

## **Rola i miejsce ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem w działalności gospodarczej**

### **1. Wprowadzenie**

Znaczenie i miejsce ubezpieczenia w podejmowaniu ryzyka w działalności gospodarczej ewoluowało na przestrzeni wieków. Zmiany w tej materii implikował dynamiczny charakter ryzyka, rozwój koncepcji naukowych i praktycznych w zakresie zarządzania ryzykiem, doświadczenia w funkcjonowaniu instrumentu ubezpieczenia. I tak na przestrzeni wieków z samodzielnego, stosowanego nieco w oderwaniu instrumentu ubezpieczenia stało się jedynie elementem – choć niezaprzecalnie bardzo istotnym – w procesie zarządzania ryzykiem.

Artykuł ma na celu określenie miejsca i znaczenia ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie, w poszczególnych etapach rozwoju ubezpieczenia oraz w kontekście diskutowanego wspólnie postulatu zintegrowanego podejścia do ryzyka. Ponadto analizie poddana została konkurencyjność ubezpieczenia na tle innych metod zarządzania ryzykiem. Autorka zwraca przy tym także uwagę na zmiany w postrzeganiu funkcji ubezpieczenia w działalności gospodarczej.

### **2. Ewolucja ubezpieczenia w kontekście zarządzania ryzykiem**

Już starożytni dostrzegali też potrzebę zabezpieczenia swoich interesów handlowych. W konsekwencji powstawały stopniowo coraz bardziej wyspecjalizowane metody podejmowania ryzyka, w rozwoju których można wyróżnić dwie dominujące cechy:

- repartycja ewentualnych strat na grupę osób podobnie zagrożonych; np. łączenie przedmiotów narażonych na ryzyko, awaria wspólna w transporcie morskim
- transfer ryzyka za ustaloną cenę na podmiot znajdujący się pierwotnie poza sferą zagrożenia; np. pożyczka morska.

Połączenie obu elementów w jednym instrumencie doprowadziło do powstania specyficznej formy finansowania strat ze wspólnego funduszu, tworzonego przez wiele podmiotów zagrożonych tym samym ryzykiem; a zarządzanego przez wyspecjalizowany podmiot<sup>1</sup>. Choć można tu już mówić o ubezpieczeniu, to trzeba przyznać, że właściwe jego formy

---

<sup>1</sup> nasilenie obu elementów może być różne, gdy mamy do czynienia np. z konstrukcją ubezpieczeń wzajemnych

wykształcały się wraz z rozwojem gospodarczym, a przede wszystkim wraz z wykorzystaniem nauk matematycznych w analizie ryzyka ubezpieczeniowego oraz rozwojem wyspecjalizowanych podmiotów przejmujących ryzyko zawodowo (ubezpieczycieli).

Postęp cywilizacyjny, w zakresie nauki, technologii oraz świadomości człowieka, a co za tym idzie także w strukturze organizacyjnej oraz w hierarchii wartości firm, powodował powstanie szczególnych zagrożeń, a także wzrost wartości strat. Wymagało to stworzenia wyspecjalizowanych mechanizmów ograniczania ryzyka i finansowania ewentualnych strat towarzyszących przedsięwzięciom gospodarczym. Powszechnie już stosowane w okresie rewolucji przemysłowej ubezpieczenie wydawało się instrumentem idealnym. Ubezpieczano już nie tylko majątek, ale także straty pośrednie (zysk) czy odpowiedzialność cywilną. W początkach XX wieku w większości amerykańskich przedsiębiorstw zatrudniano menedżerów ubezpieczeń (insurance manager), odpowiedzialnych za zakup ubezpieczeń.

Jednak procedura ubezpieczenia, jak i wiele błędów popełnianych w projektowaniu ochrony ubezpieczeniowej (niedoubezpieczenie, podwójne ubezpieczenie, niezamierzona retencja etc.) uświadomiły, jak bardzo istotny jest etap przed ubezpieczeniem, czyli poprzedzający dobór i implementację metody podejmowania ryzyka.

W efekcie tak praktyka, jak i nauka skoncentrowane dotąd na korzystaniu z ubezpieczeń skupiły swą uwagę w pierwszej połowie dwudziestego wieku na potrzebie stworzenia przemyślanego, profesjonalnego systemu zarządzania ryzykiem, którego zakres obejmie zwłaszcza problem identyfikacji i oceny ryzyka, a na tym tle także problem podejmowania decyzji w obszarze działalności firmy, tak by zagwarantować (lub choćby próbować osiągać) zamierzone cele przedsięwzięcia i zabezpieczać je przed niepożądanymi stratami.

Działania te długo jeszcze koncentrowały się na optymalizacji wykorzystania ubezpieczenia, jako najlepszej metody podejścia do ryzyka<sup>2</sup>.

Obok tradycji przyczynił się do tego także amerykański Kongres, przyjmując w 1933r. w Glass-Steagall Act zakazujący wspólnej własności banków, banków inwestycyjnych i zakładów ubezpieczeń. Akt ten - odwołany w 1999 – na długo wyznaczył rozwój odrębnych dyscyplin zarządzania ryzykiem, blokując ich integrację (tak jak i integrację instytucji). W efekcie do dziś rozdziela się ryzyko finansowe i ubezpieczeniowe.

Wyjście poza metody ubezpieczeniowe stało się jednak konieczne w obliczu postępu i globalizacji w gospodarce. Firmy stanęły też w swej działalności w obliczu zagrożeń, które

---

<sup>2</sup> Jeszcze w 1955 r. w Filadelfii Dr. Wayne Snider sugerował konieczność zmian, ale wciąż w jego postulatcie "the professional insurance manager should be a risk manager" - punkt wyjścia stanowił obszar ubezpieczeń; Kloman H.F., *Risk Management Milestones...*

nie zostały zaakceptowane do ochrony przez tradycyjne zakłady ubezpieczeń – ryzyko kursów walut, zmiany stóp procentowych, ryzyko polityczne, ryzyko odpowiedzialności prawnej, w tym odpowiedzialności cywilnej za zanieczyszczenie środowiska czy wadliwy produkt. Niektóre z tych ryzyk do dziś uznaje się za nie ubezpieczalne na tradycyjnym rynku ubezpieczeń.

Zmiana podejścia do problemu ryzyka pojawiła się wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu, które położyły nacisk na analizę kosztów – korzyści, oczekiwaną wartość oraz podjęły problem podejmowania decyzji w warunkach niepewności. Zwrócono uwagę na proste skądinąd metody zapobiegania niekorzystnym zdarzeniom, jak i minimalizowania strat wynikłych ze zdarzeń, którym nie można było zapobiec.

W 1960 roku w Toronto, Douglas Barlow – menedżer ds. ubezpieczeń i ryzyka w Massey Ferguson rozwinął ideę kosztu ryzyka „cost-of-risk,” zestawiając sumę szkód na udziale własnym, składek ubezpieczeniowych, kosztów kontrolowania szkód i administracji z przychodami, majątkiem i kapitałem.

I tak kontrolowanie ryzyka stało się podstawą procesu zarządzania ryzykiem i najważniejszym jego czynnikiem. Wskutek ewolucji procesu zapewniania firmie bezpieczeństwa działania zarządzanie ryzykiem stało się pojęciem obejmującym proces szerszy niż ubezpieczenie i zyskało nawet rangę dyscypliny naukowej. Z biegiem lat ubezpieczenie traciło priorytetowe znaczenie w dyskusjach i postulatach tak praktyki jak i nauki. Zwracano uwagę, że proces zarządzania ryzykiem powinien być procesem o szerokim zasięgu, analizujący ryzyko firmy w ogólnym ujęciu, a wręcz powinien stać się procesem włączonym w strategię funkcjonowania firmy.

### **3. Miejsce ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem**

W efekcie przemian XX wieku ubezpieczenie stało się jednym z instrumentów, mogącym znaleźć zastosowanie w procesie zarządzania ryzykiem, jako metoda właściwa dla podjęcia pewnych ryzyk. Z drugiej strony należy zwrócić uwagę, iż choć współcześnie zarządzanie ryzykiem ma korzenie w rozwoju ubezpieczeń, teraz ubezpieczenia powinny znaleźć swoją podstawę w kulturze zarządzania ryzykiem, które stanowi proces pozwalający na optymalne stosowanie ubezpieczeń. Zastosowanie bowiem ubezpieczenia dla ochrony interesów firmy wymaga bowiem identyfikacji ryzyka, jego oceny w kontekście sytuacji firmy, selekcji ryzyk do ubezpieczenia i na tej podstawie skonstruowania programu ubezpieczenia.

Umieszczenie ubezpieczenia w procesie zarządzania ryzykiem powinno być dokonane w trzech płaszczyznach, takich jak:

1. etapy zarządzania ryzykiem
2. fazy zarządzania ryzykiem
3. metody podejmowania ryzyka

ad 1 Etapy, jakie nauka i praktyka wyróżnia w procesie zarządzania ryzykiem stanowią obraz naturalnego przebiegu tego procesu. Ograniczony zakres rozważań stanowi uzasadnienie dla zwrócenia uwagi na dwa podstawowe etapy<sup>3</sup>:

- analiza ryzyka – obejmująca identyfikację ryzyka i jego ocenę
- podjęcie ryzyka – obejmujące kwalifikację ryzyka, decyzję o postawie firmy wobec ryzyka; dobór najlepszej i najbardziej ekonomicznej metody podjęcia danego ryzyka i jej zastosowanie

Ubezpieczenie stanowi jedną z metod podejmowania ryzyka, możliwą do zastosowania wobec określonej kategorii ryzyka oraz wymagającą analizy pod kątem realności i pełności ochrony.

ad 2 Fazy zarządzania ryzykiem odnoszą się do przedziałów czasowych wyznaczanych przez realizację ryzyka i powstanie strat. Przyjmując takie kryterium można wyróżnić trzy fazy:

- przed zrealizowaniem się ryzyka – gdzie zastosowanie znajdują działania o charakterze prewencyjnym
- w czasie realizacji ryzyka, a przed powstaniem strat (bądź ich ostatecznego wymiaru) – gdzie celem jest ograniczenie rozmiaru strat
- po zrealizowaniu się ryzyka i powstaniu straty – gdzie najważniejsze są szybka restytucja naturalna bądź kompensacja strat oraz ograniczenie strat pośrednich

Podstawowym zadaniem ubezpieczenia jest kompensacja finansowa strat, jednak należy przyznać iż wymagania zakładu ubezpieczeń stawiane jako warunek przyjęcia ryzyka oraz obowiązki narzucane w umowie ubezpieczenia (bądź *ex lege*) czynią z ubezpieczenia instrument o dużym znaczeniu prewencyjnym, zmierzając do ograniczenia prawdopodobieństwa realizacji ryzyka lub jego negatywnych konsekwencji<sup>4</sup>.

ad 3 Metody podejmowania ryzyka obejmują czynności i środki stosowane świadomie w celu ograniczenia ryzyka. W literaturze wyróżnia się: unikanie ryzyka, dywersyfikację,

---

<sup>3</sup> w literaturze i rozbudowanej analizie podział ten jest bardziej szczegółowy i obejmuje 3-4 etapy, przy czym podkreślić należy postulat ciągłości procesu zarządzania ryzykiem i znaczenie monitorowania tak ryzyka jak i stosowanych metod jego podejmowania

<sup>4</sup> abstrahując od problemu hazardu moralnego czy mentalnego

repartycję i kontrolowanie ryzyka, transfer ryzyka oraz jego finansowanie<sup>5</sup>. Czynności te realizowane mogą być przy wykorzystaniu różnych środków i instrumentów, jak hedging, umowa spółki, inwestycje w informacje, zabezpieczenia techniczne, organizacyjne. Metody te można sklasyfikować na dwa zasadnicze sposoby:

- metody prewencyjne oraz kompensacyjne
- metody wewnętrzne oraz związane z transferem ryzyka za zewnątrz

Ubezpieczenie jest metodą specyficzną, która wykorzystuje, czy też łączy w sobie elementy różnych technik podejmowania ryzyka<sup>6</sup>:

- transfer – na zakład ubezpieczeń
- repartycję – na grupę podmiotów zagrożonych podobnym ryzykiem
- finansowanie – poprzez odpłatność transferu, bądź planowe nakłady pieniężne w ramach ubezpieczeń wzajemnych
- retencję – poprzez planowane lub wymuszone częściowe zatrzymanie ryzyka
- kontrolę – poprzez wymogi kontraktowe stawiane jako warunek przyjęcia ryzyka przez zakład oraz determinanta zakresu odpowiedzialności odszkodowawczej

Ubezpieczenie stanowi metodę związaną z transferem całości bądź części ryzyka na zewnątrz o działaniu głównie kompensacyjnym, acz nie pozbawione elementów prewencyjnych, co zostało już wspomniane.

#### **4. Konkurencyjność ubezpieczenia na tle innych metod zarządzania ryzykiem**

Konkurencyjność ubezpieczenia można oceniać poprzez pryzmat kryteriów istotnych dla oceny i wyboru metod zarządzania ryzykiem. Jako najbardziej istotne z praktycznego punktu widzenia można wskazać następujące kryteria: skuteczność oraz koszt metody, a także dodatkowe korzyści, związane z wykorzystaniem metody.

ad 1 - skuteczność

Ubezpieczenie należy do metod kompensacyjnych, czyli tych, które mają na celu przede wszystkim finansowe wyrównanie straty powstałej w efekcie realizacji ryzyka. O skuteczności zabezpieczenia stanowić będzie, zatem pełność i pewność kompensacji doznanych strat. Te zaś determinowane są przez dwa podstawowe czynniki: zakres ochrony ubezpieczeniowej oraz realność ochrony ubezpieczeniowej. Zagrożenie w tej kwestii stanowią: niematerialny charakter ubezpieczenia, umowny charakter oraz silniejsza pozycja merytoryczna oraz finansowa zakładu ubezpieczeń. Umowie zawsze towarzyszy także ryzyko

---

<sup>5</sup> analiza klasyfikacji została pominięta z uwagi na ograniczony zakres pracy

<sup>6</sup> por. w m in. Sangowski T. (red): *Ubezpieczenia gospodarcze...*, s. 46

kredytowe – związane z wypełnieniem warunków kontraktu ubezpieczenia przez zakład ubezpieczeń. Konieczna jest zatem prawidłowa ocena tak kontraktu ubezpieczenia, jak i rzetelności ubezpieczyciela oraz jego kondycji finansowej. Konieczne jest przy tym odpowiednie do potrzeb zaprojektowanie zakresu ochrony ubezpieczeniowej - zasada realności ubezpieczeniowej zakłada bowiem brak pomyłki w ekonomicznej i prawnej ocenie ubezpieczenia.<sup>7</sup>

Specyfika ubezpieczenia jednak polega na tym, iż stosunkowo mocno rozbudowana jest ochrona konsumenta /za którego uznaje się w zakresie ubezpieczeń także przedsiębiorcę zgodnie z art. 384 k.c./. Ochrona ta wyraża się nie tylko w funkcjonowaniu nadzoru w obszarze ubezpieczeń, ale także w funkcjonowaniu przepisów bezwzględnie obowiązujących, regulacji stosunku ubezpieczenia, istnieniu instytucji gwarancyjnych (UFG), wspierających (rzecznik) oraz sądowej kontroli zasadności roszczeń. Istotny jest także zapis narzucający<sup>8</sup> termin dla wypłaty odszkodowania ubezpieczeniowego, co – przynajmniej w teorii – gwarantuje szybkość kompensacji.

Analizując jakość zabezpieczenia należy jednak uwzględnić elementy nie tylko odszkodowawcze, ale także pomoc ubezpieczyciela w analizie ryzyka, a przede wszystkim prewencyjną rolę ubezpieczenia. Działania mające na celu zapobieżenie powstaniu szkody oraz minimalizację wielkości ewentualnych strat stanowią obowiązek kontraktowy, co narzuca dyscyplinę w tym względzie, przy tym zakłady ubezpieczeń niejednokrotnie służą w tym zakresie pomocą merytoryczną, a nawet organizacyjną.

Drugim istotnym czynnikiem decydującym o konkurencyjności ubezpieczenia jest koszt jego wykorzystania. Koszt bezpośredni i podstawowy stanowi wysokość składki ubezpieczeniowej – cena, wyrażona w pieniądzu, za którą zakład ubezpieczeń gwarantuje pokrycie ewentualnych strat w umówionym zakresie. Analizując koszt metody uwzględnić należy także i inne koszty związane z wykorzystaniem ubezpieczenia – w tym:

- koszty działań prewencyjnych - zabezpieczeń, modyfikacji, technologii etc., które stanowią warunek przyjęcia ryzyka do ubezpieczenia i wymagane są także w całym okresie ochrony ubezpieczeniowej
- koszty związane z dochodzeniem roszczeń, także na drodze postępowania sądowego oraz obecną w praktyce przewlekłością likwidacji szkody

---

<sup>7</sup> Pokorzyński: w: Sangowski, *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, s. 51

<sup>8</sup> co prawda termin ten ma charakter *ius dispositivi*, jednak praktyka zazwyczaj stosuje taki termin w zapisach owu; ponadto toczy się dyskusja nad zmianą regulacji w tym zakresie na bezwzględną

- koszty ponoszenia ryzyka na udziale własnym – zwłaszcza gdy retencja jest wymuszona (narzucona)
- koszty niepewności związanej z możliwością odmowy wypłaty odszkodowania, co stanowi pochodną niematerialnego charakteru ubezpieczenia i trudności z dokonaniem jego oceny, brakiem w dużej mierze odpowiednio przygotowanych merytorycznie kadr – tak po stronie ubezpieczającego, jak i często zakładu ubezpieczeń (np. agent) – a także brakiem standaryzacji ogólnych warunków ubezpieczenia i możliwością odmiennej interpretacji postanowień umownych; niepewność potęgowana jest przez dominującą pozycję zakładu ubezpieczeń i często nie najlepsze doświadczenia w tym obszarze – własne lub innych podmiotów.
- koszty dostępności ubezpieczenia w postaci nakładów merytorycznych i czasowych oraz finansowych na poszukiwanie i optymalizację ochrony ubezpieczeniowej – jakkolwiek tu należy podkreślić, że czynności te mogą zostać wykonane przez brokera ubezpieczeniowego, który tradycyjnie na polskim i wielu innych rynkach jest wynagradzany przez zakład ubezpieczeń, przez co jego usługi są dla klienta bezpłatne, zaś przepisy prawa i obowiązek ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej zawodowej w miarę skutecznie gwarantują wysoki poziom usług.

Z drugiej strony warto zwrócić uwagę na możliwość obniżenia zobowiązań podatkowych przez zaliczenie składki z tytułu ubezpieczenia w koszt uzyskania przychodu.

Dodatkowe korzyści związane z wykorzystaniem ubezpieczenia jako metody podjęcia ryzyka można rozpatrywać w dwóch płaszczyznach – z jednej strony obejmują one specjalne (poza-kompensacyjne) świadczenia ubezpieczyciela, z drugiej zaś korzyści będące pochodną posiadania ubezpieczenia, inne niż prawo do otrzymania odszkodowania lub świadczenia.

Ubezpieczyciel jako podmiot wyspecjalizowany w zarządzaniu ryzykiem ubezpieczeniowym może świadczyć pomoc informacyjno-organizacyjną w zakresie:

- analizy ryzyka i prewencji – pomoc w tym obszarze może obejmować takie zagadnienia jak<sup>9</sup>:
  - ocena ryzyka w przedsiębiorstwach – w tym zwłaszcza ryzyka wymagającego specjalistycznej wiedzy i umiejętności, np. zagrożeń pożarowych, eksplozji, ryzyk i awarii sprzętu informatycznego, awarii maszyn i urządzeń, utraty zysku w następstwie awarii maszyn, odpowiedzialności cywilnej, ryzyk budowlano-montażowych, utraty spodziewanego zysku w wyniku szkody budowlanej lub montażowej – tak przy

---

<sup>9</sup> na podstawie oferty Commercial Union Polska - Risk Management Services Sp. z o.o. (CU RMS) oraz HESTIA Loss Control Sp. z o.o.

- projektowaniu programu zabezpieczenia jak i w ramach tzw. lustracji ryzyk (risk surveys)
- ocena ryzyka inwestycji lub kontraktu – towarzysząca ubezpieczeniom należności – rating kraju inwestycji, rating kontrahenta oraz dodatkowo świadczone usługi windykacji należności
  - doradztwo dla przedsiębiorstw w dziedzinie przygotowania planu kontynuowania działalności gospodarczej po szkodzie (Business Continuity Plan)
  - specjalistyczne doradztwo dla klientów oraz brokerów ubezpieczeniowych w takich dziedzinach, jak minimalizacja ryzyka powstania szkody, prewencja szkodowa, zabezpieczenia, procedury; analiza stanu zabezpieczeń i przygotowanie programów prewencyjnych
  - wydawanie publikacji dotyczących prewencji szkodowej, instalacji przeciwpożarowych, najnowszych rozwiązań dotyczących budowy i montażu urządzeń przeciwpożarowych, nowoczesnych systemów zarządzania ryzykiem
  - techniczne szkolenia i kursy podnoszące kwalifikacje brokerów ubezpieczeniowych lub klientów w zakresie kontroli i minimalizacji ryzyk
- administrowania roszczeniami – a także organizacji i wsparcia merytorycznego w sporze sądowym - co ma szczególne znaczenie w odniesieniu do odpowiedzialności cywilnej oraz potrzeby ochrony prawnej, a także – co w naszym systemie może jeszcze mniej znaczące i powszechne – w odniesieniu do ryzyka wypadku i zachorowania pracowników, gdzie doświadczenie i pozycja ubezpieczyciela ułatwiają negocjacje ze służbą zdrowia<sup>10</sup>; pomoc w administrowaniu roszczeniami wydaje się jedną z najważniejszych korzyści, gdyż w praktyce przekłada się na mniejszy rozmiar strat (zobowiązań), a w dłuższym horyzoncie na niższy koszt ubezpieczenia.

Oczywiście usługi takie świadczyć może także podmiot zarządzający ryzykiem – wewnętrzny bądź zewnętrzny w stosunku do firmy – jednakże w przypadku mniejszych firm rozwiązanie takie może być utrudnione organizacyjnie, a przede wszystkim nieopłacalne, a przy tym słabo rozwinięte rynki (a do takich w tym aspekcie należy zaliczyć chyba rynek polski) cechuje tu brak lub mała podaż usług podmiotów innych niż zakłady ubezpieczeń. Trudno także nie doceniać doświadczenia ubezpieczycieli w tym zakresie, popartego wieloletnią tradycją oraz potencjałem organizacyjnym i finansowym.

---

<sup>10</sup> Williams, Smith, Young: Risk management and insurance, s. 50



W drugiej grupie korzyści związanych z wykorzystaniem ubezpieczenia jako metody podjęcia ryzyka wskazać można następujące:

- elastyczność ubezpieczenia i względnie duża dostępność – jako kontrakt ubezpieczenie może być modyfikowane stosownie do potrzeb ubezpieczonego, produkty gotowe coraz częściej mają też formułę elastyczna pozwalającą na stosunkowo proste dopasowanie zakresu ochrony do potrzeb; konkurencyjny rynek zapewnia przy tym szeroką ofertę produktowi, jakkolwiek wciąż jeszcze na rynku polskim brakuje wielu niestandardowych produktów; granice dostępności wydają się wyznaczać dwa parametry - ubezpieczalność ryzyka oraz koszt ubezpieczenia<sup>11</sup>
- dyscyplinowanie – kontraktowy charakter ubezpieczenia daje ubezpieczycielowi podstawę do pilnowania wypełniania przez ubezpieczonego zobowiązań umownych – opłacania składek, zachowań prewencyjnych - takie dyscyplinowanie można uznać za znaczącą zaletę
- poczucie bezpieczeństwa – nie mniej istotne jest także poczucie bezpieczeństwa - sprawnie działający system ubezpieczeń pozwala podejmować bardziej ryzykowne przedsięwzięcia, wprowadzać innowacyjne produkty i usługi; pewność i stabilność finansowa przekłada się także na wzmocnienie wiarygodności finansowej w oczach kontrahentów, inwestorów, instytucji finansujących oraz klientów – zwłaszcza, gdy z badań wynika, że około 30 % firm bankrutuje po szkodzie całkowitej; oczywiście takie implikacje właściwe są w ogóle stosowaniu zarządzania ryzykiem, jednak ubezpieczenie wydaje się stanowić czynnik bardziej „namacalny” czy wyrazisty.

Zwrócić należy także uwagę, iż wykorzystanie ubezpieczenia uwalnia środki, konieczne na utworzenie rezerw na wypadek ryzyka w ramach programu samo-ubezpieczenia – wolne fundusze mogą być przeznaczane na inwestycje lub konsumpcję. Element ten w pewien sposób stanowi także czynnik wpływający na koszt wykorzystania metody.

W ostatnim czasie wydaje się, że dodatkowe korzyści, jakie zapewnia ubezpieczenie obok tradycyjnej roli kompensacyjnej i prewencyjnej są coraz częściej dostrzegane. Stanowią np. one instrument istotny w motywowaniu czy wynagradzaniu kadr (ubezpieczenia na życie, emerytalne, ubezpieczenia OC członków zarządu), podnoszący wiarygodność i atrakcyjność firmy i jej usług (ubezpieczenia OC, gwarancje ubezpieczeniowe, ubezpieczenia Business Interruption).

---

<sup>11</sup> z uwagi na ograniczony zakres rozważań szczegółowa analiza tych aspektów została pominięta

## 5. Podsumowanie

Podsumowując należy podkreślić fakt, iż w rozwoju podejścia do ryzyka ubezpieczenie, stanowiące przez pewien okres synonim profesjonalnego zarządzania ryzykiem, stało się dziś jedną z metod podejmowania ryzyka, choć efektywność jej implementacji wymaga gruntownej analizy ryzyka oraz rozważenia możliwości wykorzystania innych metod. Pewne aspekty funkcjonowania ubezpieczenia sprawiają, iż mimo wielu zalet poszukiwane i stosowane są alternatywne rozwiązania. Z uwagi na nadzór państwa i regulacje ochronne oraz względną tanią i stosunkowo łatwą dostępność można uznać, że ubezpieczenie jest metodą konkurencyjną, na tle innych, choć oczywiście ocena tego faktu, wymaga analizy w konkretnej sytuacji. Zmieniła się w ostatnich latach także rola ubezpieczenia w działalności gospodarczej, pełni ono już nie tylko funkcje kompensacyjne i prewencyjne. Zmiana ta jest z jednej strony wynikiem zmian w postrzeganiu ubezpieczenia przez przedsiębiorców, z drugiej implikowana przez rozszerzającą się ofertę usług dodatkowych świadczonych swoim klientom przez zakłady ubezpieczeń.

### Literatura:

1. Gallagher R., *Risk Management: A New Phase of Cost Control*; Harvard Business Review, 1956
2. Vaughan E. , *Risk Management*, New York, 1997
3. Brodtrick O., *Risk, Innovation and Values, Examining the Tension*; Centre for public Management, 1999
4. Kloman H.F., *Risk Management Milestones: 1900 to 1999*, Risk Management Reports, December 1999, Volume 26, No. 12.
5. Ronka-Chmielowiec W. (red.), *Zarządzanie ryzykiem w ubezpieczeniach*, Wrocław: Wydawnictwo AE, 2002
6. Sangowski T. (red): *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext Warszawa 1998, s. 46
7. Greene M., Trieschmann J.: *Risk and insurance, Cincinnati, Ohio 1981*
8. Sangowski, *Vademecum ubezpieczeń gospodarczych*, SAGA Printing Poznań, 1998
9. Williams C., Smith M., Young P., *Risk management and insurance*, McGRAW-HILL, 1998