

**Jacek Lisowski**

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

---

## SPECYFIKA SYSTEMU BIZNESOWEGO UBEZPIECZYCIELI KREDYTU KUPIECKIEGO

---

**Streszczenie:** Prowadzenie działalności ubezpieczeniowej przez ubezpieczyciela wymaga przygotowania i zaplanowania wielu specyficznych procesów, które są częścią składową jego systemu biznesowego. Do głównych jego elementów należy zaliczyć sprzedaż i likwidację szkód wspierane przez obsługę procesów (*back office*). W przypadku ubezpieczyciela kredytu kupieckiego należy dodatkowo wyróżnić obszar zarządzania informacją gospodarczą oraz windykacji należności. Decydują one w dużej mierze o osiągnięciu przez tych ubezpieczycieli założonych celów gospodarczych i świadczą o ich specyfice w stosunku do ubezpieczycieli *non-life*.

**Słowa kluczowe:** system biznesowy, ubezpieczyciel kredytu kupieckiego, informacja gospodarcza, windykacja należności.

### 1. Wstęp

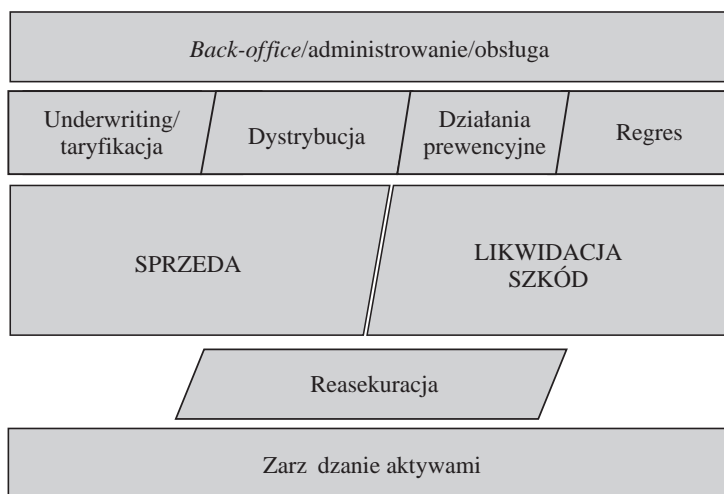
Każde zadanie w ramach działalności ubezpieczeniowej składa się z wielu powiązanych ze sobą działań, które tworzą tzw. system biznesowy ubezpieczyciela<sup>1</sup>. Prowadzenie działalności ubezpieczeniowej wymaga przygotowania i zaplanowania wielu specyficznych procesów, które są częścią składową systemu biznesowego ubezpieczyciela. W literaturze przedmiotu autorzy dzielą system biznesowy ubezpieczyciela na różne składowe. G. Rejda do najważniejszych operacji ubezpieczeniowych zalicza taryfikację (*rate making*), underwriting, produkcję (sprzedaż i marketing), likwidację szkód, reasekurację i działalność lokacyjną (inwestycje) [Rejda 1998, s. 510], E.J. i T.M. Vaughan wyróżniają taryfikację, produkcję, underwriting, likwidację szkód oraz inwestycje [Vaughan, Vaughan 1996, s. 125-126], natomiast H.S. Denenberg za ważne uznaje taryfikację, finanse, marketing i underwriting [Denenberg i in. 1964, s. 379-458].

Można uznać, że system biznesowy zakładu ubezpieczeń obejmuje w uproszczeniu następujące obszary:

---

<sup>1</sup> Przez system ten rozumie się połączenie elementów dynamicznych (proces biznesowy) i statycznych (obiekty biznesowe, obiekty informacyjne i struktura organizacyjna). Jest to pewien wyraźnie określony, wewnętrznie uporządkowany i spójny układ elementów oraz powiązań między tymi elementami. Zob. m.in. [Gomółka 1999, s. 26; Fulmański 2010, s. 11].

- sprzedaż, na którą składają się underwriting, taryfikacja i dystrybucja,
- likwidację szkód, która obejmuje obsługę zagrożeń szkodą wraz z działaniami prewencyjnymi i windykacją polubowną, a w przypadku szkody jej likwidację wraz z postępowaniem regresowym i windykacją prawną,
- zarządzanie aktywami (działalność lokacyjną) (por. rys. 1).



**Rys. 1.** Uproszczona struktura systemu biznesowego zakładu ubezpieczeń

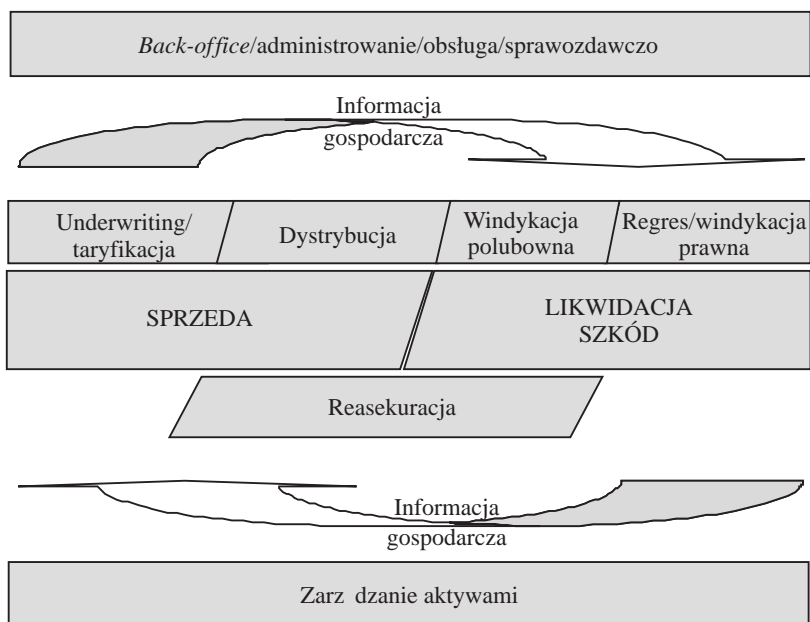
Źródło: opracowanie własne.

Pierwsze dwa obszary obejmują także bardzo ważną dla ubezpieczycieli *non-life* reasekurację. Wszystkie te elementy spięte są procesami administracyjnymi (*back office*), obejmującymi m.in. administrowanie i obsługę polis oraz sprawozdawczość.

## 2. Charakterystyka systemu biznesowego ubezpieczycieli kredytu kupieckiego

W przypadku ubezpieczycieli kredytu kupieckiego należy, oprócz wymienionych we wprowadzeniu obszarów, dodatkowo wyróżnić obszar zarządzania informacją gospodarczą (wywiad gospodarczy) oraz windykację należności (por. rys. 2).

Specyfika działalności ubezpieczycieli kredytu kupieckiego przejawia się m.in. w konieczności każdorazowej i indywidualnej oceny ryzyka. Przygotowania do zawarcia każdej umowy lub do negocjowania jej warunków wymagają zgromadzenia i analizy ogromnej ilości informacji dotyczących odbiorców, dostawców, branż, w których działają, oraz krajów, a także zabezpieczeń. W zależności od charakteru pokrywanego ryzyka (handlowe, niehandlowe) informacje te będą przybierały charakter informacji ekonomicznych, społeczno-politycznych czy przyrodniczych. Zbieranie



Rys. 2. System biznesowy ubezpieczyciela kredytu

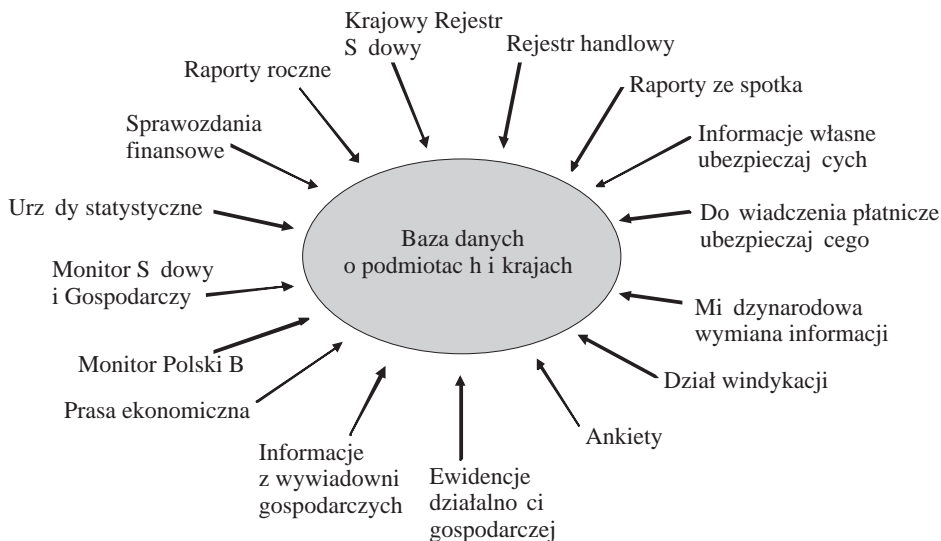
Źródło: opracowanie własne.

danych w tak szerokim zakresie, zarówno przy zawieraniu umowy ubezpieczenia, jak i przy jej monitorowaniu oraz wznawianiu, skutkuje posiadaniem bazy danych o ogromnej ilości informacji. Dla ubezpieczyciela istotne jest, aby informacja ta była aktualna, pełna, jednoznaczna, dokładna i operatywna [Mendel 1994, s. 174].

Informacja ta musi być odpowiednio pozyskana. Podstawowymi źródłami informacji dla ubezpieczyciela kredytu są m.in. sprawozdania finansowe, dane statystyczne, dane z wywiadowni gospodarczych i działów windykacji (por. rys. 3). Źródła te mają zdecydowanie większe znaczenie w ocenie ryzyka ubezpieczyciela kredytu niż u innych ubezpieczycieli *non-life*.

Pozyskana informacja musi być specjalnie przetworzona, co generuje odpowiednie koszty. Dlatego ubezpieczyciel powinien stworzyć efektywny system informacji gospodarczej, którego udział w prowadzonej działalności będzie jednym z ważniejszych czynników produkcji wykorzystywanych w procesie oceny ryzyka (underwritingu) i taryfikacji. Jego użycie ma dać odpowiedź na pytanie, czy ubezpieczyć danego dostawcę, czy objąć ochroną obroty z danym odbiorcą i na jakich warunkach.

Ubezpieczyciele kredytu często wykorzystują ten fakt do dodatkowej działalności świadczonej na rzecz klientów. Może przyjąć ona postać usługi dodatkowej dla ubezpieczającego, gdzie przy ubezpieczaniu kredytu firma kupuje nie tylko ochronę, lecz otrzymuje także profesjonalną ocenę sytuacji finansowej kontrahenta (można stwierdzić, iż usługa ta stanowi wartość dodaną podstawowej usługi ubezpieczycie-



**Rys. 3.** Źródła pozyskiwania informacji przez ubezpieczycieli kredytu kupieckiego

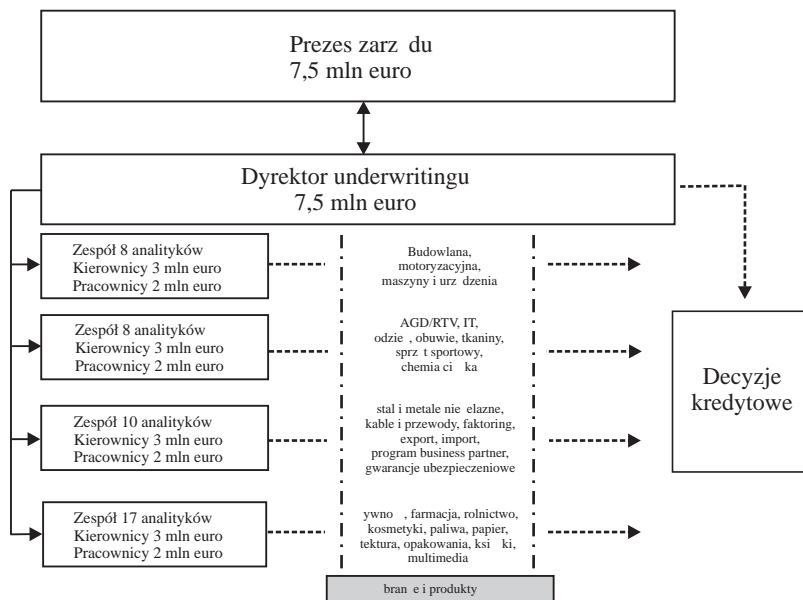
Źródło: [Lisowski 2000, s. 63].

la). Kolejnym przykładem wykorzystania tak rozbudowanej bazy danych jest odpłatne udostępnianie tych informacji dla podmiotów z zewnątrz, przy czym ubezpieczyciel staje się wtórnym źródłem danych. Działalność ta, przynosząc dodatkowe przychody, a nie generując praktycznie większych kosztów (jako że jest prowadzona „przy okazji” posiadania znacznych zasobów informacji), stanowi kolejne źródło przepływów finansowych powodujących zwiększenie wartości ubezpieczyciela. Wiele największych zakładów ubezpieczeń kredytu ma znaczne udziały w wywiadowniach gospodarczych lub oferuje zebranie danych o konkretnym podmiocie bez konieczności ubezpieczenia transakcji kredytowej z nim dokonywanej.

Wykorzystaniem informacji jako czynnika produkcji i jej zamianą na „produkt” zajmują się na etapie underwritingu tzw. analitycy kredytowi i underwriterzy kredytowi (finansowi)<sup>2</sup>. Wielość decyzji i ich kluczowe znaczenie dla osiągania celów biznesowych przez ubezpieczycieli kredytu zdecydowała o rozdzieleniu w ich strukturze organizacyjnej funkcji sprzedażowych od underwritingu. To eliminuje ewentualne naciski ze strony sprzedawców na podejmowanie szybkich, często ryzykownych i nierentownych decyzji w zakresie objęcia ochroną ubezpieczeniową określonych podmiotów. Ze względu na specyfikę ryzyka w obejmowanych ubezpieczeniach

<sup>2</sup> Pojęcie analityka kredytowego występuje w działalności bankowej, ale przyjęło się także wśród ubezpieczycieli kredytu kupieckiego. Analityk kredytowy w banku jest osobą zajmującą się oceną ryzyka kredytowego. Jego nadrzędnym zadaniem jest ocena zdolności kredytowej wnioskodawcy i oszacowanie, przy współpracy z doradcą klienta, poziomu ryzyka kredytowego, ewentualnie proponowanie tworzenia rezerw celowych. Zob. [Stefański 2007, s. 86-96].

branżach i krajach, a także różne fazy cyklu koniunkturalnego, w których mogą się znajdować odbiorcy z tych branż i krajów, analitycy kredytowi zajmują się analizą finansową i oceną ryzyka określonych przedsiębiorstw (na poziomie lokalnym), natomiast underwriterzy w określonych branżach, produktach czy krajach. Ze względów bezpieczeństwa mają oni ściśle określone kompetencje co do wysokości przyznawanych limitów ubezpieczeniowych (por. rys. 4).



**Rys. 4.** Przykładowe kompetencje analityków kredytowych w zakładzie ubezpieczeń kredytu kupieckiego

Źródło: materiały wewnętrzne ubezpieczyciela kredytu.

Jeśli weźmiemy pod uwagę, iż analitycy wyznaczają kilkanaście tysięcy limitów miesięcznie, to bardzo ważnym elementem będzie nie tylko jakość i szybkość otrzymywanych przez nich raportów kredytowych (informacji), ale także ich doświadczenie oraz wsparcie informatyczne przy podejmowaniu decyzji. Analityk i underwriter kredytowy powinni mieć określone cechy osobowe, umiejętności zawodowe i wiedzę (por. tab. 1). Od ich pracy będą zależały nie tylko wyniki sprzedażowe ubezpieczyciela kredytu, ale przede wszystkim wskaźnik szkodowości i wynik techniczny prowadzonych ubezpieczeń.

Underwriting jest jednym z procesów działalności operacyjnej charakterystycznej tylko dla zakładu ubezpieczeń. Wraz z innymi procesami tworzy wzajemny układ zależności wpływających na funkcjonowanie ubezpieczyciela kredytu. W literaturze można spotkać wiele definicji underwritingu, które przede wszystkim różnią się ob-

**Tabela 1.** Pożądane cechy osobowe, umiejętności zawodowe i wiedza analityka i underwritera kredytowego

Cechy osobowe	Umiejętności zawodowe	Wiedza w zakresie
Rozwaga i sprawność w podejmowaniu decyzji	Prognozowanie stopnia ryzyka	Analizy fundamentalnej i kredytowej
Zdolność oceny ryzyka	Korzystanie z informacji/ raportów/opinii zewnętrznych i wewnętrznych	Efektywności zamierzeń rozwojowych i inwestycyjnych
Zdolność przewidywania i myślenia perspektywicznego	Interpretacja podstawowych zjawisk społeczno-gospodarczych	Jakości portfela kredytowego
Uzdolnienia matematyczne	Prowadzenie negocjacji, dyskusji i przekonywania	Elementów zarządzania ryzykiem kredytowym
Zwracanie uwagi na szczegóły	Znajomość technik sprzedaży	Restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw
Zdolności komunikacyjne	Administracyjne	Realiiów gospodarczych
Umiejętność czytania „języka ciała”		Uregulowań prawnych niewypłacalności
Uprzejmość		Specyfiki ocenianych branż i krajów
Elastyczność		Oferty konkurentów
Samomotywowanie		
Inteligencja		
Uczciwość i bezstronność		
Umiejętność podejmowania decyzji		
Opanowanie		
Zdolność do podejmowania ryzyka		
Konsekwencja w działaniu		
Odporność psychiczna		

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stefański 2007, s. 103-108].

szernością zaliczonych do niego działań. Definicją oddającą najlepiej jego istotę wydaje się definicja określająca go jako proces selekcji i klasyfikacji wniosku o ubezpieczenie zgodnie z przyjętymi długookresowymi założeniami spójnymi z celami firmy. Długookresowe założenia określane są mianem polityki underwritingu [Rejda 1998, s. 511].

Selekcja ryzyka jest procesem oceny wniosku ubezpieczeniowego w celu określenia stopnia niebezpieczeństwa (zagrożenia) ryzyka zgłoszonego do ubezpieczenia. Etap ten kończy się decyzją odnośnie do akceptacji (przyjęcia do ubezpieczenia) danego ryzyka na podstawie założeń polityki underwritingu. Natomiast klasyfikacja

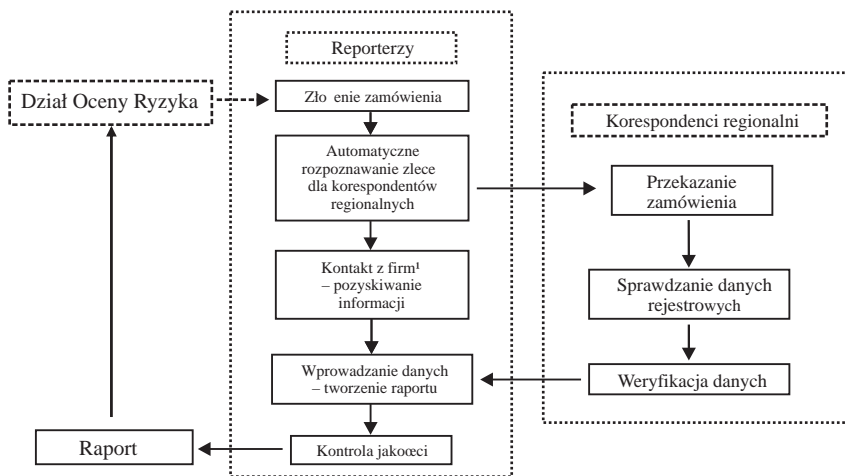
jest procesem przydziału ubezpieczonego do grupy jednostek w przybliżeniu o tym samym prawdopodobieństwie oczekiwanej szkody [Black, Skipper 1994, s. 64].

Punktem wyjścia do procesu selekcji jest zebranie niezbędnych informacji o ryzyku oraz dokonanie jego analizy w celu oszacowania prawdopodobieństwa wystąpienia niewypłacalności oraz jej rozmiarów. Czynniki, które są poddawane ocenie, różnicuje się w zależności od zagrożenia. Przeprowadzenie oceny ryzyka pozwala na wykrycie ryzyka niebezpiecznego i przeciwdziałania tzw. antyselekcji ryzyka oraz kumulacji szkód, co stanowi cel procesu selekcji [Dorfman 1992, s. 23]. Wymaga to od underwritera kontroli, a w przypadku jej braku skutkuje wzrostem zakładanego wskaźnika szkodowości dla danej klasy ryzyka. Natomiast ograniczenie antyselekcji ryzyka w dłuższym okresie pozytywnie wpływa na lepsze wyrównanie i pokrycie finansowe portfela ubezpieczanych rodzajów ryzyka, a także stabilizację lub zmniejszenie stawek ubezpieczeniowych, stanowiąc przy tym narzędzie walki konkurencyjnej. Kumulacja szkód oznacza zajście wypadku ubezpieczeniowego (niewypłacalności bądź przewlekłej zwłoki odbiorcy) u wielu (ubezpieczonych) dostawców wskutek realizacji jednego zdarzenia losowego (niewypłacalności jednego odbiorcy). W przypadku wnikliwie przeprowadzonej analizy ryzyka underwriter (analityk) może zminimalizować rozmiar szkody przez nieprzyjęcie do ubezpieczenia części odbiorców.

Analityk kredytowy może podjąć jedną z trzech decyzji. Pierwszą z nich jest zaakceptowanie ryzyka związanego z dostawcą oraz jego zakwalifikowanie do danej grupy. Skrajnie przeciwną decyzją będzie odrzucenie wniosku dostawcy o ubezpieczenie. Powodem braku akceptacji ryzyka może być wykrycie ryzyka niebezpiecznego, którego przyszły przebieg szkodowy będzie znacznie przewyższał założony wskaźnik szkodowości (oszacowany na podstawie danych historycznych) dla danej klasy ryzyka zakładu ubezpieczeń, ale również ogólny wskaźnik szkodowości, który będzie przewyższał 100%. Bariery przyjęcia danego ryzyka mogą stanowić również zbyt niskie środki własne zakładu ubezpieczeń oraz brak możliwości reasekuracji lub koasekuracji. Trzecia decyzja to decyzja o przyjęciu do ubezpieczenia dostawcy, ale ograniczeniu limitów ubezpieczeniowych w stosunku do odbiorców (ryzyka) o podwyższonym prawdopodobieństwie niewypłacalności.

Analityk kredytowy przed podjęciem decyzji wykorzystuje raporty kredytowe, które są tworzone na podstawie informacji z jednostek terenowych (por. rys. 5).

Często zakład ubezpieczeń, pomimo wykrycia ryzyka wyższego niż zakładane dla danej klasy ryzyka, zaakceptuje je, ale w celu ograniczenia hazardu związanego z przyjęciem takiego ryzyka może ubezpieczającemu narzucić obowiązek spełnienia określonych wymogów, np. w zakresie zarządzania należnościami. Ubezpieczyciel kredytu może również skalkulować wyższą składkę na poziomie adekwatnym do wnoszonego ryzyka i wprowadzić wyższe niż zwykle ograniczenia techniczno-ubezpieczeniowe odpowiedzialności, tj. udział własny, franszyzę, a także ograniczyć maksymalną wysokość wypłacanych odszkodowań.



**Rys. 5.** Proces powstawania raportu w zakładzie ubezpieczeń kredytu

Źródło: materiały wewnętrzne ubezpieczyciela kredytu.

Należy jednak zwrócić uwagę, iż celem underwritingu nie jest przyjęcie do ubezpieczenia samych dobrych rodzajów ryzyka. Selekcja oraz klasyfikacja ryzyka ma zapewnić równowagę pomiędzy ryzykiem o niższej niż średnia szkodowości danej klasy oraz ryzykiem o wyższej niż średnia szkodowości danej klasy tak, by utworzony fundusz pozwolił na pokrycie przyszłych odszkodowań i pozostałych kosztów danej klasy ryzyka. Należy zwrócić uwagę, iż reasekuracja jest kluczowym czynnikiem wpływającym na politykę underwritingu w przypadku ubezpieczycieli kredytu. Reasekuratorzy często narzucają własne założenia polityki underwritingu lub określają bardzo wysokie stawki za reasekurację<sup>3</sup>.

Przebieg umowy ubezpieczenia kredytu zawsze obciążony jest możliwością zagrożenia szkodą (np. brak płatności w terminie, informacja o problemach płatniczych odbiorcy) bądź zajścia wypadku ubezpieczeniowego (niewypłacalność potwierdzona, faktyczna lub przewlekła zwłoka). W takim przypadku ubezpieczyciel kredytu uruchamia procedury prewencyjne (windykacja przedszkodowa, polubowna) lub regresowe (windykacja prawna).

W literaturze jako cechę charakterystyczną ubezpieczeń majątkowych podkreśla się posiadanie przez ubezpieczyciela prawa do każdorazowego zwrotnego dochodzenia wypłaconych kwot tytułem odszkodowania dla ubezpieczającego (tzw. regres ubezpieczeniowy). Art. 828 § 1 kodeksu cywilnego mówi, iż z dniem zapłaty odszkodowania przez zakład ubezpieczeń roszczenie ubezpieczającego przeciwko osobie trzeciej odpowiedzialnej za szkodę przechodzi z mocy prawa na zakład ubezpieczeń do wysokości zapłaconego odszkodowania.

<sup>3</sup> Szerzej na temat roli underwritingu zob. [Perczak 2006, s. 81-90; Jedynak 2000, s. 13-18].



W systemie biznesowym ubezpieczyciela kredytu kupieckiego należy rozróżnić samo pojęcie regresu od pojęcia windykacji. Ubezpieczyciel kredytu wykorzystuje procedury windykacyjne do próby odzyskania należności, która zaczyna się o wiele wcześniej niż realizacja regresu, np. w postaci nałożenia na ubezpieczającego obowiązku poinformowania zakładu o tzw. zagrożeniu szkodą (potencjalnej szkodzie), czyli:

- pierwszych oznakach opóźniania się odbiorcy z zapłatą,
- otrzymaniu informacji o złożeniu wniosku o ogłoszenie upadłości odbiorcy,
- wszczęciu postępowania likwidacyjnego przedsiębiorstwa odbiorcy,
- innych zdarzeniach mogących wskazywać na problemy odbiorcy z wywiązaniem się z obowiązku zapłaty.

Pojawienie się pierwszych sygnałów o możliwych problemach z wypłacalnością odbiorcy prowadzi do rozpoczęcia polubownej próby odzyskania długu (windykacja przedszkodowa lub polubowna) najczęściej w postaci nacisków ubezpieczyciela na dłużnika. Do tego celu ubezpieczyciel może skorzystać np. z:

- wezwania do zapłaty,
- wizyty w siedzibie dłużnika w celu negocjacji, prolongaty czy rozłożenia na raty płatności,
- realizacji zabezpieczeń prawnych zabezpieczających spłatę należności (gwarancji, poręczeń),
- sprzedaży lub kompensaty wierzytelności,
- wszczęcia sądowego postępowania egzekucyjnego wobec dłużnika itp.

W przypadku, gdy pomimo windykacji polubownej doszło do wypadku ubezpieczeniowego i wypłaty odszkodowania, dochodzi do postępowania regresowego.

Prawo regresu, jakie nabywa ubezpieczyciel, musi mieć zawsze charakter odszkodowania za szkodę i może być traktowane jedynie jako zwrot tego, co ubezpieczyciel pokrył. Cechą determinującą prawo jako regresowe jest to, że rodzi się ono nie w momencie wyrządzenia szkody, lecz w momencie jej pokrycia (wypłaty odszkodowania ubezpieczeniowego) [Sangowski 1977, s. 28-29].

W związku z tym, iż w ubezpieczeniu kredytu stosuje się udział własny, a zasada subrogacji mówi, że zakład ubezpieczeń wstępuje w prawa ubezpieczonego do wysokości wypłaconego odszkodowania, najczęściej dochodzi do porozumienia między ubezpieczonym a zakładem ubezpieczeń, na mocy którego zakład ubezpieczeń dochodzi całości wierzytelności, a odzyskane kwoty dzieli, uprzednio odejmując koszty windykacji, między ubezpieczonego, do wysokości udziału własnego i dodatkowych wierzytelności, a siebie. Dlatego ta część dochodzenia roszczeń, która przekracza wypłacone odszkodowanie, a dotyczy udziału własnego i np. dodatkowych wierzytelności (odsetki, kary umowne itp.), do której prawo pierwszeństwa ma ubezpieczony, jest już działalnością windykacyjną, a nie regresową.

Regres i windykacja jako obszar systemu biznesowego odgrywa nieporównywalnie większą rolę w prawidłowym funkcjonowaniu ubezpieczycieli kredytu kupieckiego i realizowaniu przez nich założonych celów gospodarczych niż u innych ubezpieczycieli *non-life*.

Dla ubezpieczycieli kredytu, oprócz wpływu regresu i windykacji na wyniki techniczne (ograniczenie wskaźników szkodowości), profesjonalna windykacja może stać się źródłem dodatkowych przychodów. Ze względu na ograniczenia prawne dotyczące czynności ubezpieczeniowych oraz względy podatkowe w przypadku sprzedaży usług windykacyjnych niezwiązanej z prowadzonym portfelem ubezpieczeń (windykacja zewnętrzna) ubezpieczyciele kredytu tworzą spółki zależne, które generują dodatkowe zyski. Należy pamiętać, iż ubezpieczyciele kredytu stają się głównymi graczami na rynku windykacji<sup>4</sup>.

Rynek windykacyjny w Polsce jest bardzo zróżnicowany. Z jednej strony działają na nim bardzo duże firmy, zdolne do jednoczesnej obsługi kilkuset tysięcy spraw, a z drugiej strony funkcjonują na nim niewielkie podmioty zajmujące się jednocześnie nie więcej niż kilkunastoma sprawami. Największe firmy windykacyjne – liderzy rynku, do których zaliczają się zakłady ubezpieczeń kredytu, stosują najbardziej zaawansowane technologicznie narzędzia windykacji (rozbudowane *call center* wyposażone w nagrywarki rozmów, drukarnie zintegrowane z systemem informatycznym umożliwiającym personalizację korespondencji, systemy GPS umożliwiające kontrolę nad windykatorami terenowymi) [Wyźnikiewicz i in. 2004, s. 3]. Dlatego coraz więcej świadomych przedsiębiorców decyduje się na korzystanie z pełnej oferty, jaką na rynku finansowym zapewniają ubezpieczyciele kredytu kupieckiego.

Na efektywność windykacji wpływają pracownicy windykacji, czyli windykatorzy. Są oni pracownikami ubezpieczyciela, agentami lub innymi osobami fizycznymi (pracownicy spółki zależnej ubezpieczyciela kredytu) wykonującymi czynności windykacyjne z upoważnienia ubezpieczyciela kredytu (lub innego przedsiębiorstwa windykacyjnego). Do czynności windykacyjnych należy zespół czynności faktycznych i prawnych, podejmowanych w celu zaspokojenia wymagalnych wierzytelności przez dłużników [Księga trzecia... 2008].

Windykatorzy działają w określonych zespołach, które dzielą się na bezpośrednio windykacyjne i komórki wsparcia. Specyfika bezpośrednich zespołów windykacyjnych polega na tym, że ich pracownicy kontaktują się z dłużnikami na poziomie rozmowy windykacyjnej. Pracownicy zespołów wsparcia natomiast przez swoją pracę umożliwiają i ułatwiają windykatorom prowadzenie działań windykacyjnych. Do ich zadań należy pierwsza obróbka zleceń – uwiarygodnienie i weryfikacja podanych w zleceniu danych, porównanie z bazą danych finansowych ubezpieczyciela, co pomoże zebrać maksymalną ilość potrzebnych informacji na temat dłużnika. Kolejne zadania stawiane komórce wspierającej to nadzór wychodzących pism i monitorów, fakturowanie i wysyłanie faktur prowizyjnych za wykonaną pracę. Podział na windykację telefoniczną – bazującą na kontakcie z dłużnikiem drogą pisemną i telefoniczną, i terenową – opierającą się na kontakcie osobistym z dłużnikiem w miejscu prowadzenia działalności lub/i też miejscu zamieszkania (wspomagającą windykację telefoniczną), pozwala specjalizować pracowników, a co za tym idzie, zwiększać ich efektywność w danej dziedzinie [Cebera-Zaręba 2008, s. 18].

<sup>4</sup> Szerzej na ten temat zob. w [Lisowski 2010, s. 196-197].

Mimo zastosowania nowoczesnych narzędzi windykacji nie każdy dług można odzyskać w całości. Ważnym czynnikiem wpływającym na skuteczność jest czas, jaki upłynął pomiędzy datą wymagalności a rozpoczęciem działań windykacyjnych. Efektywność windykacji w przypadku długów nie starszych niż 90 dni może przekraczać nawet 90%. Jeśli długi są dwa razy starsze, udaje się je odzyskać średnio w 67% przypadków, natomiast gdy okres przeterminowania sięgnął dziewięciu miesięcy, sukcesu można się spodziewać w odniesieniu do mniej niż połowy należności. Roczny okres oznacza skuteczność w 1/3 przypadków, a gdy długi mają ponad dwa lata, odzyskuje się przeciętnie zaledwie kilka procent ich wartości [Wyżnikiewicz i in. 2004, s. 7]. Oznacza to, że im szybciej zostanie wszczęte postępowanie windykacyjne, tym większa szansa na odzyskanie dużej części długu.

### 3. Wnioski

Dział windykacji nie może dobrze funkcjonować bez pomocy działu informacji gospodarczej i na odwrót. Nie można zatem pominąć znaczenia dobrej, skoordynowanej współpracy pomiędzy tymi obszarami. Ubezpieczyciel kredytu funkcjonuje na zasadzie naczyń połączonych. Odpowiednie skonfigurowanie zadań i zakresu obowiązków ułatwi przepływ informacji oraz zwiększy efektywność działań poszczególnych działów z korzyścią dla dostawcy i ubezpieczyciela. Dostawca oprócz ubezpieczonych obrotów otrzymuje również propozycję monitoringu wiarygodności oraz windykacji przeterminowanych należności na drodze zarówno polubownej, jak i sądowej. Ubezpieczyciel kredytu dzięki informacji gospodarczej i windykacji należności poszerza swoją ofertę i polepsza wyniki finansowe. Dla ubezpieczycieli kredytu oznacza to, że w czasach kryzysu, mimo bezpośredniego, negatywnego wpływu na jego wskaźniki szkodowości i wyniki finansowe, jest możliwe zarabianie na zwiększonym popycie na informację gospodarczą oraz usługi windykacyjne. W praktyce oznacza to, że kluczowymi elementami systemu biznesowego ubezpieczycieli kredytu kupieckiego, przypisanymi tylko tym ubezpieczycielom, są informacja gospodarcza i windykacja należności. Decydują one w dużej mierze o osiągnięciu przez tych ubezpieczycieli założonych celów gospodarczych.

### Literatura

- Black K., Skipper H.D., *Life Insurance*, Prentice Hall, New York 1994.
- Cebera-Zaręba J., *Rola zawodu windykatora w zarządzaniu zakładem ubezpieczeń kredytu*, praca podyplomowa, Studium Podyplomowe Ubezpieczeń Finansowych Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008, praca niepublikowana.
- Denenberg H.S., Eilers R.D., Hoffman G.W., Kline Ch.A., Melone J.J., Snider H.W., *Risk and Insurance*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New York 1964.
- Dorfman M.S., *Introduction to Risk Management and Insurance*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall 1992.

- Fulmański P., *Modelowanie systemów biznesowych*, Wydział Matematyki i Informatyki, Uniwersytet Łódzki, 7 stycznia 2010, <http://math.uni.lodz.pl>, 10 stycznia 2011 r.
- Gomółka Z., *Elementy ogólnej teorii systemów*, Rozprawy i Studia, tom CCCLXXXI, nr 307, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1999.
- Jedynak P., *Underwriting jako funkcja firmy ubezpieczeniowej*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe” 2000 nr 3/4.
- Księga trzecia. Zasady Dobrych Praktyk Windykacyjnych*, [w:] *Zasady Dobrych Praktyk Przedsiębiorstw Zrzeszonych w Konfederacji Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce*, Konfederacja Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, Gdańsk, czerwiec 2008.
- Lisowski J., *Możliwości zabezpieczenia przedsiębiorców przed następstwami ryzyka kredytowego*, [w:] *Studia z ubezpieczeń gospodarczych i społecznych*, red. T. Sangowski, Zeszyty Naukowe nr 276, AE, Poznań 2000.
- Lisowski J., *Specyfika gospodarki finansowej ubezpieczycieli kredytu kupieckiego w Polsce*, UE, Poznań 2010.
- Mendel T., *Metody pozyskiwania informacji o wiarygodności partnera gospodarczego*, [w:] *Zdolność podatkowa a wiarygodność kredytowa przedsiębiorstwa*, red. E. Czerwińska, AE, Poznań 1994.
- Perczak K., *Znaczenie underwritingu w zarządzaniu wartością zakładu ubezpieczeń*, [w:] *Wycena i zarządzanie wartością zakładu ubezpieczeń*, red. J. Handschke, AE, Poznań 2006.
- Rejda G.E., *Principles of Risk Management and Insurance*, ed. 6<sup>th</sup>, Addison Wesley Educational Publishers Inc., 1998.
- Sangowski T., *Regres ubezpieczeniowy*, PWE, Warszawa 1977.
- Stefański A., *Rola kwalifikacji analityków w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w banku*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2007.
- Vaughan E.J., Vaughan T.M., *Fundamentals of Risk and Insurance*, John Wiley & Sons, Inc., New York 1996.
- Wyżnikiewicz B., Fundowicz J., Gostomski E., Łapiński K., Peterlik M., Wiecka H. (red.), *Rynek wierzycielności w Polsce – kluczowe tezy raportu*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa listopad 2004.

## THE SPECIFICITY OF BUSINESS SYSTEM OF TRADE CREDIT INSURERS

**Summary:** Conducting the business of insurance requires an insurer to prepare and plan many of the specific processes that are part of the business system. The main elements include the sale and loss adjustment supported by back office. In the case of trade credit insurer, one should also highlight the area of credit information management and trade debt collection. They determine to a large extent achieving the goals of the insurers business and show their characteristics in relation to non-life insurers.