

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 343

## Modele zarządzania kosztami i dokonaniaми

Redaktorzy naukow  
Edward Nowak  
Maria Nieplowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redakcja wydawnicza: Agnieszka Flasińska  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Barbara Cibis  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**  
**ISBN 978-83-7695-465-3**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

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

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	11
<b>Anna Balicka:</b> Benchmarking a konkurencyjność przedsiębiorstwa.....	13
<b>Piotr Bednarek:</b> Samoocena audytu wewnętrznego w Polsce: stan wiedzy i kierunki dalszych badań.....	31
<b>Renata Biadacz:</b> Przesłanki uwzględniania kosztów środowiskowych w MŚP w dobie zrównoważonego rozwoju.....	42
<b>Anna A. Bialek-Jaworska, Renata Gabryelczyk:</b> Krytyczna analiza kalkulacji kosztów kształcenia w szkołach wyższych w Polsce.....	52
<b>Halina Buk:</b> Wpływ dokonań jednostek zależnych na wyniki finansowe grupy kapitałowej.....	69
<b>Jolanta Chluska:</b> Rachunek kosztów standardowych w procesach decyzyjnych podmiotów leczniczych.....	77
<b>Halina Chłodnicka:</b> Sprawozdanie finansowe a pomiar efektów działalności przedsiębiorstwa w zagrożeniu kontynuacji działania.....	87
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Pomiar dokonań w działalności ubezpieczeniowej.....	102
<b>Marlena Ciechan-Kujawa:</b> Funkcja doradcza audytu zewnętrznego i perspektywy jej rozwoju.....	114
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> Propozycja systemu wskaźników rentowności uwzględniającego płynność finansową.....	125
<b>Michał Dyk:</b> Kompetencyjna teoria firmy na przykładzie KPMG.....	134
<b>Izabela Emerling:</b> Rachunek kosztów a nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem.....	143
<b>Beata Iwasieczko:</b> Modele biznesowe i ocena czynników ich efektywności.....	154
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> Budżetowanie jako narzędzie zarządzania kosztami uczelni niepublicznych w świetle wyników badań.....	164
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Specyfika zarządzania błędami w przedsiębiorstwie.....	173
<b>Jacek Jaworski:</b> Znaczenie informacji o kosztach dla zarządzania małym przedsiębiorstwem w opiniach menedżerów.....	183
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Powiązanie modeli biznesowych z zarządzaniem strategicznym w zakładzie opieki zdrowotnej.....	192
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Zyskowność a produktywność w procesie pomiaru dokonań podmiotu gospodarczego.....	202
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Zbilansowana karta wyników jako narzędzie wspierające komunikowanie i realizację strategii przedsiębiorstwa.....	211

<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Zarządzanie kosztami z wykorzystaniem metody <i>hoshin kanri</i> .....	220
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> Koncepcja wdrożenia rachunku odpowiedzialności w ośrodkach odpowiedzialności za przychody i zyski w przedsiębiorstwach produkujących konstrukcje budowlane.....	230
<b>Zbigniew Korzeb:</b> Redukcja kosztów osobowych jako element synergii operacyjnej w fuzjach i przejęciach banków komercyjnych.....	241
<b>Mariola Kotłowska:</b> Wpływ statystycznej analizy procesów na kreowanie wartości przedsiębiorstwa.....	249
<b>Robert Kowalak:</b> Produkcyjne mierniki dokonań w sprawozdawczości zarządczej.....	264
<b>Marcin Kowalewski:</b> Pomiar dokonań podporządkowany zasadom <i>lean management</i> .....	273
<b>Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska:</b> Koszty infrastruktury w kalkulatorze kosztów kształcenia szkół wyższych.....	282
<b>Justyna Kujawska:</b> Koszty niewykorzystanych zasobów na oddziale szpitalnym.....	295
<b>Paweł Kuźdowicz:</b> Model ewidencyjny rachunku kosztów i dokonań w systemie ERP.....	304
<b>Dorota Kuźdowicz:</b> Rachunek kosztów planowanych źródłem informacji zarządczej.....	315
<b>Zbigniew Leszczyński:</b> Analiza łańcucha wartości jako narzędzie redukcji kosztów w średnim przedsiębiorstwie produkcyjnym zarządzanym procesowo.....	324
<b>Agnieszka Lew:</b> Planowanie i rozliczanie kosztów projektów.....	336
<b>Grzegorz Lew:</b> Rachunek kosztów logistyki w przedsiębiorstwach handlowych.....	344
<b>Tomasz Lewandowski:</b> Wykorzystanie informacji na potrzeby zarządzania kosztami w branży motoryzacyjnej.....	354
<b>Mariusz Lisowski:</b> Metoda <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA) w ocenie efektywności podmiotów.....	364
<b>Małgorzata Macuda:</b> Jednorodne Grupy Pacjentów w rachunku kosztów i wyników szpitala.....	376
<b>Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska:</b> Wykorzystanie <i>lean accounting</i> w zarządzaniu dokonaniami przedsiębiorstwa.....	386
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Analiza istotnych elementów rachunku kosztów docelowych.....	401
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska:</b> Zarządzanie procesowe i jego przydatność do zarządzania kosztami uczelni publicznej.....	417
<b>Przemysław Mućko, Stanisław Hońko:</b> Specyfika zrównoważonej karty dokonań w podmiotach leczniczych.....	431
<b>Andrzej Niemiec:</b> Możliwość normalizacji pomiaru osiągnięć na przykładzie miar stosowanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem kurierskim.....	440
<b>Maria Nieplowicz:</b> Zastosowanie zrównoważonej karty wyników w mieście na przykładzie Urzędu Miasta w Hrubieszowie.....	452

<b>Edward Nowak:</b> Koszty w różnych sytuacjach działalności jednostek gospodarczych.....	462
<b>Piotr Oleksyk:</b> Ewaluacja w działalności jednostki samorządu terytorialnego .....	470
<b>Ryszard Orliński:</b> Zastosowanie rachunku kosztów docelowych w szpitalach ...	478
<b>Michał Poszwa:</b> Zarządzanie kosztami podatkowymi w przedsiębiorstwie .....	487
<b>Sabina Rokita:</b> Rachunek kosztów działań i analiza wartości kosztów ogólnych jako metody alokacji kosztów pośrednich na projekty.....	496
<b>Wanda Skoczylas:</b> Pomiar dokonań w przedsiębiorstwach sieciowych handlu hurtowego i detalicznego pojazdami samochodowymi i naprawy pojazdów samochodowych .....	506
<b>Magdalena Szydelko:</b> Benchmarking we wspomaganiu monitoringu procesów na tle podejścia procesowego .....	519
<b>Alfred Szydelko:</b> Koszty stałe niewykorzystanych normalnych zdolności produkcyjnych jako kategoria zarządcza.....	529
<b>Joanna Świerk:</b> Koncepcja strategicznej karty wyników w zarządzaniu strategią rozwoju miasta Lublina .....	538
<b>Piotr Urbanek:</b> Problem agencji w warunkach zdecentralizowanego modelu zarządzania uczelnią publiczną.....	550
<b>Paweł Warowny, Marcin Pielaszek:</b> Analiza komparatywna wykorzystania różnych koncepcji rachunku kosztów w zarządzaniu.....	559
<b>Marcin Wierzbiński:</b> Determinanty konieczności wdrożenia rynku zdolności wytwórczych w energetyce .....	570
<b>Beata Zaleska:</b> Kalkulacja kosztu jednostkowego procedur medycznych w szpitalu X .....	582

## Summaries

<b>Anna Balicka:</b> Benchmarking vs. competitiveness of an enterprise .....	30
<b>Piotr Bednarek:</b> Self-assessment of internal auditing in Poland: state of the art and further research perspectives .....	41
<b>Renata Bładacz:</b> Prerequisites for including environmental costs of SMEs in the era of sustainable development .....	51
<b>Anna A. Białek-Jaworska, Renata Gabryelczyk:</b> Critical analysis of the higher education costing in Poland.....	68
<b>Halina Buk:</b> Influence of subsidiaries performance on financial results of a consolidated group .....	76
<b>Jolanta Chluska:</b> Standard costing in decision-making processes of healthcare units .....	86
<b>Halina Chłodnicka:</b> Financial statement vs. measurement of performance results of an enterprise in the threat of actions continuation .....	101
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk:</b> Performance measurement in insurance activity.....	113

<b>Marlena Ciecchan-Kujawa:</b> The advisory function of the external audit and its perspectives .....	124
<b>Dorota Czerwińska-Kayzer:</b> A proposition to linking financial liquidity with a return on sales ratio system.....	133
<b>Michał Dyk:</b> KPMG as an example of competence company.....	142
<b>Izabela Emerling:</b> Cost accounting and modern company management.....	153
<b>Beata Iwasieczko:</b> Business models and evaluation of the factors of their effectiveness .....	162
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> Budgeting as a tool of costs management in non-public higher education institutions (HEIs) in view of the research results.....	172
<b>Elżbieta Jaworska:</b> Specificity of error management in an enterprise .....	182
<b>Jacek Jaworski:</b> Importance of information on costs in small enterprise management in managers' opinions.....	191
<b>Magdalena Jaworzyńska:</b> Linking business models with strategic management in health care organization.....	201
<b>Marcin Jędrzejczyk:</b> Profitability vs. productivity in the process of assessment of the company achievements .....	210
<b>Ilona Kędzierska-Bujak:</b> Balanced Scorecard as a tool supporting the communication and implementation of the company strategy.....	219
<b>Bartosz Kołodziejczuk:</b> Cost management by <i>hoshin kanri</i> method .....	229
<b>Krzysztof Konstantyn:</b> The conception of introduction of responsibility accounting in the centers responsible for revenues and profit in building construction enterprises.....	239
<b>Zbigniew Korzeb:</b> Reduction of personnel costs as an element of operating synergy in mergers and acquisitions of commercial banks.....	248
<b>Mariola Kotłowska:</b> Impact of statistical analysis of processes on the creation of corporate value .....	263
<b>Robert Kowalak:</b> Production performance indicators in management reports.....	272
<b>Marcin Kowalewski:</b> Performance measurement subordinated to lean management .....	281
<b>Michał Kowalski, Agata Klaus-Rosińska:</b> Infrastructure costs in the calculator of teaching costs of universities .....	294
<b>Justyna Kujawska:</b> Costs of unused resources in a hospital ward .....	303
<b>Paweł Kuźdowicz:</b> Recording model of cost and achievement accounting in an ERP system.....	314
<b>Dorota Kuźdowicz:</b> Planned cost accounting as a source of management information .....	323
<b>Zbigniew Leszczyński:</b> Value chain analysis as a tool for cost reduction in the process-based middle enterprise model.....	335
<b>Agnieszka Lew:</b> Planning and accounting projects costs.....	343
<b>Grzegorz Lew:</b> Logistics cost accounting in trade enterprises.....	353
<b>Tomasz Lewandowski:</b> Use of information for cost management in the automotive industry .....	363

<b>Mariusz Lisowski:</b> Data Envelopment Analysis (DEA) – a method for measuring efficiency .....	375
<b>Małgorzata Macuda:</b> Diagnosis-Related Groups in hospital's costs and results account.....	385
<b>Teresa Martyniuk, Dagmara Gutowska:</b> The use of lean accounting in performance management .....	400
<b>Jarosław Mielcarek:</b> Analysis of target costing relevant elements .....	416
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska:</b> Process management and its usefulness to cost management of public university .....	430
<b>Przemysław Mućko, Stanisław Hońko:</b> Distinctive features of Balanced Scorecard in health care organizations .....	439
<b>Andrzej Niemiec:</b> The possibility of standardization of performance measurement on the example of measures used in the management of courier company .....	451
<b>Maria Nieplowicz:</b> The use of the Balanced Scorecard for the city on the example of the city of Hrubieszów .....	461
<b>Edward Nowak:</b> Cost at various stages of company operation.....	469
<b>Piotr Oleksyk:</b> Evaluation in activity of local government units .....	477
<b>Ryszard Orliński:</b> The use of target costing in hospitals.....	486
<b>Michał Poszwa:</b> Tax cost management in a company .....	495
<b>Sabina Rokita:</b> Activity based costing and the analysis of general costs value as methods of allocation of indirect costs on projects .....	505
<b>Wanda Skoczylas:</b> Performance measurement in network-centric companies of wholesale and retail trade of vehicles and automotive repair of motor vehicles .	518
<b>Magdalena Szydelko:</b> Benchmarking in supporting monitoring of processes against the background of the process approach .....	528
<b>Alfred Szydelko:</b> Fixed costs of unused normal capacity production as a category of management.....	537
<b>Joanna Świerk:</b> The Balanced Scorecard in the process of managing the development strategy of the city of Lublin .....	549
<b>Piotr Urbanek:</b> Agency problem in the decentralized model of management in a public university .....	558
<b>Paweł Warowny, Marcin Pielaszek:</b> Comparative analysis of the use of different cost accounting concepts in management.....	569
<b>Marcin Wierzbński:</b> The determinants of introducing the capacity market in energy industry .....	581
<b>Beata Zaleska:</b> Calculation of the unit costs for medical procedures in X hospital (case study).....	591

**Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

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

---

## POMIAR DOKONAŃ W DZIAŁALNOŚCI UBEZPIECZENIOWEJ

---

**Streszczenie:** Zakłady ubezpieczeń są podmiotami, w których popularność problematyki związanej z pomiarem dokonań nie jest specjalnie duża, dlatego też warto spopularyzować tę problematykę wśród zarządzających zakładami ubezpieczeń, gdyż w świetle bardzo dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych może być przydatna. Wdrożenie pomiaru dokonań u ubezpieczyciela będzie polegało na opracowaniu i zrealizowaniu spójnego procesu składającego się z poszczególnych działań. W przypadku działalności ubezpieczeniowej można wyodrębnić dwie koncepcje systemu pomiaru dokonań: ukierunkowaną na akcjonariuszy – podporządkowaną zarządzaniu wartością, oraz ukierunkowaną na różne grupy interesariuszy (klientów, reasekuratorów, cedentów, współpracujące instytucje finansowe) – podporządkowaną zarządzaniu produktem, kanałami dystrybucji i klientami.

**Słowa kluczowe:** pomiar dokonań, działalność ubezpieczeniowa, mierniki.

DOI: 10.15611/pn.2014.343.08

### 1. Wstęp

Rynek produktów finansowych jest rynkiem specyficznym, który ostatnio bardzo dynamicznie się rozwija. Ma na to wpływ wiele czynników, do których należą przede wszystkim: globalizacja, wykorzystanie technologii informatycznych w sprzedaży, powiązania kapitałowe oraz kryzysy finansowe. Czynniki te kształtują rynek nowoczesnych produktów finansowych poprzez stwarzanie wielu nowych możliwości, ale również wiążą się z pojawieniem się pewnych zagrożeń. Ta dynamika ciągłych zmian zobowiązuje instytucje finansowe do poszukiwania nowych rozwiązań przydatnych w procesie zarządzania. Dlatego też istnieje możliwość wykorzystania metod, które z powodzeniem sprawdzają się w pozostałych podmiotach gospodarczych. Oczywiście wymagają one jednak odpowiedniego dostosowania do uwarunkowań działalności instytucji finansowych.

W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną najważniejsze obszary związane z zastosowaniem systemu pomiaru dokonań dla działalności ubezpieczeniowej.



W szczególności zostaną przedstawione proces projektowania i wdrażania tego systemu, a także przykładowe mierniki, które mogą zostać w nim wykorzystane.

Celem artykułu jest zatem zaprezentowanie koncepcji pomiaru dokonań w odniesieniu do specyficznej branży, jaką jest działalność ubezpieczeniowa. Należy tu jednak jeszcze dodatkowo wyjaśnić, że zakres tego pomiaru dokonań obejmuje tylko działalność ubezpieczeniową, a nie działalność zakładu ubezpieczeń, gdyż u ubezpieczycieli, jak we wszystkich instytucjach finansowych, olbrzymią rolę odgrywa również działalność inwestycyjna, zwana w zakładach ubezpieczeń działalnością lokacyjną. Zatem pomiar dokonań obejmuje tu swoim zakresem tylko sprzedaż zarówno bezpośrednią ubezpieczeń, jak i pośrednią w postaci reasekuracji biernej, a także reasekurację czynną. Nie oznacza to jednak, że działalność lokacyjna powinna zostać zupełnie pominięta w pomiarze dokonań, gdyż wyniki z tej działalności mają kluczowe znaczenie dla wyników finansowych zakładów ubezpieczeń. Jednak ze względu na bardzo duży zakres samej działalności ubezpieczeniowo-reasekuracyjnej, w artykule tym skoncentrowano się tylko na tej ostatniej.

## 2. Systemy pomiaru dokonań

Pomiar dokonań jest pojęciem niejednoznacznym, gdyż jego precyzyjne zdefiniowanie wiąże się z paroma innymi pojęciami, do których należą: pomiar, cel i efektywność. Pomiar może być dokonywany w różnych jednostkach miary, według różnych kryteriów, cel to pojęcie bardzo złożone w odniesieniu do podmiotu gospodarczego, a ocena efektywności musi z kolei bazować na przyjętym wzorcu. Pomiar dokonań można zdefiniować jako: „wieloprzekrojowy system informacyjny przedsiębiorstwa, ukierunkowany na generowanie i raportowanie użytecznych informacji dla kadry zarządzającej, który umożliwi permanentną kontrolę najważniejszych obszarów jego funkcjonowania” [Kowalewski 2012, s. 28]. Pomiar dokonań można również zdefiniować w sposób bardzo prosty jako „przełożenie planów na wyniki” [Cokins 2009, s. 9].

Koncepcja pomiaru dokonań ukształtowała się na przestrzeni ostatnich lat na podstawie pewnych doświadczeń z praktyki, które bardzo uszczegółowiły cel jej wdrożenia. Można zatem podzielić rozwój tych koncepcji na trzy fazy [Michalak 2008, s. 78]:

- koncepcje pojedynczych mierników finansowych,
- koncepcje systemów mierników finansowych,
- koncepcje pomiaru wartości dla akcjonariuszy, interesariuszy i pomiaru kapitału intelektualnego.

Jak widać na podstawie przedstawionej ewolucji, obecnie system pomiaru wartości musi zostać dobrany do celu, w jaki ma być wdrożony. Najczęściej wiąże się on z pomiarem wartości dla akcjonariuszy lub interesariuszy, dlatego też te koncepcje są najpopularniejsze.

Jedną z podstawowych koncepcji pomiaru dokonań jest ta oparta na zrównoważonej karcie wyników, która została opracowana przez R.S. Kaplana i D.P. Nortona. Przyjęli oni w podstawowym modelu cztery perspektywy, które podporządkowane są wizji i strategii. Dla każdej z perspektyw opracowywane są mierniki, które w praktyce powinny zostać poddane kaskadowaniu, czyli sporządzeniu na podstawie karty głównej szczegółowych kart wyników dla każdej komórki organizacyjnej, po to aby osiągnąć w jednostce zbieżność celów na każdym poziomie zarządzania.

Dla zakładu ubezpieczeń można wdrożyć zrównoważoną kartę wyników w podstawowej postaci z czterema perspektywami, dla których wyznaczono określone cele. Są to [Chmielowiec-Lewczuk 2010, s. 286]:

- finanse – zwiększenie kapitału własnego, zwiększenie środków własnych, zwiększenie zebranej składki netto, zmniejszenie kosztów działalności ubezpieczeniowej, zabezpieczenie wypłacalności;
- klient – podstawowymi założeniami są tu stworzenie takiego wizerunku produktu, który by satysfakcjonował klienta, oraz dbałość o jakość produktu;
- procesy wewnętrzne – cele operacyjne i wskazanie wszystkim pracownikom, że konkretne zadania przez nich wykonywane oraz codzienne działania przyczyniają się do osiągnięcia wyznaczonych celów i ulepszania wyników;
- rozwój i wzrost – cele w zakresie wykorzystania technologii informatycznych, potencjału kadrowego oraz zakresu ubezpieczanego ryzyka.

Następną z koncepcji jest podejście oparte na systemie nazywanym pryzmatem dokonań (*Performance Prism*). Główną przyczyną powstania tej koncepcji była potrzeba opracowania takiego systemu, który by uwzględniał zmiany w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Wdrożenie systemu opartego na pryzmacie dokonań rozpoczyna się od określenia potrzeb interesariuszy. Podzieleni oni zostają na grupy, a strategia przedsiębiorstwa zostaje opracowana tak, aby dążyć do tworzenia dla nich użytecznej wartości. W tej koncepcji wykorzystuje się pięć perspektyw: satysfakcję interesariuszy, udział interesariuszy, strategię, procesy i zasoby [Neely i in. 2002, s. 180].

Inną koncepcją jest system opracowany w przedsiębiorstwie Skandia, którego założenia są bardzo zbliżone do zrównoważonej karty wyników, lecz pomiar jest ukierunkowany na aktywa niematerialne, a w szczególności kapitał intelektualny. System ten nazywa się Nawigatorem Skandii, a wyodrębniono w nim pięć perspektyw, takie jak [Kowalewski 2012, s. 35]:

- finanse – odzwierciedlające przeszłe dokonania przedsiębiorstwa,
- klienci – związani z teraźniejszymi dokonaniem,
- proces – związane z teraźniejszymi dokonaniem,
- ludzie – związani z teraźniejszymi dokonaniem,
- rozwój – ukierunkowany na przyszłość.

W Nawigatorem Skandii umieszcza się powyższe perspektywy wraz z relacjami pomiędzy nimi i zgodnie z ukierunkowaniem celów (orientacja czasowa) dobiera się mierniki. Jedną z podstawowych wad tego systemu jest bardzo duża liczba mierników (ok. 100), co bardzo utrudnia zastosowanie tego modelu w praktyce.

Ostatnim z prezentowanych systemów jest model doskonałości EFQM. Jest to koncepcja oparta na 9 kryteriach oceny, które są podzielone na dwie podstawowe grupy: potencjał i wyniki. W ramach potencjału wyróżnia się: przywództwo, strategię, pracowników, partnerstwo i zasoby oraz procesy, produkty i usługi. W ramach wyników ocenia się: wyniki pracowników, wyniki klientów, wyniki społeczeństwa oraz kluczowe wyniki [Kowalewski 2012, s. 37]. Tym, co charakteryzuje to ostatnie podejście, jest ściśle powiązanie potencjału z wynikami, a także to, że jest ono bardzo bliskie zarządzaniu jakością.

### 3. Zaprojektowanie i wdrożenie systemu pomiaru dokonań w zakładzie ubezpieczeń

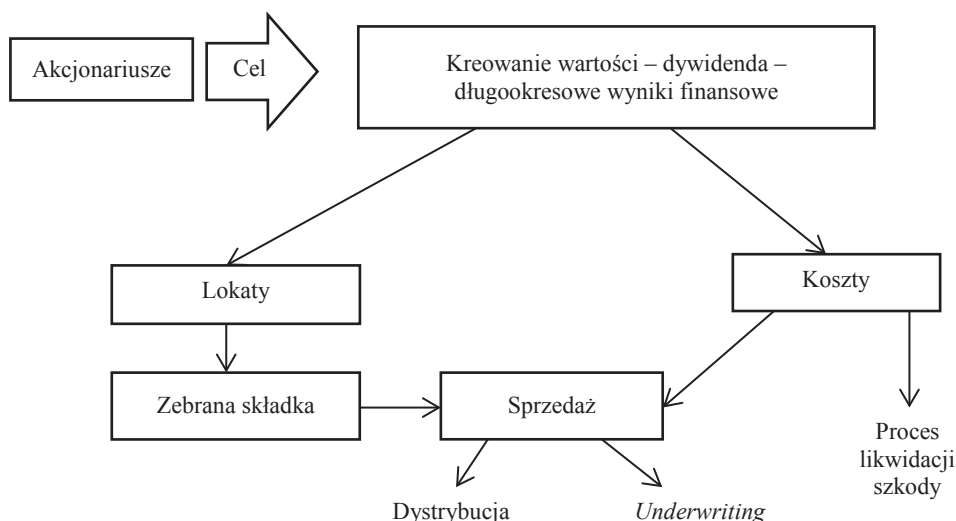
Zaprezentowane wcześniej koncepcje mają na celu zobrazowanie różnych podejść stosowanych w praktyce, na bazie których można opracować model pomiaru dokonań dla zakładu ubezpieczeń. Są to instytucje objęte bardzo ścisłym nadzorem, a ich działalność opiera się na sprzedaży produktu finansowego, który uwarunkowany jest ich kondycją finansową, dlatego wiele ze stosowanych rozwiązań w praktyce ubezpieczeniowej ma charakter pomiaru dokonań. Przykładem może być analiza wskaźnikowa przeprowadzana przez Komisję Nadzoru Finansowego lub przez zakład ubezpieczeń, która może stanowić bardzo cenne źródło informacji dla systemu pomiaru dokonań.

Samo wdrożenie pomiaru dokonań u ubezpieczyciela będzie zatem polegało na opracowaniu i zrealizowaniu spójnego procesu składającego się z poszczególnych działań, który jest podporządkowany określonej celowi. Dlatego też w przypadku działalności ubezpieczeniowej można wyodrębnić dwie koncepcje systemu pomiaru dokonań:

- ukierunkowaną na akcjonariuszy – podporządkowaną zarządzaniu wartością,
- ukierunkowaną na różne grupy interesariuszy (klienci, reasekuratorzy, cedenci, współpracujące instytucje finansowe) – podporządkowaną zarządzaniu produktem, kanałami dystrybucji, klientami.

W podejściu ukierunkowanym na akcjonariuszy istotne jest, aby wskazać obszary, które mają największy wpływ na wartość zakładu ubezpieczeń. Należą do nich: produkty, dystrybucja, polityka taryfowa, *underwriting*, administrowanie systemem biznesowym, system likwidacji szkód, lokaty [Handschke 2006, s. 64]. W procesie zarządzania wartością jednym z pierwszych etapów jego wdrożenia jest wskazanie, na którym z obszarów kreowania wartości należy się skoncentrować. Tak więc zakład ubezpieczeń powinien wybrać jeden lub dwa obszary z wyżej wymienionych i dobrać do nich instrumenty, które pozwolą na maksymalizację wartości dla właścicieli.

Istotę zarządzania wartością w zakładzie ubezpieczeń można przedstawić za pomocą pewnych relacji między różnymi obszarami, co zostało zaprezentowane na rys. 1.



**Rys. 1.** Zarządzanie wartością w zakładzie ubezpieczeń

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 1 zostały przedstawione relacje między poszczególnymi obszarami oraz podmiotami w zakładzie ubezpieczeń w kontekście kreowania wartości. Punktami wyjścia są akcjonariusze i ich cel w postaci zapewnienia im wysokiej dywidendy. Jej generowanie jest związane z długoterminowymi wynikami finansowymi, które z kolei są kształtowane przez koszty i lokaty. W przypadku kosztów istotne znaczenie ma proces likwidacji szkód. Jeśli natomiast chodzi o lokaty, to ich wartość, a także wyniki, które generują, są uzależnione od zebranej składki, która z kolei jest wynikiem sprzedaży, a ten natomiast jest kształtowany przez dystrybucję i *underwriting* oraz przez koniunkturę na rynkach finansowych. Istota tych powiązań determinuje zakres systemu pomiaru dokonań, który powinien być zaprojektowany tak, aby służył ocenie działalności ubezpieczeniowej w kontekście osiągnięcia celu, jakim jest maksymalizacja wartości dla właścicieli.

Proces wdrożenia systemu pomiaru dokonań ukierunkowanego na akcjonariuszy powinien u ubezpieczyciela składać się z następujących działań:

- szczegółowej identyfikacji celów najważniejszych grup właścicielskich,
- wyznaczenia obszaru kreowania wartości dla właścicieli,
- wyboru i opracowania mierników,
- pomiaru dokonań.

Na uwagę zasługuje pierwsze działanie, które polega na identyfikacji celów grup właścicielskich. Należy bowiem pamiętać o tym, że w przypadku zakładów ubezpieczeń akcjonariusze mają zazwyczaj charakter instytucjonalny, to znaczy, że istnieje szereg powiązań kapitałowych między instytucjami finansowymi, które są wzglę-

dem siebie udziałowcami. Zatem takim znaczącym właścicielem może być np. bank, którego celem jest nie tylko uzyskanie jak najwyższej stopy zwrotu z posiadanych akcji, ale również wspólna sprzedaż produktów typu *bancassurance*.

Trochę inną koncepcją jest opracowanie takiego systemu pomiaru dokonań, który będzie ukierunkowany na pomiar wartości dla interesariuszy. W przypadku zakładu ubezpieczeń interesariuszy można podzielić na:

- klientów, których interesuje zapewnienie ochrony ubezpieczeniowej przy stosunkowo korzystnej cenie, a więc aby to zapewnić, ubezpieczyciel powinien koncentrować się na zachowaniu wypłacalności i przygotowaniu atrakcyjnej oferty ubezpieczeniowej,
- reasekuratorów, których interesują poziom ubezpieczanego ryzyka oraz wysokość transferowanej składki i udziału w odszkodowaniach, aby to zapewnić, ubezpieczyciel powinien skoncentrować się na zwiększeniu sprzedaży i właściwych szacunkach aktuarialnych,
- cedentów, których interesuje by bezpieczeństwo finansowe ubezpieczyciela, jako gwaranta, więc aby to zapewnić, ubezpieczyciel powinien dbać o zachowanie określonego poziomu kondycji finansowej,
- współpracujących instytucji finansowych – niekoniecznie powiązanych kapitałowo, ale tylko np. poprzez wspólną sprzedaż produktów, ich cel to wygenerowanie jak najlepszych wyników ze sprzedaży, zatem zachowanie ubezpieczyciela powinno być tu podobne jak w wypadku dwóch pierwszych grup.

W przypadku koncepcji pomiaru dokonań ukierunkowanego na interesariuszy proces wdrożenia tego systemu będzie wyglądał nieco inaczej niż w poprzednim przypadku, a mianowicie będzie składał się z:

- wyodrębnienia najważniejszych grup interesariuszy,
- określenia celów dla poszczególnych grup interesariuszy,
- wyboru i opracowania mierników w poszczególnych grupach,
- pomiaru dokonań.

Dla tej koncepcji bardzo dobrze może sprawdzić się zrównoważona karta wyników, której opracowanie powinno współgrać z procesem zarządzania produktem ubezpieczeniowym.

#### **4. Wybrane mierniki wykorzystywane w pomiarze dokonań zakładu ubezpieczeń**

Istotą pomiaru dokonań są opracowanie i dobór właściwych mierników. W przypadku działalności zakładów ubezpieczeń czynność ta jest znacznie ułatwiona, gdyż, jak zostało to już wcześniej wspomniane, podmioty te szczególnie dbają o swoją kondycję finansową, gdyż jest ona bardzo ściśle związana z produktem, np. możliwością sprzedaży czy wypłacalnością i dzięki temu często stosują analizę wskaźnikową do oceny swojej sytuacji. Daje to możliwość wykorzystania opracowanych specjalnie dla działalności ubezpieczycieli mierników w systemie pomiaru dokonań.

W literaturze można spotkać wyodrębnienie trzech podstawowych obszarów związanych z pomiarem dokonań. Są to: przepływy pieniężne, wyniki finansowe oraz kapitały [Simons 2000, s. 79]. Jednak ze względu na specyfikę działalności zakładów ubezpieczeń podział ten wymaga nieco modyfikacji. Bez względu na to, czy w danym zakładzie ubezpieczeń będzie wdrażany system pomiaru dokonań na potrzeby akcjonariuszy, czy interesariuszy, można podzielić mierniki na trzy grupy, dotyczące:

- produktów,
- kapitału,
- reasekuracji.

W przypadku produktu największą rolę odgrywają dwa obszary: sprzedaż oraz proces odszkodowawczy. Ze sprzedażą związane są przede wszystkim składka i koszty akwizycji, a z procesem odszkodowawczym – koszty likwidacji szkód. Warto również dodać, że koszty administracyjne, które nie są ze względu na swój charakter związane ani ze sprzedażą, ani z likwidacją, mają często znaczny wpływ na ogólny poziom kosztów. Relacje pomiędzy celami, działaniami oraz wybranymi miernikami zostały przedstawione w tab. 1.

**Tabela 1.** Cele, działania i mierniki dla produktu

Cel	Działania	Mierniki
Optimalizacja kosztów w procesie odszkodowawczym	Wdrożenie systemu likwidacji szkód <i>online</i>	Wskaźnik przypisu kosztów na jednego pracownika: (koszty likwidacji szkód/liczba likwidatorów) Wskaźnik rentowności działalności technicznej: (wynik techniczny/składka zarobiona na udziale własnym) × 100%
Redukcja kosztów akwizycji	Zwiększenie sprzedaży przez Internet Zwiększenie sprzedaży <i>bancassurance</i> Zawieranie umów na dłuższe okresy czasu	Wskaźnik kosztów akwizycji: (koszty akwizycji/składka przypisana brutto) × 100%; Wskaźnik przypisu kosztów na jednego pracownika: (koszty akwizycji/liczba pracowników sprzedaży)
Redukcja kosztów administracyjnych	Ograniczenia w zakupie materiałów biurowych Ograniczenia w zakupie sprzętu biurowego Weryfikacja metod amortyzacji sprzętu biurowego	Wskaźnik kosztów administracyjnych: (koszty administracyjne/składka przypisana brutto) × 100% Wskaźnik przypisu kosztów na jednego pracownika: (koszty administracyjne/liczba pracowników biurowych)
Ulepszenie jakościowe produktu	Monitorowanie procesu likwidacji, jego długości oraz wysokości wypłaconych odszkodowań	Miernik długości obsługi w procesie likwidacji: średnia ilość dni trwania obsługi likwidacyjnej klienta Miernik jakości obsługi: ilość nie przyjętych odszkodowań przez klientów

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zostały przedstawione cztery podstawowe cele. Pierwszy z nich dotyczy procesu odszkodowawczego obejmującego takie działania, jak: przyjmowanie zgłoszeń o wypadkach ubezpieczeniowych, ustalanie odpowiedzialności ubezpieczyciela, wycena szkody, przyznawanie prawa do ubezpieczenia, wypłata odszkodowań oraz określanie należności regresowych i ich windykacja. Działaniem, które daje możliwość kontrolowanej redukcji kosztów przy utrzymaniu odpowiedniego poziomu jakości obsługi klienta, jest wprowadzenie lub rozszerzenie likwidacji *on-line*. Do oceny osiągnięcia tych celów można wykorzystać gotowe wskaźniki, takie jak wskaźnik rentowności działalności technicznej lub wskaźnik służący do obliczenia ile kosztów związanych z likwidacją przypada na jednego likwidatora. Pierwszy z tych wskaźników ma charakter bardziej ogólny, drugi koncentruje się raczej na kosztach związanych bezpośrednio z pracą likwidatorów.

Dwa kolejne cele dotyczą redukcji dwóch podstawowych pozycji kosztów działalności ubezpieczeniowej. Sam sposób oceny ich realizacji jest bardzo podobny do siebie, a mianowicie wykorzystywane są do tego standardowe wskaźniki kosztów, a także wskaźnik wyznaczający wysokość danych kosztów przypadających na pracowników. Różnica natomiast tkwi w działaniach, gdyż wbrew pozorom są to zupełnie inne obszary działalności. Pierwszy wiąże się ze samą sprzedażą i możliwości w zakresie redukcji kosztów daje tu przede wszystkim łączenie produktów, sprzedaż na dłuższy okres czy sprzedaż internetowa. Drugi obszar dotyczy kosztów biurowych, które są generowane przez zakup materiałów czy sprzętu biurowego. Nie są one zatem związane ze sprzedażą i w związku z tym np. na ich wzrost nie powinien mieć wpływu wzrost sprzedaży.

Ostatni cel wiąże się z obsługą jakościową klienta. W zakładzie ubezpieczeń może ona być w bardzo prosty sposób monitorowana, gdyż instytucje te mają uregulowany prawnie termin, w którym powinny zakończyć proces likwidacji szkody. Można zatem wykorzystać mierniki służące do pomiaru ilości dni potrzebnych średnio na wydanie decyzji o wypłacie odszkodowania czy ilości spornych odszkodowań, które nie zostały przyjęte przez zgłaszających lub nawet zostały skierowane na drogę sądową.

Drugim obszarem, który ma szczególnie znaczenie dla akcjonariuszy, są kapitały. Obszar kapitałów służy wyznaczeniu takich celów, które zagwarantują stworzenie optymalnej struktury kapitałowej, a więc takiej, jaka daje możliwość pozyskania najtańszych źródeł finansowania. Istnieje jednak istotna różnica między ubezpieczycielami a pozostałymi podmiotami gospodarczymi, a mianowicie cechą charakterystyczną tej branży jest obecność w nich rezerw techniczno-ubezpieczeniowych. Jest to bardzo specyficzne źródło finansowania majątku, ponieważ zakład ubezpieczeń nie ma pełnej swobody w ustaleniu jego wysokości. Wysokość rezerw zależy od ubezpieczonego ryzyka, a nie od polityki zarządzania kapitałami. Poza tym największym problemem, który nie został jeszcze jednoznacznie rozwiązany, jest kalkulacja kosztów rezerw jako źródła kapitału. W tabeli 2 zostały przedstawione przykładowe cele, działania oraz mierniki dla kapitałów w zakładzie ubezpieczeń.

Tabela 2. Cele, działania i mierniki dla kapitałów

Cel	Działania	Mierniki
Planowanie struktury kapitałowej	Opracowanie budżetów kapitałów	Wskaźnik zadłużenia technicznego-dźwigni finansowej (rezerwy techniczno-ubezpieczeniowe na udziale własnym/kapitały własne) $\times$ 100% Struktura procentowa wszystkich pozycji pasywów
Minimalizacja kosztów kapitału	Monitorowanie realizacji budżetów kapitałów	Koszt dywidendy: $k = \frac{\text{dywidenda oczekiwana w przyszłym roku}}{\text{cena rynkowa akcji} + \text{przewidywana stopa wzrostu dywidendy}} +$ Koszty pozyskania składki = wskaźnik kosztów akwizycji Wskaźnik kosztów działalności lokacyjnej (koszty działalności lokacyjnej/średni stan lokat)

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać w tab. 2, w ramach kapitałów powinny pojawić się dwa cele do realizacji. Pierwszym jest zdobycie umiejętności planowania, czyli przewidywania, jaką strukturę kapitałową będzie miał ubezpieczyciel w najbliższych latach, a drugim kalkulacja kosztów kapitałów. Należy zwrócić uwagę, że chociaż wskaźniki wykorzystywane tu jako pomiar realizacji celów są w większości oparte na znanych miarach wykorzystywanych do analizy kondycji finansowej zakładów ubezpieczeń, to dla pierwszego celu będzie to wskaźnik obliczany na podstawie danych planowanych, a nie danych rzeczywistych, tak jak jest to zazwyczaj stosowane w analizie wskaźnikowej. Przy drugim celu wykorzystać należy już dane rzeczywiste, ponieważ realizacja jego służy do monitorowania sytuacji, a nie do planowania.

Celem dla kapitałów nie może być oczywiście bezwzględna minimalizacja kosztów, gdyż dążąc do minimalizacji np. dywidendy, możemy doprowadzić do utraty źródeł finansowania działalności. Dlatego też celem będzie tu przede wszystkim dostosowywanie struktury kapitału do bieżącego poziomu kosztów, a więc zwiększanie tych źródeł finansowania, które w danym momencie są tańsze, i zmniejszanie tych, które drożeją, uwzględniając jednocześnie możliwości w ramach zmian kapitałowych. Poziom rezerw techniczno-ubezpieczeniowych wynika z ubezpieczonego ryzyka, więc realizacja tego celu będzie koncentrować się przede wszystkim na zwiększaniu bądź zmniejszaniu w danym momencie poziomu kapitału własnego, a w zasadzie zapasowego, tak aby maksymalizować najtańsze w danym momencie źródło finansowania. W praktyce oznacza to decyzje w zakresie rozdysponowania zysku oraz kreowania wyniku finansowego.

Ostatnim obszarem, który powinien podlegać pomiarowi dokonań, jest reasekuracja. Jest to obszar oczywiście o znacznie mniejszym znaczeniu niż dwa poprzednie, a także częściowo powiązany z produktem. Reasekuracja ma większe znaczenie



w zakładach ubezpieczeń działu II. Mimo tego powinien zostać jednak dodatkowo wyodrębniony. W tabeli 3 zostały przedstawione przykładowe cele, działania i mierniki dla reasekuracji.

**Tabela 3.** Cele, działania i mierniki dla reasekuracji

Cel	Działania	Mierniki
Minimalizacja kosztów na udziale własnym	Weryfikacja umów reasekuracyjnych	Wskaźnik kosztów technicznych na udziale własnym: $[(\text{koszty działalności ubezpieczeniowej} + \text{pozostałe koszty techniczne na udziale własnym}) / \text{składka przypisana na udziale własnym}] \times 100\%$
Zwiększenie rentowności reasekuracji	Analiza umów reasekuracyjnych Analiza rentowności planowanej reasekuracji	Wskaźnik wyniku na reasekuracji biernej: $(\text{Przychody z reasekuracji biernej} / \text{koszty reasekuracji biernej}) \times 100\%$ Wskaźnik rentowności reasekuracji biernej: $(\text{saldo operacji reasekuracyjnych} / \text{składka przypisana brutto}) \times 100\%$

Źródło: opracowanie własne.

W wynikach działalności zakładów ubezpieczeń istotną rolę odgrywa reasekuracja, więc istnieje uzasadniona potrzeba oceny wysokości kosztów na udziale własnym. Dlatego też przy reasekuracji jako cel można wskazać minimalizację kosztów na udziale własnym; osiągnięcie tego celu jest oczywiście ściśle związane z produktem, ale dodatkowo pomiar służący do oceny realizacji tego celu wyodrębnia część udziału reasekuratorów, przez co daje możliwość oszacowania poziomu kosztów tylko dla sprzedaży bezpośredniej. Natomiast drugim przykładowym celem jest zwiększenie rentowności reasekuracji biernej. Realizację tego celu można kontrolować za pomocą znanych i stosowanych przez zakłady ubezpieczeń wskaźników dla działalności reasekuracyjnej.

Oczywiście przedstawione mierniki są tylko przykładową wskazówką, jak taki pomiar powinien być przygotowany, gdyż w praktyce, jeśli zakład ubezpieczeń chciałby wdrożyć kompleksowy system pomiaru dokonań, ilość tych mierników powinna być znacznie większa.

## 5. Wnioski

Pomiar dokonań jest obszarem bardzo dużym o interdyscyplinarnym charakterze, gdyż wymusza współpracę między zarządzaniem a finansami, przy bardzo istotnym udziale ludzi, gdyż właściwe opracowanie jego wdrożenia nie gwarantuje sukcesu bez świadomej pomocy różnych osób. Zakłady ubezpieczeń są podmiotami, w których popularność problematyki związanej z pomiarem dokonań nie jest specjalnie

duża, być może dlatego, że podmioty te z racji charakteru swojej działalności oraz wymogów nadzoru finansowego są zobowiązane do regularnego i dość szczegółowego monitorowania swojej kondycji finansowej, przez co nie czują potrzeby wdrażania dodatkowych czynności lub po prostu nie mają możliwości i czasu na to. Mimo tego warto spopularyzować tę problematykę wśród zarządzających zakładami ubezpieczeń, gdyż w świetle bardzo dynamicznie zmieniających się uwarunkowań rynkowych czasem warto skorzystać z nowych rozwiązań.

W niniejszym artykule zostały przedstawione najważniejsze i ogólne zagadnienia związane z możliwością zastosowania systemu pomiaru dokonań w zakładzie ubezpieczeń. Temat ten wymaga znacznego rozszerzenia i rozbudowania o takie elementy, jak proces planowania i kontroli, wykorzystanie sprawozdawczości ubezpieczeniowej czy planowanie strategiczne. Także istotne znaczenie dla rynku produktów finansowych mają powiązania między poszczególnymi podmiotami, zazwyczaj bankami i ubezpieczycielami. W świetle coraz większego znaczenia tych powiązań i wpływu ich na decyzje, opracowanie i wdrożenie systemu dokonań nabierają zupełnie innego znaczenia. Popularność takich produktów, jak *bancassurance* wymusza na współpracujących ze sobą instytucjach opracowanie wspólnego systemu pomiaru dokonań, który by miał charakter kompleksowy, a jednocześnie koordynował cele dwóch podmiotów.

## Literatura

- Cokins G., 2009, *Performance Management. Integrating Strategy, Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*, Wiley, New York.
- Chmielowiec-Lewczuk M., 2010, *Controlling i budżetowanie w przedsiębiorstwie ubezpieczeniowym*, [w:] J. Handschke, J. Monkiewicz (red.), *Ubezpieczenia*, Poltext, Warszawa.
- Handschke J., 2006, *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Kowalewski M., 2012, *Systemy pomiaru dokonań przedsiębiorstwa*, [w:] E. Nowak (red.), *Pomiar i raportowanie dokonań przedsiębiorstwa*, CeDeWu, Warszawa.
- Michalak J., 2008, *Pomiar dokonań od wyniku finansowego do Balanced Scorecard*, Difin, Warszawa.
- Neely A., Adams C., Kennerley M., 2002, *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- Simons R., 2000, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Pearson Education.

## PERFORMANCE MEASUREMENT IN INSURANCE ACTIVITY

**Summary:** Insurance companies are entities in which the problems associated with the performance measurement and management are not very popular, so this issue for managers in insurance is worth popularizing, because in the light of rapidly changing market conditions it may be useful. The implementation of the performance measurement in insurance companies will consist in the development and execution of a consistent process consisting of individual actions. In the case of the insurance business there are two concepts of a system for performance measurement: directed at shareholders – subordinated value management and aimed at different groups of stakeholders (customers, reinsurers, cooperating financial institutions) – subordinated product management, distribution channels and customers.

**Keywords:** performance measurement, insurance, measurement.