

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 389

## Rachunek kosztów, rachunkowość zarządcza i controlling

Redaktorzy naukowi

Edward Nowak

Robert Kowalak

Magdalena Chmielowiec-Lewczuk



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2015

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)

[www.wydawnictwo.ue.wroc.p](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.p)

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 2015

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**

**ISBN 978-83-7695-506-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)

[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	9
<b>Wioletta Baran:</b> System informacyjny rachunkowości zarządczej w podmiotach leczniczych.....	11
<b>Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska:</b> Audyt finansowy i controlling jako narzędzia informacyjno-kontrolne w systemie rachunkowości podmiotów gospodarczych.....	20
<b>Renata Biadacz:</b> Ujęcie kosztów produkcji i kalkulacji na przełomie XIX i XX wieku na przykładzie podręczników E. Pietrzyckiego i W. Góry ...	28
<b>Renata Burchart:</b> Ceny transferowe a zarządzanie ryzykiem podatkowym w przedsiębiorstwach powiązanych .....	41
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Zastosowanie rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń .....	50
<b>Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz:</b> Wykorzystanie kalkulacji podziałowej ze współczynnikami do ustalenia kosztów jednostkowych usług motoryzacyjnych.....	61
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Ujawnianie informacji strategicznych w raportach rocznych spółek notowanych na rynkach alternatywnych w Londynie i w Warszawie.....	70
<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Użyteczność informacji niefinansowych w ocenie dokonania organizacji pożytku publicznego .....	84
<b>Joanna Dynowska:</b> Obligatoryjne i nieobligatoryjne elementy polityki rachunkowości w jednostkach samorządu terytorialnego.....	97
<b>Anna Glińska:</b> Zarządzanie wynikami przedsiębiorstwa w warunkach ryzyka	106
<b>Renata Gmińska, Jacek Jaworski:</b> Globalne zasady rachunkowości zarządczej CGMA. Geneza – struktura – treści .....	119
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Poznawcze aspekty formułowania sądów i podejmowania decyzji w rachunkowości behawioralnej – wybrane zagadnienia.....	130
<b>Zdzisław Kes:</b> Metodyka analizy odchyleń w kontroli budżetowej.....	139
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Zarządzanie talentami jako narzędzie wspierające stosowanie zbilansowanej karty wyników .....	150
<b>Magdalena Kludacz:</b> Rachunek kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu szpitalem.....	160
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Model biznesu a budowa przewagi konkurencyjnej	172
<b>Jan Komorowski:</b> Pojęcie i miary równowagi operacyjnej przedsiębiorstwa	181
<b>Roman Kotapski:</b> Ujmowanie kosztów sprzedaży w zakładowym planie kont na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem.....	193
<b>Robert Kowalak:</b> Dualizm kalkulacji kosztów usług komunalnych .....	202

<b>Marcin Kowalewski:</b> SOFP, czyli planowanie operacyjne w <i>lean accounting</i> .....	213
<b>Mirosław Kowalewski:</b> Funkcjonowanie rachunku kosztów i jego wykorzystanie w zarządzaniu kosztami w przedsiębiorstwach wodociągowo-kanalizacyjnych .....	222
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Kalkulacja zysku brutto i netto na sprzedaży według rachunku kosztów działań i MSR 2 – Zapasy .....	231
<b>Maria Nieplowicz:</b> Quo vadis <i>Balanced Scorecard</i> ? .....	249
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Płaca proefektywnościowa jako determinanta elastyczności zakładu wytwórczego .....	258
<b>Edward Nowak:</b> Wkład ośrodka wrocławskiego w rozwój rachunku kosztów .....	275
<b>Marta Nowak:</b> Pomiędzy rachunkowością a psami Pawłowa, czyli krytyka pojęcia „rachunkowość behawioralna” .....	287
<b>Ryszard Orliński:</b> Budżet zadaniowy w szpitalach .....	297
<b>Michał Poszwa:</b> Rachunek kosztów podatkowych a systematyczny rachunek kosztów .....	307
<b>Piotr Waśniewski:</b> Pomiar dokonań w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce .....	316
<b>Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek:</b> Kształcenie w obszarze rachunkowości zarządczej/controllersingu w Polsce i w Niemczech – studia porównawcze .....	329

## Summaries

<b>Wioletta Baran:</b> Management accounting information system in healthcare institutions .....	11
<b>Anna Bartoszewicz, Joanna Dynowska:</b> Financial audit and controlling as information and control tools in the system of accounting of business entities .....	20
<b>Renata Biadacz:</b> Accounting for and calculation of production costs at the turn of the XIX <sup>th</sup> and XX <sup>th</sup> centuries in the manuals of E. Pietrzycki and W. Góra .....	28
<b>Renata Burchart:</b> Transfer pricing and tax risk management in connected firms .....	41
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Application of management accounting in the process of risk management in insurance company .....	50
<b>Małgorzata Cygańska, Henryk Lelusz:</b> Use of cost accounting with coefficients to determine the costs of individual car services .....	61
<b>Joanna Dyczkowska:</b> Disclosure of strategic information in annual reports of companies listed at the alternative investment markets in London and Warsaw .....	70

<b>Tomasz Dyczkowski:</b> Usefulness of non-financial data in assessing the performance of public benefit organisations .....	84
<b>Joanna Dynowska:</b> Compulsory and non-compulsory elements of accounting policy in local government entities .....	97
<b>Anna Glińska:</b> Enterprise performance management under risk .....	106
<b>Renata Gmińska, Jacek Jaworski:</b> Global Management Accounting Principles – CGMA. Origins – structure – contents.....	119
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Cognitive aspects of judgment and decision making in behavioral accounting – chosen issues .....	130
<b>Zdzisław Kes:</b> The deviation analysis methods in the budgetary control .....	139
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Talent management as a supporting tool for balanced scorecard.....	150
<b>Magdalena Kludacz:</b> Cost accounting and its application in the management of hospital .....	160
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Business model and building a company’s competitive advantage .....	172
<b>Jan Komorowski:</b> The term and measures of operational equilibrium of enterprise .....	181
<b>Roman Kotapski:</b> Cost accounting for sales in the chart of accounts for the needs of enterprise management .....	193
<b>Robert Kowalak:</b> Dualism of cost calculation of urban services .....	202
<b>Marcin Kowalewski:</b> Sales, Operational and Financial Planning (SOFP) of lean accounting .....	213
<b>Mirosław Kowalewski:</b> Functioning of cost accounting and its application to the cost management in water and sewage companies.....	222
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Calculation of gross and net profit on sales according to ABC and IAS 2 – inventories.....	231
<b>Maria Nieplowicz:</b> Quo vadis balanced scorecard? .....	249
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Pro-efficiency remuneration as a flexibility determinant of a manufacturing plant.....	258
<b>Edward Nowak:</b> Contribution of Wrocław centre in the development of cost accounting.....	275
<b>Marta Nowak:</b> Between accounting and Pawlow’s dogs. Criticism of “behavioral accounting” term.....	287
<b>Ryszard Orliński:</b> Performance budget in hospitals .....	297
<b>Michał Poszwa:</b> Calculation of tax costs and systematic cost accounting .....	307
<b>Piotr Waśniewski:</b> Performance measurement in small and medium enterprises in Poland.....	316
<b>Ewelina Zarzycka, Justyna Dobroszek:</b> Management accounting/controllers education in Poland and Germany – comparative studies.....	328

**Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

magdalena.chmielowiec-lewczuk@ue.wroc.pl

---

## ZASTOSOWANIE RACHUNKOWOŚCI ZARZĄDCZEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA RYZYKIEM ZAKŁADU UBEZPIECZEŃ

---

## APPLICATION OF MANAGEMENT ACCOUNTING IN THE PROCESS OF RISK MANAGEMENT IN INSURANCE COMPANY

---

DOI: 10.15611/pn.2015.389.05

**Streszczenie:** Celem niniejszego artykułu jest wskazanie obszarów zastosowania różnych instrumentów rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności ubezpieczeniowej, która wymusza dostosowanie znanych rozwiązań do warunków narzuconych przez rynek usług finansowych. W zakładzie ubezpieczeń można wyodrębnić trzy podstawowe obszary związane z zarządzaniem ryzykiem. Jest to obszar produktu, kapitału i gospodarki finansowej. Proces zarządzania ryzykiem w zakładzie ubezpieczeń obejmuje cztery rodzaje ryzyka: ryzyko ubezpieczeniowe, ryzyko kredytowe, ryzyko operacyjne i ryzyko rynkowe. System rachunkowości zarządczej stanowi podstawowe źródło informacji w sytuacji, gdy chcemy przewidzieć pewne zdarzenia i zaplanować w związku z tym określone działania i czynności.

**Słowa kluczowe:** rachunkowość zarządcza, zarządzanie ryzykiem, ubezpieczenia.

**Summary:** The purpose of this article is to identify the areas of application of various instruments of management accounting in the risk management of insurance company with a particular focus on the specifics of business of insurance, which forces the known solutions to adapt to the conditions imposed by the financial services market. The insurance company can identify three main areas of risk management. This is the area of product, capital and financial management. The process of risk management in the insurance company covers four types of risk: insurance, credit risk, operational risk and market risk. Although the management accounting is not very closely related to risk management, it is an essential source of information in a situation where we want to predict certain events and plan, therefore, specific activities and operations. An example is the Balanced Scorecard, the selected cost accounting systems or methods of the estimation of cost of capital.

**Keywords:** management accounting, risk management, insurance.

## 1. Wstęp

Rachunkowość zarządcza ma szerokie zastosowanie w różnych obszarach zarządzania jednostkami gospodarczymi. Jej podstawowym zadaniem jest dostarczanie informacji niezbędnych w procesie podejmowania decyzji. Jednym z popularniejszych od lat obszarów zarządzania, ale jednocześnie mającym olbrzymie znaczenie we współczesnej gospodarce, jest zarządzanie ryzykiem. Jest ono obecnie bardzo często kluczowym elementem projektowania całościowego procesu zarządzania.

Zakłady ubezpieczeń są podmiotami należącymi do grupy instytucji finansowych, które charakteryzują się określoną specyfiką. Działają one na rynku usług finansowych, który z jednej strony wyróżnia się pewną jednolitością, ale z drugiej pozostawia bardzo dużą swobodę w konstrukcji produktów, co powoduje, że rynek ten jest bardzo zindywidualizowany.

Problem zarządzania ryzykiem dotyczy również instytucji finansowych, w tym ubezpieczycieli, jednak przyjmuje on nieco odmienną postać od tej znanej i stosowanej w pozostałych jednostkach organizacyjnych. Wpływ ma na to przede wszystkim charakter działalności, a w szczególności postać produktu ubezpieczeniowego. Wiąże się on bowiem bardzo ściśle sam w sobie z ryzykiem, a dokładniej z ryzykiem ubezpieczeniowym. Tutaj trzeba zauważyć, że istnieje różnica między ryzykiem ubezpieczeniowym a ryzykiem zakładu ubezpieczeń. To drugie jest pojęciem szerszym i obejmuje różne obszary działalności zakładu ubezpieczeń. Ryzyko ubezpieczeniowe natomiast jest pojęciem związanym z prawdopodobieństwem wystąpienia określonego wypadku ubezpieczeniowego i łączy się z produktem ubezpieczeniowym. Oczywiście zarządzanie ryzykiem zakładu ubezpieczeń jest pojęciem szerszym i zawiera również w sobie zarządzanie ryzykiem ubezpieczeniowym. Temat niniejszego artykułu dotyczy tego szerszego ujęcia, czyli ryzyka zakładu ubezpieczeń.

Celem niniejszego artykułu jest wskazanie obszarów zastosowania różnych instrumentów rachunkowości zarządczej w procesie zarządzania ryzykiem zakładu ubezpieczeń ze szczególnym uwzględnieniem specyfiki działalności ubezpieczeniowej, która wymusza dostosowanie znanych rozwiązań do warunków narzuconych przez rynek usług finansowych.

## 2. Zarządzanie ryzykiem zakładu ubezpieczeń

Problem zarządzania ryzykiem ma wbrew pozorom bardzo interdyscyplinarny charakter i może być analizowany z różnej perspektywy. Istnieje podejście do zarządzania ryzykiem, które koncentruje się przede wszystkim na jego pomiarze i jest ono określane mianem „twardego” zarządzania ryzykiem. Natomiast można również spotkać takie podejście, które skupia się przede wszystkim na instrumentach zarządzania i zastosowaniu ich w praktyce i nazywane jest „miękkim” zarządzaniem ryzykiem. Można zatem analizować problem zarządzania ryzykiem przez

pryzmat jego instrumentów, którymi są: instrumenty finansowe, pochodne czy ubezpieczenia, ale również z punktu widzenia typu działalności danego podmiotu. Jednocześnie trzeba pamiętać o tym, że istnieje szereg kryteriów klasyfikacyjnych ryzyka, które można spotkać w literaturze. Obszar ten cały czas bardzo dynamicznie się rozwija, dlatego też problem zarządzania ryzykiem jest stale aktualny.

Mimo istnienia tak dużej skali zjawisk wiążących się z różnymi rodzajami ryzyka, sam proces zarządzania ogranicza się zazwyczaj w praktyce do ryzyka finansowego, czyli takiego, którego pojawienie się może wywołać skutki finansowe. Ryzyko finansowe w szczególności obejmuje [Jajuga 2007, s. 18]:

- ryzyko rynkowe,
- ryzyko kredytowe,
- ryzyko operacyjne,
- ryzyko płynności,
- ryzyko prawne,
- ryzyko biznesu,
- ryzyko wydarzeń.

Każdy z wymienionych rodzajów ryzyka ma odmienny charakter, jednak na szczególną uwagę zasługuje ryzyko operacyjne, które stanowi od lat największe zagrożenie dla praktyki gospodarczej. Jest najmniej zbadane i najbardziej nieprzewidywalne. Warto zaznaczyć tutaj, że ryzyko to obejmuje między innymi wszelkie działania związane z systemem rachunkowości.

Sam proces zarządzania ryzykiem definiowany jest jako „podejmowanie decyzji i realizacja działań prowadzących do osiągnięcia przez (...) podmiot akceptowanego poziomu ryzyka” [Jajuga 2007, s. 15]. Zarządzanie ryzykiem może być jednak również określane jako proces zaplanowanych działań mających na celu zapobieganie stratom oraz zabezpieczeniu aktywów jednostki (na podstawie [Dorfman 2002, s. 43]).

Sam proces zarządzania ryzykiem można podzielić na określone etapy, na które składa się [Staniec, Zawila-Niedźwiecki 2008, s. 49]:

- ocena ryzyka (identyfikacja ryzyka, oszacowanie skali ryzyka, ustalanie hierarchii ryzyka),
- aktywne podejście do ryzyka (eliminowanie, ograniczanie, segmentowanie, podział, transfer i finansowanie ryzyka),
- monitorowanie ryzyka (ciągła kontrola i sterowanie ryzykiem).

Zakład ubezpieczeń, jak było to wcześniej zasygnalizowane, jest nieco odmiennym podmiotem, dlatego też w jego przypadku sam proces będzie bardzo podobnie wyglądał, jednak dotyczyć on będzie czterech wyróżnionych rodzajów ryzyka, tj. [Handschke, Monkiewicz 2010, s. 188]:

- ryzyka ubezpieczeniowego,
- ryzyka kredytowego,
- ryzyka rynkowego,
- ryzyka operacyjnego.

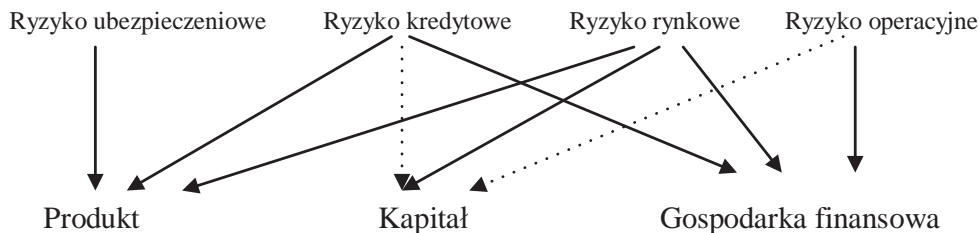


W przypadku zarządzania ryzykiem kluczową rolę odgrywa pozyskiwanie i przetwarzanie informacji, dzięki którym będzie można realizować poszczególne etapy procesu zarządzania ryzykiem. Źródłem pozyskiwania tych informacji jest rachunkowość zarządcza, która pozwoli na ocenę ryzyka, jego monitorowanie, kontrolowanie i właściwe podjęcie odpowiednich działań.

### 3. Obszary zastosowania rachunkowości zarządczej

Jedną z podstawowych cech rachunkowości zarządczej, która wskazuje na bliską relację jej z zarządzaniem ryzykiem, jest to, iż informacje przez nią generowane są ukierunkowane na przyszłość i mają charakter planistyczny, dotyczą przyszłych zamierzeń [Nowak 2011, s. 19; Sobańska 2010, s. 76]. Ryzyko, jak wiadomo, jest związane z niepewnością przyszłych wydarzeń i dlatego też trudno wyobrazić sobie dobrze działający proces zarządzania ryzykiem bez systemu rachunkowości zarządczej lub przynajmniej jej elementów.

W zakładzie ubezpieczeń można wyodrębnić trzy podstawowe obszary związane z zarządzaniem ryzykiem. Jest to obszar produktu, kapitału i gospodarki finansowej. Jeśli chcielibyśmy wskazać na powiązania między konkretnymi obszarami a wcześniej wymienionymi rodzajami ryzyka zakładu ubezpieczeń, to relacje te wyglądałyby tak jak na rys. 1.



**Rys. 1.** Relacje między rodzajami ryzyka w zakładzie ubezpieczeń a obszarami zastosowania rachunkowości zarządczej

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko ubezpieczeniowe, typowe dla zakładu ubezpieczeń, jest powiązane tylko i wyłącznie z produktem. Ono oczywiście podlega zarządzaniu, ale jest przede wszystkim przedmiotem rachunku aktuarialnego, który mimo iż jest podstawą działalności ubezpieczeniowej, to jednak jest na tyle odrębnym obszarem, że trudno go uznać za część procesu zarządzania ryzykiem. Wysokość ryzyka ubezpieczeniowego wynika bezpośrednio z szacowania prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zjawisk i wiedza ta jest podstawą do konstruowania umów ubezpieczeniowych, ale zakład ubezpieczeń poprzez swoje działania poziomu tego ryzyka zmienić nie może. Na obszar produktu wpływ ma również ryzyko kredytowe po-

przez umowy ubezpieczeniowe, jak i ryzyko rynkowe, które wiąże się zarówno z rynkiem produktów finansowych, ale i z ogólną sytuacją gospodarczą, która nie jest bez znaczenia dla branży ubezpieczeniowej.

Dla obszaru kapitału, a więc problemów związanych zarówno z pozyskaniem środków na finansowanie działalności ubezpieczeniowej, jak i z kalkulacją kosztów kapitału, wpływ ma przede wszystkim ryzyko rynkowe, gdyż sytuacja na tym rynku kształtuje możliwości w zakresie pozyskania kapitału, ale też wyznacza poziom kosztu kapitału. Poza tym znaczenie, choć mniejsze, mają również: ryzyko kredytowe i operacyjne (dlatego też zostało to zaznaczone na rys. 1 linią przerywaną). Nie są one kluczowe, aczkolwiek nie można zapominać, że w zakładach ubezpieczeń jednym z istotniejszych źródeł finansowania są rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe, których wysokość zależy od wielu czynników, między innymi od udziału reasekuratorów, a udział ten z kolei jest efektem warunków zawartych w umowach reasekuracyjnych. Wpływ z kolei ryzyka operacyjnego wiąże się z czynnikiem ludzkim, choćby z pozyskaniem nowych inwestorów poprzez zachęcenie ich prezentowaniem dobrych wyników w sprawozdaniach finansowych.

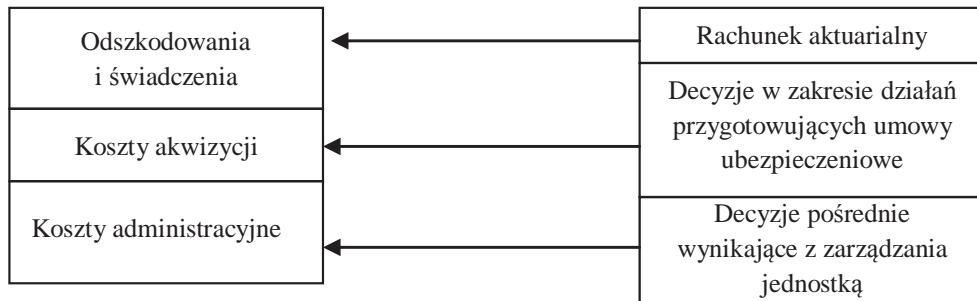
Ostatnim obszarem jest gospodarka finansowa zakładu ubezpieczeń. Pod tą nazwą kryją się przede wszystkim wszelkie wymagania dotyczące kondycji finansowej. Zakłady ubezpieczeń są nadzorowane przez odpowiednie organy i muszą szczególnie dbać o wypłacalność i płynność oraz posiadać określony poziom środków własnych. Dlatego też z tym obszarem wiążą się praktycznie wszystkie rodzaje ryzyka, poza oczywiście ryzykiem ubezpieczeniowym (choć tutaj też można by było znaleźć pośredni związek), poprzez sytuacje na rynkach, umowy ubezpieczeniowe, inwestycje, jak i cały system zarządzania ze szczególnym uwzględnieniem systemu rachunkowości.

#### 4. Obszar produktu

Zastosowanie rachunkowości zarządczej w obszarze produktu w kontekście zarządzania ryzykiem obejmuje wszelkie działania mające na celu dostarczenie informacji służących podjęciu właściwej decyzji w zakresie konstruowania portfela umów ubezpieczeniowych. Z punktu widzenia producenta, czyli w tym przypadku zakładu ubezpieczeń, o jakości produktu, czyli o jego wartości świadczą dwa czynniki: zysk i konkurencyjność [Sojkin 2003, s. 127]. Zatem informacje, których ubezpieczyciel potrzebuje, powinny dotyczyć rentowności produktów, które to informacje mają charakter czysto finansowy, oraz sfery związanej z wizerunkiem, przywództwem na rynku i ciągłym doskonaleniem, co może również obejmować informacje niefinansowe.

Jeśli chodzi o szacowanie rentowności produktów ubezpieczeniowych, w przypadku zakładów ubezpieczeń jest to zadanie w pełni należące do rachunkowości zarządczej, gdyż ze względu na niematerialność produktu nie ma zupełnie potrzeby wyceny tego produktu dla sprawozdawczości finansowej. Sytuacja ta z jednej stro-

ny ułatwia sporządzanie bilansu, ale z drugiej strony powoduje pewną lukę, którą musi wypełnić rachunkowość zarządcza. Rentowność produktu ubezpieczeniowego jest wyznaczana przez dwie podstawowe wielkości, tj. cenę, którą stanowi składka, oraz koszty, na które składa się parę pozycji o różnym charakterze. Na rysunku 2 zostały przedstawione składowe koszty produktu ubezpieczeniowego wraz z wskazaniem, jaki wpływ mają decydenci na ich wysokość.



**Rys. 2.** Składowe koszty produktu ubezpieczeniowego oraz wpływ decydentów na ich wysokość

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z rys. 2, wszelkie kalkulacje kosztów produktu ubezpieczeniowego w ramach rachunkowości zarządczej powinny dotyczyć kosztów akwizycji oraz kosztów administracyjnych. Obie pozycje powinny podlegać kalkulacji według zasad jednego z możliwych do zastosowania systemów rachunku kosztów. Warto jednocześnie zaznaczyć, że sprawozdawczy rachunek kosztów nie ma zupełnie zastosowania u ubezpieczyciela.

Zarządczym systemem rachunku kosztów, który bardzo dobrze się sprawdza we wszystkich instytucjach finansowych, jest rachunek kosztów działań. Zakłady ubezpieczeń spełniają bowiem oba warunki, które są potrzebne przy jego wdrożeniu, czyli posiadają wysokie koszty pośrednie oraz charakteryzują się dużą różnorodnością produktów. Dlatego też kalkulacja kosztów według działań wydaje się tu o wiele bardziej trafna niż tradycyjne metody.

Jedną z podstawowych czynności, stanowiących fundamenty dla wdrożenia rachunku kosztów działań, jest wyodrębnienie w podmiocie pewnych procesów. W zakładzie ubezpieczeń można wyróżnić takie procesy, jak [Karmańska 2003, s. 148]: marketing, sprzedaż produktów ubezpieczeniowych, reasekuracja ubezpieczonego ryzyka, zarządzanie lokatami, realizacja odszkodowań i świadczeń oraz postępowanie regresowe, prewencja, administrowanie zbiorami statystyki ubezpieczeniowej, zarządzanie gospodarką finansową, zarządzanie zasobami ludzkimi i zarządzanie infrastrukturą i siecią terenową ubezpieczyciela.

Kolejnym możliwym systemem do zastosowania w zakładzie ubezpieczeń jest rachunek kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego, w którym należy wy-

odrębnić trzy fazy: przedprodukcyjną, produkcyjną i poprodukcyjną. Klasyfikację kosztów w ramach trzech faz na potrzeby rachunku kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Koszty według rachunku kosztów cyklu życia produktu ubezpieczeniowego

Fazy	Przedprodukcyjna	Produkcyjna	Poprodukcyjna
Koszty	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty badań rynku ubezpieczeniowego, prognoz sprzedaży,</li> <li>– koszty usług aktuarialnych służących ocenie ryzyka ubezpieczeniowego,</li> <li>– koszty związane z przygotowaniem wstępnych ogólnych warunków ubezpieczenia,</li> <li>– koszty analiz finansowych opartych na ocenie wpływu sprzedaży ubezpieczenia na wyniki i kondycję finansową zakładu ubezpieczeń.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wypłacone odszkodowania i świadczenia,</li> <li>– koszty akwizycji,</li> <li>– koszty administracyjne,</li> <li>– prowizje reasekuracyjne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– koszty związane z likwidacją materiałów dotyczących ubezpieczenia (ulotki, polisy itp.),</li> <li>– koszty odszkodowań i świadczeń, które wynikają z zawartych wcześniej umów.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nowak, Wierziński 2010, s. 151].

Rachunek kosztów cyklu życia produktu ma oczywiście nieco inne zastosowanie niż rachunek kosztów ABC, gdyż służy on przede wszystkim kalkulacji nowych produktów, kiedy ubezpieczyciel zastanawia się, czy opłacalne jest dla niego oferowanie nowego ubezpieczenia. Rachunek kosztów działań natomiast ma bieżące zastosowanie i służy kontrolowaniu kosztów, a przez to kontrolowaniu poziomu ryzyka związanego z produktem.

## 5. Obszar kapitału

Celem planowania w zakresie kapitałów jest ustalenie optymalnej struktury kapitału, która sprowadza się do ustalenia optymalnych relacji pomiędzy kapitałami własnymi a kapitałami obcymi. Chodzi o ustalenie takiej struktury, która minimalizując koszt kapitału, prowadziłaby do maksymalnej wartości przedsiębiorstwa, gdyż „wartość przedsiębiorstwa jest w dużej mierze uzależniona od docelowej, tzw. optymalnej struktury kapitału” [Janasz i in. 2007, s. 50].

Koszty kapitału uzależnione są od struktury kapitału zakładu ubezpieczeń. Do najważniejszych pozycji kapitału w zakładzie ubezpieczeń należy zaliczyć w ramach kapitału własnego: kapitał podstawowy, kapitał zapasowy, kapitał z aktuali-

zacji wyceny i zysk/strata z lat ubiegłych i roku bieżącego, a w ramach kapitału obcego: rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe, pozostałe rezerwy, zobowiązania z tyt. depozytów reasekuratorów, pozostałe zobowiązania i fundusze specjalne oraz rozliczenia międzyokresowe.

Ubezpieczyciele mają specyficzną strukturę kapitałów, którą charakteryzuje przede wszystkim obecność rezerw techniczno-ubezpieczeniowych, zwanych też quasi-zadłużeniem. Udział ich w wartości pasywów wynosi od ok. 60% dla zakładów ubezpieczeń działu II do ok. 80% dla ubezpieczycieli życiowych. Dlatego też rezerwy te odgrywają istotną, a niejednokrotnie kluczową rolę przy jakiegokolwiek analizie kapitałów w zakładzie ubezpieczeń, a także są bardzo ważną pozycją przy ocenie kondycji finansowej tych instytucji. Pozostałe pozycje kapitałowe, w szczególności te dotyczące kapitałów własnych, nie różnią się od tych, które są w innych podmiotach gospodarczych.

Jednym z poważniejszych problemów związanych z kosztami kapitału jest ujmowanie ich w sprawozdawczości finansowej. Koszty te bowiem nie są bezpośrednio przedstawiane w żadnej części sprawozdania finansowego jako koszty i dlatego też są nieobecne w różnych analizach (np. wskaźnikowej) bazujących na danych ze sprawozdań. Kalkulacja kosztów kapitału wymaga zatem odrębnej wewnętrznej ewidencji, która powinna być częścią dobrze zaprojektowanego systemu rachunkowości zarządczej lub controllingu.

Najważniejsza jednak przy kalkulacji kosztu kapitału jest umiejętność powiązania go z wartością zakładu ubezpieczeń. Wielkości te bowiem są ze sobą ściśle powiązane. Wartość zakładu ubezpieczeń jest uzależniona od inwestorów, a wysokość zainwestowanego kapitału od ich oczekiwanej stopy zwrotu, a z kolei stopa ta jest dla ubezpieczyciela kosztem kapitału, o który musimy zmniejszyć szacowaną wartość zakładu ubezpieczeń. Jest to zatem zamknięty cykl pewnych powiązań i relacji, którym trzeba świadomie zarządzać.

## 6. Obszar gospodarki finansowej

Obszar gospodarki finansowej w kontekście zastosowania rachunkowości zarządczej w zakładzie ubezpieczeń ma bardzo szeroki zasięg i obejmować może bardzo różne aspekty. Sam produkt ma charakter finansowy, a więc np. problem kalkulacji takiego produktu jest w tym przypadku elementem zarządzania finansami. Dlatego też warto znaleźć tu rozwiązanie, które będzie miało charakter bardziej kompleksowy i będzie scalać różne problemy w pewną jednolitą całość. Takim instrumentem rachunkowości zarządczej może być Zrównoważona Karta Wyników. Jest to oczywiście jedna z możliwości, ale niewyczerpująca w pełni tematu zastosowania rachunkowości zarządczej w obszarze gospodarki finansowej ubezpieczyciela.

Na potrzeby skonstruowania dla zakładu ubezpieczeń Zrównoważonej Karty Wyników można wyodrębnić trzy podstawowe perspektywy: produktu, kapitałów i

działalności lokacyjnej. Czwarta perspektywa ma drugoplanowe znaczenie i może, ale nie musi być wyodrębniana.

Pierwsza perspektywa dotyczy produktu, a w zasadzie przychodów, czyli składki i kosztów produktu ubezpieczeniowego. Należy pamiętać jednak o tym, że wysokość przychodów i kosztów ma znaczenie zarówno dla generowania wpływów, wydatków, jak i dla wyników z działalności technicznej. Wyznaczanie strategii w tym obszarze ważne jest więc dla planowania przepływów pieniężnych, mających wpływ na płynność finansową, jak i dla poziomu rentowności. Jest to również perspektywa, w której olbrzymie znaczenie ma pewien poziom jakości, wyjątkowo ważny na rynku ubezpieczeniowym, a który jednocześnie nie pozwala na znaczne obniżenie kosztów. Dlatego też ze względu na konieczność zachowania pewnego poziomu jakości (np. związanego z procesem likwidacji szkód) celem powinna być między innymi nie minimalizacja, ale optymalizacja poziomu kosztów.

Druga perspektywa dotyczy z pozoru innego obszaru, choć pośrednio związanego z obszarem sprzedaży, a mianowicie kosztów kapitału. Celem zarządzania kosztami w tym obszarze jest minimalizacja kosztów finansowania działalności ubezpieczeniowej. Problem ten był już poruszany w poprzednim punkcie, warto tylko przypomnieć, że zakres działań w tym obszarze jest wyznaczany w bardzo dużej mierze przez politykę zarządzania wartością, co daje możliwość wykorzystania w systemie pomiaru mierników kreowania wartości. Pewien problem w perspektywie kapitałów sprawiają rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe. Trudno jest bowiem jednoznacznie skalkulować ich koszt, także dlatego, że ich wysokość nie jest całkowicie zależna od wewnętrznych decyzji ubezpieczyciela.

Trzecia perspektywa dotyczy działalności lokacyjnej. Charakterystyczne dla niej jest to, że wyznacznikiem realizacji celów będą wyniki z działalności lokacyjnej. Można tu wykorzystać zestaw wskaźników rentowności lokat. Działalność lokacyjna jest niezwykle istotna dla gospodarki finansowej zakładu ubezpieczeń. Wynika to z bardzo dużego udziału lokat w aktywach ubezpieczycieli, stanowią one ok. 80% wartości całego majątku, a jednocześnie wyniki z lokat wpływają znacząco na końcowy wynik finansowy ubezpieczyciela, czasami nawet jest on generowany tylko przez zyski z lokat, gdyż wynik z podstawowej działalności, tj. technicznej, jest równy zero (wynika to ze specyficznej kalkulacji wyniku technicznego, gdzie poza przychodami i kosztami bierze się pod uwagę również zmianę poziomu rezerw techniczno-ubezpieczeniowych).

Ostatnia, czwarta perspektywa może się pojawić w sytuacji, gdy zakład ubezpieczeń prowadzi działalność, której nie da się przyporządkować trzem pozostałym, a jednocześnie ma ona wpływ na wyniki, przepływy pieniężne czy jakość produktu bądź obsługi klientów. Przykładem takim może być inwestycja w budynek biurowy, który będzie użytkowany na potrzeby własne. Jeśli nie ma takiej potrzeby, nie ma sensu tworzyć czwartej perspektywy.

## 7. Zakończenie

Rachunkowość zarządcza współcześnie jest bardzo szerokim obszarem obejmującym wiele różnych instrumentów mających zastosowanie przy wspomaganiu zarówno strategicznych, jak i operacyjnych decyzji. Celem niniejszego artykułu było wskazanie obszarów zastosowania różnych instrumentów rachunkowości zarządczej w zakładzie ubezpieczeń, ale w kontekście wdrażania procesu zarządzania ryzykiem. Jest to spowodowane tym, że w praktyce często pojawia się problem zarządzania ryzykiem, który ma pierwszoplanową rolę i wyznacza kierunek działań w procesie zarządzania. Stąd też potrzeba powiązania tych dwóch obszarów.

Sam system rachunkowości zarządczej, mimo iż nie jest bardzo ściśle związany z zarządzaniem ryzykiem, to jednak stanowi podstawowe źródło informacji w sytuacji, gdy chcemy przewidzieć pewne zdarzenia i zaplanować w związku z tym określone działania i czynności. Rachunkowość finansowa ma zupełnie inny charakter i jej przydatność jest niewielka, choć oczywiście pewne przez nią generowane informacje w postaci np. analizy wskaźnikowej mogą również zostać wykorzystane. Zakłady ubezpieczeń mają oczywiście również swoją specyfikę, która wymaga zmodyfikowania praktycznie każdego instrumentu rachunkowości zarządczej przed wdrożeniem go w branży ubezpieczeniowej.

Mimo że instytucje finansowe są przy wykorzystywaniu różnych metod pewnym hermetycznym mimo wszystko środowiskiem, to rachunkowość zarządcza, co prawda nie bez problemów, ale znalazła zastosowanie w tych podmiotach i od pewnego czasu cieszy się popularnością wśród menedżerów branży usług finansowych. Należy również pamiętać, że przed branżą tą stoi dość dużo wyzwań, gdyż rynek usług finansowych bardzo dynamicznie się zmienia, a dodatkowo polskie zakłady ubezpieczeń czekają olbrzymie zmiany spowodowane wdrożeniem projektu *Solvency II*. Będzie on wymagał od zakładów ubezpieczeń regularnego sporządzania sprawozdań i raportów finansowych o znacznie szerszym zakresie niż do tej pory i mających różny charakter, co da możliwość znalezienia szerszego zastosowania dla rachunkowości zarządczej w praktyce.

## Literatura

- Dorfman M.S., 2002, *Introduction to Risk Management and Insurance*, Prentice Hall, New Jersey.
- Handschke J., Monkiewicz J., 2010, *Ubezpieczenia*, Poltext, Warszawa.
- Jajuga K. (red.), 2007, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa.
- Janasz K., Janasz W., Wiśniewska J., 2007, *Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Karmańska A., 2003, *Rachunkowość zarządcza ubezpieczyciela. Modelowanie na podstawie rachunku kosztów działań*, PWN, Warszawa.
- Nowak E., 2011, *Rachunkowość zarządcza w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.

Nowak E., Wierbiński M., 2010, *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa.

Sobańska I., 2010, *Rachunkowość zarządcza. Podejście operacyjne i strategiczne*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

Sojkin B. (red.), 2003, *Zarządzanie produktem*, PWE, Warszawa.

Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), 2008, *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.