

OCENA ROZPRAWY DOKTORSKIEJ MGR MARTY KRUK

pt. „Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym”

przygotowanej pod kierunkiem naukowym dra hab. inż. Lecha Gąsiorkiewicza, prof. PW

1. Podstawa opracowania recenzji

Formalną podstawą przygotowania recenzji jest pismo Dziekana Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej z dnia 29.06.2018 r. (data otrzymania 18.07.2018 r.) w sprawie uchwały o powołaniu na recenzenta rozprawy doktorskiej mgr Marty Kruk pt. „Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym”, której promotorem jest dr hab. inż. Lech Gąsiorkiewicz, prof. PW.

Przedmiotem recenzji jest szczegółowa ocena, czy rozprawa spełnia warunki określone w art. 13.1. ustawy z dnia 14 marca 2003 r. o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki (Dz. U. z 2003 r. Nr 65, poz. 595; z późn. zm.). Zgodnie z art. 13.1. Ustawy rozprawa doktorska powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

2. Problematyka badawcza i temat rozprawy doktorskiej

Recenzowana rozprawa stanowi wartościowe studium podejmujące istotny i ważny problem zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym. Problematyka badawcza podjęta przez Autorkę jest bardzo interesująca i ważna zarówno z naukowego, jak i praktycznego punktu widzenia. Wybór tematu pracy należy ocenić jako trafny. Tytuł rozprawy jest jasno sformułowany i dobrze oddaje jej treść.

3. Cel pracy i hipotezy badawcze

W sposób typowy dla prac naukowych, doktorantka na początku sformułowała cel rozprawy, cele cząstkowe oraz hipotezy badawcze.

Głównym celem recenzowanej pracy było „przeprowadzenie pogłębionej analizy możliwości wykorzystania ujęcia procesowego działalności ubezpieczeniowej do zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.” Cel ten obejmował następujące cele cząstkowe:

- „1) omówienie problematyki procesowego zarządzania przedsiębiorstwem,
- 2) omówienie problematyki zarządzania kosztami przedsiębiorstw,
- 3) przedstawienie działalności ubezpieczeniowej w ujęciu procesowym,
- 4) przeprowadzenie badań dotyczących zastosowania zarządzania procesowego w zakładach ubezpieczeń działających w Polsce,
- 5) przeprowadzenie badań dotyczących zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń działających w Polsce,
- 6) opracowanie koncepcji oraz modelu zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń w ujęciu procesowym.”

Cel został sformułowany w sposób poprawny i nie budzący zastrzeżeń, jednak zamiast sformułowania „omówienie problematyki...” proponowałbym użycie słów „opisanie problematyki...” Cel pracy uważam za ambitny i przydatny zarówno dla rozwoju nauki, jak i sformułowania wskazówek dla praktyki, a jego realizacja wymagała od Autorki dysponowania głęboką wiedzą oraz dużymi umiejętnościami analitycznymi, czemu Autorka sprostała. Cel pracy był inspiracją do sformułowania przez Autorkę następujących hipotez badawczych:

H1. Podejście procesowe stwarza warunki umożliwiające racjonalizację procesów decyzyjnych w zakresie zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.

H2. Podejście procesowe w zarządzaniu kosztami zakładów ubezpieczeń pozwala opracować pełną bazę informacyjną o kosztach, stanowiącą podstawę podejmowania decyzji umożliwiających poprawę efektywności działalności zakładów ubezpieczeń.

Zakres przedmiotowy pracy stanowią: procesowa dekompozycja działalności ubezpieczeniowej, zastosowanie zarządzania procesami w zakładach ubezpieczeń oraz zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń, natomiast zakres podmiotowy obejmował działające na polskim rynku zakłady ubezpieczeń pozostałych osobowych i ubezpieczeń majątkowych zorganizowane w formie spółki akcyjnej.

Cel pracy oraz hipotezy uznaję za ważne z naukowego punktu widzenia i oceniam pozytywnie.

4. Metody, techniki i narzędzia badawcze

W rozprawie Autorka zastosowała następujące metody badawcze:

1. analizę piśmiennictwa z zakresu zarządzania procesowego, zarządzania kosztami i rachunkowości zarządczej, ubezpieczeń,
2. analizę danych i raportów publikowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego, Polską Izbę Ubezpieczeń, Główny Urząd Statystyczny,
3. własne badanie ankietowe,
4. analizę porównawczą i przyczynowo - skutkową,
5. analizę statystyczną i graficzną prezentację danych liczbowych.

W rozprawie wykorzystano źródła pierwotne i wtórne. Do źródeł pierwotnych wykorzystanych w pracy można zaliczyć badania przeprowadzone przez Autorkę. Metodą badawczą był kwestionariusz ankiety skierowany do menedżerów departamentów finansowych w zakładach ubezpieczeń pozostałych osobowych i ubezpieczeń majątkowych funkcjonujących w formie spółki akcyjnej. Badania prowadzono w zakresie zarządzania procesami oraz zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.

Wśród źródeł wtórnych uwzględnionych w pracy wymienić można: literaturę przedmiotu z zakresu ubezpieczeń, zarządzania procesowego oraz zarządzania kosztami, publikacje prasowe oraz internetowe dotyczące rynku ubezpieczeń, wyniki innych dostępnych badań dotyczących zarządzania procesowego i zarządzania kosztami, raporty, sprawozdania i analizy opracowywane przez instytucje rynku ubezpieczeniowego (KNF, PIU), materiały konferencyjne dotyczące problematyki ubezpieczeniowej, zarządzania procesowego oraz zarządzania kosztami.

W zakresie studiów literaturowych Autorka wykorzystwała bogatą literaturę przedmiotu, zawierającą według spisu literatury 243 pozycje (w tym 40 anglojęzycznych). Autorka wykazała się odpowiednią umiejętnością odnośnie doboru i wykorzystania literatury przedmiotu. Według mojej wiedzy Autorka wykorzystwała najważniejsze pozycje literaturowe z rozpatrywanej dziedziny.

5. Ocena struktury pracy

Recenzowane opracowanie liczy 306 stron tekstu wraz z bibliografią, spisem tabel, spisem rysunków oraz spisem załączników i załącznikami. Na zasadniczą część pracy składają się: wstęp (5 stron), siedem rozdziałów zawartych na 241 stronach oraz podsumowanie, wnioski i rekomendacje (8 stron).

Trzy pierwsze rozdziały rozprawy mają charakter teoretyczny i traktować je można jako wszechstronne studium przedmiotu oparte na źródłach literaturowych. Dwa kolejne rozdziały

(czwarty i piąty) mają charakter mieszany teoretyczno-empiryczny. Za najbardziej wartościową i najbardziej oryginalną część rozprawy należy uznać dwa ostatnie rozdziały o charakterze empirycznym. Kolejność rozdziałów oraz podział treści pomiędzy nimi nie budzą zastrzeżeń. Układ pracy jest przejrzysty cechuje się logicznym przejściem od zagadnień teoretycznych do praktycznych, kolejne rozdziały stanowią logiczną całość. Za cenne należy także uznać zawarcie w każdym z rozdziałów krótkiego wprowadzenia i podsumowania. Strukturę pracy oceniam więc pozytywnie.

6. Szczegółowa ocena pracy

We **wstępie** Autorka uzasadnia podjęty problem badawczy stwierdzając, iż jednym z czynników decydujących o stabilności finansowej ubezpieczycieli jest efektywne zarządzanie kosztami. Jednocześnie narzędziem, które pozwoli właściwie identyfikować i analizować rentowność produktów lub klientów oraz dostarczy dokładnych i właściwych informacji w zakresie kosztów aktywności gospodarczej zakładów ubezpieczeń jest procesowy rachunek kosztów. Zastosowanie koncepcji zarządzania procesowego do zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń umożliwia generowanie informacji o kosztach poszczególnych procesów i działań, a tym samym umożliwia poprawę efektywności funkcjonowania zakładu ubezpieczeń. Integracja narzędzi rachunkowości zarządczej z zarządzaniem procesowym w celu usprawnienia rachunku kosztów zakładów ubezpieczeń stała się przesłanką do wyboru obszaru badawczego pracy doktorskiej. Należy uznać, iż wątek ten jest wart podjęcia wysiłku badawczego wobec powszechnie występującego przekonania, wyrażanego w literaturze i praktyce gospodarczej, o roli efektywnego zarządzania kosztami w procesie stabilnego zarządzania finansami zakładów ubezpieczeń.

Przyjęta struktura pracy jest klasyczna. „Wstęp” zawiera niezbędne elementy, tj.: uzasadnienie podjęcia tematu, główny cel pracy, cele cząstkowe, hipotezy oraz jej strukturę.

W **pierwszym rozdziale pracy** Autorka przedstawiła istotę zarządzania procesowego oraz klasyfikację procesów, dokonano rozróżnienia pomiędzy zarządzaniem procesowym i podejściem procesowym w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano cechy przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo, a także uwarunkowania wdrażania organizacji procesowej. Rozdział ten nie budzi zastrzeżeń, a Autorka słusznie konkluduje, iż właściwe wdrożenie zarządzania procesami, a następnie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie poprawia jego konkurencyjność oraz pozwala elastycznie dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Rozdział ten jednak sprawia wrażenie „przeładowania treścią” bez krytycznej analizy przedmiotu.

W **drugim rozdziale pracy** Autorka scharakteryzowała istotę zarządzania kosztami, wskazała różne podejścia do zarządzania kosztami oraz cele i funkcje zarządzania kosztami. Następnie opisała zarządzanie kosztami w wymiarze operacyjnym i strategicznym oraz przedstawiła instrumentarium rachunkowości zarządczej wspierające zarządzanie kosztami. Generalnie rozdział ten nie budzi zastrzeżeń, a Autorka słusznie konkluduje, iż współczesne zarządzanie kosztami wyróżnia proaktywny charakter oznaczający oddziaływanie na koszty w zakresie ich poziomu, struktury i dynamiki, a zarządzanie kosztami przebiega w dwóch płaszczyznach: operacyjnego zarządzania kosztami i strategicznego zarządzania kosztami. Na stronie 63 Autorka pisze, iż : *„Drugim elementem strategicznego zarządzania kosztami jest wybór strategii działania przedsiębiorstwa, pozwalającej na zdobycie przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo może wybrać jedną z trzech strategii uzyskania przewagi konkurencyjnej: strategię przywództwa kosztowego, strategię zróżnicowania produktów oraz strategię koncentracji.”* Pierwsze dwie strategie opisuje, natomiast trzecią pomija. Czy można prosić o autorską ocenę strategii koncentracji? Rozdział ten, podobnie jak rozdział pierwszy, potwierdza doskonałą wiedzę Autorki w obszarze zarządzania kosztami przedsiębiorstwa, jednak sprawia wrażenie „przeładowania treścią” bez krytycznej analizy przedmiotu.

Trzeci rozdział pracy Autorka poświęca przedstawieniu rachunku kosztów działań jako metody wykorzystującej koncepcję podejścia procesowego do zarządzania kosztami w przedsiębiorstwach. W rozdziale przedstawiono genezę i etapy rozwoju rachunku kosztów działań, istotę oraz kolejne generacje rachunku kosztów działań. Rozdział ten potwierdza umiejętność Autorki prowadzenia badań literaturowych w obszarze interdyscyplinarnym, jakim jest rachunek kosztów działań jako narzędzie procesowego zarządzania kosztami.

W **rozdziale czwartym pracy** Autorka zaprezentowała informacje dotyczące rynku usług ubezpieczeniowych, funkcji sektora ubezpieczeniowego, otoczenia zakładów ubezpieczeń. Opisała działalność zakładów ubezpieczeń oraz dokonała analizy sytuacji finansowej zakładów ubezpieczeń w latach 2007–2016. W analizie wykorzystwała podstawowe kategorie kształtujące wynik finansowy zakładów ubezpieczeń – przychody oraz koszty.

Pewne zastrzeżenia mogą budzić m.in. następujące kwestie:

- na str. 111 – Autorka pisze *„Stronę podmiotową stanowią: po stronie popytu ubezpieczający się, którzy przekazują ryzyko związane z ochroną dóbr majątkowych i osobowych w zamian za ustaloną składkę, zaś po stronie podaży zakłady ubezpieczeń i reasekuracji specjalizujące się w zakresie przyjmowania różnych rodzajów ryzyk.”* – stroną popytową reprezentują nie tylko

ubezpieczający się (a co z ubezpieczonymi, uposażonymi, uprawnionymi czy spadkobiercami?); jednocześnie wydaje się iż zakłady ubezpieczeń i reasekuracji nie przyjmują ryzyk (to jest żargon!) tylko ich skutki finansowe (tak samo na str. 120);

- na str. 112 – Autorka wymienia wśród innych instytucji zewnętrznych wywierających wpływ na stosunki stron umowy ubezpieczeniowej, m.in. Rzecznik Ubezpieczonych – obecnie jest to Rzecznik Finansowy;

- na str. 113 – na rysunku 4.1 Autorka stosuje podział zakładów reasekuracyjnych (powinno być reasekuracji) na profesjonalne i mieszane (ubezpieczeniowo-reasekuracyjne) – czyżby mieszane były nieprofesjonalne?;

- na str. 116 – Autorka wymienia w tabeli 4.2. m.in. Rzecznika Finansowego, Rzecznika Ubezpieczonych – obecnie funkcjonuje tylko Rzecznik Finansowy; to samo dotyczy str. 123;

- na str. 114-118 Autorka przedstawia dwie tabele 4.2 (zasady organizacji rynku ubezpieczeń) i 4.3 (cechy rynku ubezpieczeń) – czy Autorka widzi jakieś relacje między zasadami i cechami rynku ubezpieczeń?

- na str. 117-118 – Autorka przedstawia tabelę 4.3, której sens użycia nie jest zrozumiała; ponadto opisując w niej aspekt finansowy, tj. płynność finansową czytelnik ma wrażenie jakby Autorka utożsamiała płynność finansową z wypłacalnością – czy Autorka widzi różnice między tymi pojęciami?;

- na str. 118 – Autorka pisze: „*Funkcja ochrony ubezpieczeniowej, zwana także funkcją kompensacyjną, jest funkcją nadrzędną z uwagi na istotę i zasadnicze treści społeczno-ekonomiczne działalności ubezpieczeniowej.*” – czy na pewno funkcja ochrony jest tożsama z funkcją kompensacyjną? Czy Autorka widzi jednak jakieś różnice?;

- na str. 130 – Autorka pisze „*W przypadku ubezpieczyciela podstawowym przychodem są składki ubezpieczeniowe. Są to kwoty należne w danym okresie sprawozdawczym z tytułu zawartych umów ubezpieczenia, niezależnie od momentu ich zainkasowania. Tworzą one fundusz stanowiący pokrycie należnych odszkodowań i świadczeń wynikających z prowadzonej działalności ubezpieczeniowej.*” – czy tylko, a co z kosztami działalności ubezpieczeniowej?;

- w podrozdziale 4.6 Autorka przedstawia definicje przychodów i kosztów – wydaje się, iż powinny być one przedstawione w podrozdziale 4.5, gdzie Autorka przedstawiła na rysunku 4.4. główne pozycje przychodów i kosztów zakładów ubezpieczeń;

- na rys. 4.6.; 4.8.; brak określenia w tys. zł;

- na str. 144 - Autorka pisze „*Wynik finansowy netto składa się z dwóch członów: wyniku technicznego oraz ogólnego rachunku wyników.*” – jest to żargon. Wynik finansowy netto nie może

się składać z ogólnego rachunku wyników ponieważ jest ostatni jest sprawozdaniem finansowym; to samo dotyczy podsumowania na str. 148;

Rozdział ten potwierdza odpowiednią wiedzę Autorki w obszarze ubezpieczeń, jednak sprawia wrażenie tylko analizy ilościowej bez krytycznej, jakościowej analizy przedmiotu. Jednocześnie może dziwić zupełny brak użycia zagranicznej literatury w tym rozdziale.

W rozdziale piątym pracy Autorka przedstawiła poglądy różnych autorów związane z procesową dekompozycją działalności ubezpieczeniowej. Do dalszych rozważań w ramach recenzowanej pracy przyjęła dekompozycję, która ujmuje wszystkie istotne procesy realizowane w zakładach ubezpieczeń i jest zgodna z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

Pewne zastrzeżenia mogą budzić m.in. następujące kwestie:

- na str. 154 – Autorka używa sformułowania : „ w ustawie o działalności ubezpieczeniowej ” – tu powinien być użyty przypis czy chodzi o starą czy nową ustawę;

- użyta do dalszych rozważań przez Autorkę dekompozycja według L. Gąsioriewiczza nie zawiera istotnej z punktu widzenia nadzoru funkcji compliance; Co Autorka myśli o tej funkcji? Rozdział ten potwierdza odpowiednią wiedzę Autorki w obszarze ubezpieczeń, jednak może dziwić zupełny brak użycia zagranicznej literatury w tym rozdziale. Ponadto w celu polepszenia przejrzystości pracy można było rozważyć połączenie tego rozdziału z rozdziałem czwartym.

W rozdziale szóstym pracy Autorka zaprezentowała autorską koncepcję badania ankietowego oraz wyniki badań dotyczących wykorzystania zarządzania procesowego oraz zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń w Polsce. Podjęto w nim próbę oceny poziomu dojrzałości systemu rachunku kosztów w zakładach ubezpieczeń w Polsce. Istotny wkład Autorki w tym rozdziale sprowadza się do sprawdzenia dwóch oryginalnych hipotez określonych we wstępie pracy. Z uznaniem należy przyjąć profesjonalne zaprojektowanie i wykonanie ww. badania własnego wraz z przedstawieniem wniosków na str. 204-206.

Pewne zastrzeżenia lub pytania mogą budzić następujące kwestie:

- na str. 170 – Autorka pisze „*Spółki akcyjne wyróżnia profesjonalny charakter oferowanych usług ubezpieczeniowych, prowadzenie działalności o zasięgu co najmniej krajowym oraz ukierunkowanie na podnoszenie jakości sprzedawanych produktów i obsługi klientów. Z kolei TUV-y są podmiotami raczej działającymi lokalnie, oferującymi co prawda tańszy produkt ubezpieczeniowy, lecz nie zawsze idealny pod względem jakościowym*” – czy Autorka może poprzeć ww. tezy jakimiś dowodami lub przykładami?

- na str. 176 – Autorka wnioskuje na podstawie ankiety, że „...w żadnym zakładzie ubezpieczeń przesłanką do wdrożenia zarządzania procesami nie był rozwój pracowników.” – dziwi mnie taki wynik, ale oczywiście Autorka nie miała na niego wpływu;
- na str. 176 – Autorka wnioskuje na podstawie ankiety, że „...wykorzystanie zarządzania procesami nie przyniosło korzyści w postaci poprawy jakości produktów ubezpieczeniowych czy wzrostu liczby klientów..” – także dziwi mnie taki wynik, ale oczywiście Autorka nie miała na niego wpływu;
- na rysunku 6.10 (str. 183) – są odwrotne dane niż wnioski wyciągnięte na stronie 182;
- w tabeli 6.11 Autorka prezentuje mierniki oceny efektywności zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń, ale nie podaje ich definicji i algorytmów liczenia.

W rozdziale siódmym pracy Autorka zaproponowała spojrzenie na koszty z perspektywy procesów biznesowych realizowanych w zakładach ubezpieczeń oraz w ujęciu fazowym. Przedstawia wykorzystanie procesowego podejścia w zarządzaniu kosztami w zakładach ubezpieczeń. Zaprezentowała także modelowe ujęcie procesu zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń. Zidentyfikowała działania tworzące i nietworzące wartości dla klienta lub zakładu ubezpieczeń, dokonała przyporządkowania zasobów wykorzystywanych w zakładach ubezpieczeń do realizowanych działań, a następnie do obiektów kosztowych, takich jak: produkty, klienci, kanały dystrybucji. Dla zobrazowania efektywności zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń zaprezentowała stosowne wskaźniki rentowności. Istotny wkład Autorki w tym rozdziale sprowadza się do przedstawienia wniosków m.in. na rysunkach 7.9 i 7.10 na str. 226-227 oraz w tabeli 7.5 (na str. 249) pt. „*Wielostopniowy i wieloblokowy rachunek wyników na podstawie rachunku procesowego kosztów dla zakładu ubezpieczeń*”.

Pewne zastrzeżenia lub pytania mogą budzić następujące kwestie:

- na str. 213 – Autorka pisze „*W obszarze produkcji można wyróżnić cztery fazy: (1) wnioskowanie (akwirowanie), (2) polisowanie, (3) ochrona ubezpieczeniowa, (4) odszkodowania i świadczenia*” – wydaje się, że w przypadku modelowego ujęcia procesu zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń należałoby w celu właściwego odwzorowania procesów najpierw podzielić obszar produkcji na produkty dla klienta korporacyjnego i detalicznego;
- na str. 214 – Autorka pisze „*Ubezpieczeniowy cykl produkcyjny odznacza się swoistą specyfiką, polegającą na tym, że sprzedaż usługi ubezpieczeniowej ma miejsce przed wytworzeniem produktu ubezpieczeniowego.*” – nie można pisać w taki sposób nie wyjaśniając wcześniej co Autorka rozumie przez pojęcie sprzedaż usługi ubezpieczeniowej i produktu ubezpieczeniowego;

- na str. 215 – Autorka przedstawia koszty fazy przedprodukcyjnej – Autorka pominęła koszty wymogów kapitałowych związanych z Solvency II (SCR); gdzie Autorka umieściłaby te koszty?;
- na str. 216 – Autorka przedstawia koszty fazy poprodukcyjnej – Autorka pominęła koszty regresów, odzysków, windykacji i dotacji; gdzie Autorka umieściłaby te koszty?;
- Autorka posługuje się pojęciem oddziałów w celu przedstawienia m.in. struktury organizacyjnej zakładów ubezpieczeń – lepiej byłoby używać sformułowania jednostki organizacyjne;
- Autorka nie uwzględnia w proponowanym modelu różnicy pomiędzy ubezpieczeniami obowiązkowymi i dobrowolnymi;
- na str. 235 na rys. 7.14 oraz na str. 245 na rys. 7.18 Autorka używa sformułowania liczba składek/liczba pobranych składek – co to oznacza?

W **podsumowaniu pracy** Autorka ustosunkowała się do celu pracy oraz postawionych hipotez badawczych. W toku przeprowadzonych badań stwierdziła, że:

1. „*analiza procesów i działań w zakładach ubezpieczeń umożliwia identyfikację działań przypadających na określone grupy produktów ubezpieczeniowych, klientów czy kanałów dystrybucji, co z kolei pozwala rzetelnie określić wysokość kosztów przyporządkowanych tym obiektom kosztowym, ich strukturę oraz dynamikę zmian, a tym samym stwarza podstawy do efektywnego zarządzania kosztami, a w konsekwencji podnoszenia efektywności procesów gospodarczych. Ponadto szczegółowa analiza procesów i działań w zakładach ubezpieczeń umożliwia rozpoznanie, które działania realizowane w ramach procesów tworzą wartość, a które prowadzą do zmniejszenia wartości. Zarządzanie kosztami oparte na procesach, związane z procesami decyzyjnymi w płaszczyźnie operacyjnej i strategicznej, umożliwia zwiększanie wartości dodanej działań, a jednocześnie eliminację lub ograniczanie działań nietworzących wartości.*”

2. „*przeprowadzone badania wskazują, że w zakładach ubezpieczeń znaczną część kosztów całkowitych stanowią koszty pośrednie (ok. 70%). Zastosowanie arbitralnych kluczy podziałowych, takich jak np. składka zarobiona, do rozliczenia kosztów pośrednich powoduje zafałszowanie rzeczywistości kosztowej i może prowadzić do podejmowania błędnych decyzji zarządczych. Zastosowanie procesowego rachunku kosztów pozwala zmierzyć koszty procesów i odnieść je do obiektów kosztowych generujących przychód. Zgodnie z koncepcją procesowego rachunku kosztów, koszty rozliczane są na produkty w ujęciu realizowanych działań i procesów. Procesowe podejście do zarządzania kosztami umożliwia identyfikację powiązań pomiędzy*

kosztami, działaniami i obiektami kosztowymi. Tak zaprezentowana informacja kosztowa stwarza podstawy do właściwego zarządzania zasobami i procesami w przedsiębiorstwie. A zatem zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania kosztami znacząco poprawia jakość informacji kosztowej zakładów ubezpieczeń. Zastosowanie podejścia procesowego do zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń pozwala lepiej zrozumieć przyczyny powstawania kosztów. Rozpoznanie działań oraz zasobów niezbędnych do ich realizacji i świadczenia usługi ubezpieczeniowej pozwala zrozumieć przyczyny powstawania kosztów i efektywnie na nie oddziaływać. Przyporządkowanie kosztów związanych z działaniami poszczególnym obiektom kosztów (produktom ubezpieczeniowym, klientom, kanałom dystrybucji) pozwala na trafne określenie źródeł zysku zakładu ubezpieczeń, określenie ich rentowności, a także ocenę działań wykonywanych w jednostce oraz określenie w jakim stopniu działania przyczyniają się do tworzenia wartości dodanej.”

Praca napisana jest bardzo przystępnym językiem (mimo trudnej materii). Przypisy są sporządzone prawidłowo. Strona edytorska rozprawy nie budzi poważniejszych zastrzeżeń. Zannotowano jednak liczne błędy stylistyczne i literowe. Wskazane uwagi i zastrzeżenia nie mają jednak wpływu na pozytywną ocenę dysertacji i częściowo mają charakter dyskusyjny. W konkluzji stwierdzam, że oceniając tok postępowania badawczego, stopień realizacji założonego celu i sprawdzenie hipotez badawczych przez Autorkę posiada Ona bardzo dobre umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

7. Ocena końcowa

- Szczegółowa analiza treści rozprawy doktorskiej mgr Marty Kruk pozwala stwierdzić, że:
- temat rozprawy oraz problem badawczy są interesujące i charakteryzują się ciekawymi walorami poznawczymi,
 - rozprawa dotyczy ważnego i aktualnego problemu naukowego i praktycznego,
 - struktura pracy i jej układ są kompletne, logiczne i zgodne z przyjętą metodyką realizowanych zadań,
 - Autorka wykazała się dobrą znajomością polskojęzycznej i anglojęzycznej literatury przedmiotu,
 - w rozprawie wykorzystano właściwe do rozwiązania postawionego problemu naukowego metody badawcze,
 - Autorka w odpowiednim stopniu zrealizowała cel rozprawy,

- Autorka **wykazała się ogólną wiedzą teoretyczną w zakresie nauk ekonomicznych, w dyscyplinie nauk o zarządzaniu,**
- Autorka **wykazała się umiejętnością samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.**

Rozprawa ma wiele atutów, w szczególności autorskie, interdyscyplinarne badania, które umożliwiają stwierdzenie, że **stanowi ona oryginalne rozwiązanie problemu naukowego.**

Uwzględniając powyższe uznaję, że ocena ogólna przedmiotowej rozprawy doktorskiej mgr Marty Kruk jest pozytywna. Kandydatka spełniła wymagania stawiane tego typu pracom, tj. zgodnie z postanowieniami art. 13.1. ustawy z dnia 14.03.2003 o stopniach naukowych i tytule naukowym (...). W związku z tym wnoszę o dopuszczenie mgr Marty Kruk do publicznej obrony. Jednocześnie biorąc pod uwagę wysoki poziom merytoryczny rozprawy wnoszę o jej wyróżnienie.



dr hab. Jacek Lisowski, prof. nadzw. UEP