

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

POTRZEBA STOSOWANIA RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W KONTEKŚCIE WDRAŻANIA CONTROLLINGU W ZAKŁADZIE UBEZPIECZEŃ

Proces zarządzania jednostką gospodarczą w dobie globalizacji i dynamicznie rozwijającej się konkurencji oraz coraz szybciej rosnących oczekiwań klientów wymaga ciągłych ulepszeń. W związku z tym jednym z podstawowych zadań współczesnej ekonomii jest poszukiwanie nowych rozwiązań, mających na celu wspomaganie zarządzania. Jednym z takich rozwiązań jest controlling, od paru lat znajdujący zastosowanie w wielu podmiotach gospodarczych. Zakłady ubezpieczeń są jednak specyficznymi instytucjami, których funkcjonowanie podlega ściśle określonym zasadom, przez co controlling wdrażany w tych jednostkach wymaga specjalnego dostosowania. Należy jednak pamiętać o rachunkowości zarządczej, która często pozostaje w cieniu controllingu, a nawet zostaje zapomniana. Pojęcia controllingu i rachunkowości zarządczej są zazwyczaj nie do końca rozróżniane w praktyce gospodarczej, z czego też wynika wiele nieścisłości.

Należałoby tu sięgnąć do teorii i przyjrzeć się definicjom obu terminów. Rachunkowość zarządcza została zdefiniowana wielokrotnie w literaturze, m.in. jako „proces zapewniający pomiar i prezentację informacji finansowych i niefinansowych, ułatwiający kierownikom różnych szczebli wytyczanie i implementację celów organizacji” [3, s. 23]. Definicja ta zawiera najistotniejsze elementy. Pierwszym jest to, że rachunkowość zarządcza ma służyć pomiarowi i prezentacji informacji. Wskazuje to na powiązanie rachunkowości zarządczej z ogólnym systemem rachunkowości. Podstawowymi zadaniami zarówno rachunkowości finansowej, jak i rachunku kosztów czy rachunkowości zarządczej są właśnie identyfikacja, pomiar i prezentacja informacji.

Drugim elementem zawartym w przytoczonej definicji jest stwierdzenie, że dane generowane przez rachunkowość zarządczą mogą mieć charakter finansowy i niefinansowy. Jest to cecha wyróżniająca rachunkowość zarządczą w systemie rachun-

kowości. Istnieją w podmiocie gospodarczym informacje niefinansowe, których przetworzenie w celu ich wykorzystania w procesie podejmowania decyzji ma wpływ na kondycję finansową, dlatego też ich pomiar i prezentacja są zadaniami rachunkowości zarządczej.

Ostatnią informacją zawartą w tej definicji jest wskazanie wpływu informacji generowanych przez rachunkowość zarządczą na wykorzystanie ich w procesie podejmowania decyzji kształtującym proces zarządzania, w szczególności zaś na ukierunkowanie ich na realizację wyznaczonych zadań.

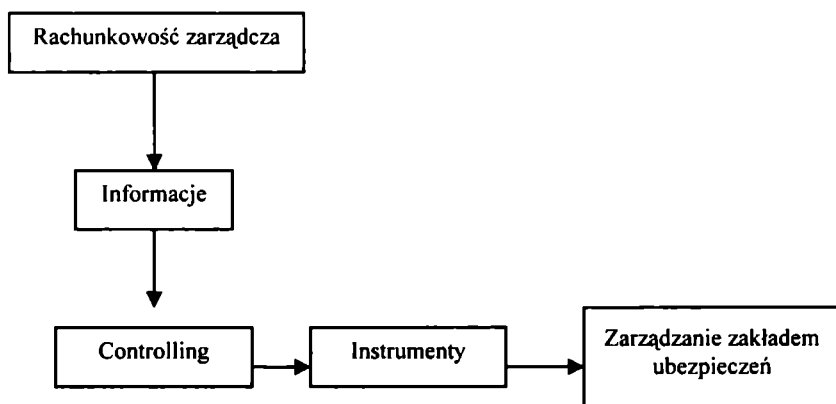
W literaturze zostało również zdefiniowane pojęcie controllingu. Jedną z lepiej odzwierciedlających charakter tego pojęcia jest następująca definicja: „controlling polega na zbudowaniu logicznego systemu, który poprzez uporządkowane połączenie różnych elementów strukturalnych przedsiębiorstwa, biorących udział w działalności gospodarczej wyrażanej w przekroju finansowym, ekonomicznym, organizacyjnym oraz technicznym pomoże kadrze kierowniczej w podejmowaniu bardziej trafnych oraz wiarygodnych decyzji o charakterze operacyjnym i strategicznym” [4, s. 11].

Controlling ma zatem na celu, najogólniej rzecz ujmując, wspomaganie procesu zarządzania. Tematem poruszonym w niniejszym artykule jest zetknięcie tych dwóch pojęć w warunkach działalności takiej specyficznej jednostki gospodarczej, jaką jest zakład ubezpieczeń. Charakter ubezpieczyciela bowiem wyznacza zakres zarówno controllingu, jak i rachunkowości zarządczej. Do najważniejszych cech tego podmiotu, które wyznaczają kierunek działań controllingowych oraz informacji generowanych przez rachunkowość zarządczą należą:

- finansowy charakter działalności,
- niematerialna postać produktu,
- ściśle określone regulacje prawne dotyczące gospodarki finansowej,
- szczególny rodzaj kosztów i odmienny sposób kalkulacji kosztu produktu,
- obecność działalności lokacyjnej oraz reasekuracyjnej,
- sposób kalkulacji składki generującej podstawowe przychody,
- metody sprzedaży produktów ubezpieczeniowych.

Systemy controllingu oraz rachunkowości zarządczej często niejako przenikają się i dlatego należałoby rozważyć jak wygląda zapotrzebowanie na rachunkowość zarządczą w sytuacji, gdy ubezpieczyciel wdrożył, wdraża lub chce wdrożyć controlling. W związku z tym należy dokładnie określić istotę, cele oraz zadania tych dwóch systemów oraz ich wzajemne relacje. W przypadku zakładów ubezpieczeń rzadko występuje w praktyce pojęcie controllingu, a tym bardziej rachunkowości zarządczej, gdyż ubezpieczyciele, jeśli w ogóle stosują jakieś instrumenty wspomagające zarządzanie, to najczęściej wykorzystują je pod innymi nazwami, dlatego też ciężko jest znaleźć w strukturze polskich zakładów ubezpieczeń dział controllingu czy rachunkowości zarządczej.

Tak jak to przedstawia rys. 1, zadaniem rachunkowości zarządczej jest generowanie informacji, które oczywiście nie powinny się pokrywać z tymi pochodzącymi z rachunkowości finansowej, gdyż powielanie ich nie ma sensu ze względu na niepotrzebne koszty i zaangażowanie pracowników. Informacje te zatem powinny uzupełniać ewidencję prowadzoną obligatoryjnie, w przypadku zaś obecności controllingu powinny być wykorzystywane przede wszystkim na rzecz tego systemu. Głównym zadaniem rachunkowości zarządczej będzie zatem dostarczanie informacji na potrzeby działań controllingowych.



Rys. 1. Relacje między rachunkowością zarządczą a controllingiem w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Relacje między rachunkowością zarządczą oraz controllingiem w zakładzie ubezpieczeń można przedstawić w taki sposób, jak to zostało zaprezentowane na rys. 1.

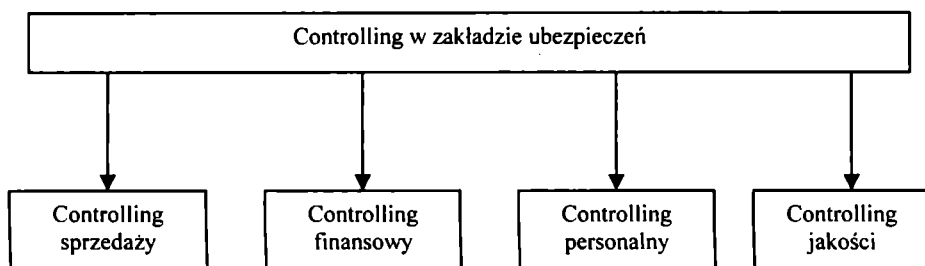
Controlling z kolei jest systemem składającym się z wielu instrumentów, które mogą mieć charakter zarówno strategicznych, jak i operacyjny, dlatego też są potem wykorzystywane pośrednio lub bezpośrednio w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeń, i to zarówno w okresach dłuższych, jak i na bieżąco. Controlling zatem jest bliższy zarządzaniu, ale nie powinien właściwie funkcjonować, jeśli nie wykorzystuje w odpowiedni sposób rachunkowości zarządczej. Tak więc nasuwa się tu wniosek, iż rachunkowość zarządcza oraz controlling to dwa systemy ściśle ze sobą związane.

Rachunkowość zarządcza jest potrzebna controllingowi, ale czy rachunkowość potrzebuje controllingu? Otóż niekoniecznie, ponieważ rachunkowość zarządcza może z powodzeniem funkcjonować bez controllingu, gdyż generowane przez nią informacje można wykorzystywać bezpośrednio w procesie zarządzania, bez korzystania z instrumentów controllingu.

W zakładzie ubezpieczeń można wyodrębnić cztery podstawowe obszary controllingu. Należą do nich:

- controlling sprzedaży,
- controlling personalny,
- controlling finansowy,
- controlling jakości.

Jest to podział ze względu na obszar działalności, jakiego dany rodzaj controllingu dotyczy. Podział ten został przedstawiony na rys. 2.



Rys. 2. System controllingu w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Obszary dotyczące tych czterech rodzajów controllingu są w wielu sytuacjach powiązane ze sobą. Najważniejszą rolę odgrywa jednak controlling finansowy. Jest to spowodowane samą istotą działalności zakładu ubezpieczeń, ponieważ podstawowym zadaniem każdego ubezpieczyciela jest wykreowanie wizerunku podmiotu godnego zaufania oraz stabilnego i pewnego, przede wszystkim pod względem finansowym. W tym tkwią sukces oraz możliwość osiągnięcia dobrych wyników przez ubezpieczyciela. Nie tylko w stworzeniu takiego wizerunku, ale przede wszystkim w faktycznym uzyskaniu i utrzymywaniu płynności, wypłacalności i stabilności finansowej.

Głównym celem controllingu personalnego w zakładzie ubezpieczeń jest wspomaganie zarządzania kadrami. Czynniki ludzki w funkcjonowaniu tego typu instytucji finansowych odgrywa bardzo ważną rolę. Wiąże się to z tym, że zakłady ubezpieczeń działają w tak specjalistycznej branży, iż naturalną potrzebą jest posiadanie wyspecjalizowanej kadry, i to na wszystkich szczeblach. Zarządzanie zakładem ubezpieczeń jest zatem ściśle powiązane z zarządzaniem ludźmi, którzy sprzedają ubezpieczenia, kalkulują wysokość składek oraz odszkodowań, wyceniają i likwidują szkody, dbają o gospodarkę finansową, konstruują portfel ubezpieczeń, zajmują się inwestowaniem środków w lokaty czy w końcu zarządzają całym podmiotem gospodarczym.

Poza tym ubezpieczenie jest tak specyficznym produktem, że umiejętności związane z jego sprzedażą muszą być poparte odpowiednimi kwalifikacjami oraz wiedzą o ubezpieczeniach, ponieważ trudno jest sprzedać produkt, który nie ma postaci materialnej i nie można pokazać klientowi. Również w pozostałych obszarach działalności zakładów ubezpieczeń potrzebna jest wykwalifikowana kadra. Dlatego też tak niezwykle istotny jest controlling personalny, który powinien się wiązać z planowaniem kadry, pozyskiwaniem, motywowaniem i szkoleniem odpowiednich specjalistów oraz odpowiednim kierowaniem tymi ludźmi i ich umiejętnościami. Do szczegółowych zadań controllingu personalnego w zakładzie ubezpieczeń można zaliczyć:

- planowanie i koordynowanie szkoleń pośredników ubezpieczeniowych,
- planowanie struktury kadrowej, tj. wyznaczenie zapotrzebowania na poszczególnych specjalistów,
- organizowanie egzaminów specjalistycznych (np. dotyczących likwidatorów),
- dobieranie zespołów pracowniczych pod względem potrzeb i relacji między nimi.

Zadaniem rachunkowości zarządczej w kontekście controllingu personalnego powinno być dostarczanie informacji w postaci raportów o sytuacji kadrowej zakładu ubezpieczeń, potrzebach rozwojowych pracowników, efektach funkcjonowania dotychczasowej struktury czy wynikach poszczególnych zespołów. Część tych informacji będzie miała charakter mierzalny, niemniej w przypadku zarządzania kadrami niezwykle istotne są również elementy psychologiczno-społeczne, których nie zawsze da się przedstawić w postaci danych mierzalnych, dlatego też zadaniem rachunkowości zarządczej będzie gromadzenie informacji o takim właśnie charakterze. Oczywiście, podejście takie jest dalekie od klasycznego rozumienia zakresu rachunkowości, niemniej jednak należałoby wyjść naprzeciw pewnym oczekiwaniom ze strony zarządzających i dostosować rachunkowość również do takich celów.

Informacje generowane przez rachunkowość zarządczą na potrzeby controllingu personalnego mogą być sporządzane w postaci raportów zarówno okresowych, jak i tworzonych na potrzeby bieżących decyzji.

Kolejny wyszczególniony rodzaj controllingu w zakładzie ubezpieczeń to controlling sprzedaży. Jego istotą jest strona organizacyjno-techniczna procesu sprzedaży ubezpieczeń, więc powinien on obejmować tę część związaną z zarządzaniem produktem, która wiąże się nie z finansowymi rezultatami (przychody techniczne, koszty produktu ubezpieczeniowego), ale z konstrukcją portfela ubezpieczeń, formą sprzedaży, relacji z klientem itd. Niezależnie od wcześniej omówionych najważniejszych cech produktu ubezpieczeniowego istotny jest jeszcze problem jego wyceny, czyli ustalenia wysokości składki oraz odszkodowania, które z kolei jest częścią kosztu produktu ubezpieczeniowego. Jest to obszar działania na pograniczu controllingu sprzedaży i controllingu finansowego, gdyż z jednej strony wiąże się

on ściśle z polityką sprzedaży i z konkurencją na rynku, z drugiej zaś czynności aktuarialne pociągają za sobą skutki finansowe mające wpływ na gospodarkę finansową ubezpieczyciela.

Do zadań controllingu sprzedaży można zaliczyć:

- konstrukcję portfela ubezpieczeń,
- poszukiwanie nowych produktów,
- przygotowanie ogólnych warunków ubezpieczeń,
- zaplanowanie strategii sprzedaży i przygotowanie jej formy,
- poszukiwanie grupy klientów docelowych,
- planowanie działań marketingowych.

Portfel proponowanych ubezpieczeń to zbiór produktów ubezpieczeniowych oferowanych przez dany zakład ubezpieczeń. Ustawa precyzuje grupy ubezpieczeń w każdym dziale. Ubezpieczenia same w sobie są jednak na tyle indywidualnym produktem, że przy ich analizie należałoby unikać uogólnień. Indywidualizm ten daje również możliwości, w zasadzie nieograniczone, kreowania nowych produktów ubezpieczeniowych. Całość tę, związaną z zarządzaniem produktem, powinien uzupełniać dobrze zaplanowany i wdrożony system controllingu sprzedaży.

Zadaniem rachunkowości zarządczej w zakresie controllingu sprzedaży będzie dostarczanie wielu informacji dotyczących struktury sprzedaży, kalkulacji kosztu produktu ubezpieczeniowego (w szczególności z wykorzystaniem odpowiednich rachunków kosztów), analizy rynku ubezpieczeniowego, konkurentów czy potencjalnych grup klientów. Do zadań tych również powinno należeć oszacowanie możliwości finansowych ze względu na strategie marketingowe. Raporty te powinny być sporządzane okresowo. Tylko w przypadku decyzji strategicznych mogą one stanowić szersze opracowanie służące wspomagananiu określonych decyzji.

W systemie controllingu zakładu ubezpieczeń można wyodrębnić również controlling jakości. Nie może on jednak skupiać swojej uwagi tylko na produktach, ale powinien także obejmować inne obszary działalności ubezpieczyciela. Do jego zadań można zaliczyć:

- dbanie o jakość produktów ubezpieczeniowych,
- kreowanie wizerunku ubezpieczyciela,
- dbanie o jakość umów reasekuracyjnych,
- selekcjonowanie wyspecjalizowanej kadry,
- eliminowanie działań niepożądanych i utrudniających funkcjonowanie zakładu ubezpieczeń.

Controlling jakości wymaga specjalnego przygotowania informacji, dlatego też tu szczególnie jest miejsce dla rachunkowości zarządczej. Informacji tych bowiem zazwyczaj nie ma w rachunkowości finansowej. Potrzeba wykorzystania rachunkowości zarządczej jest oczywiście podyktowana stopniem zaawansowania ubezpieczyciela w problematykę zarządzania jakością.

Ostatnim z obszarów jest controlling finansowy. Z racji ważnej roli, jaką odgrywa kondycja finansowa zakładu ubezpieczeń, obejmuje on olbrzymi obszar działalności, a jego zakres jest niezwykle szeroki. Controlling finansowy jest związany zarówno z controllingiem personalnym, poprzez osoby, które zarządzają finansami, (dobre zarządzanie finansami = dobrzy specjaliści), jak i z controllingiem jakości oraz controllingiem sprzedaży, poprzez produkt ubezpieczeniowy.

Głównym celem controllingu finansowego w zakładzie ubezpieczeń jest oczywiście wspomaganie zarządzania finansami. Na ten cel główny składają się jednak cele podrzędne, do których należą:

- uzyskanie stabilności finansowej,
- zachowanie płynności i wypłacalności,
- ulepszenie kondycji finansowej,
- uzyskanie najwyższej stopy zwrotu z lokat,
- poprawa wyników działalności technicznej,
- dobrze prowadzona polityka reasekuracyjna,
- zmniejszenie kosztów działalności ubezpieczeniowej,
- wprowadzenie i ciągłe ulepszanie procesu budżetowania.

Obszar, który dotyczy controllingu finansowego, w kontekście rachunkowości zarządczej ma wspólny zakres chyba najbardziej z rachunkowością finansową. Dlatego też trzeba pamiętać o tym, że raporty sporządzane w ramach rachunkowości zarządczej, mające na celu dostarczanie informacji o kondycji finansowej zakładu ubezpieczeń, muszą uzupełniać dane zawarte w księgach rachunkowych i sprawozdaniu finansowym.

W zakładzie ubezpieczeń można albo wdrożyć jeden z wymienionych systemów lub kilka, albo podejść do tego problemu kompleksowo i wykorzystać całościowy system, który będzie składał się z wszystkich czterech rodzajów controllingu. W każdej z tych sytuacji trzeba jednak pamiętać o wykorzystywaniu rachunkowości zarządczej, której obecność staje się konieczna w miarę wdrażania controllingu.

LITERATURA

- [1] Chmielowiec-Lewczuk M., *Controlling w zakładzie ubezpieczeń*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 902, Wrocław 2001.
- [2] Dobija M., *Rachunkowość zarządcza*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] Jarugowa A.A., Nowak W.A., Szychta A., *Rachunkowość zarządcza*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2001.
- [4] Marciniak S., *Controlling – filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa 2001.
- [5] Nowak E., *Rachunkowość zarządcza*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 2001.
- [6] *Podstawy ubezpieczeń przedsiębiorstw*, t. 3, red. J. Monkiewicz, Poltext, Warszawa 2003.

THE NEED OF MANAGEMENT ACCOUNTING APPLICATION IN CONTEXT OF CONTROLLING IMPLICATION IN INSURANCE COMPANY

Summary

The insurance company is specific financial institution which is characterized of such features as insurance product, financial policy, different costs calculation, reinsurance and investment activity. Management accounting application is closely connected with controlling implication because management gives information for controlling. Management accounting is one of a part the whole accounting system, but its main aim is to complete financial accounting. The main aim of controlling is to helps management be better. In insurance company may exist management accounting without controlling but not inversely, controlling always needs management accounting to exist. This system of accounting finds application in such different areas of controlling as personal controlling, financial controlling, marketing and sale controlling and quality controlling.