

**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**252**

# **Instrumenty zarządzania kosztami i dokonaniem**



Redaktorzy naukowi  
**Edward Nowak**  
**Maria Nieplowicz**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Jolanta Chluska, Ksenia Czubakowska, Mieczysław Dobija, Wojciech Fliegner,  
Wiktor Krawczyk, Dorota Kuchta, Henryk Ronek, Elżbieta Skrzypek

Redaktorzy Wydawnictwa: Agnieszka Flasińska, Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Małgorzata Czupryńska, Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w 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 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-245-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp .....	9
<b>Jacek Barburski</b> , Rola czynnika ludzkiego w rozwoju sektora bankowego w Polsce .....	11
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zablocka-Kluczka</b> , Strategiczna karta wyników jako narzędzie realizacji idei zrównoważonego rozwoju organizacji .....	26
<b>Leszek Borowiec</b> , Koncepcja kosztu netto usług komunalnych w Polsce.....	42
<b>Halina Buk</b> , Kreowanie wyniku finansowego ze sprzedaży długoterminowych usług budowlanych .....	54
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk</b> , Kalkulacja kosztów ubezpieczeń dla przedsiębiorstw na potrzeby rachunków decyzyjnych.....	66
<b>Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska</b> , Konstrukcja systematycznego rachunku kosztów logistyki w kontekście tworzenia wartości przedsiębiorstwa.....	76
<b>Alina Dyduch</b> , Budżetowanie kosztów w Państwowym Gospodarstwie Leśnym Lasy Państwowe .....	88
<b>Joanna Dynowska</b> , Metody racjonalizacji kosztów w ośrodkach odpowiedzialności w przedsiębiorstwach województwa warmińsko-mazurskiego .....	104
<b>Waldemar Piotr Gil</b> , Dylemat koncepcji kosztu kapitału własnego .....	115
<b>Renata Gmińska</b> , Rachunek kosztów logistyki jako narzędzie zarządzania kosztami .....	126
<b>Joanna Habelman</b> , Pomiar i ocena dokonań w Zarządzie Morskich Portów Szczecin i Świnoujście S.A. ....	136
<b>Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak</b> , Identyfikacja zasobów i rachunek kosztów zasobów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	149
<b>Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak</b> , Identyfikacja procesów i rozliczenie kosztów w koncepcji rachunku kosztów działań na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego .....	163
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Społeczna odpowiedzialności przedsiębiorstw jako źródło szans i przewagi konkurencyjnej .....	180
<b>Marcin Kaczmarek</b> , Aspekty wdrożeniowe zarządzania przez zadania w Policji.....	193
<b>Ilona Kędzierska-Bujak</b> , Możliwość połączenia kompleksowej karty wyników i zarządzania przez otwarte księgi – wybrane zagadnienia .....	213
<b>Konrad Kochański</b> , Nowoczesne koncepcje rachunku kosztów i ich przydatność w podejmowaniu decyzji w obszarze logistyki przedsiębiorstwa.....	223

<b>Marcin Kowalewski</b> , Mapy strategii w procesie implementacji w przedsiębiorstwie systemu pomiaru dokonań .....	237
<b>Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski</b> , Wpływ wzrostu sprzedaży na wartość przedsiębiorstwa .....	248
<b>Jarosław Kujawski</b> , Przychody i marża w rozszerzonym <i>Earned Value Management</i> .....	263
<b>Grzegorz Lew</b> , „Zrównoważony” rachunek kosztów .....	280
<b>Agnieszka Lew</b> , Zarządca walory tradycyjnego rachunku kosztów .....	290
<b>Sebastian Lotz</b> , Target costing w zarządzaniu kosztami w branży motoryzacyjnej .	300
<b>Monika Łada</b> , Analiza rentowności strumieni wartości .....	312
<b>Anna Łapińska</b> , Specyfika rachunku kosztów w rolnictwie .....	324
<b>Jarosław Mielcarek</b> , Zarządzanie wynikami za pomocą optymalizacji wielkości serii produkcyjnej .....	334
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Zarządzanie kosztami w publicznych szkołach wyższych jako instrument poprawy ich efektywności .....	349
<b>Przemysław Mućko</b> , Studium przypadku zastosowania rachunku kosztów działań w policji angielskiej .....	365
<b>Bożena Nadolna</b> , Metody badawcze rachunkowości zarządczej a ich podstawy filozoficzne .....	377
<b>Agnieszka Nóżka</b> , Rachunek kosztów w instytucie badawczym jako instrument kontroli i oceny ośrodków odpowiedzialności .....	393
<b>Andrzej Parzonko</b> , Koszty normatywne jako ważny instrument wspomagający zarządzanie gospodarstwem mlecznym – rozwiązania KTBL .....	403
<b>Michał Pietrzak</b> , <i>Balanced scorecard</i> a kreowanie wartości z zasobów ludzkich poprzez zaangażowanie pracowników .....	415
<b>Michał Poszwa</b> , Identyfikacja i wycena przychodów z nieodpłatnych świadczeń .....	432
<b>Sabina Rokita</b> , Wykorzystanie wybranych narzędzi rachunku kosztów w ocenie <i>ex ante</i> i <i>ex post</i> opłacalności innowacji produktowych .....	440
<b>Anna Stronczek</b> , Kontrola zarządcza w znowelizowanej ustawie o finansach publicznych .....	448
<b>Piotr Szczypa</b> , Koszty jakości procesów logistycznych przedsiębiorstwa .....	458
<b>Alfred Szydelko</b> , Wpływ procesów integracyjnych rachunku kosztów zmiennych na jakość informacji kosztowych .....	467
<b>Lukasz Szydelko</b> , Wykorzystanie informacji z rachunku kosztów docelowych w zarządzaniu ośrodkami odpowiedzialności za koszty .....	478
<b>Piotr Urbanek</b> , Rachunkowość odpowiedzialności. Teoria a praktyka biznesowa .....	489
<b>Małgorzata Wasilewska</b> , Wycena przedsięwzięcia inwestycyjnego „Pole Stefanów” kopalni Bogdanka SA z wykorzystaniem opcji realnych .....	502
<b>Elżbieta Wawrzyniak</b> , Niewykorzystana zdolność produkcyjna a analiza punktu progu rentowności w szpitalu .....	520
<b>Edward Wiszniowski</b> , Koncepcja skorygowanej ceny nabycia i jej wpływ na pozycje sumy bilansowej .....	531

<b>Paweł Wroński</b> , Wstępna analiza wyników inwestycyjnych wybranych otwartych funduszy emerytalnych.....	545
<b>Adam Zawadzki</b> , Rachunek ekonomiczny w outsourcingu.....	560

## Summaries

<b>Jacek Barburski</b> , The role of human factor in the development of banking sector in Poland.....	25
<b>Agnieszka Bieńkowska, Zygmunt Kral, Anna Zabłocka-Kluczka</b> , Balanced scorecard as a tool for implementing sustainable development idea to an organization.....	41
<b>Leszek Borowiec</b> , The concept of net cost of municipal services in Poland.....	53
<b>Halina Buk</b> , Creation of financial result from the long-time construction contract sales.....	65
<b>Magdalena Chmielowiec-Lewczuk</b> , Cost calculation of business insurance in decision accounts.....	75
<b>Małgorzata Cieciora, Hanna Ewa Czaja-Cieszyńska</b> , The construction of conventional cost accounting in logistics in the context of generating the company value.....	87
<b>Alina Dyduch</b> , Cost budgeting in the State Forests National Forest Holding.....	103
<b>Joanna Dynowska</b> , Methods of cost rationalization in responsibility centers in the enterprises in Warmia and Mazury voivodeship.....	114
<b>Waldemar Piotr Gil</b> , Dilemma of the concept of the cost of equity capital.....	125
<b>Renata Gmińska</b> , Logistics costing as a tool of cost management.....	135
<b>Joanna Habelman</b> , Measurement and evaluation of achievements of Szczecin and Świnoujście Seaports Authority.....	148
<b>Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak</b> , Identification of resources and resources consumption accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	162
<b>Arkadiusz Januszewski, Justyna Śpiewak</b> , Identification of processes and cost accounting in the activity-based costing concept on the example of a large manufacturing company.....	179
<b>Elżbieta Jaworska</b> , Corporate social responsibility as a source of opportunities and competitive advantage.....	192
<b>Marcin Kaczmarek</b> , Aspects of implementing performance management in the Police.....	212
<b>Iłona Kędzierska-Bujak</b> , Possibility of combining the total performance scorecard and open book management – selected problems.....	222
<b>Konrad Kocharński</b> , Modern costing concepts and their usefulness in taking decisions in the area of logistics.....	236
<b>Marcin Kowalewski</b> , Strategy maps in performance measurement system.....	247
<b>Michał Jerzy Kowalski, Marcin Krzysztof Świdorski</b> , The influence of sales growth rate on business valuation.....	262

<b>Jarosław Kujawski</b> , Revenue and margin in extended earned value management .....	279
<b>Grzegorz Lew</b> , „Balanced” cost accounting .....	289
<b>Agnieszka Lew</b> , Managing values of traditional bill of costs .....	299
<b>Sebastian Lotz</b> , Target costing in automotive industry costs management processes .....	311
<b>Monika Łada</b> , Value streams profitability analysis .....	323
<b>Anna Łapińska</b> , Specificity of cost accounting in agriculture .....	333
<b>Jarosław Mielcarek</b> , Performance management with optimum batch size .....	348
<b>Daria Moskwa-Bęczkowska</b> , Costs management in public higher education institutes as a tool of their efficiency improvement .....	364
<b>Przemysław Mućko</b> , Case study of activity based costing implementation in English police forces .....	376
<b>Bożena Nadolna</b> , Management accounting research methods and their philosophical foundations .....	392
<b>Agnieszka Nózka</b> , Cost accounting in research institute as a control and evaluation tool of responsibility centers .....	402
<b>Andrzej Parzonko</b> , Normative costs as an important instrument to assist dairy farm management – KTBL solutions .....	414
<b>Michał Pietrzak</b> , Balanced Scorecard and value creation from human resources through employees’ engagement .....	431
<b>Michał Poszwa</b> , Identification and measurement of free of charge benefits revenue .....	439
<b>Sabina Rokita</b> , Using selected instruments of cost accounting in ex ante and ex post assessment of profitability of product innovations .....	447
<b>Anna Stronczek</b> , Management control of the new public finance act .....	457
<b>Piotr Szczypa</b> , Quality costs of corporation’s logistic processes .....	466
<b>Alfred Szydelko</b> , The effect of direct costing integration processes for the quality of cost information .....	477
<b>Łukasz Szydelko</b> , Using of information from target costing in cost responsibility centers management .....	488
<b>Piotr Urbanek</b> , Responsibility accounting. business theory and practice .....	501
<b>Małgorzata Wasilewska</b> , Real Options Valuation of “Pole Stefanów” investment project by Bogdanka joint stock company .....	519
<b>Elżbieta Wawrzyniak</b> , Unused capacity and the analysis of hospital break-even point .....	530
<b>Edward Wiszniewski</b> , The concept of amortized cost and its impact on balance sheet items of the sum of input .....	544
<b>Paweł Wroński</b> , Preliminary analysis of selected investment open pension funds .....	559
<b>Adam Zawadzki</b> , Outsourcing cost-effectiveness evaluation .....	571

**Magdalena Chmielowiec-Lewczuk**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **KALKULACJA KOSZTÓW UBEZPIECZEŃ DLA PRZEDSIĘBIORSTW NA POTRZEBY RACHUNKÓW DECYZYJNYCH**

---

**Streszczenie:** Ubezpieczenia dla przedsiębiorstw są odrębną grupą produktów oferowaną przez zakłady ubezpieczeń. Wykorzystywane są one w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstw i wymagają indywidualnego podejścia przy ich doborze. Jednym z kluczowych kryteriów tworzenia portfela ubezpieczeń jest umiejętność kalkulacji kosztów z nimi związanych.

**Słowa kluczowe:** ubezpieczenia dla przedsiębiorstw, koszt ubezpieczenia, portfel ubezpieczeń.

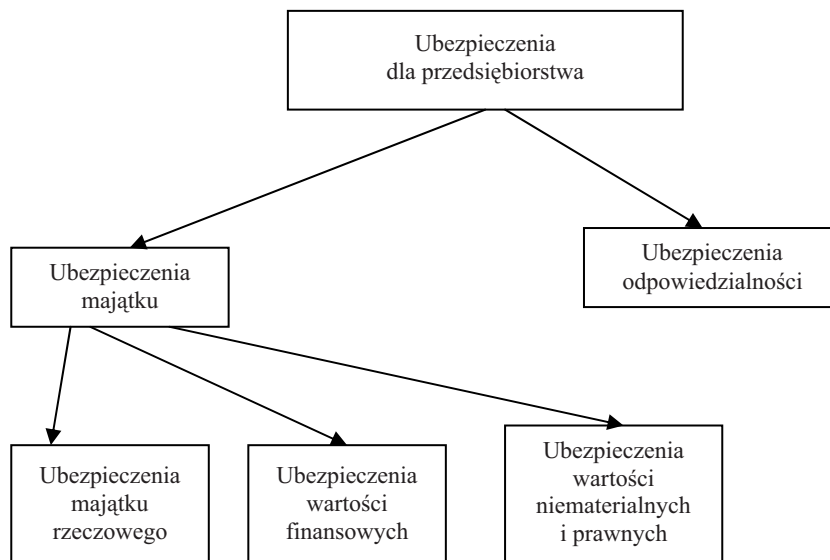
### **1. Wstęp**

Zakres produktów ubezpieczeniowych jest niezwykle duży, obejmuje ubezpieczenia skierowane zarówno do osób fizycznych, jak i do podmiotów gospodarczych. Mimo tego, że w podstawowej oraz ustawowej klasyfikacji ubezpieczeń nie wyróżnia się osobnej grupy ubezpieczeń skierowanych do przedsiębiorców, to jednak ze względu na charakter tych produktów oraz oczekiwania tej grupy klientów można takie ubezpieczenia wyodrębnić. Nie ma żadnej formalnej nazwy tego typu produktów, więc funkcjonują one zazwyczaj, przede wszystkim w praktyce, jako część oferty zakładów ubezpieczeń, pod nazwą ubezpieczenia dla przedsiębiorstw.

Produkty te są skierowane do podmiotów gospodarczych jako możliwość zabezpieczenia się przed utratą wartości majątku lub poniesieniem wysokich i nieoczekiwanych kosztów powstałych w skutek różnych szkód. Decyzja o nabyciu ubezpieczenia przez podmiot gospodarczy jest uwarunkowana wieloma czynnikami, wśród których kluczowym elementem jest koszt takiego ubezpieczenia. Dlatego też celem niniejszego artykułu jest przedstawienie kalkulacji kosztów związanych z zawieraniem ubezpieczenia w kontekście podejmowania decyzji o jego nabyciu.

Ubezpieczenia skierowane do przedsiębiorców są produktami bardzo indywidualnymi, które są przygotowywane zazwyczaj w oparciu o indywidualne potrzeby i uwarunkowania danego podmiotu gospodarczego. Na rysunku 1 została przedstawiona podstawowa klasyfikacja ubezpieczeń dla przedsiębiorstw. Dzielą one się na

dwie grupy: ubezpieczenia majątku i ubezpieczenia odpowiedzialności. W ramach dalszej klasyfikacji można wyróżnić w ramach ubezpieczeń majątku: ubezpieczenia majątku rzeczowego, ubezpieczenia wartości finansowych oraz ubezpieczenia wartości niematerialnych i prawnych.



**Rys. 1.** Klasyfikacja ubezpieczeń dla przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Kwiecień 2009, s. 118–127].

Ubezpieczenia majątku to grupa produktów, które charakteryzują się tym, że suma ubezpieczeniowa jest wyznaczana na podstawie danych rachunkowych podmiotu gospodarczego, a niezwykle istotnym elementem, jednocześnie stosunkowo jednoznacznym, jest wycena wartości aktywów. Typowe ubezpieczenia z tej grupy to: ubezpieczenia sprzętu, szyb, maszyn, upraw, mienia w transporcie, casco, a także gwarancje ubezpieczeniowe, ubezpieczenia kredytu, należności czy od utraty zysku.

Ubezpieczenia odpowiedzialności są mniej jednoznaczne, jeśli chodzi o ustalenie sumy ubezpieczeniowej, gdyż ich istotą jest rekompensata szkód na mieniu, zdrowiu lub życiu osób trzecich powstałych wskutek nienależytego wykonania czynności wchodzących w skład zakresu odpowiedzialności danej osoby. Do tej grupy ubezpieczeń zalicza się ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej: związanej z wykonywaniem konkretnych zawodów, komunikacyjne, rolników, przewoźnika, organizatora imprez zbiorowych czy zakładu opieki zdrowotnej. W tej grupie jest również dość ciekawy produkt, z punktu widzenia jego konstrukcji, jakim jest ubezpieczenie OC za produkt. Skierowany on jest głównie do podmiotów prowadzących działalność produkcyjną.



Zakłady ubezpieczeń działające na rynku polskim nie mają specjalnie rozbudowanej oferty w zakresie ubezpieczeń dla przedsiębiorstw. Rynek ten, mimo że teoretycznie był zawsze obecny, rozwinął się stosunkowo niedawno, a mimo to oferta tego typu ubezpieczeń jest cały czas bardzo ograniczona. Należy również pamiętać o tym, że ubezpieczenia takie mają charakter bardzo indywidualny i wymagają m.in. najwyższej jakości pośrednictwa ubezpieczeniowego, jakim jest usługa brokera ubezpieczeniowego, który nie tylko sprzedaje ubezpieczenie, ale także pomaga w wyborze ubezpieczyciela, podpisywaniu umowy, przygotowaniu dokumentów księgowych, pełniąc również bardzo często funkcję pełnomocnika w sytuacjach spornych, gdy następuje rozbieżność zdań między ubezpieczającym a zakładem ubezpieczeń co do wypłaty lub wysokości odszkodowania.

## 2. Tworzenie portfela ubezpieczeń

Nabywanie ubezpieczeń przez przedsiębiorstwa wiąże się ściśle z procesem zarządzania ryzykiem. Ubezpieczenie bowiem jest traktowane w takiej sytuacji jako jedna z metod zarządzania ryzykiem mająca na celu jego zmniejszenie. Do korzyści związanych z wykorzystaniem ubezpieczeń w procesie zarządzania ryzykiem można zaliczyć:

- eliminację trosk finansowych związanych z doznaniem pewnych strat w majątku lub zaistnieniem wzmożonych, a czasem nieoczekiwanych potrzeb finansowych,
- pewność i stabilność finansową,
- wzmocnienie wiarygodności finansowej w oczach kontrahenta,
- uwolnienie środków, które musiałyby być przeznaczone na samoubezpieczenie (przygotowanie się na ewentualną konieczność pokrycia finansowych konsekwencji pewnych zdarzeń).

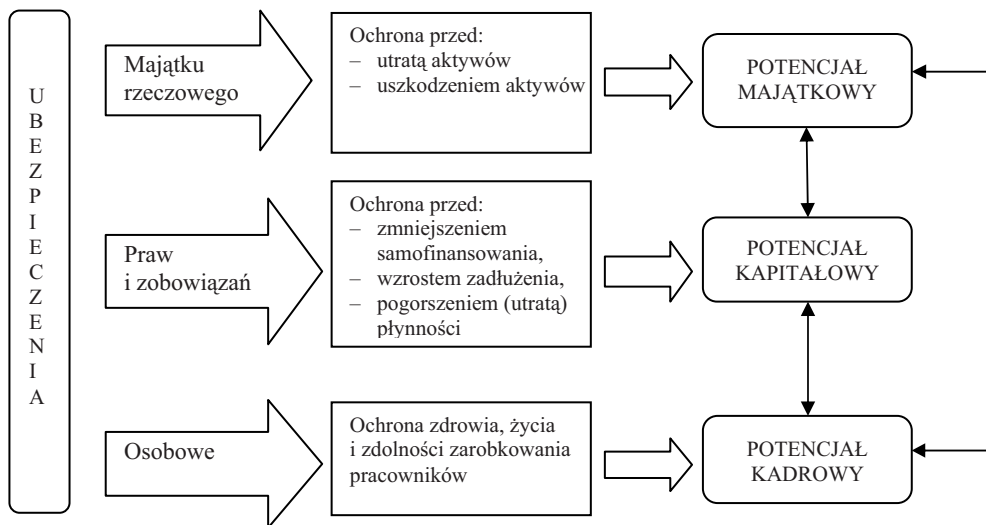
Celem przedsiębiorstwa jest skonstruowanie takiego portfela ubezpieczeń, który jest optymalny, czyli koszt jego nabycia i obsługi nie przewyższa korzyści, jakie dają ubezpieczenia. Kalkulacja tychże korzyści nie jest prosta i do końca jednoznaczna, często na konstrukcję portfela ma wpływ nie tylko sama kalkulacja, lecz także subiektywne podejście do ryzyka decydentów.

Na dobór ubezpieczeń w przedsiębiorstwie ma również wpływ rozpoznanie ryzyka, które składa się z następujących działań [Ronka-Chmielowiec 2010, s. 54]:

- określenia nieruchomości i mienia ruchomego oraz przewidywanie możliwych strat wynikających z ich posiadania; straty tego rodzaju to:
  - straty bezpośrednie związane z koniecznością przemieszczeń, naprawą uszkodzeń lub utratą własności,
  - straty pośrednie wynikające z konieczności rozbiórki resztki budynku uszkodzonego w wyniku bezpośrednich szkód,
  - straty wynikające z braku wpływów netto, wynikłe z przerwy w prowadzonej działalności gospodarczej, spowodowanej uszkodzeniem budynku wchodzącego w skład nieruchomości;

- ustalenie długów i strat wynikających z zadłużenia finansowego lub strat finansowych powstałych w następstwie wypłaconych rekompensat z powodu uszkodzeń i rozbiórek innych nieruchomości lub innych szkód osobowych wyrządzonych innym podmiotom gospodarczym albo osobom fizycznym;
- określenia strat pochodzenia osobowego, dzielących się na:
  - straty w stosunku do firmy powstałe w wyniku śmierci, choroby, starości pracowników, klientów lub właścicieli,
  - straty w stosunku do rodzin pracowników lub innych osób powstałe w wyniku śmierci, choroby, starości lub bezrobocia.

Nabywanie przez przedsiębiorców ubezpieczeń, których głównym założeniem jest ochrona przed różnymi stratami, przekłada się pośrednio na ochronę potencjału i zasobów podmiotu gospodarczego. Relacje te zostały przedstawione na rys. 2.



**Rys. 2.** Wpływ ubezpieczeń na elementy potencjału zarobkowego przedsiębiorstwa

Źródło: [Wieczorek-Kosmala 2010, s. 57].

Trzy przedstawione na rys. 2 grupy ubezpieczeń wpływają poprzez ochronę przed różnymi rodzajami ryzyka na bezpieczeństwo potencjału majątkowego, kapitałowego oraz kadrowego. Jednocześnie te trzy grupy oddziałują dodatkowo między sobą, chroniąc się nawzajem. Ochrona potencjału majątkowego przekłada się pośrednio na ochronę potencjału kapitałowego, gdyż chroni proces generowania zysku, ale ma również wpływ na ochronę potencjału kadrowego, gdyż stwarza warunki do jego wykorzystania. Ochrona potencjału kapitałowego daje z kolei możliwość rozwoju kapitału majątkowego i kadrowego, a ochrona potencjału kadrowego wpływa również na dwa pozostałe, gdyż pozwala na efektywne ich wykorzystanie.

Traktując ubezpieczenie jako metodę zarządzania ryzykiem, można je ocenić, przyjmując jako kryterium pięć podstawowych cech, do których należą: skuteczność, koszt, dodatkowe korzyści, przymus dotyczący metody oraz dostępność metody [Kwiecień 2009, s. 84].

### 3. Koszt ubezpieczenia

Mimo tego, iż w kontekście wykorzystania ubezpieczenia jako metody zarządzania ryzykiem koszt jego jest tylko jedną z cech, która determinuje strukturę portfela ubezpieczeniowego, w praktyce jest on często najistotniejszym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji o zakupie ubezpieczeń. Na koszt ubezpieczenia składa się parę elementów, wśród których najistotniejszym, choć nie jedynym, jest wysokość składki. Pozostałe składowe koszty to [Kwiecień 2009, s. 88]:

- koszty działań prewencyjnych,
- koszty związane z dochodzeniem roszczeń,
- koszty retencji,
- koszty niepewności związane z możliwością odmowy wypłaty odszkodowania,
- koszty dostępności ubezpieczenia.

Koszty działań prewencyjnych obejmują wszelkie warunki wymagane przez ubezpieczyciela, które są związane z ochroną ubezpieczeniową. W przypadku ubezpieczeń dla przedsiębiorców jest to element szczególnie istotny, gdyż prowadzenie działalności gospodarczej jest narażone na działanie wielu czynników, które wpływają na wysokość ryzyka, a które przede wszystkim wiążą się ze znaczną zmiennością otoczenia. Koszt ten trzeba uwzględnić w kalkulacji kosztu ubezpieczenia, jeszcze przed podpisaniem umowy, ale dotyczy on całego okresu trwania ochrony ubezpieczeniowej. Przykładem takiego kosztu może być konieczność sporządzania comiesięcznych raportów dotyczących transakcji z dłużnikami w przypadku ubezpieczenia należności. Jeśli podmiot tego wcześniej nie robił, musi uwzględnić i skalkulować koszt sporządzania takich raportów przez cały okres trwania umowy ubezpieczeniowej, czyli zazwyczaj przez 12 miesięcy. Czasami koszty prewencji nie mają znaczenia lub są na tyle małe, że można je uznać za nieistotne, ale czasami mogą być nawet barierą przed nabyciem ubezpieczenia.

Inną składową kosztu ubezpieczenia, również niezwykle istotną w praktyce, jest koszt dochodzenia roszczeń, w szczególności na drodze postępowania sądowego lub związanego z nieterminową wypłatą odszkodowań. Wpływ na wysokość tego kosztu mają dwie sprawy. Pierwszą są występujące nagminnie w praktyce za długie procedury likwidacji szkód, które są często pośrednim skutkiem wcześniejszej redukcji kosztów przez ubezpieczyciela. Proces likwidacji szkód jest bardzo kosztowny dla zakładu ubezpieczeń, dlatego niektórzy ubezpieczyciele redukują swoje koszty poprzez zmniejszenie liczby likwidatorów lub zatrudnienie likwidatorów o gorszych kwalifikacjach. Dzięki takim działaniom stają się atrakcyjniejsi cenowo dla swoich klientów, co przekłada się na zwiększenie sprzedaży, ale kosztem gorszej

jakości. Drugą rzeczą, która wpływa na wysokość tego kosztu, jest złożoność problemu wyceny szkody w podmiotach gospodarczych. Wynika to przede wszystkim z tego, że w momencie podpisania umowy ubezpieczeniowej suma ubezpieczeniowa jest wyznaczana na podstawie bieżącej wartości aktywów. Natomiast w momencie, kiedy następuje szkoda, trzeba tę wartość zaktualizować, gdyż odszkodowanie jest wypłacane jako rekompensata za faktyczną stratę, a nie ustaloną wartość wynikającą z umowy ubezpieczeniowej. Dodatkowo szkoda może być niepełna, więc trzeba ustalić procent utraty wartości aktywów.

Problemem dla przedsiębiorstwa jest tutaj nie tyle ustalenie wartości odszkodowania, gdyż jest to zadanie zakładu ubezpieczeń, ile niepewność sytuacji, powodująca, że trzeba to przewidzieć, ale bardzo trudno skalkulować dokładnie koszty z tym związane. Jednym z rozwiązań w takiej sytuacji może być nabycie dodatkowo ubezpieczenia ochrony prawnej, którego istota polega na pokryciu kosztów postępowania sądowego (m.in. honorariów pełnomocników). Ubezpieczenie to nie gwarantuje wyeliminowania tego kosztu, ale daje możliwość dokładniejszej kalkulacji.

Następną pozycją kosztu ubezpieczenia są koszty retencji, czyli ponoszenia ryzyka na udziale własnym. Wynika to z tzw. franszyzy, która może mieć postać procentową lub kwotową, a funkcjonuje w ten sposób, że w momencie wypłaty odszkodowania tę część wynikającą z franszyzy odejmuje się od wartości szkody. Koszt ten jest na tyle istotny, że z jednej strony wpływa na wysokość składki (im większy udział własny, tym mniejsza składka), a z drugiej ogranicza ubezpieczającemu wypłatę odszkodowania w sytuacjach, kiedy jest dużo szkód, ale o niewielkiej wartości. Zadaniem podmiotu gospodarczego, który analizuje potencjalne ubezpieczenia, jest znalezienie optymalnego produktu, który poziomem franszyzy oraz wysokością składki będzie dopasowany do jego indywidualnych warunków. W sytuacji, kiedy jest dużo drobnych szkód, opłaca się obniżyć poziom franszyzy kosztem wyższej składki, kiedy natomiast szkody są raczej wysokie, nie ma sensu płacić wyższej składki w zamian za niski poziom udziału własnego.

Kolejną pozycją kosztu ubezpieczenia są koszty niepewności związanej z możliwością odmowy wypłaty odszkodowania. Koszt ten jest blisko związany z wcześniej już omawianym, który dotyczy postępowania sądowego i wynika z istnienia niejednoznaczności lub błędów w interpretacji warunków umowy ubezpieczeniowej. W przypadku ubezpieczeń skierowanych do przedsiębiorców jest to niezwykle istotne, gdyż produkty te są w mniejszym stopniu zestandaryzowane, a umowy ubezpieczeniowe, mimo że są oparte na ogólnych warunkach ubezpieczenia, są często dopasowywane do indywidualnych podmiotów. Najskuteczniejszym środkiem na wyeliminowanie tego kosztu jest skorzystanie z brokera ubezpieczeniowego, który jest pośrednikiem o najwyższych kwalifikacjach i w dużym stopniu może zredukować ryzyko pojawienia się takiego kosztu.

Ostatnią z wymienionych pozycji kosztu ubezpieczenia jest koszt dostępności ubezpieczenia. Jest to wielkość, która wiąże się z pewnymi nakładami merytorycznymi, czasowymi i finansowymi na poszukiwanie i optymalizację ochrony ubez-

pieczeniowej. Potrzeby ubezpieczenia przez podmioty gospodarcze są często tak indywidualne, a nawet nietypowe, że wymagają poświęcenia czasu i środków na znalezienie odpowiedniego produktu lub zmodyfikowanie standardowego. W przypadku tej pozycji kosztowej rozwiązaniem problemu również może się okazać skorzystanie z usług brokera ubezpieczeniowego, który przejmuje tę część obowiązków na siebie, a prowizję za jego usługi płaci zakład ubezpieczeń, przez co koszty te nie przechodzą na klienta.

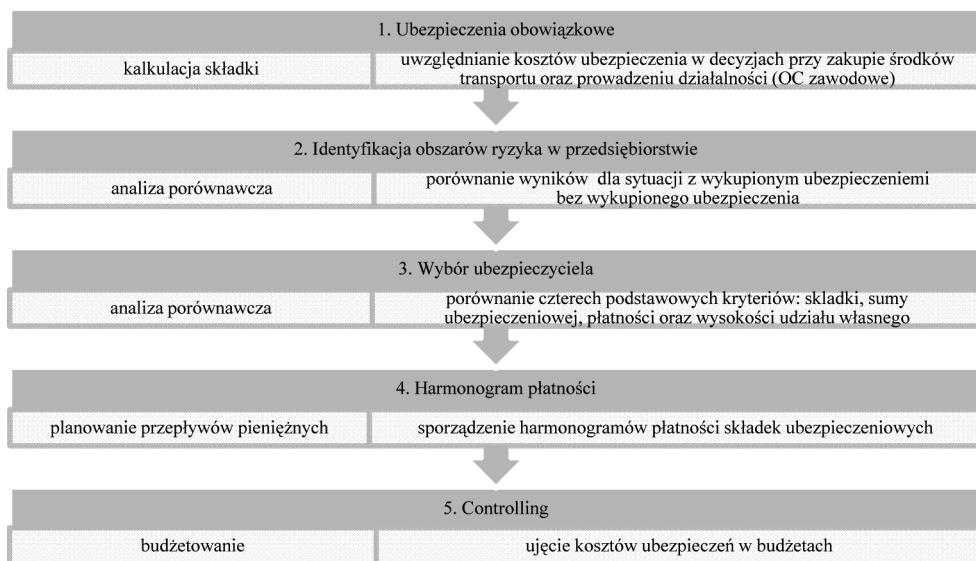
#### 4. Rachunki decyzyjne

Świadomość kosztów, które wiążą się z nabywaniem ubezpieczeń przez podmiot gospodarczy, oraz umiejętność ich kalkulacji dają możliwość przeprowadzenia rzetelnej oceny produktów ubezpieczeniowych w kontekście ich wykorzystania jako metody zarządzania ryzykiem. Całość działań z tym związanych tworzy pewnego rodzaju rachunki decyzyjne, na które składają się:

- kalkulacje kosztów związanych z wykupem ubezpieczeń obowiązkowych,
- porównywanie sytuacji bez wykupionych dobrowolnych ubezpieczeń z sytuacją, kiedy te ubezpieczenia są nabywane poprzez kalkulację prawdopodobnych skutków finansowych (ewentualnych szkód, utraty zysku, koniecznych wypłat odszkodowań, dodatkowych kosztów związanych z ubezpieczeniami),
- rachunki dotyczące różnych wariantów w zakresie wyboru produktów ubezpieczeniowych – określenie zakresu ubezpieczanego ryzyka, porównanie ofert różnych zakładów ubezpieczeń, dostosowanie ubezpieczeń do specyfiki działalności,
- sporządzanie harmonogramu płatności związanych z ubezpieczeniami – dla szacowania wielkości przepływów pieniężnych,
- ujmowanie ubezpieczeń i skutków finansowych z nimi związanych w budżetowaniu i controllingu jednostki.

Działania te składają się na pewną całość, która tworzy proces doboru ubezpieczeń dla przedsiębiorstwa. Można go przedstawić w postaci etapów, co zostało zaprezentowane na rys. 3.

Pierwszym z wymienionych etapów są działania związane z uwzględnieniem nabywania ubezpieczeń obowiązkowych. Chodzi tu przede wszystkim o dwie podstawowe grupy ubezpieczeń. Pierwszą są ubezpieczenia OC komunikacyjne, które dotyczą praktycznie każdej jednostki gospodarczej, a w podmiotach, w których wartość i liczba nabywanych środków transportu jest duża, mają one szczególne znaczenie. Kalkulacja kosztów ubezpieczeń będzie tu sprowadzać się tylko do wysokości składki, gdyż pozostałe pozycje kosztu ubezpieczenia mają charakter kosztów nieistotnych, ponieważ ich wysokość nie wpływa na decyzje o zakupie tych ubezpieczeń. Istotną rzeczą, na którą należy zwrócić uwagę, jest uwzględnienie kosztu ubezpieczenia w rachunkach decyzyjnych nie po nabyciu środka transportu, ale przed tą decyzją. W praktyce często się o tym zapomina, mimo że koszty te wpływają na wyniki i wydatki.



**Rys. 3.** Proces doboru ubezpieczeń oparty na rachunkach decyzyjnych

Źródło: opracowanie własne.

Drugą grupą ubezpieczeń obowiązkowych, które mają znaczenie dla prowadzenia działalności gospodarczej są ubezpieczenia OC zawodowe. Są one ściśle związane z wykonywaniem określonych zawodów. Tu sytuacja jest jeszcze prostsza, gdyż są one zazwyczaj częścią składek członkowskich w różnych izbach i stowarzyszeniach zawodowych, a więc decyzji o ich nabyciu i wysokości składki nie podejmuje ubezpieczony.

Drugim etapem w powyższym procesie jest identyfikacja obszarów ryzyka w przedsiębiorstwie i dopasowanie do nich konkretnej ochrony ubezpieczeniowej. Na tym etapie rachunki decyzyjne są najszerzej wykorzystane, gdyż od kalkulacji kosztów ubezpieczenia obejmującego wszelkie jego elementy, które zostały w poprzednim punkcie opisane, zależy decyzja, czy nabyć dane ubezpieczenie, czy też nie. Należy pamiętać o tym, że sytuacja każdego podmiotu jest uwarunkowana indywidualnymi czynnikami, co wymaga każdorazowego przeprowadzenia rachunków dla danych ubezpieczeń. Do najważniejszych elementów takiego rachunku należy oszacowanie:

- wysokości składki,
- koniecznych kosztów związanych z warunkami ochrony ubezpieczeniowej,
- wysokości ewentualnego odszkodowania,
- kosztów pokrycia części szkody wynikających z udziału własnego.

Przykładem takiego rachunku może być oszacowanie sytuacji dla przedsiębiorstwa produkcyjnego, które rozważa nabycie ubezpieczenia OC produktu. Musi ono

sobie skalkulować, czy opłaca mu się nabywać takie ubezpieczenie, uwzględniając wszelkie koszty z tym związane oraz rekompensatę w postaci odszkodowania z sytuacją, kiedy z takiego ubezpieczenia nie będzie korzystał, ponosząc samemu koszty wyprodukowania wadliwych produktów lub ich naprawy.

Trzecim etapem w procesie doboru ubezpieczeń jest wybór ubezpieczyciela, następujący już po decyzji o zakupie ubezpieczenia, ale jeszcze przed decyzją, u kogo je kupić. Pomijając aspekty uregulowań prawnych związanych z zakresem ogólnych warunków ubezpieczeń, zadaniem na tym etapie będzie koncentrowanie się przede wszystkim na porównaniu paru podstawowych kryteriów oceny ubezpieczyciela, wśród których najważniejsze jest oszacowanie stosunku wysokości składki do wysokości udziału własnego. Im wyższe jest wyłączenie odpowiedzialności ubezpieczyciela, tym niższa jest składka. Wysokość udziału własnego trzeba porównać z wysokością potencjalnych szkód. Jeśli spodziewamy się dużej liczby małych szkód, lepiej zapłacić wyższą składkę, ale z mniejszym udziałem własnym, i odwrotnie.

Ostatnie dwa etapy obejmują ujmowanie skutków nabycia ubezpieczeń w harmonogramach płatności jako składowe planów przepływów pieniężnych oraz w budżetach sporządzanych najczęściej przez działy controllingu.

## 5. Podsumowanie

Proces zarządzania ryzykiem stał się we współczesnym świecie gospodarczym obowiązkowym elementem działalności przedsiębiorstw. Informacje o obszarach ryzyka oraz ubezpieczeniach, które mają służyć do jego zmniejszenia, są pożądaną przez różne grupy odbiorców, takich jak inwestorzy, kontrahenci czy instytucje finansowe. Dlatego też przeprowadzenie kompleksowej kalkulacji kosztów ubezpieczeń ma olbrzymie znaczenie i jest kluczowym działaniem w rachunkach decyzyjnych przy tworzeniu portfela ubezpieczeń.

Podsumowując, do działań związanych z wyborem ubezpieczeń dla podmiotu gospodarczego będą należeć:

- kalkulacja kosztów związanych z nabyciem ubezpieczenia,
- rozpatrywanie ofert różnych zakładów ubezpieczeń,
- współpraca z brokerem ubezpieczeniowym,
- planowanie wydatków i kosztów ubezpieczeń,
- określenie obszarów działalności, w których ubezpieczenia mogłyby mieć zastosowanie,
- zaprojektowanie portfela ubezpieczeń dostosowanego do indywidualnych potrzeb podmiotu.

Ubezpieczenia podmiotów gospodarczych są produktami, których rynek rozwija się bardzo dynamicznie od paru lat w Polsce, co jest na pewno rezultatem coraz większej świadomości przedsiębiorców, większej stabilności finansowej i przejęcia wzorców z innych, bardziej rozwiniętych pod względem tradycji ubezpieczeniowych, krajów.

## Literatura

- Kwiecień I., *Analiza i ocena ubezpieczeń majątkowych i osobowych wykorzystywanych w działalności przedsiębiorstw*, [w:] W. Ronka-Chmielowiec (red.), *Zastosowanie metod ilościowych w analizie i ocenie ubezpieczeń dla działalności gospodarczej*, Wydawnictwo UE, Wrocław 2009.
- Ronka-Chmielowiec W., *Wykorzystanie ubezpieczeń do zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie*, [w:] J. Monkiewicz, L. Gąsioriewicz (red.), *Zarządzanie ryzykiem działalności organizacji*, C.H. Beck, Warszawa 2010.
- Wieczorek-Kosmala M., *Ochrona ubezpieczeniowa przedsiębiorstwa*, [w:] B. Hadyniak, J. Monkiewicz (red.), *Ubezpieczenia w zarządzaniu ryzykiem przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 2010.
- Williams Jr. C.A., Smith M.L., Young P.C., *Zarządzanie ryzykiem a ubezpieczenia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

### **COST CALCULATION OF BUSINESS INSURANCE IN DECISION ACCOUNTS**

**Summary:** Business insurance is a specific group of products which are offered by insurance companies. They are used in risk management in a company and they need individual analysis in choosing a process. One of the main criteria for insurance portfolio project is knowledge of cost calculation process.

**Keywords:** business insurance, cost of insurance, insurance portfolio.