



ANALIZA MOŻLIWOŚCI ZASTOSOWANIA RACHUNKU KOSZTÓW DOCELOWYCH I RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ W ZAKŁADACH UBEZPIECZEŃ – ARTYKUŁ DYSKUSYJNY

Marta Kruk

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Streszczenie: Zakłady ubezpieczeń funkcjonują na dynamicznie zmieniającym się rynku, a ich działalność uwarunkowana jest wieloma czynnikami, do których przede wszystkim należy zaliczyć globalizację, szybki postęp technologiczny i rozwój systemów informacyjnych oraz zmiany na rynkach finansowych. Ponadto przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe charakteryzują się złożonością procesów gospodarczych i dużą różnorodnością oferowanych produktów ubezpieczeniowych. Wszystko to powoduje, że ubezpieczyciele poszukują nowych rozwiązań przydatnych w procesie zarządzania. Celem artykułu jest zaprezentowanie zintegrowanego modelu rachunku kosztów wspomagającego zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń majątkowych w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Do realizacji celu wykorzystano metody badawcze, takie jak analiza literatury oraz analiza przyczynowo-skutkowa.

Słowa kluczowe: rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów działań, zakłady ubezpieczeń majątkowych

DOI: 10.17512/znpcz.2018.2.12

Wprowadzenie

Funkcjonowanie zakładów ubezpieczeń majątkowych uwarunkowane jest wieloma czynnikami, zarówno o charakterze zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Wśród czynników zewnętrznych istotnie oddziałujących na przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe należy wymienić m.in.:

- ograniczenia ustawowe działalności ubezpieczeniowej;
- ograniczenia wynikające z nadzoru ubezpieczeniowego;
- konkurencję i silną współzależność pomiędzy podmiotami na rynku ubezpieczeniowym;
- uzależnienie od sytuacji na rynku, zarówno krajowym, jak i globalnym;
- uzależnienie od sytuacji politycznej i gospodarczej;
- globalizację.

Do czynników wewnętrznych determinujących działalność zakładów ubezpieczeń majątkowych należy zaliczyć:

- niematerialność produktu ubezpieczeniowego;
- kwalifikacje, doświadczenie, umiejętności i motywacje pracowników;
- specyficzną formułę wyceny produktów ubezpieczeniowych;
- specyficzną strukturę kosztów zakładów ubezpieczeń majątkowych;

- wieloobszarowe ryzyko działalności ubezpieczeniowej;
- wykorzystanie technologii informatycznych do sprzedaży produktów ubezpieczeniowych;
- powiązania kapitałowe.

Powyższe uwarunkowania odzwierciedlają specyfikę działalności ubezpieczeniowej. Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe charakteryzują się złożonością procesów gospodarczych oraz dużą różnorodnością oferowanych produktów ubezpieczeniowych, zróżnicowaną ofertą produktową dla poszczególnych klientów czy kanałów dystrybucji, a także funkcjonują w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Ponadto polityka cenowa ubezpieczycieli musi uwzględniać czynniki zewnętrzne. Wszystko to powoduje, że zmuszone są do poszukiwania nowych rozwiązań w procesie zarządzania. Ocena efektywności podejmowanych działań przez przedsiębiorstwo ubezpieczeniowe wymaga zastosowania odpowiedniego systemu informacyjnego, umożliwiającego generowanie wieloprzekrojowych informacji o kosztach, cenach oferowanych produktów. Wykorzystanie procesowego ujęcia działalności zakładów ubezpieczeń majątkowych stwarza podstawy do efektywnego zarządzania działalnością zakładów ubezpieczeniowych, zarówno w aspekcie operacyjnym, jak i w aspekcie strategicznym.

Celem artykułu jest zaprezentowanie zintegrowanego modelu rachunku kosztów wspomagającego zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń majątkowych w dynamicznie zmieniających się warunkach rynkowych. Do realizacji celu wykorzystano metody badawcze, takie jak: analiza literatury oraz analiza przyczynowo-skutkowa.

Rachunek kosztów docelowych

Rachunek kosztów docelowych charakteryzuje się rynkowym i strategicznym podejściem do kalkulacji kosztów produktów. Traktowany jest jako metoda strategicznego zarządzania kosztami, gdyż jego celem jest redukcja kosztów produktu w całym cyklu życia produktu, przy zachowaniu określonego poziomu funkcjonalności i jakości (Szychta 2008, s. 359). Rachunek kosztów docelowych ukierunkowany jest na ustalenie kosztów produktu w fazie projektowania w celu pomiaru kosztów i ich kontrolowania w fazie wytwarzania, aby osiągnąć zamierzoną rentowność. Podstawą określenia dopuszczalnego kosztu produktu są oczekiwania klientów dotyczące jego ceny, funkcji i jakości.

W literaturze przedmiotu nie ma jednej, ogólnie akceptowanej definicji rachunku kosztów docelowych. Rozbieżności wynikają z różnorodności celów zastosowania tego systemu. W *Tabeli 1* przedstawiono wybrane definicje rachunku kosztów docelowych, prezentowane przez różnych autorów.

Tabela 1. Wybrane definicje rachunku kosztów docelowych

Autorzy	Definicja
M. Sakurai (1989)	Narzędzie zarządzania kosztami wykorzystywane w celu zmniejszenia kosztów produktu w całym jego cyklu życia przy zaangażowaniu poszczególnych działów przedsiębiorstwa: badań i rozwoju, konstrukcji, produkcji, marketingu i rachunkowości.
P. Horváth, S. Niemand, M. Wolbold (1993)	Zestaw narzędzi planowania, kontrolowania i zarządzania kosztami, stosowanych w fazie projektowania produktu oraz procesu w celu kształtowania struktury kosztów produktu, opartej na wymaganiach rynkowych. Jest techniką strategicznego zarządzania kosztami, umożliwiającą integrację produktu, zasobów i wymagań rynkowych w perspektywie strategicznej oraz jej wykorzystania do kwantyfikacji tych informacji jako wskaźników operacyjnych o istotnym znaczeniu.
Y. Kato., G. Böer, Ch.W. Chow (1995)	Jest czymś więcej niż techniką ustalania celów w zakresie kosztów, jest zintegrowanym mechanizmem łączącym różne funkcjonalne obszary przedsiębiorstwa w spójny system.
Y. Monden (1995)	Jest szeroko rozpowszechnionym w przedsiębiorstwie działaniem związanym z zarządzaniem zyskiem podczas fazy rozwoju nowego produktu, obejmującej: (1) planowanie produktów o jakości satysfakcjonującej klienta, (2) określanie kosztu docelowego dla nowego produktu, w celu osiągnięcia wymaganego docelowego zysku poprzez średnio- i długookresowe bieżące warunki rynkowe oraz (3) określenie sposobów, które pozwolą na realizację przez projekt produktu celów kosztowych przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb klientów odnośnie jakości.
R. Cooper (1998)	Ustrukturyzowane podejście prowadzące do ustalenia kosztów, na poziomie których musi być wytworzony produkt o określonej jakości i funkcjonalności, aby przedsiębiorstwo wygenerowało pożądaną poziom zysku przy przewidywanej cenie sprzedaży tego produktu.
Institute of Management Accountants (IMA) (1998)	Stanowi zintegrowane podejście do projektowania i rozwoju produktu, które wymaga aktywnego i ciągłego uczestnictwa pracowników ze wszystkich sfer zadaniowych organizacji. Budowany w oparciu o dobre zrozumienie bieżących kosztów, relacji pomiędzy kosztami, jakością i funkcjonalnością produktu oraz wymaganiami klientów. Służy on koordynacji działań zespołu projektowego, komunikowaniu potrzeb do wszystkich zaangażowanych grup, a także jasnemu sprecyzowaniu całościowych zadań i wyzwań, którym musi sprostać przedsiębiorstwo podczas wprowadzania produktu na rynek i utrzymania produktu na rynku.
International Federation of Accountants (IFAC) (1999)	Stanowi integralną część projektu i przedstawiania nowych produktów, w tym kontekście jest częścią całego procesu zarządzania zyskiem, a nie narzędziem redukcji kosztu i zarządzania kosztami.

Autorzy	Definicja
C.T. Horngreen, M. Datar, G. Foster (2003)	„Prowadzony przez cenę i zorientowany na klienta – rozpoczyna się on od ceny, jakości i wymagań dotyczących funkcjonalności, określonych przez klientów. Jest on przeciwieństwem metod ustalania cen opartych na formule »koszty plus«, które są prowadzone kosztowo”.
A. Szychta (2003)	„Narzędzie strategicznego zarządzania kosztami, ponieważ głównym celem jego zastosowania jest obniżka kosztów określonego produktu w całym jego cyklu życia, a więc nie tylko w fazie produkcji, ale przede wszystkim w fazie jego projektowania i planowania”.
I. Sobańska (2003)	„Koncepcja, która umożliwia rozwój kompleksowego zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach działających w warunkach silnej konkurencji na rynkach globalnych, niezbędnego dla osiągnięcia celów strategicznych, jak: przetrwanie i realizowanie zysków w długim okresie. Cel strategiczny został włączony do konstrukcji tej koncepcji”.
E. Nowak (2003)	„Nowoczesny system zarządzania kosztami produkcji, dostosowany do wzrastającej konkurencji na rynku, skracania cyklu życia produktu, a także oczekiwań ze strony klientów co do jakości i funkcjonalności produktów oraz cen ich sprzedaży. Rachunek kosztów docelowych koncentruje się na kalkulacji kosztów wytwarzania nowych produktów, przy czym zastosowanie tego rachunku rozpoczyna się już na etapie projektowania produktu i planowania wielkości jego sprzedaży oraz określania przewidywanej wielkości sprzedaży i przewidywanej ceny sprzedaży”.

Źródło: Opracowanie na podstawie (Zackiewicz 2005, s. 244-254)

Analizując przytoczone powyżej definicje, można zauważyć, że różni autorzy odmiennie postrzegają cele stawiane rachunkowi kosztów docelowych. Dla jednych autorów rachunek kosztów docelowych jest narzędziem, techniką, metodą, systemem, koncepcją, filozofią strategicznego zarządzania kosztami bądź redukcji kosztów, zaś dla innych techniką, systemem, strategią zarządzania zyskiem. Ponadto przedstawione definicje pozwalają wskazać postrzeganie rachunku kosztów docelowych w dwóch wymiarach: wąskim i szerokim. W wąskim znaczeniu rachunek kosztów docelowych jest rozumiany jako narzędzie czy technika kalkulowania kosztów produktów przy uwzględnieniu określonej jego jakości, funkcjonalności i ceny. W szerokim znaczeniu jest postrzegany jako metoda, system, filozofia strategicznego zarządzania kosztami przedsiębiorstwa.

A. Sychta wskazuje dwa główne cele stosowania rachunku kosztów docelowych (Sychta 2008, s. 365):

- 1) redukcję kosztów, czyli obniżanie kosztu wytworzenia produktu przy utrzymaniu jego wysokiej jakości,
- 2) strategiczne planowanie zysku w oparciu o informacje dotyczące sprzedaży i danych dotyczących konstrukcji i wytwarzania produktu.

Z kolei B. Zackiewicz, szczegółowo analizując literaturę przedmiotu, wymienia następujące cele zastosowania rachunku kosztów docelowych (Zackiewicz 2006, s. 178-179):

- zarządzanie kosztami nowych produktów w całym cyklu życia produktu,
- dostosowanie struktury kosztów produktu do wymagań rynkowych,
- redukcja kosztów produktu w całym cyklu życia produktu,
- dostarczenie podstaw do kontroli kosztów we wszystkich fazach operacyjnych, a także dla zapewnienia osiągnięcia założonych celów rentowności produktu w cyklu jego życia,
- optymalizację kluczowych czynników sukcesu produktu, tj. kosztu, jakości, czasu, w fazie projektowania i rozwoju,
- zapewnienie rentowności nowych produktów w fazie wprowadzenia na rynek,
- zapewnienie docelowego zysku poprzez uwzględnienie bieżących warunków rynkowych w perspektywie średnio- i długoterminowej,
- utrzymanie konkurencyjności kosztowej przy zaspokojeniu zróżnicowanych potrzeb klientów oraz równoczesnej realizacji zysku zgodnie z planami strategicznymi.

Pomimo odmiennych celów wykorzystania rachunku kosztów docelowych w przedsiębiorstwach system ten charakteryzuje się następującymi cechami (Szycha 2008, s. 365):

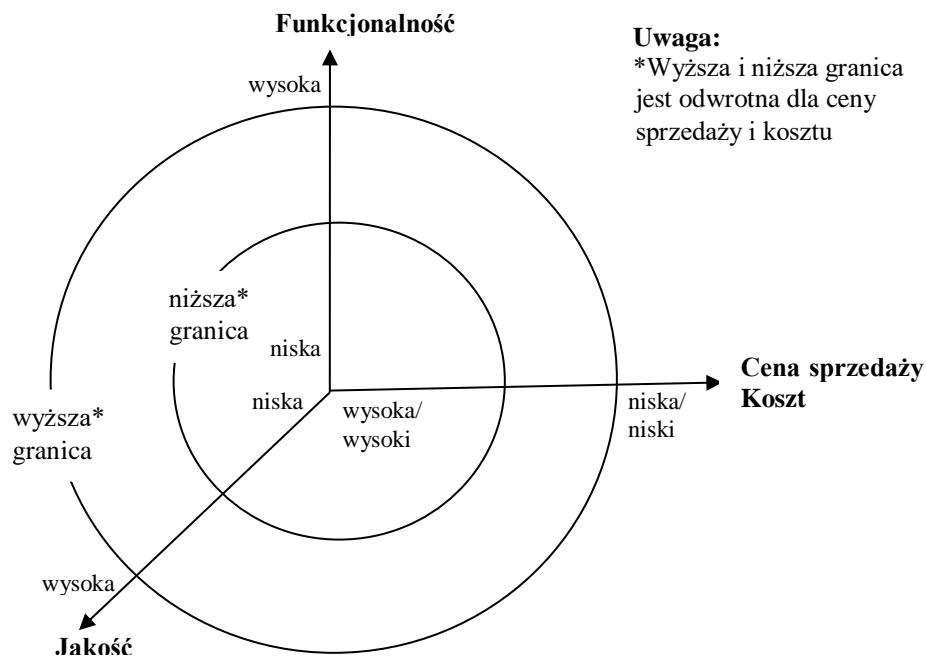
- Jest stosowany w fazie planowania i projektowania produktu.
- Charakteryzuje się orientacją rynkową – projektowanie produktu rozpoczyna się od docelowej ceny i docelowego zysku, zaś relacja pomiędzy docelową ceną i docelowym zyskiem wyznacza poziom kosztów dozwolonych przez rynek – tzw. koszty dopuszczalne, a więc wyróżnia się odmiennym sposobem ustalania cen i kosztów w stosunku do tradycyjnego systemu rachunku kosztów. Ponadto produkty postrzegane są przez pryzmat oczekiwanej jakości, funkcjonalności i ceny akceptowanej przez rynek.
- Jest narzędziem planowania i redukcji kosztów produktu.
- Jest powiązany z planowaniem zysku w długoterminowej perspektywie, przy uwzględnieniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz potrzeb klientów.
- Pozwala na koordynację działań pracowników z różnych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa w celu osiągnięcia dopuszczalnego poziomu kosztów produktu. Koszt docelowy jest efektem pracy interdyscyplinarnych zespołów, obejmujących takie funkcje, jak: marketing, planowanie i rozwój produktów, wytwarzanie, sprzedaż i dystrybucję produktów, rachunkowość, controlling, planowanie strategiczne.

Postrzeżenie produktu przez pryzmat jakości, funkcjonalności i ceny określane jest mianem „strefa przetrwania” lub „trójkąt przeżycia”. Strefa przetrwania jest obszarem wyznaczonym przez maksymalne i minimalne wielkości powyższych cech dla każdego produktu. Przedsiębiorstwo, które chce utrzymać się na rynku, powinno osiągnąć równowagę pomiędzy wyspecyfikowanymi cechami. Produkt spełniający określone funkcje i charakteryzujący się określonym poziomem jakości, powinien być zaoferowany na rynku po odpowiadającej tym parametrom cenie

(Nowak, Wierzbński 2010, s. 129). Funkcjonalność wskazuje na stopień zaspokojenia potrzeb klienta, zaś jakość oznacza niezawodność produktu lub zgodność ze specyfikacją. Minimalny poziom jakości i funkcjonalności odzwierciedlają wartości tych parametrów, jakie nabywcy są skłonni zaakceptować bez względu na wartość pozostałych. Natomiast maksymalny poziom uwarunkowany jest zdolnościami organizacyjnymi i technologicznymi przedsiębiorstwa. W przypadku ceny minimalny poziom wyznacza przedsiębiorstwo, zaś maksymalny określają klienci. Cena maksymalna odzwierciedla maksymalną dopuszczalną wartość, jaką są skłonni zaakceptować nabywcy, bez względu na wartość przypisaną funkcjonalności i jakości (Sojak, Józwiak 2004, s. 27-29). Granice, w których może poruszać się przedsiębiorstwo, wyznaczają obszar trójkąta przetrwania. Przedsiębiorstwo powinno tak projektować swoje produkty, aby znajdowały się w obszarze strefy przetrwania, co będzie oznaczać, że określony produkt jest zgodny z oczekiwaniami klientów.

Im szersza strefa przetrwania, tym większe możliwości kształtowania zysku w danej jednostce, wówczas przedsiębiorstwo posiada większy wachlarz różnych kombinacji trójkątów przetrwania, spośród których może dokonywać wyborów. Rachunek kosztów docelowych powinien przyczynić się do rozszerzenia strefy przetrwania bądź optymalizacji wewnątrz strefy przetrwania, zwłaszcza poprzez manewrowanie wewnętrznymi czynnikami w przedsiębiorstwie (Koga 1999, s. 33-38).

Strefę przetrwania przedstawiono na *Rysunku 1*.



Rysunek 1. Strefa przetrwania

Źródło: (Koga 1999, s. 55)

W systemie kosztów docelowych można wyróżnić dwa aspekty (Markowska 2006, s. 89):

- Aspekt kalkulacyjny – rachunek kosztów docelowych jest metodą kalkulacji kosztu docelowego produktu, przy uwzględnieniu jego funkcji i komponentów.
- Aspekt sterowania – rachunek kosztów docelowych obejmuje różne metody i czynności ukierunkowane na osiągnięcie kosztu docelowego.

Kalkulacja kosztu docelowego odbywa się w kilku etapach:

1. Ustalenie docelowej ceny sprzedaży produktu (nowego lub ulepszanego) – jest to cena możliwa do uzyskania na rynku, którą skłonni są zaakceptować klienci, a jednocześnie pozwalająca osiągnąć zakładany przez przedsiębiorstwo udział w rynku.
2. Wyznaczenie docelowego zysku – tj. takiego poziomu zysku ze sprzedaży produktu, który umożliwi przedsiębiorstwu osiągnięcie pożądanej rentowności sprzedaży, przy uwzględnieniu przyszłych uwarunkowań rynkowych sprzedaży produktu.
3. Wyznaczenie kosztu dopuszczalnego – stanowi różnicę pomiędzy docelową ceną sprzedaży produktu a docelowym jednostkowym zyskiem ze sprzedaży, wskazuje poziom kosztów jednostkowych zapewniających przedsiębiorstwu osiągnięcie pożądanej rentowności sprzedaży produktu przy założonej docelowej cenie sprzedaży. Koszt dopuszczalny porównuje się z kosztem bieżącym produktu, czyli kosztem, po którym produkt mógłby być wytwarzany bez dokonywania zmian usprawniających w projekcie produktu lub procesie produkcyjnym. Różnica pomiędzy kosztem bieżącym a kosztem dopuszczalnym wyznacza kwotę możliwej obniżki kosztów, którą trzeba osiągnąć poprzez odpowiednie projektowanie produktu oraz zarządzanie kosztami w dłuższej perspektywie.
4. Wyznaczenie kosztu docelowego, przy uwzględnieniu technologicznych i organizacyjnych czynników produkcji oraz kwoty możliwej obniżki kosztów. Jeżeli przedsiębiorstwo nie jest w stanie osiągnąć docelowego kosztu na poziomie niższym lub równym kosztowi dopuszczalnemu, wówczas może wybrać jedną z możliwości: 1) zmodyfikować projekt produktu w celu obniżenia kosztów, 2) zaakceptować niższą niż pierwotnie zakładano rentowność produktu, 3) zrezygnować z uruchomienia produkcji danego produktu.

Rachunek kosztów docelowych pozwala zarządzać kosztami jeszcze w fazie projektowania produktów, czyli przed ich poniesieniem. System ten ukierunkowany jest na obniżanie kosztów nowych lub modyfikowanych produktów, przy jednoczesnym uwzględnieniu wymagań klientów odnośnie ceny, jakości i funkcjonalności produktów. Ponadto rachunek kosztów docelowych obejmuje swoim zakresem wiele kluczowych obszarów zarządzania przedsiębiorstwem poprzez budowanie interdyscyplinarnych zespołów, składających się z pracowników różnych działów. W wyniku powiązania rachunku kosztów docelowych z rachunkiem kosztów działań powstaje nowe narzędzie zarządzania kosztami wspomagające podejmowanie decyzji zarówno w perspektywie długoterminowej, jak i w odniesieniu do krótkiego okresu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rachunek kosztów działań

Rachunek kosztów działań opisywany jest jako metoda pomiaru kosztów i efektywności działań, zasobów, produktów i innych obiektów kosztów. Koncepcja opiera się na założeniu, że bezpośrednią przyczyną powstawania kosztów nie są produkty, lecz wykonywane działania, niezbędne do wytworzenia produktów. Produkty generują tylko popyt na realizację określonych działań, a dopiero wykonywanie działań powoduje zużycie zasobów przedsiębiorstwa, co z kolei jest bezpośrednią przyczyną ponoszenia kosztów. Koszty odzwierciedlają w ujęciu finansowym zużycie określonych zasobów. A więc nośnikiem kosztów nie jest produkt, lecz działanie niezbędne do jego wytworzenia. Ostatecznie koszty ponoszone są na wytworzenie produktów, ale nie produkty są bezpośrednią ich przyczyną, lecz działania. Stąd też koszty powinny być przyporządkowane działaniom i procesom (Wroński 2005, s. 112-113). Rachunek kosztów działań polega na powiązaniu zasobów z działaniami, a następnie działań z określonymi obiektami kosztów w oparciu o przyczynowo-skutkowe relacje pomiędzy czynnikami powstawania kosztów i działaniami. W wąskim znaczeniu rachunek kosztów działań polega na przyporządkowaniu kosztów produktom na podstawie wykonywanych działań służących do wytworzenia tego produktu oraz na ustaleniu kosztów działań na podstawie wykorzystania zasobów zużytych do ich wytworzenia. W szerokim znaczeniu rachunek kosztów działań stosowany jest do pomiaru i analizy kosztów zasobów, działań, produktów, klientów i innych obiektów zarządzania (Świdarska 2003, s. 3.47-3.49).

Rachunek kosztów działań opiera się na następujących założeniach (Piechota 2005, s. 23):

1. Działalność przedsiębiorstwa jest zbiorem wielu działań.
2. Podstawową przyczyną wykonywania działań są klienci – przedsiębiorstwo podejmuje działania w celu zaspokojenia potrzeb nabywców. Zaspokojenie zgłaszanego popytu wymaga realizacji działań niezbędnych do wytworzenia i dostarczenia wyrobów na rynek.
3. Koszty w przedsiębiorstwach ponoszone są w wyniku realizacji działań. Koszty są skutkiem wykonywanych w przedsiębiorstwie działań, nie zaś ich przyczyną.

Wśród podstawowych celów rachunku kosztów działań wymienia się (Wroński 2005, s. 113):

- zwiększenie transparentności kosztów różnych obszarów działalności przedsiębiorstwa,
- możliwość kontrolowania prawidłowości zużycia czynników produkcji,
- zwiększenie dokładności pomiaru wykorzystania potencjału wytwórczego przedsiębiorstwa,
- urealnienie wyliczenia pełnych kosztów wytworzenia wyrobów i zmniejszenie błędnych decyzji strategicznych przedsiębiorstwa dotyczących tych kosztów,
- redukcja lub minimalizacja kosztów o małej lub zerowej wartości dla klienta,
- uwypuklenie działań o wysokiej wartości dodanej,

- poszukiwanie przyczyn będących powodem powstawania problemów oraz ich poprawa.

Rachunek kosztów działań określa strukturę i zasady kalkulacji kosztów pośrednich, umożliwiając dokładne ustalenie wielkości kosztów pośrednich przypadających na produkt (Czubakowska, Gabrusewicz, Nowak 2014, s. 184). Koszty pośrednie rozliczne są na produkty w przekroju działań i procesów tworzących te koszty, a nie w przekroju jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Ponadto koszty pośrednie rozliczane są na produkty za pomocą wielu różnych podstaw rozliczeń, wśród których część może być proporcjonalna do wielkości produkcji, natomiast inne nie muszą pozostawać w bezpośrednim związku przyczynowo-skutkowym z ilością wykonanych produktów. Podstawy rozliczenia kosztów służą do przyporządkowania kosztów pośrednich produktom, wynikającym z podejmowanych różnych wewnętrznych działań lub procesów, niezbędnych do wytworzenia i sprzedaży określonych produktów. Podstawy te wykorzystywane są jednocześnie do pomiaru rozmiarów określonych działań i procesów (Wroński 2005, s. 114).

Najważniejszymi elementami systemu rachunku kosztów działań są (Szychta 2010, s. 303-304):

- wewnętrzne działania i procesy, będące zbiorem powtarzalnych czynności, wykonywanych w celu realizacji określonych funkcji gospodarczych oraz powodujące powstawanie kosztów w przedsiębiorstwie;
- koszty w przekroju struktury wyodrębnionych działań;
- jednostki miary wielkości każdego działania, za pomocą której odbywa się ilościowy pomiar działania oraz która pozwala wskazać proporcjonalny związek między ilością wykonanego działania a kosztami tego działania.

Model rachunku kosztów działań zbudowany jest na dwóch perspektywach: perspektywie kosztów i perspektywie procesów, zaś w centrum znajdują się wykonywane działania. Perspektywa kosztów ma charakter statyczny modelu, przedstawia podejście do rozliczania kosztów. Natomiast perspektywa procesów to element dynamiczny modelu, ukazuje potrzebę zarządzania procesami i działaniami oraz pomiaru efektywności realizowanych działań. W perspektywie kosztów następuje przepływ informacji kosztowej od zasobów do działań, a następnie od działań do obiektów kosztowych. W pierwszej kolejności odbywa się identyfikacja kosztów zasobów, które przy zastosowaniu nośników kosztów zasobów rozliczane są na działania, a następnie wycenione działania rozliczane są na obiekty kosztowe za pomocą nośników kosztów działań. W perspektywie procesów analiza rozpoczyna się od identyfikacji czynników kosztotwórczych, które powodują, że działanie wykorzystuje zasoby dla osiągnięcia sprecyzowanego rezultatu. Efektywność działań mierzona jest przed i po wykonaniu działania, zaś mierniki efektywności realizacji działań zawierają kryteria oceny pozwalające przedsiębiorstwu określić wydajność i efektywność działań (Miller, Pniewski, Polakowski 2000, s. 216).

Rachunek kosztów działań dostarcza informacji o kosztach w przekroju procesów i działań, co bezpośrednio przyczyniło się do powstania metod zarządzania procesami i działaniami. Rachunek kosztów działań stanowi podstawę do zarządzania kosztami działań (*Activity-Based Cost Management – ABCM*), a w szerszym ujęciu do zarządzania działaniami (*Activity-Based Management – ABM*).

Metoda zarządzania na podstawie kosztów działań (ABCM) charakteryzuje się bezpośrednim wykorzystaniem informacji o kosztach działań do podejmowania decyzji kierowniczych. Z kolei metoda zarządzania na podstawie działań (ABM) polega na wykorzystaniu danych o działaniach i ich kosztach do podejmowania decyzji ukierunkowanych na podniesienie skuteczności i efektywności działań. Dziedzina ta obejmuje analizę czynników powodujących koszty, analizę działań oraz pomiar wyników, zaś głównym źródłem informacji jest rachunek kosztów działań. Zarządzanie na podstawie działań obejmuje szerszy zakres zadań w porównaniu z zarządzaniem kosztami działań. Zarządzanie na podstawie działań nie wiąże się z bezpośrednim oddziaływaniem na koszty działań, lecz na same działania i czynniki je wywołujące, co w konsekwencji pozwala na obniżanie kosztów procesów oraz eliminowanie kosztów działań nietworzących wartości. W metodzie ABM wystarczy wyodrębnienie działań i pomiar ich kosztów, bez konieczności kalkulacji kosztów produktów w oparciu o rachunek kosztów działań (Szychta 2008, s. 266).

Model zarządzania na podstawie działań (ABM) przedstawiono na *Rysunku 2*.



Rysunek 2. Model Activity-Based Management według CAM-I

Źródło: (Nózka 2008, s. 17)

Zarządzanie na podstawie działań (ABM) znajduje zastosowanie zarówno w obszarze zarządzania operacyjnego, jak i strategicznego. W wymiarze operacyjnym służy podejmowaniu działań zwiększających wydajność, obniżających koszty i optymalizujących wykorzystanie zasobów. Istotą strategicznego zarządzania na podstawie działań jest modyfikacja zapotrzebowania na działania w celu zwiększenia rentowności. Zmiany struktury działań wynikają z decyzji dotyczących projektowania i rozwoju produktów, kształtowania struktury asortymentowej, współpracy z klientami, segmentacji rynku czy wyboru kanałów dystrybucji (Szychta 2008, s. 270).

Integracja systemów rachunku kosztów na potrzeby zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń majątkowych

Rynek ubezpieczeniowy należy do struktur oligopolistycznych. Udział w sektorze ubezpieczeń pozostałych osobowych i ubezpieczeń majątkowych (mierzony wielkością składki przypisanej brutto) pięciu największych zakładów ubezpieczeń działu II wynosi ponad 70%. Na rynku oligopolistycznym istnieje silna koegzystencja pomiędzy poszczególnymi podmiotami. Przedsiębiorstwa, podejmując decyzje dotyczące kształtowania wyniku finansowego, muszą brać pod uwagę decyzje podejmowane przez pozostałe przedsiębiorstwa oligopolistyczne. Z drugiej strony postęp technologiczny oraz szybki rozwój elektronicznych systemów informacyjnych i komunikacyjnych wpływa na powszechny dostęp do informacji. Powoduje to wzrost świadomości klientów zakładów ubezpieczeń, co z kolei przekłada się na wzrost ich oczekiwań oraz zmianę pozycji negocjacyjnej w stosunku do produktów oferowanych na rynku.

Działalność ubezpieczeniowa istotnie różni się od działalności podmiotów funkcjonujących w innych sektorach gospodarki. Różnice te wynikają z niematerialności produktu ubezpieczeniowego, jednoczesności fazy produkcji i konsumpcji, odwróconego cyklu produkcyjnego. Współczesne przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe charakteryzuje orientacja rynkowa, polegająca na osiągnięciu rentowności dzięki zaspokojeniu potrzeb i oczekiwań klientów. Zakłady ubezpieczeń nastawione są na poszukiwanie i kreowanie potrzeb klientów oraz zaspokajanie ich oczekiwań. Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, chcąc utrzymać się na rynku oraz umocnić na nim swoją pozycję, muszą dostosowywać się do zmiennych uwarunkowań rynkowych. Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe muszą podejmować działania usprawniające proces zarządzania, w tym szczególną uwagę powinny poświęcić optymalizacji kosztów w poszczególnych obszarach działalności. Współcześnie zdobycie przewagi konkurencyjnej oraz jej utrzymanie możliwe jest głównie poprzez doskonalenie procesów zachodzących wewnątrz przedsiębiorstwa. Podejście procesowe umożliwia podejmowanie właściwych decyzji pozwalających na dostosowywanie się przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia konkurencyjnego. Ponadto w przypadku zakładów ubezpieczeń wdrożenie zarządzania procesami związane jest nie tylko z usprawnianiem procesu zarządzania podmiotem, lecz także wynika z regulacji prawnych w zakresie prowadzenia działalności ubezpieczeniowej. Zastosowanie zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń tworzy warunki do wprowadzania nowoczesnych narzędzi zarządzania kosztami, opartych na podejściu procesowym. Należą do nich rachunek kosztów działań oraz rachunek kosztów docelowych.

Przedsiębiorstwa ubezpieczeniowe, konkurując produktami o podobnym zestawie cech funkcjonalnych i jakościowych przy wyznaczonej cenie, zmuszone są poruszać się w określonych ramach odnoszących się do poziomu ceny, jakości i funkcjonalności oferowanych produktów. Przekroczenie tychże ram może prowadzić do pogorszenia wyników finansowych przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego. Zaoferowanie produktu ubezpieczeniowego po zbyt wysokiej cenie spowoduje spadek sprzedaży, a w konsekwencji zmniejszenie przychodów ze sprzedaży.

Z kolei zaoferowanie produktów charakteryzujących się wyższą funkcjonalnością w stosunku do jego ceny przełoży się na stosunkowo wysokie koszty i w konsekwencji ograniczenie zysków ubezpieczyciela. Wobec powyższego zakłady ubezpieczeń, zarządzając kosztami, zmuszone są odpowiednio wcześniej – już w fazie projektowania produktów i procesów produkcyjnych – kształtować strukturę kosztów, ale jednocześnie uwzględniając wymagania rynku. Podejście takie charakterystyczne jest dla rachunku kosztów docelowych, który wpisuje się w nurt zarządzania skoncentrowanego na orientacji procesowej w kontekście zarządzania kosztami i uwzględniania uwarunkowań, w których funkcjonują zakłady ubezpieczeń. Główne filary, na których opiera się rachunek kosztów docelowych, to interdyscyplinarny charakter (budowa interdyscyplinarnych zespołów, składających się ze specjalistów różnych działów), prorynkowa orientacja i powiązanie rachunku kosztów z procesem planowania wyników. Rachunek kosztów docelowych jest narzędziem zarządzania kosztami, które integruje działania pracowników różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa: marketingu i badania rynku, aktuariatu, rachunkowości, controllingu, administracji, planowania strategicznego. Połączenie wiedzy i doświadczenia z zakresu marketingu, planowania, inżynierii produktów, controllingu pozwala na osiąganie wyznaczonych celów odnośnie wysokości kosztów czy oczekiwanego poziomu zysku.

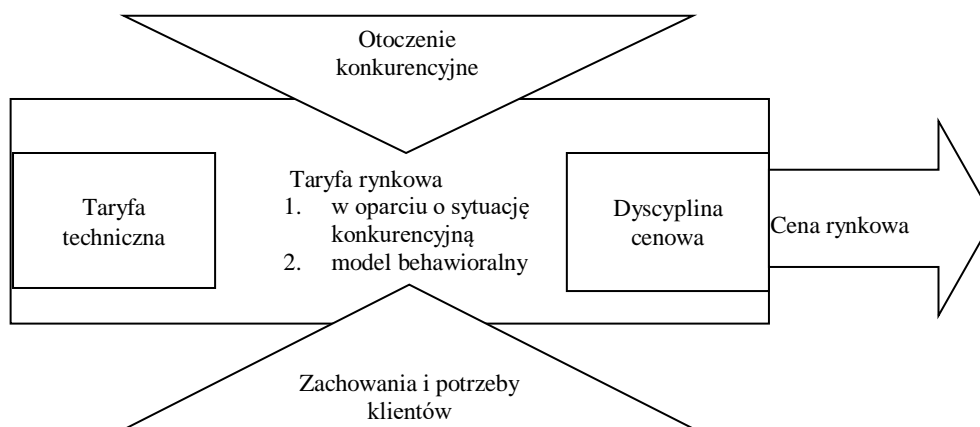
Specyfika działalności ubezpieczeniowej powoduje, że można wyróżnić dwa podstawowe obszary – dwie fazy: przygotowanie produkcji i produkcję. Jednocześnie trudno jest wyodrębnić samodzielnie fazę sprzedaży, gdyż jest ona zintegrowana z produkcją. Natomiast faza poprodukcyjna nie ma znaczenia w przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych, z uwagi na to, że najczęściej oferowane produkty ubezpieczeniowe nie są wycofywane z oferty rynkowej ubezpieczyciela, lecz są zastępowane zmodyfikowaną postacią. W fazie przedprodukcyjnej – przygotowania produktu ubezpieczeniowego – należy wyróżnić poziom strategiczny i poziom operacyjny. Do działań przygotowawczych na poziomie strategicznym zalicza się opracowywanie strategii zakładu ubezpieczeń majątkowych, rozwijania specyficznych zdolności zakładu ubezpieczeń, inżynierii operacyjnej, struktury organizacyjnej. Przyjęta strategia wpływa na zapotrzebowanie na zasoby potrzebne do realizacji procesów biznesowych, zarówno w krótkim, jak i długim okresie. Z kolei działania przygotowawcze na poziomie operacyjnym obejmują badania otoczenia i rozwój produktów, a także budowę i rozwój umiejętności sieci sprzedaży. Ubezpieczyciel dokonuje oceny możliwości sprzedaży (potencjalny udział w rynku, wielkość możliwej do zainkasowania składki), szacuje ryzyko ubezpieczeniowe, ocenia wpływ sprzedaży ubezpieczenia na wyniki finansowe oraz planuje transfer ryzyka ubezpieczeniowego, a także określa ogólne warunki ubezpieczenia, które w przypadku produktów zaakceptowanych do sprzedaży zostają przekazane do aprobaty organowi nadzoru.

W obszarze produkcji można wyróżnić:

- Wnioskowanie (akwirowanie) – obejmuje identyfikację klientów, nawiązanie kontaktu z klientem, a kończy się podpisaniem wniosku.

- Polisowanie – odbywa się selekcja ryzyk, klasyfikacja wniosku do określonej klasy ryzyka i przypisanej jej taryfy, kończy się wystawieniem polisy ubezpieczenia i wpłaceniem pierwszej składki ubezpieczeniowej.
- Ochronę ubezpieczeniową – wówczas ubezpieczyciel pozostaje w gotowości do świadczeń.
- Wypłatę świadczenia – jest to moment, w którym ma miejsce materializacja usługi ubezpieczeniowej.

Działalność ubezpieczeniowa istotnie różni się od tradycyjnej działalności produkcyjnej, gdzie proces produkcyjny kończy się wytworzeniem produktu, zaś dystrybucja odbywa się po zakończeniu jego wytwarzania. Cechą charakterystyczną działalności przedsiębiorstw ubezpieczeniowych jest odwrócony proces produkcyjny, tzn. najpierw ma miejsce sprzedaż produktu ubezpieczeniowego, a później następuje świadczenie usługi ubezpieczeniowej. Konsekwencją tego jest pierwotne w stosunku do ponoszonych kosztów inkasowanie przychodów pochodzących ze składek. Ponadto niemożliwe jest jednoznaczne i precyzyjne wyznaczenie kosztów ochrony ubezpieczeniowej, gdyż ich wysokość uzależniona jest od przyszłych zdarzeń losowych, których nie da się w pełni przewidzieć. Niemniej jednak ubezpieczyciele budują modele pozwalające określić poziom stawek ubezpieczeniowych, posługując się indywidualnie dobranymi kryteriami. Schemat generowania ceny rynkowej w zakładach ubezpieczeń przedstawiono na *Rysunku 3*.



Rysunek 3. Schemat generowania ceny rynkowej w zakładach ubezpieczeń

Źródło: (Janowicz-Lomott, Łyskawa 2016, s. 71)

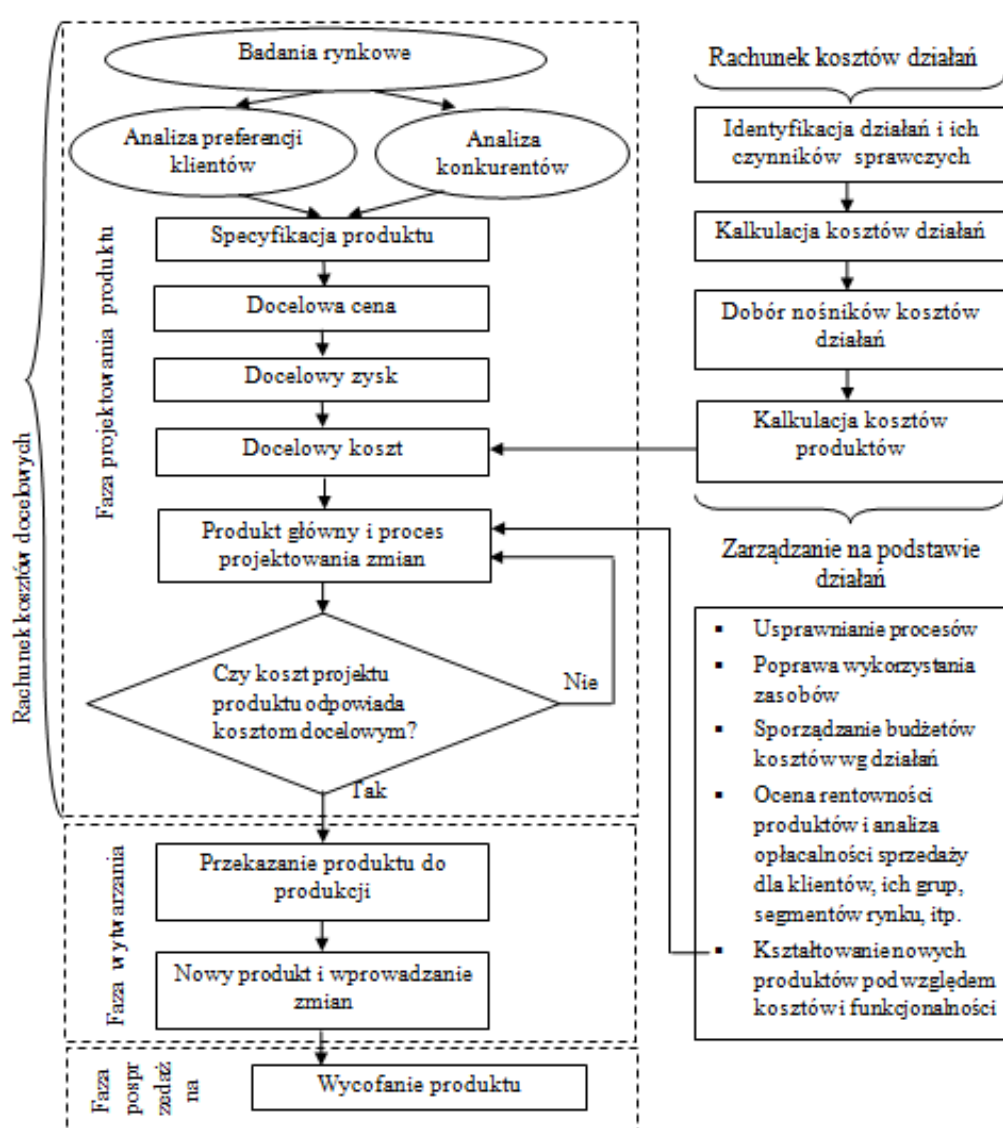
Specyfika działalności ubezpieczeniowej ma odzwierciedlenie w strukturze i klasyfikacji kosztów przedsiębiorstw ubezpieczeniowych. Do najważniejszych pozycji kosztowych należą: odszkodowania i świadczenia, koszty działalności ubezpieczeniowej, koszty działalności lokacyjnej (Gąsiorkiewicz 2009, s. 56-63). W zakładach ubezpieczeń majątkowych dwie pierwsze pozycje kosztów składają się na rachunek techniczny ubezpieczyciela, zaś koszty działalności lokacyjnej ujęte są w ogólnym rachunku zysków i strat. Odszkodowania i świadczenia to pod-

stawowa kategoria kosztów zakładów ubezpieczeń, obejmująca wszelkie wypłaty odszkodowań i świadczeń, koszty likwidacji szkód i windykacji regresów, zmniejszone o zwroty odszkodowań, uzyskane regresy oraz odzyski po szkodach. Ta pozycja kosztów ma największy udział w strukturze kosztów zakładów ubezpieczeń, przy czym w kontekście zarządzania należy je traktować jako koszty zapadłe, gdyż po podpisaniu umowy ubezpieczenia ubezpieczyciel nie ma wpływu na ich wysokość. Koszty działalności ubezpieczeniowej obejmują dwie grupy: koszty akwizycji i koszty administracyjne. Koszty akwizycji związane są bezpośrednio lub pośrednio z zawieraniem i odnawianiem umów ubezpieczenia. Natomiast koszty administracyjne obejmują wszelkie koszty związane z funkcjonowaniem zakładu ubezpieczeń. Koszty działalności ubezpieczeniowej wynikają generalnie z działań bieżących. Ostatnią pozycją są koszty działalności lokacyjnej, na które składają się koszty utrzymania nieruchomości niebędących siedzibą zakładu ubezpieczeń, koszty zarządzania lokatami, prowizje bankowe, prowizje biur maklerskich, wydatki związane z zakupem lub sprzedażą akcji, obligacji bądź innych walorów finansowych stanowiących lokaty zakładu ubezpieczeń, a także wynik ujemny rewaloryzacji i realizacji lokat.

Z punktu widzenia zarządzania kosztami zakładu ubezpieczeń głównym przedmiotem zainteresowania powinny być koszty o charakterze technicznym, natomiast koszty działalności lokacyjnej należy rozpatrywać w odniesieniu do przychodów z lokat, pod kątem rentowności inwestycji w lokaty. Wynik na działalności lokacyjnej ma istotne znaczenie, gdyż wpływa bezpośrednio na wynik finansowy zakładu ubezpieczeń.

W zakładach ubezpieczeń zarządzanie kosztami podporządkowane jest przyjętej przez ubezpieczyciela strategii kosztowej, która z kolei wynika ze strategii całosciowej podmiotu. Zakłady ubezpieczeń mogą realizować strategię kosztową opartą na optymalizacji kosztów lub rentowności bądź polityce cenowej. W realizacji strategii kosztowej opartej na polityce cenowej docelowy poziom kosztów determinuje cena produktu ubezpieczeniowego, a więc stawka ubezpieczeniowa. Wówczas zarządzanie kosztami koncentruje się na kontroli kosztów (zwłaszcza kosztów odszkodowań i świadczeń) oraz musi być dopasowane do prowadzonej polityki cenowej ubezpieczyciela.

W praktyce zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych rachunek kosztów docelowych powinien być wykorzystywany w powiązaniu z rachunkiem kosztów działań, identyfikującym koszty produktów przez pryzmat procesów i działań. Integrację rachunku kosztów działań z rachunkiem kosztów docelowych na potrzeby zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń przedstawiono na *Rysunku 4*.



Rysunek 4. Integracja rachunku kosztów działań i rachunku kosztów docelowych na potrzeby zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Szychta 2008, s. 370-396; Gmińska 2009, s. 74)

Rachunek kosztów docelowych opiera się na rynkowym podejściu do kalkulacji kosztów, zaś punktem wyjścia jest możliwa do uzyskania cena sprzedaży. Wyznaczanie ceny sprzedaży rozpoczyna się od wnikliwej analizy rynku pod względem oczekiwań nabywców, oferty konkurencyjnych zakładów ubezpieczeń, oczekiwanego udziału w rynku. Wysokość docelowej ceny sprzedaży powinna być porównywana z cenami produktów oferowanymi przez konkurentów. W odniesieniu do

docelowej ceny sprzedaży produktów zostaje wyznaczona docelowa stopa zysku. Dysponując informacjami w zakresie docelowej ceny sprzedaży oraz docelowej stopy zysku, ubezpieczyciel może przystąpić do kalkulacji docelowego kosztu produktu. Przy ustalaniu kosztów docelowych zastosowanie powinien znaleźć rachunek kosztów działań. Rachunek kosztów działań, poprzez analizę procesów i działań niezbędnych do wytworzenia produktu, pozwala właściwie rozpoznać koszty, zaś informacje mogą stanowić podstawę do sterowania kosztami. Rozpoznanie działań związanych z realizacją procesów zachodzących w przedsiębiorstwach ubezpieczeniowych umożliwia zidentyfikowanie i wyeliminowanie działań nietworzących wartości, lepsze wykorzystanie posiadanych i przyszłych zasobów, a w konsekwencji obniżkę kosztów w dążeniu do kosztu docelowego. Zastosowanie rachunku kosztów działań w celu określenia kosztów produktów i procesów, charakteryzujących się różnymi funkcjami i cechami, pozwala właściwie oszacować docelowe koszty tychże obiektów, a zwłaszcza w przypadku różnych wariantów tych produktów.

Porównanie faktycznego kosztu produktu, ustalonego według rachunku kosztów działań, z jednostkowym docelowym kosztem produktu stwarza podstawę do analizy struktury kosztów jednostkowych i zainicjowania działań zmierzających do osiągnięcia docelowych kosztów produktów.

Zastosowanie rachunku kosztów działań w powiązaniu z rachunkiem kosztów docelowych dostarcza następujących korzyści (Szychta 2008, s. 395):

- informowanie o kosztach zużywanych zasobów, działań, zarówno tworzących, jak i nietworzących wartości;
- umożliwienie identyfikacji i szacowania kosztów przy uwzględnieniu wymagań klientów w zakresie funkcjonalności i jakości produktów;
- ujawnienie kosztów złożoności;
- dokonywanie analizy wpływu wykorzystania analizy wartości i innych koncepcji na koszty bieżące i przyszłe;
- wzrost zdolności do podejmowania działań obniżki kosztów pośrednich;
- oddziaływanie na koszty jakości i związane z nimi analizy;
- przeprowadzanie analizy wrażliwości dotyczącej zachowania się kosztów w celu zwiększenia dokładności kalkulacji docelowego kosztu produktu;
- wykorzystanie procedury kalkulacji kosztów zorientowanej na procesy, pomocnej w pracy interdyscyplinarnych zespołów oraz rachunku redukcji kosztów.

Powiązanie rachunku kosztów docelowych z rachunkiem kosztów działań stanowi skuteczne narzędzie zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń majątkowych, wspomagające podejmowanie decyzji menedżerskich, zarówno w odniesieniu do krótkiego, jak i długiego horyzontu działania ubezpieczyciela.

Podsumowanie

Rachunek kosztów docelowych i rachunek kosztów działań stanowią nowoczesne metody zarządzania kosztami. Połączenie obu systemów powoduje, że wzajemnie się uzupełniają i dostarczają nowych rozwiązań w ramach procesu zarządzania kosztami w zakresie zarządzania operacyjnego i strategicznego. Tworzą

ramy kompleksowego podejścia do zarządzania kosztami, zwłaszcza że współczesny system informacji kosztowej powinien uwzględniać różne potrzeby informacyjne odbiorców. Poprzez integrację rachunku kosztów docelowych z rachunkiem kosztów działań powstaje nowe narzędzie wspomagające osiągnięcie operacyjnych i strategicznych celów przedsiębiorstwa w warunkach zmieniających się oczekiwań klientów, globalizacji, szybkiego postępu technologicznego, rozwoju elektronicznych systemów informacyjnych i komunikacyjnych.

Literatura

1. Czubakowska K., Gabrusewicz W., Nowak E. (2014), *Rachunkowość zarządcza. Metody i zastosowania*, PWE, Warszawa.
2. Gąsioriewicz L. (2009), *Finanse zakładów ubezpieczeń majątkowych. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa.
3. Gmińska R. (2009), *Integracja odmian rachunku kosztów na potrzeby rachunkowości zarządczej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 58.
4. Janowicz-Lomott M., Łyskawa K. (2016), *Underwriting i polityka lokacyjna zakładów ubezpieczeń w kształtowaniu taryf na rynku ubezpieczeń majątkowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 415. DOI: 10.15611/pn.2016.415.06
5. Koga K. (1999), *Determinants of Effective Product Cost Management During Product Development: Opening the Block Box of Target Costing*, Working Paper, Harvard University, Graduate School of Business Administration, George F. Baker Foundation.
6. Markowska M. (2006), *Rachunek kosztów docelowych*, [w:] Nowak E. (red.), *Strategiczne zarządzanie kosztami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
7. Miller J., Pniewski K., Polakowski M. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, WIG-Press, Warszawa.
8. Nowak E., Wierzbński M. (2010), *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, PWE, Warszawa.
9. Nózka A. (2008), *Zarządzanie oparte na rachunku kosztów działań*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, Vol. 42.
10. Piechota R. (2005), *Projektowanie rachunku kosztów działań*, Difin, Warszawa.
11. Sojak S., Józwiak H. (2004), *Rachunek kosztów docelowych*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
12. Szychta A. (2008), *Etapy ewolucji i kierunki integracji metod rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
13. Szychta A. (red.) (2010), *Rachunkowość zarządcza*, Wolters Kluwer, Warszawa.
14. Świdarska G.K. (red.) (2003), *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów*, t. 1, 2, Difin, Warszawa.
15. Wroński P. (2005), *Nowoczesne metody rachunku kosztów w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
16. Zackiewicz B. (2005), *Ewolucja koncepcji rachunku kosztów docelowych w literaturze przedmiotu*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 2.
17. Zackiewicz B. (2006), *Cele i funkcje zarządzania kosztami nowego produktu poprzez koszty docelowe*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 4.

AN INTEGRATED MODEL OF COST ACCOUNTING SUPPORTING COST MANAGEMENT IN NON-LIFE INSURANCE COMPANIES

Abstract: Insurance companies operate on the rapidly changing market, but their operations are conditioned by many different factors, such as globalization, rapid technological progress, development of information systems, and changes on financial markets. Moreover, a characteristic feature of insurance companies is the complexity of economic processes and high diversity of insurance products offered. All this means that insurers are searching for new solutions useful in the management process. The purpose of the article is to present an integrated model of cost accounting supporting cost management in non-life insurance companies in the dynamically changing market conditions. Research methods such as literature analysis and cause and effect analysis were used to achieve the goal.

Keywords: activity-based costing, target costing, non-life insurance company