

POLITECHNIKA WARSZAWSKA  
WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

**STRESZCZENIE  
ROZPRAWY DOKTORSKIEJ**

mgr Marta Kruk

Zarządzanie kosztami w zakładach ubezpieczeń  
w ujęciu procesowym

**Promotor:**  
**dr hab. inż. Lech Gąsiorkiewicz, prof. PW**

WARSZAWA 2018

## Streszczenie

Działalność ubezpieczeniowa polega na zapewnieniu ochrony o charakterze finansowym na wypadek zaistnienia różnych zdarzeń losowych (najczęściej niekorzystnych). Dzięki ubezpieczeniu możliwe jest zastąpienie niepewnej dużej straty finansowej – małą pewną składką ubezpieczeniową. Taka kolejność zdarzeń wpływa na specyfikę funkcjonowania zakładów ubezpieczeń. Zakłady ubezpieczeń wyróżnia odwrócony cykl produkcyjny, tzn. najpierw pojawiają się przychody pochodzące ze składek, a dopiero później ponoszone są koszty. Jednym z czynników decydujących o stabilności finansowej ubezpieczycieli jest efektywne zarządzanie kosztami, zaś narzędziem, które pozwoli właściwie identyfikować i analizować rentowność produktów lub klientów oraz dostarczy dokładnych i właściwych informacji w zakresie kosztów aktywności gospodarczej ubezpieczyciela 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. W literaturze przedmiotu niewiele miejsca poświęca się podejściu do zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń w ujęciu realizowanych procesów, co stanowiło kolejny motyw do podjęcia badań w tym obszarze.

Podstawowym celem badawczym pracy było przeprowadzenie pogłębionej analizy możliwości wykorzystania ujęcia procesowego działalności ubezpieczeniowej do zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń. Cel ten, traktowany jako główny, obejmował następujące cele cząstkowe, będące jego integralnymi komponentami:

- 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.

Realizacja powyższych celów badawczych pozwoliła na weryfikację następujących hipotez badawczych:

- H1. Podejście procesowe stwarza warunki umożliwiające racjonalizację procesów decyzyjnych w zakresie zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń.
- H2. Podejście procesowe w zarządzania kosztami zakładów ubezpieczeń pozwala opracować pełną bazę informacyjną o kosztach, stanowiącą podstawę podejmowania decyzji umożliwiających poprawę efektywności działalności zakładów ubezpieczeń.

Przyjęte cele oraz sformułowane hipotezy badawcze wpłynęły na strukturę i zakres pracy. Rozważania związane z wykorzystaniem podejścia procesowego do zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń zostały ujęte w siedmiu rozdziałach.

Rozdział pierwszy stanowi przegląd piśmiennictwa z zakresu zarządzania procesowego przedsiębiorstwem. W rozdziale tym przedstawiono istotę zarządzania procesowego oraz klasyfikacje procesów, dokonano rozróżnienia pomiędzy zarządzaniem procesowym i podejściem procesowym w przedsiębiorstwie. Zaprezentowano cechy przedsiębiorstwa zorientowanego procesowo, a także uwarunkowania wdrażania organizacji procesowej.

W rozdziale drugim, w oparciu o krajową i zagraniczną literaturę przedmiotu, omówiono istotę zarządzania kosztami, wskazano różne podejścia do zarządzania kosztami oraz cele i funkcje zarządzania kosztami. Następnie scharakteryzowano zarządzanie kosztami w wymiarze operacyjnym i strategicznym oraz przedstawiono instrumentarium rachunkowości zarządczej wspierające zarządzanie kosztami.

Rozdział trzeci przedstawia rachunek kosztów działań jako metodę wykorzystującą 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.

W rozdziale czwartym przedstawiono informacje dotyczące rynku usług ubezpieczeniowych, funkcji sektora ubezpieczeniowego, otoczenia zakładów ubezpieczeń. Omówiono działalność zakładów ubezpieczeń oraz dokonano analizy sytuacji finansowej zakładów ubezpieczeń w latach 2007–2016. W analizie wykorzystano podstawowe kategorie kształtujące wynik finansowy zakładów ubezpieczeń – przychody oraz koszty.

W rozdziale piątym przedstawiono poglądy różnych autorów związane z procesową dekompozycją działalności ubezpieczeniowej. Do dalszych rozważań w ramach niniejszej

pracy przyjęto dekompozycję, która ujmuje wszystkie istotne procesy realizowane w zakładach ubezpieczeń i jest zgodna z obowiązującymi regulacjami prawnymi.

W rozdziale szóstym zaprezentowano 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.

Rozdział siódmy stanowi 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. Zaprezentowano także modelowe ujęcie procesu zarządzania kosztami w zakładach ubezpieczeń. Zidentyfikowano działania tworzące i nietworzące wartości dla klienta lub zakładu ubezpieczeń, dokonano 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 zaprezentowano stosowne wskaźniki rentowności.

Praca ma charakter teoretyczno-empiryczny. W pracy posłużono się następującymi metodami badawczymi: analizą piśmiennictwa z zakresu zarządzania procesowego, zarządzania kosztami i rachunkowości zarządczej, ubezpieczeń, analizą danych i raportów publikowanych przez Komisję Nadzoru Finansowego, Polską Izbę Ubezpieczeń, Główny Urząd Statystyczny, badaniem ankietowym przeprowadzonym przez autorkę, analizą porównawczą i przyczynowo - skutkową, analizą statystyczną i graficzną prezentacją danych liczbowych.

Rozważania zawarte w rozprawie dotyczą zakładów ubezpieczeń pozostałych osobowych i ubezpieczeń majątkowych, ale pewne elementy mogą mieć także zastosowanie w zakładach ubezpieczeń na życie.

#### **Słowa kluczowe:**

proces, podejście procesowe, zarządzanie procesowe, procesy podstawowe, procesy pomocnicze, zarządzanie kosztami, operacyjne zarządzanie kosztami, strategiczne zarządzanie kosztami, rachunek kosztów działań, zarządzanie kosztami działań, rynek usług ubezpieczeniowych, zakłady ubezpieczeń, procesowa dekompozycja działalności ubezpieczeniowej, koszty zakładów ubezpieczeń, odszkodowania i świadczenia, koszty działalności ubezpieczeniowej, koszty zasobów, obiekty kosztowe

## **Abstract**

The insurance business activity entails providing customers with financial protection against risks of random adverse events. The insurance transaction involves the insured assuming a guaranteed and known relatively small loss in the form of payment to the insurer in exchange for the insurer's promise to compensate the insured in the event of a contingent, uncertain and large loss. Such a sequence of events affects the way that insurance carriers operate. The factor that distinguishes insurance companies from other business operations is the reverse production cycle; that is, profits (policyholders' payments) are known first and losses (claims expenses) are an unknown factor since forecasting the loss while underwriting an insurance policy is impossible due to a contingent nature of an uncertain loss. Effective cost management is a major factor in sustaining the financial stability of insurance businesses. A tool that will allow businesses to correctly identify and analyze product and client's yield and provide accurate and adequate information regarding insurance business activity costs is a process-based costing (PBC). The application of process-based management concept to the cost management in insurance companies enables the possibilities of generating information about the costs of particular processes and activities, thus allows for the increased effective performance of the insurance businesses. The integration of management-accounting tools with the process-based management in order to optimize the costs forms the basis for the selection of the area of study in my doctoral dissertation. The source literature on the process-based management approach to insurance company cost management has been scarce, which also acts as another catalyst for taking up the study.

The main aim of this study is to provide an in-depth analysis of how to apply a process-based insurance business activity approach to cost management in insurance companies.

The principal aim of this work includes specific objectives that constitute its integral components:

- 1) analysis of a business process-based management,
- 2) analysis of business cost management,
- 3) analysis of a process-based approach to insurance business activity,
- 4) research on the application of a process-based approach in insurance businesses operating in Poland,
- 5) research on cost management in insurance companies operating in Poland,
- 6) developing both the concept and the model of cost management with a business process-based approach in insurance companies.

Reaching the specific objectives will make it possible to verify the following hypothesis:

H1. The business process-based approach creates conditions that will facilitate a rationalization of decision-making processes in the areas of cost management in insurance businesses.

H2. The business process-based approach allows for creating a full database on costs, which will facilitate decision-making and improve effectiveness in insurance businesses.

The structure of the study has resulted from the objectives and hypothesis employed throughout the process of research.

The first chapter deals with an analysis of literature on a business process-based approach. The two concepts of business process-based management and of a process-based approach are distinguished and the concepts of business process-based management are presented here.

The second chapter, based on both national and international literature, explores the essence of business cost management, points to various approaches to cost management, and the objectives and functions of cost management. It also describes an operational and strategical dimension to cost management and provides a set of managerial-accounting tools that are to help manage the costs.

Chapter Three presents activity-based costing as a method that employs the concept of a process-based approach to cost management in businesses. It also examines the genesis and developmental stages of activity-based costing and its essence, and the next generations of activity-based costing.

The fourth chapter includes information on the insurance services market, the role of the insurance sector and insurers' environment. It also discusses insurance business activity and analyzes insurance carriers' financial situation between 2007 and 2016. The basic categories regulating the financial result are used here; that is revenues and losses.

The fifth chapter is devoted to insurance business activity from a process-based perspective. It presents a plethora of opinions by various authors about a process-based break-down of insurance business activity. A break-down that is used for further investigation in this study is based on taking into consideration all the significant processes that are realized in insurance businesses and is compliant within the existing regulatory laws.

Chapter six includes the results of the questionnaire about the application of a process-based management and cost management in insurance businesses operating in Poland. It also

provides an attempt to evaluate the maturity of activity-based costing in insurance businesses operating in Poland.

The seventh chapter gives a view of the costs from a perspective of processes realized in insurance companies and from a recognition-of-phase perspective. It illustrates the application of a process-based approach to cost management in insurance businesses. The chapter portrays a modeling approach to the process of cost management in insurance companies. The value-added and non-value-added activities for clients or insurance businesses are identified here. The chapter also presents an assignment of resources used in insurance companies to activities and further to cost objects such as products, customers, and distribution channels. To illustrate the effectiveness of cost management in insurance businesses, profitability index presented here is based on gross margin.

The study involves a theoretical-empirical approach and the following methods are employed: analysis of literature concerning business process-based management (workflow management), cost management and management accounting, and insurance, analysis of data and reports published by the Polish Financial Supervision Authority (Polish: *Komisja Nadzoru Finansowego*), the Polish Insurance Association (*Polska Izba Ubezpieczeń*), and Central Statistical Office (*Główny Urząd Statystyczny*), my questionnaire distributed to a selection of individuals, comparative and cause-effect analysis, descriptive statistics analysis and graphic display of numerical data.

The study primarily concerns non-life insurance businesses, although some elements may prove applicable to life insurers.

**Keywords:**

process, process approach, process management, primary processes, supporting processes, cost management, operational cost management, strategic cost management, Activity Based Costing, Activity Based Management, insurance services market, insurance company, decomposition process of the insurance activity, costs of insurance companies, claims and settlements, net operating expenses, resource costs, cost objects