpieczeniowej można wyodrębnić następujące procesy [Karmańska 2003, s. 148]:

- marketing,
- sprzedaż produktów ubezpieczeniowych,
- reasekurację ubezpieczonego ryzyka,
- zarządzanie lokatami funduszu ubezpieczeniowego,
- proces odszkodowawczy lub realizacji świadczeń i postępowania regresowego,
- prewencyjny,
- administrowania statystyki ubezpieczeniowej,
- zarządzanie gospodarką finansową,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie infrastrukturą i siecią terenową ubezpieczyciela.

Budżetowanie według działań u ubezpieczyciela podlega dokładnie takim samym zasadom i wykorzystuje te same metody, które są stosowane w pozostałych podmiotach.

6. Zakończenie

Podsumowując wcześniejsze rozważania, można wskazać trzy najważniejsze czynności, które należy wykonać w celu zwiększenia efektywności przy wdrażaniu controllingu kosztów w zakładzie ubezpieczeń. Są to:

- wybór odpowiedniego podejścia przy klasyfikacji i kalkulacji kosztów,
- zaprojektowanie procesu budżetowania,
- analiza czynników determinujących zmiany na rynku ubezpieczeniowym.

Wybór sposobu klasyfikacji i kalkulacji kosztów wiąże się z wieloma czynnikami. Jest uzależniony od stosowanych metod w zarządzaniu, ale również z możliwościami finansowania całego procesu przygotowawczego. Najtańszym sposobem jest ten oparty na tradycyjnym budżetowaniu, natomiast budżetowanie według kosztów działań wymaga znacznie większych środków i pracy. Dlatego też takie podejście odpada w sytuacji, gdy ubezpieczyciel jest uwarunkowany polityką kosztową opartą

na szybkiej i znacznej redukcji kosztów. Po dokonaniu wyboru sposobu klasyfikacji i kalkulacji kosztów należy zaprojektować proces budżetowania.

Ostatnim działaniem, które należy wykonać w ramach wdrażania controllingu kosztów, jest analiza czynników determinujących zmiany na rynku ubezpieczeniowym, gdyż rynek ten jest w ostatnich latach niezwykle dynamiczny. Do najważniejszych czynników, które mają znaczenie dla zarządzania tymi podmiotami, należą:

- ujednoczenie rynku europejskiego,
- zmiany stosowanych metod nadzorczych na rynku europejskim (wdrożenie projektu Solvency II),
- powiązania ubezpieczycieli z innymi instytucjami finansowymi (funkcjonowanie konglomeratów finansowych),
- szybki przepływ kapitału,
- szeroki zakres inwestycji,
- zmiany w gospodarce światowej.

Controlling kosztów jest niewątpliwie systemem, który może wspomóc proces zarządzania zakładem ubezpieczeń, ale istnieje pewne zagrożenie możliwości jego wdrożenia. Tym zagrożeniem jest projekt Solvency II, który narzuca zakładom ubezpieczeń niezwykle duży zakres obowiązków sprawozdawczych związanych z przygotowaniem raportów dla organów nadzoru. Może to spowodować wyeliminowanie w najbliższym czasie systemu controllingu ze względu na brak możliwości czasowych, kadrowych i finansowych. Dlatego też kluczowe będą najbliższe lata, które pokażą, jak ubezpieczyciele radzą sobie z tymi obowiązkami w praktyce.

Literatura

- Gąsioriewicz L., 2009, *Finanse zakładów ubezpieczeń majątkowych*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Karmańska A., 2003, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela*, PWN, Warszawa.
- Major A., 1998, *System controlling w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe Semper, Warszawa.
- Marciniak S., 2001, *Controlling. Filozofia. Projektowanie*, Difin, Warszawa.
- Nowak E. (red.), 2006, *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Nowak E. (red.), 2011, *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Nowak E. (red.), 2013, *Controlling dla menedżerów*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Nowak E., Nita B. (red.), 2010, *Budżetowanie w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.
- Ronka-Chmielowiec W. (red.), 2004, *Zarządzanie finansami w zakładach ubezpieczeń*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz–Wrocław.
- Vollmuth H.J., 2000, *Controlling. Planowanie, kontrola, kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.