

**Debiuty Naukowe Studentów  
Wyższej Szkoły Bankowej**

**rok 2015  
nr 15**

# The Poznan School of Banking Undergraduate Research Journal

**2015**  
**No. 15**

edited by

Piotr Dawidziak



The Poznan School of Banking Press

Poznan 2015

# Debiuty Naukowe Studentów Wyższej Szkoły Bankowej

rok 2015

nr 15

redaktor naukowy

Piotr Dawidziak



Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

Poznań 2015

Komitet wydawniczy / Editorial Board

Przewodniczący / Chair: *prof. dr hab. Józef Orczyk*

Członkowie / Members: *dr hab. Władysław Balicki, dr hab. Arnold Bernaciak, dr Piotr Dawidziak, dr hab. Marek Dylewski, dr hab. Sławomir Jankiewicz, Grażyna Krasowska-Walczak (dyrektor Wydawnictwa WSB w Poznaniu / Director of the Poznan School of Banking Press), dr Alicja Kaiser, dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz, dr hab. Magdalena Majchrzak, Andrzej Malecki (sekretarz / Secretary), dr hab. Ilona Romiszewska, dr Łukasz Wawrowski, prof. dr hab. Stanisław Wykrętowicz, dr Maria Zamelska*

Czasopismo umieszczone na liście „B” MNSW, w bazach: Index Copernicus, BazEkon, PBN i POL-Index.

Czasopismo recenzowane według standardów Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Lista recenzentów na stronie [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) oraz w ostatnim numerze czasopisma z danego roku.

Journal included in List B of the Ministry of Science and Higher Education as well as in Index Copernicus, BazEkon, PBN and POL-Index databases.

Journal reviewed in compliance with the standards set forth by the Ministry of Science and Higher Education.

A list of referees is available at [www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl) and published in the last issue of the Journal each year.

Procedura recenzowania / Review procedure

[www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow](http://www.wydawnictwo.wsb.pl/informacje-dla-recenzentow)

Redaktor naczelny czasopisma / Editor-in-chief

*dr Piotr Dawidziak*

Weryfikacja abstraktów w języku angielskim / Abstracts in English revised by

*Victoria Szpyrka (native speaker)*

Redaktor prowadzący / Text editor

*Elżbieta Turzyńska*

Redakcja i korekta / Copyedited by

*Natalia Wiśniewska*

Redakcja techniczna i skład / Typeset by

*Elżbieta Turzyńska*

Projekt okładki / Cover design by

*Jan Ślusarski*

Publikacja finansowana przez Wyższą Szkołę Bankową w Poznaniu.

Publication financed by the Poznan School of Banking.

Wersja pierwotna – publikacja drukowana / Source version – print publication

Nakład: 150 egz. / Circulation: 150 copies

© Copyright by Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 2015

ISSN 1428-7129

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu

al. Niepodległości 2, 61-874 Poznań, tel. 61 655 33 99, 61 655 32 48

e-mail: [wydawnictwo@wsb.poznan.pl](mailto:wydawnictwo@wsb.poznan.pl), [dzialhandlowy@wsb.poznan.pl](mailto:dzialhandlowy@wsb.poznan.pl)

[www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl](http://www.wydawnictwo.wsb.poznan.pl)

Druk i oprawa / Printed and bound by ESUS Drukarnia cyfrowa, Poznań

## Spis treści

Wstęp ( <i>Piotr Dawidziak</i> ).....	9
<b>Aleksandra Bigaj</b> Ewolucja instytucji upadłości konsumenckiej w latach 2009–2016 Szanse i zagrożenia .....	13
<b>Sonia Kozub-Skalska</b> Klauzula obejścia prawa podatkowego.....	27
<b>Magdalena Jaśkiewicz</b> Działania rekruterów wobec stresu kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych .....	47
<b>Weronika Komorowicz</b> Identyfikacja i analiza kluczowych czynników wspierających ideę <i>work-life balance</i> wśród pracowników działu obsługi klienta firmy ACN ...	69
<b>Wojciech Kącki</b> Rachunkowość kapitału intelektualnego.....	89
<b>Justyna Wieczorek, Anna Wyzuj</b> Charakterystyka finansowa firm rodzinnych .....	111
<b>Monika Pawłowska, Maria Roj, Joanna Szymańska, Sylwia Walczak</b> Zależność między ryzykiem a rentownością na przykładzie spółek giełdowych przemysłu chemicznego i farmaceutycznego .....	129
<b>Diana Kwiecień</b> Skuteczność analizy technicznej w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych .....	143
<b>Radosław Marciniak</b> Wykorzystanie analizy technicznej do badań rynku mieszkaniowego w Polsce przy użyciu koncepcji Richarda Wyckoffa .....	165
<b>Małgorzata Klimkowska</b> Analiza porównawcza systemów wspierania eksportu Polski i Wielkiej Brytanii .....	183

**Arkadiusz Like**

Analiza instrumentów promocji marek luksusowych na przykładzie  
rynku samochodowego ..... 199

**Piotr Perliński, Paweł Łączny, Karolina Końpa**

Model doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach  
wymiany pasażerów na przykładzie systemu komunikacji zbiorowej w Poznaniu .. 217

Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej” nr 1–15 231

Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów ..... 233

# Contents

Introduction ( <i>Piotr Dawidziak</i> ) .....	9
<b>Aleksandra Bigaj</b> The evolution of the institution of the consumer insolvency in 2009-2016 – opportunities and risks. ....	13
<b>Sonia Kozub-Skalska</b> A clause to circumvent tax law .....	27
<b>Magdalena Jaśkiewicz</b> The influence of recruiter behaviour on candidate stress during an interview ....	47
<b>Weronika Komorowicz</b> Identification and analysis of key factors supporting the idea of Work-Life Balance among customer service representatives of ACN .....	69
<b>Wojciech Kącki</b> Intellectual capital accounting. ....	89
<b>Justyna Wiczorek, Anna Wyzuj</b> Financial characteristic of family-run companies .....	111
<b>Monika Pawłowska, Maria Roj, Joanna Szymańska, Sylwia Walczak</b> The relationship between risk and profitability – based on the example of joint stock companies of the chemical and pharmaceutical industry .....	129
<b>Diana Kwiecień</b> The effectiveness of technical analysis in the process of investment decision making .....	143
<b>Radosław Marciniak</b> A technical analysis of the housing market in Poland based on the Richard Wyckoff Method .....	165
<b>Małgorzata Klimkowska</b> A comparative analysis of export support systems of Poland and the UK .....	183

**Arkadiusz Like**

Promotion instruments of luxury brands – an example using the car market . . . . 199

**Piotr Perliński, Paweł Łączny, Karolina Końpa**Selection of features from a passenger information system, relating to tram stops,  
using the example of public transport in Poznań . . . . . 217Reviewers of “The Poznań School of Banking Undergraduate Research Journal”  
issues 1–15 . . . . . 231

The WSB Press Instructions for Authors Submitting Contributions in English. . . . . 234



## Wstęp

Przedstawiamy Państwu 15 numer „Debiutów Naukowych Studentów WSB”, który z kilku powodów różni się od poprzednich. Warte podkreślenia są zmiany świadczące o jakościowej ewolucji czasopisma.

W prezentowanym zeszycie publikowanych jest znacznie więcej artykułów niż w poprzednich. To rezultat większego zainteresowania młodych i ambitnych autorów działalnością badawczą i podejmowania prób wejścia na ścieżkę rozwoju naukowego. Zawartość numeru to także wynik starannej selekcji artykułów spośród nadesłanych blisko 20 propozycji.

W odróżnieniu od dotychczasowych numerów, w których artykuły dotyczyły zagadnień z różnorodnych obszarów kształcenia w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu i w związku z tym ich zawartość była na swój sposób rozproszona, artykuły publikowane w niniejszym tomie wyraźnie koncentrują się na tematyce z zakresu finansów oraz zarządzania – „flagowych” obszarów kształcenia uczelni. Prezentowany zeszyt jest więc bardziej sprofilowany tematycznie.

Wyróżnikiem niniejszego numeru jest artykuł napisany przez studentkę Wydziału Finansów i Bankowości w Poznaniu – Aleksandrę Bigaj. Ten fakt cieszy podwójnie, gdyż jest to studentka prawa w biznesie – kierunku z nowego obszaru kształcenia w WSB, która nie ma jeszcze doświadczenia w przygotowaniu pracy dyplomowej jak pozostali autorzy – publikujący absolwenci.

W nowym obszarze kształcenia uczelni mieści się także ostatni z zamieszczonych w numerze artykułów. To praca przygotowana na podstawie projektu inżynierskiego na kierunku logistyka, trzeciego po informatyce i inżynierii zarządzania kierunku inżynierskiego.

I na koniec, „Debiuty” w grudniu 2015 r. zostały wpisane na listę B czasopism punktowanych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego z liczbą 3 punktów. Podstawą przyznania tego wyróżnienia jest m.in. dorobek autorów poprzednich numerów. Oznacza to, że autorzy publikujący od tej pory w czasopiśmie będą mogli poszczycić się uzyskaniem 3 punktów w swoim dorobku naukowym.

Czym zatem chciałbym Państwa zainteresować?

Zeszyt otwiera artykuł Aleksandry Bigaj, zatytułowany *Ewolucja instytucji upadłości konsumenckiej w latach 2009-2016. Szanse i zagrożenia*. Autorka bardzo rzetelnie analizuje stan prawny w omawianym zakresie, wskazując pewne wady ówczesnych regulacji oraz dotychczasowe reformy instytucji upadłości

konsumenckiej, w tym nowelizację Prawa upadłościowego obowiązującą od stycznia 2016 r. W sposób jasny i zrozumiały opisuje efektywność proponowanych rozwiązań i stawia pytanie, czy proponowane zmiany nie przesądzą o tym, że dłużnicy są objęci większą ochroną niż wierzyciele.

W obszarze prawa pozostaje opracowanie Soni Kozub-Skalskiej pt. *Klauzula obejścia prawa podatkowego*. Autorka podejmuje aktualną problematykę z zakresu prawa podatkowego, będącą obecnie przedmiotem prac Ministerstwa Finansów. Precyzyjnie omawia dotychczasowy kształt klauzuli obejścia w polskim porządku prawnym oraz jej funkcjonowanie w innych państwach Unii Europejskiej. Pozwala to na sformułowanie podpowiedzi, by w pracach nad nowymi rozwiązaniami w polskim prawie podatkowym oprzeć się na doświadczeniu i orzecznictwie innych państw Unii Europejskiej.

Kolejny artykuł, zatytułowany *Działania rekruterów wobec stresu kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych*, został przygotowany przez Magdalenę Jaśkiewicz. Porusza ona niezwykle ważny i istotny problem wpływu działań osób rekrutujących na poziom stresu rekrutowanych, co z kolei rzutuje zarówno na możliwość optymalnego przedstawienia posiadanych kompetencji, jak i adekwatną ocenę rekrutera oraz budowanie pozytywnego wizerunku potencjalnego pracodawcy. Na podstawie badań przeprowadzonych w firmie zajmującej się procesami telefonicznej obsługi klienta na zlecenie firm zewnętrznych Autorka weryfikuje wiele hipotez szczegółowych dotyczących związku między konkretnymi zachowaniami rekrutera a odczuwanym poziomem stresu. Ważnym rezultatem badań jest wskazanie zachowań mniej i bardziej stresujących, co z pewnością powinno być przydatne podczas rekrutacji.

Zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy także praca Weroniki Komorowicz pt. *Identyfikacja i analiza kluczowych czynników wspierających ideę work-life balance wśród pracowników działu obsługi klienta firmy ACN*. Artykuł podejmuje trudny i aktualny temat konfliktu między życiem zawodowym i osobistym. Autorka wykorzystując opracowany przez siebie kwestionariusz i pogłębiając uzyskane wyniki wywiadem z pracownikami, zbadała ich oczekiwania i porównała z możliwościami ich spełnienia, wskazując na istnienie określonych rozbieżności (w nomenklaturze Autorki „luk”). Efektem tego ambitnego opracowania jest wskazanie pracodawcy pewnych rozwiązań w obszarach wymagających najpilniejszej poprawy.

W sferze finansów i rachunkowości mieści się artykuł przygotowany przez Wojciecha Kąckiego pt. *Rachunkowość kapitału intelektualnego*. Autor zajmuje się sklasyfikowaniem oraz pomiarem tego niematerialnego składnika zasobów przedsiębiorstwa, a w konsekwencji określeniem źródeł jego wartości. Autor próbuje też zarysować koncepcję dalszego rozwoju badań nad kapitałem intelektualnym na podstawie modelu Leifa Edvinnsóna i Michaela S. Malone’a oraz przedstawia propozycję jej wdrożenia na grunt współczesnej rachunkowości.

Pozostając na tym gruncie, polecam artykuł Justyny Wieczorek i Anny Wyzuj pt. *Charakterystyka finansowa firm rodzinnych*. Podejmuje on aktualną i ważną problematykę związaną z firmami rodzinnymi, wpisuje się zatem w toczącą się dyskusję o ich stanie i przyszłości. Autorki podjęły się zadania porównania firm rodzinnych i nierodzinnych działających w tych samych branżach w zakresie wybranych charakterystyk finansowych. Na podstawie przeprowadzonych badań, wymagających zebrania wielu sprawozdań finansowych i ich analizy, Autorki weryfikowały hipotezy dotyczące poziomu zadłużenia, zarządzania kapitałem obrotowym netto oraz rentowności sprzedaży i kapitałów własnych. Uzyskane wyniki skłaniają do kontynuowania i pogłębiania badań nad firmami rodzinnymi.

Charakterystyką finansową wybranych firm notowanych na giełdzie zajmują się Monika Pawłowska, Maria Roj, Joanna Szymańska i Sylwia Walczak w artykule *Zależność między ryzykiem a rentownością na przykładzie spółek giełdowych przemysłu chemicznego i farmaceutycznego*. Warto podkreślić, że tego rodzaju zależności na przykładzie spółek giełdowych są przedmiotem niewielu badań, na co wskazuje literatura przedmiotu. Podnosi to wartość omawianego artykułu.

W nurcie analitycznym pozostaje praca *Efektywność analizy technicznej w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych*. Diana Kwiecień zbadała zmiany indeksu giełdowego WIG20 i ocenę skuteczności formacji cenowych w prognozowaniu trendów na giełdzie. Przedmiotem badań realizowanych w trzech horyzontach czasowych i obejmujących lata 2000-2015 były formacje podwójnego dna i podwójnego szczytu, a celem analiza skuteczności tych formacji w ocenie zmian trendu cenowego. Przeprowadzone badania mają zatem znaczenie dla inwestorów giełdowych, gdyż – jak pokazuje Autorka – skuteczność formacji cenowych zależy od horyzontu czasowego, w którym występują.

Podobnego zadania podjął się Radosław Marciniak, który w swoim opracowaniu wykorzystał analizę techniczną do badań rynku mieszkaniowego. Autor, wzorując się na modelu Richarda Wyckoffa, proponuje autorski sposób badania rynku mieszkaniowego, który może stać się w przyszłości alternatywą dla analiz oferowanych obecnie na rynku. Prezentowana metoda, oparta na założeniu, że za wahania cen nieruchomości odpowiada nierównowaga między podażą a popytem, została wykorzystana do analiz sytuacji na rynku nieruchomości Poznania i Warszawy.

Na podstawie nagrodzonej pracy magisterskiej powstał artykuł będący analizą porównawczą systemów wspierania eksportu Polski i Wielkiej Brytanii. Autorka – Małgorzata Klimkowska opisuje, na jaki zakres pomocy mogą liczyć przedsiębiorcy z Polski i Wielkiej Brytanii. Wskazuje ponadto na słabe i mocne strony każdego z wymienionych systemów wsparcia. Atutem artykułu, mogącym mieć konkretne zastosowanie w praktyce, są rekomendacje Autorki co do działań, które mogłyby wpłynąć na ulepszenie tych systemów.

W zupełnie innym obszarze mieści się artykuł Arkadiusza Likego *Analiza instrumentów promocji marek luksusowych na przykładzie rynku samochodowego*. Autor skoncentrował się na specyficznych dla tej grupy towarów narzędziach promocji, obszernie je omawiając, by następnie podjąć się próby oceny ich przydatności w promocji marek luksusowych.

Numer zamyka artykuł przygotowany przez absolwentów kierunku logistyka – Piotra Perlińskiego, Pawła Łącznego i Karolinę Końpę. Autorzy zaproponowali model doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej na przystankach komunikacji zbiorowej. Na podstawie opracowanych kryteriów ilościowych i jakościowych podjęli próbę oceny przystanków i ich kategoryzacji. Artykuł to kolejny przykład pracy naukowej mającej aplikacyjny charakter, jej wyniki bowiem mogą znaleźć zastosowanie w projektowaniu podsystemów informacji pasażerskiej w miejskim publicznym transporcie zbiorowym, szczególnie przy doborze ich charakterystyk i wyposażenia.

Zachęcam gorąco do zapoznania się z zawartością niniejszego numeru „Debiutów”.

*dr Piotr Dawidziak*  
*redaktor naukowy*

**ALEKSANDRA BIGAJ**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
ola.bigaj@gmail.com

## **Ewolucja instytucji upadłości konsumenckiej w latach 2009–2016. Szanse i zagrożenia**

**Streszczenie.** Niniejszy artykuł opisuje problem odzyskiwania należności od dłużników ze szczególnym uwzględnieniem okresu 2014–2016 w Polsce, kiedy to nastąpiła duża nowelizacja obowiązującego wcześniej prawa upadłościowego i naprawczego. Zaostrzone kryteria, jakie musieli spełniać dłużnicy chcący skorzystać z instytucji upadłości konsumenckiej, spowodowały, że w ciągu 5 lat obowiązywania ustawy w całym kraju ogłoszono zaledwie nieco ponad 100 upadłości. Obowiązujące od 2015 r. przepisy sprawiły, że instytucja ta cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród Polaków. Tym samym należy zadać sobie pytanie, czy w obecnej sytuacji dłużnicy nie są objęci większą ochroną niż wierzyciele.

**Słowa kluczowe:** upadłość konsumencka, prawo upadłościowe, dług, niewypłacalność, bankructwo

### **1. Wprowadzenie**

Nieprzemyślane wydatki, brak oszczędności, zaciąganie nowych zobowiązań na spłatę starych długów, osobiste kryzysy życiowe, okoliczności makroekonomiczne, a także brak wiedzy o nabywaniu instrumentów finansowo-kredytowych to obecnie najczęstsze przyczyny niewypłacalności, czego konsekwencją jest bankructwo osób fizycznych. Narastający w wielu krajach problem z odzyskiwaniem zaległych należności spowodował konieczność formułowania odpowiednich uregulowań prawnych.

W Polsce przepisy prawa upadłościowego zostały po raz pierwszy usystematyzowane w rozporządzeniu Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 października 1934 r. Prawo upadłościowe (przed wejściem w życie rozporządzenia kwestie te regulowało ustawodawstwo rozbiorowe). Dokument ten nie przewidywał jednak instytucji upadłości konsumenckiej. Upadłość mógł wówczas ogłosić „kupiec,

który zaprzestał płacenia długów”<sup>1</sup>. Instytucja upadłości konsumenckiej w Polsce weszła w życie dopiero 31 marca 2009 r. na mocy ustawy z dnia 5 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych<sup>2</sup>.

Upadłość konsumencka umożliwia redukcję lub umorzenie w całości zobowiązań osoby fizycznej nieprowadzącej działalności gospodarczej. Doświadczenia lat 2009–2014 pokazały, że instytucja upadłości konsumenckiej była mało efektywna. Przykładowo, w 2009 r. do sądów wpłynęło 985 wniosków o ogłoszenie upadłości, z czego w 10 przypadkach ogłoszono upadłość. Oznacza to, że tylko 1% spraw zakończyło się pozytywnym dla wnioskodawców orzeczeniem. W kolejnym, 2010 r., do sądów wpłynęło 510 wniosków i w 12 sprawach została ogłoszona upadłość, co stanowi 2,3% ogłoszonych upadłości<sup>3</sup>. W sumie, w ciągu niespełna 5 lat (od 31 marca 2009 r. do 30 grudnia 2014 r.) liczba upadłości w całej Polsce przekroczyła nieco ponad 100, co nie jest równoznaczne z oddłużeniem tyluż osób fizycznych. Statystyki wyraźnie pokazały, że upadłość konsumencka wymaga gruntownej reformy. Rezultatem była duża nowelizacja Prawa upadłościowego i naprawczego (p.u.n.), która weszła w życie 31 grudnia 2014 r. Kluczowym elementem nowelizacji była zmiana celu postępowania upadłościowego; teraz art. 2 ust. 2 p.u.n. nakazuje, by postępowanie prowadzić tak, aby umożliwić umorzenie zobowiązań upadłego niewykonanych w postępowaniu upadłościowym. Co więcej, umorzenie długów jest możliwe nawet w przypadku, gdy dłużnik nie posiada majątku – jest to bowiem główny cel upadłości konsumenckiej.

## 2. Upadłość konsumencka do 30 grudnia 2014 roku

W pierwszym roku po wprowadzeniu instytucji upadłości konsumenckiej w Polsce (od 31 marca 2009 r.) ogłoszonych zostało zaledwie 10 upadłości. Wynikało to z braku wystarczającej wiedzy konsumentów na temat wymagań, jakie należało spełnić. Większość wniosków zawierała błędy lub braki, część dłużników rezygnowała z możliwości ogłoszenia upadłości, gdy dowiadywała się, że będzie wiązać się to np. z przymusową sprzedażą mieszkania. W wersji ustawy z 2009 r.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Rozporządzeniu Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 października 1934 r. Prawo upadłościowe, Dz.U. nr 93, poz. 834.

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Dz.U. nr 234, poz. 1572.

<sup>3</sup> Dane Ministerstwa Sprawiedliwości, cyt. za: A. Szymańska, *Upadłość konsumencka w wybranych krajach Unii Europejskiej, a kryzys gospodarczy*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 1(40), s. 54.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 6 marca 2009 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz.U. nr 53, poz. 434.

zaostrzone kryteria sprawiały, że większość osób zainteresowanych upadłością konsumencką nie kwalifikowała się, aby z niej skorzystać. Przedmiotowa instytucja okazała się być na tyle nieskuteczna, że w ciągu kilku lat w całej Polsce ogłoszono upadłość tylko w 120 przypadkach (zob. tab. 1). W kolejnych latach liczba wniosków o ogłoszenie upadłości zmniejszała się. Nie wynikało to jednak ze zmniejszenia się liczby zadłużonych czy też poprawy sytuacji gospodarczej w Polsce, ale z obowiązujących przepisów, które stawiały konsumentom zbyt rygorystyczne warunki.

**Tabela 1.** Liczba wniosków i ogłoszonych upadłości w latach 2009–2014

Rok	Liczba wniosków o ogłoszenie upadłości konsumentów	Ogłoszenie upadłości osoby fizycznej	Wnioski o ogłoszenie upadłości			Odsetek ogłoszonych upadłości w stosunku do liczby wniosków
			oddalone	umorzone postępowanie	prawomocny zwrot wniosku	
2009*	985	10	131	28	422	1,02
2010	510	12	124	10	265	2,35
2011	385	14	101	11	169	3,64
2012	286	24	162	9	138	8,39
2013	274	28	178	3	104	10,22
2014	286	32	98	16	123	11,18
Razem	<b>2735</b>	<b>120</b>	1085	77	1221	4,38

Źródło: dane Wydziału Statystyki i Analiz Ministerstwa Sprawiedliwości.

Dłużnik, chcąc skorzystać z instytucji upadłości konsumenckiej, musiał spełniać łącznie dwa warunki. Pierwszy dotyczył wyjątkowości sytuacji, w której powstał dług, tzn. niecodzienne okoliczności, które przyczyniły się do niewypłacalności dłużnika. Ustawodawca tym samym podkreśla, iż skorzystanie z instytucji upadłości konsumenckiej traktowane jest jako wyjątek<sup>5</sup>. Po drugie, obligatoryjnym warunkiem była niezależność przyczyn powstania niewypłacalności od osoby dłużnika. Obydwie przesłanki rozpatrywano kumulatywnie, ponieważ tylko ich łączne spełnienie umożliwiało dalszy tok postępowania, co wynikało z koniunkcji użytej w tekście aktu prawnego<sup>6</sup>. Do przyczyn wyjątkowych i niezależnych od dłużnika zaliczano: kataklizmy (susze, powodzie, trzęsienia ziemi czy huragany), nagłą zmianę polityki banku centralnego, a także chorobę dłużnika, kradzież

<sup>5</sup> Uzasadnienie do projektu ustawy z dnia 5 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/druk.xsp?nr=2265> [18.11.2015].

<sup>6</sup> P. Czuchowicki, *Warunki ogłoszenia upadłości konsumenckiej*, „Pieniądze i Wiąż” 2011, nr 1 (50).

i pożar<sup>7</sup>. W art. 491<sup>3</sup> p.u.n. wskazano dwie przykładowe sytuacje, w których sąd zobowiązany był oddalić wniosek o ogłoszenie upadłości ze względu na brak wyjątkowych i niezależnych okoliczności. Jedną z nich jest zaciągnięcie zobowiązania w chwili, gdy jest się niewypłacalnym, co wpływa na powiększenie długu i utrudnia jego spłatę w przyszłości. Przesłanka ta, obok art. 13 ust. 1 p.u.n. (niedostatek masy upadłości), okazała się jedną z częstszych przyczyn oddalania wniosków, bowiem zaciąganie dalszych zobowiązań w stanie niewypłacalności jest rzeczą powszechną – przykładem może być sytuacja, w której bank oferuje dłużnikowi możliwość zaciągnięcia kredytu konsolidującego wszystkie długi na korzystniejszych warunkach<sup>8</sup>.

Kolejnym kryterium, jakie musiało zostać spełnione w poprzednim stanie prawnym, było istnienie minimum dwóch wierzycieli. Zatem na przykład osoba, która z przyczyn losowych znalazła się w sytuacji, w której nie była w stanie spłacić zaciągniętego kredytu, nie kwalifikowała się do skorzystania z instytucji upadłości konsumenckiej z powodu zbyt małej liczby posiadanych wierzycieli.

Czynnikiem dyskwalifikującym wielu dłużników już na wstępie był także obowiązek pokrycia kosztów sądowych. Należało dysponować kwotą rzędu 6–8 tys. zł, aby przeprowadzić postępowanie upadłościowe. Oznaczało to paradoksalnie, że aby ogłosić upadłość, trzeba było mieć pieniądze. W praktyce większość kredytobiorców gdyby dysponowała taką kwotą, nie musiałaby ogłaszać upadłości – jak pokazały badania przeprowadzone przez arbitra Związku Banków Polskich, 80% zadłużeń wynosi poniżej 20 tys. zł<sup>9</sup>. Dla porównania, w Wielkiej Brytanii, kraju bardziej zamożnym, całkowity koszt ogłoszenia upadłości ponoszony przez dłużnika w najdroższym wariantcie nie przekracza kwoty ok. 500 funtów szterlingów, co w przeliczeniu na złotówki wynosi mniej niż 3 tys. zł<sup>10</sup>. Jednym z czynników wpływających na wysoki koszt postępowania był obowiązek zamieszczania ogłoszenia o upadłości w co najmniej jednym dzienniku o zasięgu krajowym<sup>11</sup>. W trakcie obowiązywania tychże przepisów pojawiały się postulaty o zniesieniu tego obowiązku. Zwracano uwagę, że wiąże się to z dużymi kosztami, na które dłużnik z wiadomych przyczyn nie mógł sobie pozwolić. Poza tym długi konsumenta mają charakter prywatny, niezwiązany z działalnością gospodarczą, domniemać więc można, że powstały na poziomie lokalnym, zatem wystarczające wydaje się ogłoszenie informacji o upadłości w prasie lokalnej

<sup>7</sup> S. Gurgul, *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Warszawa 2013, s. 763–764.

<sup>8</sup> Uzasadnienie do projektu ustawy z dnia 5 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/druk.xsp?nr=2265> [18.11.2015].

<sup>9</sup> P. Kuglarz, *Fala upadłości konsumenckich dopiero nadzieje*, „Rzeczpospolita” 12 października 2015, dodatek D4 „Podatki”.

<sup>10</sup> Tabela C Bieżących kursów kupna i sprzedaży walut obcych sporządzona przez NBP dnia 18.11.2015 r., [www.nbp.pl/kursy/kursyC.html](http://www.nbp.pl/kursy/kursyC.html) [18.11.2015].

<sup>11</sup> Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2009 r., nr 173, poz. 1361, art. 491<sup>3</sup>.



oraz w budynku sądu. Warto także zaznaczyć, że obowiązujące wówczas prawo uniemożliwiało zawarcie układu z wierzycielami.

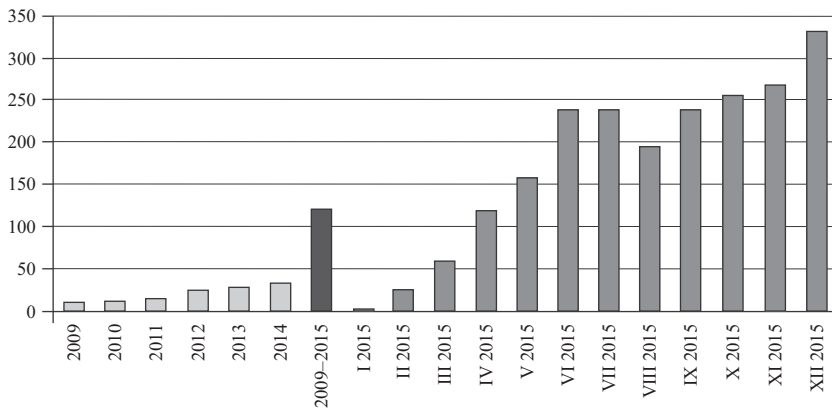
### 3. Upadłość konsumencka w 2015 roku

Wymagająca reform ustawa doczekała się zmian od 31 grudnia 2014 r.<sup>12</sup> Uchwalone przepisy wyszły naprzeciw wyrażanym powszechnie potrzebom – dokonały zmiany dotychczas funkcjonującego modelu upadłości konsumenckiej, znacznie liberalizując do niej dostęp, a zarazem usuwając dotychczas zidentyfikowane bariery w oddłużeniu osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej. Od 1 stycznia do 31 grudnia 2015 r. w Monitorze Sądowym i Gospodarczym opublikowano postanowienia sądu o ogłoszeniu upadłości w stosunku do 2122 osób nieprowadzących działalności gospodarczej. Jest to osiemnaście razy więcej ogłoszonej upadłości niż w ciągu całego okresu obowiązywania poprzednich regulacji (zob. wykres 1). Wyraźnie spadła liczba wniosków zwracanych; w okresie I–VI 2015 r. w Sądzie Rejonowym dla m. st. Warszawy w Warszawie, X Wydziale Gospodarczym ds. upadłościowych i naprawczych oddalono 29 wniosków, 1 odrzucono, zaś 186 rozpoznano pozytywnie. Współczynnik wniosków oddalonych na ogół merytorycznie rozpoznanych wynosił 13%, natomiast w okresie 2009–2014 współczynnik ten w całej Polsce wynosił 90%<sup>13</sup>.

Duży wzrost liczby ogłoszonych upadłości wynika ze złagodzenia wymogów, jakie aktualnie dłużnik musi spełnić, aby mieć możliwość skorzystania z instytucji upadłości. Obligatoryjny warunek niezależności przyczyn powstania niewypłacalności od osoby dłużnika przestał obowiązywać. Zgodnie z obecnie obowiązującymi regulacjami prawnymi sąd oddali wniosek o upadłość, tylko gdy dłużnik doprowadził do swojej niewypłacalności lub istotnie zwiększył jej stopień umyślnie lub na skutek rażącego niedbalstwa (art. 491<sup>4</sup> p.u.n.). Kwalifikacja zachowania konsumenta określana jako „rażące niedbalstwo” to zawinione działanie bądź zaniechanie dłużnika, które spowodowało trwałe utracenie możliwości spłaty wymagalnych zobowiązań pieniężnych. Dłużnik powinien zachowywać się z należytą starannością, a więc w sposób uczciwy i rzetelny. W szczególności w sposób odpowiedzialny powinien oszacować możliwości późniejszej spłaty zobowiązania w chwili jego zaciągnięcia. Przykładem rażącego niedbalstwa może

<sup>12</sup> Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Dz.U. poz. 1306.

<sup>13</sup> M. Geronim, materiały konferencyjne, VII Kongres Prawa Upadłościowego i Naprawczego – INSO 2015; <http://kongresy.allerhand.pl/inso/przykladowa-strona/prezentacje-prelegentow/> [16.11.2015].

**Wykres 1.** Liczba ogłoszonych upadłości konsumenckich od marca 2009 do grudnia 2015 roku

Źródło: opracowanie własne na podstawie ogłoszeń w „Monitorze Sądowym Gospodarczym”.

być spirala długów, tj. zaciąganie kolejnych zobowiązań, gdy jest się świadomym własnej sytuacji materialnej uniemożliwiającej późniejszą regulację należności, rozpoczynanie prowadzenia działalności gospodarczej, lekceważąc towarzyszące nadmierne ryzyko czy też poręczenie za długi osoby trzeciej grożącej niewypłacalnością (lub już niewypłacalnej). Ostateczna decyzja leży oczywiście po stronie sądu. Do każdego przypadku należy podejść indywidualnie. Przykładowo, czy dopuściła się rażącego niedbalstwa osoba, która z powodu zbyt niskiej emerytury nie jest w stanie wykupić leków i niezbędnych do życia środków, w efekcie czego zaciąga kolejne pożyczki i w chwili składania wniosku o upadłość ma 20 lub 30 różnych zobowiązań? Z jednej strony przesłanka rażącego niedbalstwa jest uzasadniona, zastanowić się jednak należy, czy większego niedbalstwa nie dopuściły się osoby udzielające kolejnych pożyczek, źle oceniając ryzyko kredytowe. Czy powinno się chronić interesy wierzycieli, którzy wiedząc o możliwościach finansowych takiej osoby, mimo to pozwoliły im się bardziej zadłużyć, czy należy jednak wziąć pod uwagę okoliczności i umożliwić konsumentowi umorzenie długów? Oddalając taki wniosek, skazuje się dłużnika na dożywotnie ściganie go przez windykatorów i komorników. Warto zatem wziąć pod uwagę w takiej sytuacji udział podmiotów udzielających szybkich pożyczek, które często z premedytacją i bez określania żadnych warunków progowych udzielają wysokooprocentowanych pożyczek. Jest to rażące niedbalstwo, jednak w większym stopniu ze strony wierzycieli, i to oni powinni ponosić konsekwencje swoich nieodpowiedzialnych decyzji.

Znowelizowane przepisy w wyraźny sposób określają nadrzędny cel postępowania upadłościowego konsumentów. Jest nim umorzenie długów, których nie udało się spłacić w postępowaniu upadłościowym (art. 2 ust. 2 p.u.n.). Oznacza to,

że nawet gdy skutek postępowania upadłościowego część zobowiązań dłużnika zostanie spłacona, pozostała kwota zostaje umorzona. Nowa regulacja sprawia, że prawa dłużników są w większym stopniu chronione niż prawa wierzycieli. Ma to umożliwić łatwiejszy „nowy start” niewypłacalnym konsumentom. Umorzeniu nie podlegają jednak alimenty, świadczenia zasądzone w sprawach karnych czy też zobowiązania, które umyślnie nie zostały ujawnione, a ich wierzyciel nie brał udziału w postępowaniu upadłościowym.

Istotną zmianą była likwidacja obowiązku istnienia minimum dwóch wierzycieli (art. 491<sup>2</sup> ust. 2 p.u.n.) – por. tab. 2. W praktyce obecnie wnioski o upadłość konsumencką może złożyć każdy niewypłacalny konsument, nawet w przypadku, gdy ma tylko jeden dług, którego nie jest w stanie spłacić, np. gdy zalega ze spłatą kredytu hipotecznego. To istotna zmiana m.in. dla 700 tys. Polaków, którzy zaciągnęli kredyty we frankach szwajcarskich, a z powodu obecnego kursu walut mają duże problemy ze spłatą zobowiązań.

**Tabela 2.** Najważniejsze zmiany na korzyść dłużnika, po nowelizacji 31 grudnia 2014 roku

Problem	Przed nowelizacją	Po nowelizacji
Warunek niezależności przyczyn powstania niewypłacalności od osoby dłużnika	obligatoryjny	nie obowiązuje
Nadrzędny cel upadłości konsumenckiej	zaspokojenie w jak największym stopniu wierzycieli	umożliwienie oddłużenia się i „nowy start” dłużnika
Okres wykonywania planu spłaty wierzycieli	5 lat	3 lata
Obowiązek posiadania środków na pokrycie kosztów postępowania	obowiązkowo	nie jest to konieczne, pokrywa Skarb Państwa
Okres pokrywania ze środków masy upadłości czynszu najmu mieszkania	12 miesięcy	do 24 miesięcy
Zawarcie układu z wierzycielami	brak możliwości	możliwe
Liczba wierzycieli	co najmniej dwóch	jeden lub więcej

Źródło: opracowanie własne.

Zmienił się także okres wykonywania planu spłaty wierzycieli przez upadłego. Zgodnie z art. 491<sup>15</sup> ust. 1 p.u.n. jest to okres do 36 miesięcy, a nie jak poprzednio 5 lat (art. 491<sup>7</sup> p.u.n. w poprzednim brzmieniu). Nowa reguła jest zmianą na korzyść dłużnika, ponieważ po wykonaniu planu spłaty zostają umorzone zobowiązania upadłego powstałe przed dniem ogłoszenia upadłości w części określonej w postanowieniu sądu o ustaleniu planu spłaty wierzycieli.

Istotną zmianą, w porównaniu z poprzednio obowiązującymi przepisami, jest możliwość prowadzenia postępowania również w sytuacji, gdy dłużnik nie posiada wystarczających środków na pokrycie kosztów postępowania lub gdy

w masie upadłości brak jest płynnych środków na ich pokrycie. Teraz sąd nie oddali wniosku o upadłość z powodu braku tychże środków. W tych przypadkach koszty postępowania mają być tymczasowo (a w określonym ustawą zakresie także finalnie) ponoszone przez Skarb Państwa (art. 491<sup>7</sup> ust. 1 p.u.n.).

Koszty postępowania zostały znacząco obniżone: opłata sądowa za wniosek o upadłość konsumencką wynosi obecnie 30 zł, a nie jak dotychczas 200 zł<sup>14</sup>. Zmianie uległo wynagrodzenie syndyka likwidującego majątek upadłego – ustawa określa je w granicach od ¼ do dwukrotności średniego wynagrodzenia. Ponadto ogłoszenia o upadłości są publikowane bezpłatnie w „Monitorze Sądowym i Gospodarczym”, a nie jak dotychczas w prasie (art. 491<sup>6</sup> ust. 3 i 4 p.u.n.). Nastąpiło uproszczenie wniosku o upadłość. W przepisach obowiązujących od 31 grudnia 2014 r. enumeratywnie wymieniono zawartość wniosku o ogłoszenie upadłości konsumenckiej (art. 491<sup>12</sup> ust. 4 p.u.n.). Wcześniej dłużnicy, których nie było stać na prawnika, łatwo popełniali błędy i sąd nie mógł przyjąć ich błędnego wniosku.

Na korzyść dłużnika wprowadzono także regulację, dzięki której powiększono możliwe rozmiary kwoty wydzielanej upadłemu na zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych (art. 491<sup>13</sup> p.u.n.). Kwota wydzielana upadłemu z sumy uzyskanej ze sprzedaży lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego, w którym zamieszkiwał upadły, na zaspokojenie potrzeb mieszkaniowych, może być określana w wysokości odpowiadającej od 12 do 24 przeciętnego czynszu najmu lokalu mieszkalnego w tej samej lub sąsiedniej miejscowości (zamiast poprzednio obowiązującej równowartości 12 miesięcy – art. 491<sup>6</sup> ust. 1 p.u.n. w brzmieniu sprzed 31 grudnia 2014 r.).

Dłużnik ma także możliwość zatrzymania ważnych dla niego składników majątku dzięki zawarciu z wierzycielem odpowiedniego układu. Nowelizacja umożliwiła zawarcie układu z wierzycielami z jednoczesnym częściowym umorzeniem długów. Zgromadzenie wierzycieli w celu zawarcia układu zwoływane jest przez sędziego-komisarza na wniosek upadłego. Układ może zostać przyjęty tylko i wyłącznie za zgodą dłużnika (art. 491<sup>22</sup> p.u.n.). W przypadku jego wynegocjowania upadły może zachować całość lub część swojego majątku. Nowością jest także możliwość umorzenia zobowiązań upadłego bez ustalenia planu spłaty wierzycieli<sup>15</sup>. W skrajnych przypadkach, gdy sytuacja osobista upadłego w sposób oczywisty wskazuje, że nie jest on w stanie dokonać jakichkolwiek spłat w ramach planu spłaty, sąd umorzy zobowiązania bez ustalania planu spłaty (art. 491<sup>16</sup> p.u.n. w nowym brzmieniu).

Upadłość konsumencką można ogłosić nie częściej niż co 10 lat, licząc od zakończenia poprzedniego postępowania (art. 491<sup>4</sup> ust. 3). Wierzyciele są w za-

<sup>14</sup> *Upadłość konsumencka po dużej nowelizacji. Komentarz*, red. P. Filipiak, A. Hrycaj, Ł. Li-powicz, Spartian, Poznań 2015, s. 25.

<sup>15</sup> P. Filipiak, op. cit., s. 52.

sadzie wyłączeni (poza głosowaniem nad ewentualnym układem) z czynnego udziału w postępowaniu.

Ponadto wprowadzono możliwość wniesienia skargi kasacyjnej od wskazanych w ustawie postanowień sądu II instancji (art. 491<sup>17</sup> p.u.n.). Stanowi to wyjątek w postępowaniu upadłościowym, który uzasadnia się głęboką ingerencją w prawa wierzycieli, jaka może występować w toku postępowania. W przeciwieństwie do zwykłego postępowania upadłościowego w upadłości konsumenckiej dochodzi do przymusowego wygaśnięcia praw przysługujących wierzycielowi<sup>16</sup>.

Pozostałe dyskwalifikujące czynniki wymienione w art. 191<sup>4</sup> mogą być nieuwzględniane dzięki formule „chyba że przeprowadzenie postępowania jest uzasadnione względami słuszności lub względami humanitarnymi”.

Nowelizacja ustawy spowodowała, iż upadłość konsumencka stała się powszechnym narzędziem prawnym dostępnym dla szerokiego grona dłużników.

#### 4. Zmiany nadchodzące w 2016 roku

Aktualnie obowiązująca ustawa stanowi, iż jedynym podmiotem uprawnionym do złożenia wniosku o ogłoszenie upadłości konsumenckiej jest dłużnik. Fakt ten był tematem licznych dyskusji, ponieważ w przypadku upadłości dłużnika prowadzącego działalność gospodarczą (upadłość przedsiębiorcy) wierzyciel jest uprawniony do złożenia wniosku o upadłość swojego dłużnika, a wtedy w skład masy upadłości wchodzi również cały majątek osobisty dłużnika. W Prawie upadłościowym, które będzie obowiązywać od 1 stycznia 2016 r. (zmiany wprowadzone ustawą z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne<sup>17</sup>), wniosek o ogłoszenie upadłości konsumenckiej wobec dłużnika, który prowadził działalność gospodarczą, jeżeli od dnia zaprzestania prowadzenia działalności nie upłynął rok, będzie mógł zostać złożony również przez wierzyciela (art. 8 ust. 1 p.u.n.). W konsekwencji zmieni się wtedy charakter postępowania – o ile w wypadku złożenia wniosku przez dłużnika upadłość konsumencka jest uprawnieniem i dobrodziejstwem dłużnika, który może w znacznym stopniu oddziaływać na przebieg postępowania (łącznie z możliwością skutecznego złożenia wniosku o jego umorzenie, gdy postępowanie przybiera niekorzystny obrót) – to złożenie wniosku przez wierzyciela przywróci upadłości konsumenckiej charakter egzekucyjny. Syndyk będzie mógł dokonać likwidacji całego majątku dłużnika,

<sup>16</sup> Uchwała Senatu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 lipca 2014 r. w sprawie ustawy o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych – Uzasadnienie <https://www.senat.gov.pl/download/gfx/senat/pl/senatuchwaly/1838/plik/670.pdf+&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl> [18.11.2015].

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne, Dz.U. poz. 978.

wykorzystując narzędzia udostępnione mu przez Prawo upadłościowe, w tym możliwość stwierdzenia bezskuteczności wobec masy upadłości czynności dłużnika mających na celu ukrycie majątku przed wierzycielami.

## 5. Szanse i zagrożenia wynikające z nowelizacji ustawy

Zgodnie z art. 491<sup>16</sup> ust. 1 i 2 p.u.n. sąd umarza zobowiązania upadłego bez ustalenia planu spłaty wierzycieli, jeżeli osobista sytuacja upadłego w oczywisty sposób wykazuje, że nie byłby on zdolny do dokonania jakichkolwiek spłat w ramach spłaty wierzycieli. Ze znowelizowanego przepisu wynika, że w przypadku braku jakiegokolwiek majątku dłużnika sąd umorzy jego zobowiązania, a kosztami postępowania obciąży Skarb Państwa. Prawodawca wyraźnie dokonał przesunięcia granic uprzywilejowania konsumentów. Należałoby zadać sobie pytanie, czy mamy do czynienia jeszcze z ochroną, czy może z zachętą do kreowania postaw roszczeniowych oraz unikania odpowiedzialności za podjęte decyzje? Czy tak drastyczne przejście z jednej skrajności w drugą (z rygorystycznych przesłanek do takich, które praktycznie nie stanowią problemu w ich realizacji) nie spowoduje fali nadużyć przez osoby świadomie zaciągające kredyty, z myślą o tym, że nie planują ich w przyszłości spłacić? Nadzędność celu upadłości konsumenckiej, jakim obecnie jest umorzenie należności dłużnika, wynika wprost z art. 2 ust. 2 p.u.n.: „Postępowanie uregulowane ustawą wobec osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej należy prowadzić tak, aby umożliwić umorzenie zobowiązań upadłego niewykonanych w postępowaniu upadłościowym, a jeśli jest to możliwe – zaspokoić roszczenia wierzycieli w jak najwyższym stopniu”. Przepis ten wyraźnie wskazuje główny cel zaznaczony przez ustawodawcę, jakim jest umorzenie zobowiązań dłużnika, a dopiero w dalszej kolejności zaspokojenie roszczeń wierzycieli w jak najwyższym stopniu. Nieuniknione wydaje się zatem spotkanie z sytuacjami, gdy część osób będzie starało się wykorzystać dobrodziejstwo ustawy i uniknąć spłaty zaciągniętych zobowiązań.

Przytoczone powyżej argumenty to problem, z jakim muszą zmierzyć się wierzyciele, czyli w większości przypadków banki. Należy jednak zwrócić uwagę, że zmiana przepisów dotyczących upadłości konsumenckiej nie wywołałaby takiego poruszenia, gdyby doradcy bankowi w sposób bardziej skrupulatny badali zdolność kredytową pożyczkobiorców. W efekcie, banki zmuszone są udzielać pożyczek bardziej odpowiedzialnie. Dotychczas podmioty udzielające pożyczek prześcigały się w udzielaniu tzw. chwilówek, często nie zważając na ocenę zdolności kredytowej konsumenta. Zmiana przepisów spowodowała, że takie zachowanie przestało być opłacalne. Przekazanie sprawy dłużnika do windykacji przestaje być skuteczne, gdyż należy wziąć pod uwagę, że klient może

zgłosić wniosek o upadłość. Jest to, co do zasady, sytuacja znacznie gorsza dla wierzyciela, gdyż rzadko kiedy podczas procesu upadłości wierzyciele są zaspokajani w całości. Dla dłużnika jest to sytuacja pozytywna i wiąże się z kolejnym skutkiem wprowadzonych zmian – wierzyciele zaczną negocjować z dłużnikami. Nowe przepisy spowodowały, że bankom i przedsiębiorstwom udzielającym pożyczek nie jest już na rękę coraz większe zadłużanie klientów. Dla obu stron korzystniejszym rozwiązaniem będzie restrukturyzacja należności. Dużym pozytywem upadłości konsumenckiej jest także możliwość zawieszenia wszelkich działań komorniczych. Sąd, ustalając plan spłaty dłużników, zwraca uwagę na wysokość przychodów i na jej podstawie ustala miesięczną kwotę spłaty, a nie odnosi się głównie do wysokości naszego długu. Zatem jeżeli dłużnik wywiązywał się z ustaleń sądowych, to mimo niezaspokojenia wszystkich wierzycieli w całości po trzech latach zostają umorzone wszelkie pozostałe zobowiązania.

Niespłacane należności dłużnika powiększające się z biegiem czasu o odsetki i kary umowne powodują, że konsument przestaje prawidłowo funkcjonować zarówno w życiu społecznym, jak i gospodarczym. Osoby popadające w tzw. spiralę zadłużenia często zmuszone są do korzystania z pomocy opieki społecznej, obciążając skutkami swojej niewypłacalności budżet państwa. Sytuacja osobista zmusza takie osoby do ucieczki w szarą strefę. Oznacza to, że nie płacą one żadnych podatków, często korzystają przy tym z systemu świadczeń socjalnych. Nie posiadają ubezpieczenia zdrowotnego. Taka sytuacja jest nieopłacalna nie tylko z ich perspektywy, ale też całego państwa. Wpływa negatywnie na całą gospodarkę. Nie ma wątpliwości, że instytucja upadłości konsumenckiej jest niezbędna. Jednakże najważniejszą kwestią, z jaką muszą zmierzyć się przepisy prawa upadłościowego, jest zachowanie równowagi między prawami dłużnika a prawami wierzycieli.

## 6. Podsumowanie

Omówione powyżej zmiany w prawie upadłościowym sprawiły, że polskie regulacje dotyczące upadłości konsumenckiej stały się atrakcyjniejsze dla rzetelnych dłużników. Możliwym scenariuszem może okazać się sytuacja, że upadłość zaczną ogłaszać w naszym kraju obywatele innych państw Unii Europejskiej. Z tego powodu konieczna wydaje się być większa harmonizacja przepisów prawa upadłościowego w Unii Europejskiej i ustalenie pewnych wspólnych standardów narodowych regulacji upadłości konsumenckiej<sup>18</sup>.

Niezaprzeczalnie polskie prawo upadłościowe wymagało transformacji, jednak podczas prac legislacyjnych interes wierzycieli został odsunięty na drugi plan.

<sup>18</sup> P. Kuglarz, op. cit.

Oddłużenie to szansa dla dłużnika na nowe, lepsze życie. Upadłość konsumencka powinna być możliwością na nowy start, ale tylko dla uczciwego dłużnika. Przesłanki ogłoszenia upadłości konsumenckiej nie powinny być luźno interpretowane, gdyż prawidłowo skonstruowana procedura musi być korzystna zarówno dla dłużnika, jak i wierzyciela. Interesy te powinny być wyważone<sup>19</sup>. Konieczne jest stałe monitorowanie realizowanych postępowań upadłościowych, by odpowiednio zapobiegać niezgodnemu z wolą ustawodawcy wykorzystywaniu mechanizmów upadłości konsumenckiej. Obowiązujące przepisy regulujące instytucję upadłości konsumenckiej powinny przyczyniać się do edukacji i podnoszenia świadomości oraz odpowiedzialności konsumentów. Rozluźnienie przesłanek ogłoszenia upadłości wobec osób fizycznych nieprowadzących działalności gospodarczej może dać szansę na nowe, lepsze życie niejednej osobie, ale jednocześnie, niestety, może prowadzić do nadużyć obciążających w efekcie całe społeczeństwo.

## Literatura

- Czuchowicki P., *Warunki ogłoszenia upadłości konsumenckiej*, „Pieniądze i Więź” 2011, nr 1(50).
- Geronim M., materiały konferencyjne, VII Kongres Prawa Upadłościowego i Naprawczego – INSO 2015, <http://kongresy.allerhand.pl/inso/przykladowa-strona/prezentacje-prelegentow/> [16.11.2015].
- Gurgul S., *Prawo upadłościowe i naprawcze. Komentarz*, Warszawa 2013.
- Hofman T., *Upadłość konsumencka 2015*, „Monitor Prawniczy” 2015, nr 12.
- Kuglarz P., *Fala upadłości konsumenckich dopiero nadejdzie*, „Rzeczpospolita” 12 października 2015, dodatek D4 „Podatki”.
- Szymańska A., *Upadłość konsumencka w wybranych krajach Unii Europejskiej, a kryzys gospodarczy*, „Problemy Zarządzania” 2013, nr 1(40), s. 54.
- Rozporządzeniu Prezydenta Rzeczypospolitej z dnia 24 października 1934 r. Prawo upadłościowe, Dz.U. nr 93, poz. 834.
- Tabela C Bieżących kursów kupna i sprzedaży walut obcych sporządzona przez NBP dnia 18.11.2015 r., [www.nbp.pl/kursy/kursyC.html](http://www.nbp.pl/kursy/kursyC.html) [18.11.2015].
- Uchwała Senatu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 24 lipca 2014 r. w sprawie ustawy o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych – Uzasadnienie, <https://www.senat.gov.pl/download/gfx/senat/pl/senatuchwaly/1838/plik/670.pdf+%&cd=2&hl=pl&ct=clnk&gl=pl> [18.11.2015].
- Upadłość konsumencka po dużej nowelizacji. Komentarz*, red. P. Filipiak, A. Hrycaj, Ł. Lipowicz, Spartian, Poznań 2015 Ustawa z dnia 28 lutego 2003 r. Prawo upadłościowe i naprawcze, Dz.U. z 2009 r., nr 173, poz. 1361
- Ustawa z dnia 5 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Dz.U. nr 234, poz. 1572.
- Ustawa z dnia 6 marca 2009 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym, Dz.U. nr 53, poz. 434.

<sup>19</sup> T. Hofman, *Upadłość konsumencka 2015*, „Monitor Prawniczy” 2015, nr 12, s. 856–859.



Ustawa z dnia 29 sierpnia 2014 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, ustawy o Krajowym Rejestrze Sądowym oraz ustawy o kosztach sądowych w sprawach cywilnych, Dz.U. poz. 1306.

Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne, Dz.U. poz. 978.

Uzasadnienie do projektu ustawy z dnia 5 grudnia 2008 r. o zmianie ustawy Prawo upadłościowe i naprawcze, <http://www.sejm.gov.pl/sejm7.nsf/druk.xsp?nr=2265> [18.11.2015].

## The evolution of the institution of the consumer insolvency in 2009-2016 – opportunities and risks

**Abstract.** This article describes the issue of regaining due amounts from debtors, with emphasis on the period between the years 2014-2016 in Poland, when there were large amendments to the pre-existing Bankruptcy Law, and consequently enforced. The substantially strict criteria, that had to be met by debtors willing to benefit from the existence of the consumer insolvency institution, caused the number of bankruptcy declarations to amount only up to 100 countrywide during five years after the implementation of the amended regulations. Amended regulations that entered into force in 2015 made the institution considerably more popular amongst Poles. The question arising therefore, is whether in the current legal state of things, are debtors able to exercise a higher level of protection than creditors.

**Keywords:** consumer insolvency, Bankruptcy Law, debt, insolvency, bankruptcy



## SONIA KOZUB-SKALSKA\*

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Wydział Finansów i Ubezpieczeń  
e-mail: sonia.kozub.skalska@edu.uekat.pl

# Klauzula obejścia prawa podatkowego

**Streszczenie.** Zasadniczym zadaniem klauzuli jest zapewnienie równego traktowania wszystkich podatników. Podatnicy unikający opodatkowania mogliby odnieść korzyść większą aniżeli podatnicy płacący podatki, pomimo że efekt gospodarczy przez nich osiągnięty byłby identyczny. Stało się to przesłanką dla wielu państw, które wprowadziły do systemu prawnego klauzulę obejścia prawa podatkowego.

**Słowa kluczowe:** klauzula obejścia prawa, obejście prawa, unikanie opodatkowania

## 1. Wprowadzenie

Funkcja klauzuli ogólnych przeciwko unikaniu opodatkowania polega na zapewnieniu adekwatności opodatkowania<sup>1</sup>. Klauzule takie stwarzają podstawy prawne do odmówienia podatnikowi korzyści podatkowych, jakie ten osiągnął (lub tylko zamierzał osiągnąć) w drodze odpowiednio dobranych – zazwyczaj nietypowych i gospodarczo zbędnych, choć zgodnych z prawem – działań, najczęściej mających postać czynności prawnych<sup>2</sup>.

Podstawą do zastosowania wobec podatnika tego typu klauzuli przeciw unikaniu opodatkowania najczęściej jest ocena, dokonana z natury rzeczy *ex post*,

---

\* Absolwentka Wydziału Zamiejscowego w Chorzowie Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.

<sup>1</sup> B. Brzeziński, *Wykładnia prawa podatkowego*, ODDK, Gdańsk 2013, s. 168.

<sup>2</sup> B. Brzeziński, A. Olesińska, *Klauzula normatywna zapobiegania unikania opodatkowania*, w: *Prawo podatkowe – teoria, instytucje, funkcjonowanie*, red. B. Brzeziński, TNOiK, Toruń 2009, s. 290.

że działania podatnika – jakkolwiek legalne – zmierzały wyłącznie lub przede wszystkim do uniknięcia (w tym: ograniczenia) opodatkowania<sup>3</sup>.

Klauzula antyabuzywna to klauzula, która ma przeciwdziałać unikaniu opodatkowania rozumianego jako „wykorzystanie przez podatnika rozdzwieku pomiędzy gospodarczym celem (sensem) normy prawnej, a jej językowym brzmieniem”<sup>4</sup>.

Taka klauzula ma umożliwić organom podatkowym określenie zobowiązania podatkowego w sytuacji, gdy organ uzna, iż podatnik dokonał transakcji bez uzasadnienia gospodarczego, a jedynym jej celem było uzyskanie korzyści podatkowej, czyli zmniejszenie zobowiązania podatkowego. Zgodnie z założeniami

Klauzula jest potrzebna dla zapewnienia równego traktowania wszystkich podatników. W przypadku jej braku podatnik unikający opodatkowania znajdowałby się w lepszej sytuacji niż podatnik płacący podatek, chociaż obydwaj osiągnęli identyczny efekt gospodarczy<sup>5</sup>.

Dlatego wiele państw zdecydowało się na wprowadzenie do swojego systemu prawnego klauzuli obejścia prawa podatkowego. W artykule zostały omówione wybrane państwa, w których wprowadzono klauzulę, co pozwoli dokonać pewnego porównania z elementami klauzuli obejścia prawa, która ma zostać wprowadzona w polskim systemie prawnym.

Celem artykułu jest chronologiczne przedstawienie kwestii wprowadzenia w polski system podatkowy klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania oraz odniesienie się do wybranych elementów klauzuli.

W artykule zostaną wykorzystane metody badawcze takie jak indukcja i dedukcja, na podstawie których zostaną wyciągnięte najważniejsze wnioski.

## 2. Klauzula obejścia prawa podatkowego w wybranych krajach Unii Europejskiej

Norma pełniąca funkcję ogólnej klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania występuje obecnie na świecie dość powszechnie. Najstarsze tego typu regulacje w Europie są w Niemczech i we Francji (pochodzą z okresu dwudziestolecia międzywojennego). Obecnie klauzule obowiązują między innymi: w Australii, Irlandii, Izraelu, Kanadzie, Kolumbii, Korei Płd., Niemczech, Nowej Zelandii,

<sup>3</sup> A. Olesińska, *Klauzula ogólna przeciw unikaniu opodatkowania*, TNOiK, Toruń 2013, s. 31–32.

<sup>4</sup> Biuletyn Informacji Publicznej Rządowego Centrum Legislacji, [www.legislacja.rcl.gov.pl/docs/1/161556/161557/dokument72713.pdf](http://www.legislacja.rcl.gov.pl/docs/1/161556/161557/dokument72713.pdf) [8.01.2016].

<sup>5</sup> Ibidem.

Portugalii, RPA, Singapurze, Szwecji, Stanach Zjednoczonych, na Węgrzech, w Wielkiej Brytanii<sup>6</sup>. Ponadto w 2016 r. ma zacząć obowiązywać w Indiach<sup>7</sup>.

Poniżej autor omówi klauzulę obejścia prawa podatkowego w wybranych państwach Unii Europejskiej, takich jak: Austria, Holandia, Hiszpania, Włochy, Szwecja, Finlandia.

W Austrii klauzulę obejścia prawa definiuje paragraf 22 austriackiej federalnej ordynacji podatkowej (*Bundesabgabenordnung*), zawiera podobną do niemieckiej normę przeciwdziałającą obejściu prawa podatkowego. Wspomniany przepis stanowi w istocie niemal wierną kopię § 6 Steueranpassungsgesetz, który – mimo odmiennego brzmienia w porównaniu z § 42 Abgabenordnung – zawiera taką samą treść. Jedyna różnica polega na zastąpieniu słowa *Steuer* (podatek) słowem *Abgabe* (danina, świadczenie publicznoprawne)<sup>8</sup>.

Natomiast do holenderskiego systemu prawnego wprowadzono normę obejścia prawa niemal w tym samym czasie co we Francji (w 1925 r., a znowelizowano w 1959 r.). Zgodnie z art. 31 ogólnego prawa podatkowego (*Algemene wet inzake Rijksbelastingen*) nie będą brane pod uwagę – w celach podatkowych – te czynności prawne, które nie dążą do istotnych zmian okoliczności faktycznych lub takie, które nie byłyby podjęte, gdyby nie wiązało się z nimi uniknięcie bądź obniżenie zobowiązania podatkowego. Jeżeli wyłącznym celem czynności jest obniżenie obciążenia podatkowego, dyspozycja normy pozwala na nadanie jej „prawidłowej” treści, tzn. odpowiadającej zakresowi gospodarczemu czynności<sup>9</sup>. Holenderska instytucja obejścia prawa nosi nazwę „prawidłowego opodatkowania” (*Richtige heffing*). Nietypowym jej rozwiązaniem jest konieczność uzyskania przez organ podatkowy specjalnej zgody ministra finansów na wszczęcie postępowania zmierzającego do „prawidłowego opodatkowania”. Ciekawostką jest, że od sierpnia 1987 r. nie wydano ani jednej zgody<sup>10</sup>. Za przyczynę tego stanu uważa się rozwój orzeczniczej koncepcji nadużycia prawa.

Nieco bardziej skomplikowany system uregulowań w zakresie obejścia prawa podatkowego istnieje w Hiszpanii. Materię tę regulują art. 24 i 25 kodeksu podatkowego (*Ley General Tributaria*), a także kodeks cywilny. Art. 24 kodeksu podatkowego stanowi:

<sup>6</sup> A. Olesińska, op. cit., s. 32.

<sup>7</sup> GAAR will come into force from April 2016, „The Hindu” 2016, [www.thehindu.com/business/Economy/gaar-will-come-intce-from-april-2016/article4306930.ece](http://www.thehindu.com/business/Economy/gaar-will-come-intce-from-april-2016/article4306930.ece) [16.02.2016].

<sup>8</sup> W. Gassner, *National Report: Austria, Studies on international fiscal law*, Vol. LXVIIIa, Tax avoidance/Tax evasion, International Fiscal Association, Kluwer, Rotterdam 1983, s. 247.

<sup>9</sup> F. Vanistendael, *Judicial Interpretation and the Role of Anti-Abuse Provisions in Tax Law, Tax avoidance and the rule of law*, w: *Tax Avoidance and the Rule of Law*, red. G.S. Cooper, IBFD Publications, Amsterdam 1997, s. 150.

<sup>10</sup> R.L.H. Ijzerman, *The Netherlands*, w: *Form and substance in fax law*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, Kluwer, The Hauge 2002, s. 453.

§ 1. nie jest dozwolone stosowanie analogii prowadzące do zwiększenia zakresu przedmiotu opodatkowania, jak również zwolnień i ulg podatkowych, ponad ich ścisłe granice.

§ 2. W celu uniknięcia nadużycia prawa [*fraude de Ley* – P.K.] nie uważa się za zwiększenie zakresu przedmiotu opodatkowania, w rozumieniu § 1, zaliczenie do niego działań podatnika, których udowodnionym celem jest uniknięcie podatku, a ich rezultat jest równoważny temu, który uzyskuje się w wyniku zdarzenia będącego przedmiotem opodatkowania<sup>11</sup>.

Uważa się, że zawarta w hiszpańskim kodeksie cywilnym konstrukcja *fraus legis (fraude de ley)* została recypowana do prawa podatkowego poprzez użycie przedmiotowego terminu w zacytowanym wyżej art. 24 kodeksu podatkowego (na gruncie prawa podatkowego nie zdefiniowano tego terminu). Zgodnie z art. 64 hiszpańskiego kodeksu cywilnego za nadużycie prawa uznaje się czynności prawne podjęte w zakresie literalnego brzmienia przepisu, które prowadzą jednak do rezultatów zabronionych przez prawo lub sprzecznych z prawem.

Z kolei art. 25 kodeksu podatkowego zawiera zasadę, że zobowiązanie podatkowe ustala się w odniesieniu do „rzeczywistej natury prawnej lub ekonomicznej” przedmiotu opodatkowania<sup>12</sup>. Hiszpańska doktryna rozróżnia przypadki, w których czynność prawna stanowi element przedmiotu opodatkowania oraz takie, gdzie przedmiot opodatkowania oparty jest wyłącznie na „pojęciach ekonomicznych”. W pierwszym z nich decydujące znaczenie będzie miała „rzeczywista natura prawa” podjętej czynności, natomiast w drugim – „efektywne stosunki gospodarcze”.

W praktyce ustalenie wzajemnej relacji między zacytowanymi normami sprawia dużą trudność zarówno organom podatkowym, jak i sądom. Nie znaleziono jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy i w jakim stopniu zawarty w art. 24 ust. 1 kodeksu podatkowego zakaz analogii stanowi barierę dla zastosowania dyrektywy, wyrażonej w art. 25, nakazującej badanie „rzeczywistej natury” prawnej i gospodarczej czynności podjętych przez podatnika<sup>13</sup>.

Jednym z państw, w którym próba wprowadzania ogólnej normy obejścia prawa nie powiodła się, są Włochy. Część przedstawicieli włoskiej nauki oraz władze skarbowe uznawały, że na gruncie prawa podatkowego dopuszczalne jest zastosowanie doktryny cywilnoprawnej, w myśl której czynność prawna jest nieważna, jeżeli stwarza warunki do obejścia (uniknięcia) obowiązującej normy prawnej (*Fredo alla legge*)<sup>14</sup>. Większość doktryny i orzecznictwa sprzeciwiała się jednak tej koncepcji, twierdząc, że przedmiotowa norma prawa cywilnego odnosi się do prób obejścia norm, które zawierają zakazy określonego postępowania. Tymczasem normy prawa podatkowego mieszczą w sobie tylko dyspozycje

<sup>11</sup> F. Vanistendael, op. cit., s. 150.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 151.

<sup>13</sup> F. Vanistendael, op. cit., s. 151.

<sup>14</sup> G. Maisto, *The abuse of rights under Italian tax law: an outline*, „Intertax” 1991, nr 2, s. 94.

w zakresie danin publicznych, które wiążą się z określonymi stanami faktycznymi i jako takie nie zawierają zakazów, a zatem ich obejście nie jest możliwe.

Próbie wprowadzenia ogólnej normy obejścia prawa podjęto w roku 1988. Zamierzeniem rządu było wprowadzenie do systemu prawnego specjalnej ustawy przeciw unikaniu opodatkowania. Miała ona zawierać zarówno ogólną normę obejścia prawa, jak i uregulowania szczegółowe. Według art. 31 projektu ustawy „do unikania opodatkowania dochodzi, gdy strony dokonują jednej lub wielu związanych ze sobą czynności prawnych w celu doprowadzenia do zastosowania bardziej korzystnych dla nich norm prawa podatkowego, w stosunku do norm, które miałyby zastosowanie w przypadku osiągnięcia takich samych efektów ekonomicznych z zastosowaniem innych czynności prawnych niż podjęte przez strony”<sup>15</sup>. Powyższe uregulowanie spotkało się z krytyką zarówno na forum parlamentu, jak i ze strony przedstawicieli nauki. W efekcie nie wprowadzono go do włoskiego systemu prawnego. U podstaw krytyki tego rodzaju uregulowań leży zakorzeniona we włoskiej tradycji prawnej zasada prymatu literalnej metody wykładni prawa podatkowego i respektowania wyboru, polegającego na określeniu przez podatnika prawnych form jego aktywności<sup>16</sup>. Zdaniem krytyków ogólna norma obejścia prawa mogłaby naruszyć tę zasadę. W konsekwencji we Włoszech dominują – jako instrumenty przeciwdziałania obejściu prawa podatkowego – uregulowania szczegółowe, wprowadzane do systemu prawnego po tym jak stwierdzono występowanie konkretnych prób uniknięcia podatków.

Ostatecznie jednak do systemu podatku dochodowego wprowadzono normę, która nie będąc – z uwagi na ograniczony zakres przedmiotowy – klasyczną ogólną normą obejścia podatku, wykazuje jednak duże podobieństwo do pominięcia korzyści podatkowych wynikających z fuzji, przekształceń lub podziałów przedsiębiorstw, zmiany siedziby, obniżenia kapitału zakładowego, likwidacji wyceny udziałów, sprzedaży bądź wyceny papierów wartościowych, jeżeli czynności te zostały dokonane bez gospodarczego celu i wyłącznie w celu uzyskania „oszukańczej oszczędności podatkowej”<sup>17</sup>. Ponadto do ustawy nr 244 z dnia 24 grudnia 2007 r. został dodany art. 1 ustawy, który ma zastosowanie, gdy czynności, zdarzenia i porozumienia, również powiązane ze sobą, powstały bez uzasadnionego powodu ekonomicznego, nakierowane były na obejście obowiązków i zakazów wynikających z ustaw podatkowych oraz zmniejszenie ciężarów podatkowych lub uzyskanie nienależnych zwrotów. Zgodnie z włoskim ustawodawstwem takie działania są nieważne dla celów podatkowych.

<sup>15</sup> Ibidem.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 93.

<sup>17</sup> A. Lupo, *IFA Branch Reports – Subject I, Italy [2002], Form and substance in tax law from Italy*, w: *Form and substance in tax law*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, Kluwer, The Hague 2002, s. 367.

Kolejnym państwem, który do swojego systemu prawnego wprowadziło normę obejścia prawa, jest Szwecja (ustawa przeciw unikaniu opodatkowania weszła w roku 1981). W myśl tej normy umowa, która zawiera postanowienia mające na celu obejście prawa podatkowego, nie wywiera skutków w zakresie zobowiązań podatkowych. Za taką będzie uznana umowa, która łącznie spełnia następujące warunki:

- jest elementem postępowania nastawionego na osiągnięcie znaczącej korzyści podatkowej, niezależnie od tego, czy stanowi ten element, czy też w powiązaniu z inną umową, której stroną jest podatnik lub osoba prawna, w zyskach której podatnik ma udział podlegający opodatkowaniu;

- da się założyć – biorąc pod uwagę wszelkie okoliczności – że uzyskanie korzyści podatkowej stanowi główną przyczynę, dla której umowę zawarto;

- wysokość podatku należnego, w razie niezakwestionowania umowy byłaby sprzeczna z zasadniczym celem prawa podatkowego<sup>18</sup>.

W uregulowaniu szwedzkim – w odróżnieniu od niemieckiego i francuskiego – da się zauważyć dążenie ustawodawcy do sprecyzowania hipotezy normy poprzez wyliczenie przesłanek uznania czynności prawnej za przejaw obejścia prawa. Nie powoduje to jednak zawężenia zakresu oddziaływania normy w porównaniu z ogólniej sformułowanymi regulacjami prawa niemieckiego i francuskiego (za takie zawężenie można uznać jedynie ograniczenie działania normy do „znaczącej” korzyści podatkowej).

Na uwagę zasługuje elastyczność sformułowania: „uzyskanie korzyści podatkowej stanowi główną przyczynę, dla której umowę zawarto”. Unikając kategorycznego zwrotu np. „stanowi wyłączną przyczynę”, znacznie zwiększono skuteczność regulacji. Podatnik, który zechce polemizować z zarzutem obejścia prawa, nie będzie mógł się ograniczyć do wykazania jakiegokolwiek przyczyny poza podatkową przyczyną podjęcia kwestionowanej czynności prawnej. Będzie musiał znaleźć przyczynę istotną (chodzi przede wszystkim o znaczący – w porównaniu z oszczędnością podatkową – efekt gospodarczy). Warto w tym miejscu przypomnieć, że swego czasu polski ustawodawca nie ustrzegł się w tym względzie błędu, polegającego na zbyt kategorycznym sformułowaniu:

Organy podatkowe i organy kontroli skarbowej mogą pominąć skutki czynności prawnych, podjętych przez podatnika, w związku z dokonaniem których nie mógł on oczekiwać innych korzyści ekonomicznych niż wynikające z obniżenia zobowiązania podatkowego<sup>19</sup>.

Niewykluczone, że wykładnia rzeczzonego przepisu poszłyby w kierunku jego uelastycznienia, tzn. uznałyby, że spodziewane, mało znaczące pozapodatkowe

---

<sup>18</sup> D.A. Ward, *The Business Purpose Test and Abuse of Rights*, „British Tax Review” 1985, nr 2, s. 88–89.

<sup>19</sup> H. Litwińczuk, *Obejście prawa podatkowego w świetle doświadczeń międzynarodowych*, „Przegląd Podatkowy” 1999, nr 9, s. 3.



korzyści ekonomiczne, związane z podjęciem danej czynności prawnej, nie wykluczają zakwalifikowania jej jako obejścia prawa podatkowego.

W roku 1993 szwedzki ustawodawca usunął z systemu prawnego normę ogólną, a w roku 1995 wprowadził ją ponownie. Zwolennicy przywrócenia normy podkreślali przede wszystkim, że główną jej zaletą jest jej funkcja prewencyjna. Obecnie brzmienie normy, obowiązujące od roku 1998, jest zbliżone do przedstawionego wyżej<sup>20</sup>.

Fiński system podatkowy również został wyposażony w ogólną normę obejścia prawa. Artykuł 28 ustawy o postępowaniu podatkowym (*Laki verotusmenttelystä*), podobnie jak i jego „poprzednik”, art. 56 ustawy o opodatkowaniu (*Laki elinkeinotulon verottamisesta*) stanowi:

1. Gdy transakcji albo innemu zdarzeniu nadano formę prawną niewspółmierną (nieodpowiednią) do ich rzeczywistego charakteru i znaczenia, dla celów opodatkowania bierze się pod uwagę właściwą formę prawną. Jeżeli jest oczywiste, że cena sprzedaży, inne świadczenie lub termin spełnienia świadczenia w umowie sprzedaży albo innej umowie zostały określone w celu uniknięcia zapłaty podatku, albo też w tym celu zostało podjęte inne działanie, organ podatkowy jest uprawniony do oszacowania przychodu i majątku podlegającego opodatkowaniu.

2. W przypadku zaistnienia okoliczności, o których mowa w ust. 1, organ podatkowy zbada wnikliwie wszystkie okoliczności niezbędne do wydania rozstrzygnięcia w sprawie i umożliwi podatnikowi złożenie wyjaśnień w tym zakresie. Jeżeli podatnik nie wykaże, że forma prawna nadana transakcji lub innemu zdarzeniu odpowiada ich rzeczywistemu charakterowi i znaczeniu, albo że transakcja nie została przeprowadzona w oczywistym celu uniknięcia podatku, organ podatkowy przy określeniu wysokości podatku zastosuje przepis ust. 1<sup>21</sup>.

W przytoczonym uregulowaniu sprzeciw może budzić przerzucenie na podatnika ciężaru udowodnienia, że podjęte przez niego czynności prawne nie są „sztuczne” lub że nie zmierzają do uniknięcia podatku. Wydaje się, że samo uprawnienie organu podatkowego do stawiania zarzutu „nieodpowiedniości” czynności prawnej jest silnym instrumentem w zwalczaniu unikania podatku i pojawia się realne ryzyko nadużywania go. W związku z tym zasadne jest, aby stworzyć mechanizmy chroniące podatnika przed takim nadużyciem. Przerzucenie na niego ciężaru dowodu powoduje, że norma staje się dla organu podatkowego „wygodniejsza” w zastosowaniu, a więc ryzyko jej stosowania w sytuacji, która tego nie wymaga, jeszcze bardziej rośnie<sup>22</sup>.

Jak podają źródła, powyższe uregulowanie jest bardzo często wykorzystywane w zwalczaniu unikania podatku. Dzieje się tak dlatego, że Finlandia ma

<sup>20</sup> U. Rosander, *IFA Branch Reports – Subject I, Sweden [2002], Form and substance in tax law from Sweden*, w: *Form and substance in tax law*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, Kluwer, Hauge 2002, s. 531–532.

<sup>21</sup> K.S. Tikka, *National Report: Finland*, Rotterdam 2002, s. 362; J. Ikkala, *IFA Branch Reports – Subject I, Finland 2002, Form and substance in tax law from Finland*, w: *Form and substance in tax law*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, Kluwer, The Hague 2002.

<sup>22</sup> P. Karwat, *Obejście prawa podatkowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002, s. 123.

stosunkowo nieliczne uregulowania szczegółowe w tym zakresie, a w dodatku ustawodawca dość opieszale wprowadza takie uszczegółowienia, będące reakcją na stwierdzone w praktyce przypadki obejścia prawa<sup>23</sup>.

Drugą przyczyną częstego odwoływania się w Finlandii do ogólnej normy obejścia prawa podatkowego jest „silna formalistyczna tendencja”, jaką przejawiają – w zakresie interpretacji – organa stosujące prawo podatkowe. W konsekwencji, dla normy ogólnej nie istnieje alternatywa w postaci unormowań szczególnych lub szeroko stosowanych w innych państwach metod wykładni prawa podatkowego, określanych jako gospodarcze<sup>24</sup>. Istnienie normy obejścia prawa wprowadza do systemu prawnego element niepewności i nieprzewidywalności rozstrzygnięć organów podatkowych, tym bardziej, że – zgodnie z fińskimi doświadczeniami – wykazują one nadgorliwość w stosowaniu tej normy. Jak jednak stwierdza Kari Sulo Tikka, pewna doza nieprzewidywalności rozstrzygnięć, wydawanych na podstawie cytowanej normy, spełnia w praktyce funkcję prewencyjną. Jest to dość ważki argument, przemawiający za wyposaženiem systemu podatkowego w ogólną normę obejścia prawa, zwłaszcza że trudno tej tezie odmówić słuszności.

Wprowadzenie do polskiego porządku prawnego klauzuli obejścia prawa podatkowego sprawi, że Polska dołączy do katalogu państw, w których już tego rodzaju regulacje obowiązują. Doświadczenia innych państw mogą być cennym materiałem pomocniczym w rozstrzygnięciu praktycznych wątpliwości związanych ze stosowaniem poszczególnych elementów klauzuli, takich jak: granice dopuszczalnego planowania podatkowego, uzasadnienia ekonomicznego działania, jako warunek wyłączający zastosowanie klauzuli, czy wreszcie kwestie ważenia celów podatkowych i ekonomicznych. W rozstrzygnięciu wątpliwości w tych kwestiach może okazać się bardzo pomocne doświadczenie zgromadzone w orzecznictwie innych państw Unii Europejskiej.

### 3. Omówienie wybranych elementów klauzuli obejścia prawa podatkowego

Panuje pogląd, że klauzula przeciwko unikaniu opodatkowania pozwoli zwalczać sztuczne konstrukcje prawne stosowane tylko po to, żeby obniżyć wysokość zobowiązania podatkowego<sup>25</sup>. Jest to sprzeczne z ogólnym orzecznictwem, które

<sup>23</sup> K.S. Tikka, op. cit., s. 362.

<sup>24</sup> H. Litwińczuk, *Obejście prawa podatkowego w świetle doświadczeń międzynarodowych*, „Przegląd Podatkowy” 1999, nr 9, s. 4.

<sup>25</sup> *Doradca Podatkowy, Założenia do Ordynacji podatkowej*, „Doradca Podatkowy” 2014, nr 6(142), s. 7.

mówi, że działania podatników zmierzające do unikania ciężaru podatkowego poprzez powstrzymanie się od dokonania czynności opodatkowanej lub też poprzez tzw. substytucje uznawane są za w pełni dopuszczalne i akceptowane przez administrację podatkową wszystkich państw rozwiniętych<sup>26</sup>. Nie mniej wszystko wskazuje na to, iż tym razem próba wprowadzenia klauzuli obejścia prawa podatkowego z uwagi na większość parlamentarną zostanie wprowadzona, a przedsiębiorcy muszą zapoznać się szczegółowo z jej elementami. Autor poniżej odnosi się do najważniejszych elementów klauzuli obejścia prawa podatkowego zawartej w projekcie ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw z dnia 27 stycznia 2016 r.<sup>27</sup>

Najszerzej komentowany jest sztuczny sposób działania, który został zdefiniowany jako taki, który nie zostałby zastosowany przez podmiot działający rozsądnie i kierujący się zgodnymi z prawem celami innymi niż osiągnięcie korzyści podatkowej sprzecznej z przedmiotem i celem ustawy podatkowej. Przy ocenie sztuczności sposobu działania uwzględniane mają być w szczególności: nieuzasadnione dzielenie operacji, angażowanie podmiotów pośredniczących mimo braku uzasadnienia gospodarczego, elementy prowadzące do uzyskania stanu identycznego lub zbliżonego do stanu wyjściowego, elementy wzajemnie się znoszące lub kompensujące, ryzyko gospodarcze przewyższające spodziewane korzyści inne niż podatkowe w takim stopniu, iż należy uznać, że rozsądnie działający podmiot nie wybrałby tego sposobu działania<sup>28</sup>.

Do głównych elementów klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania należy również zaliczyć przede wszystkim działanie w celu osiągnięcia korzyści podatkowej w sytuacji, gdy pozostałe cele czynności wskazane przez podatnika zostaną uznane za mało istotne. Projektowane przepisy nie wskazują reguł, według których należy oceniać istotność celów innych niż podatkowe. Wiadomo, iż korzyść podatkowa ma być rozumiana jako: niepowstanie zobowiązania podatkowego, odsunięcie w czasie powstania zobowiązania podatkowego, obniżenie wysokości

<sup>26</sup> M. Kalinowski, *Granice legalności unikania opodatkowania w polskim systemie podatkowym*, TNOiK, Toruń 2001, s. 31.

<sup>27</sup> Zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy zostały ogłoszone w Dz.U. z 2015 r., poz. 699, 978, 1197, 1269, 1311, 1649, 1923, 1932 i 2184.

<sup>28</sup> Jako przykład można podać konstrukcje z wykorzystaniem sztucznych podmiotów holdingowych (np. podmiotów cypryjskich, słowackich czy luksemburskich), polegające na umieszczeniu takiego podmiotu pomiędzy polską spółką a jej właścicielem za granicą w celu obniżenia (lub uniknięcia) opodatkowania dywidend uzyskiwanych przez osoby fizyczne w Polsce. Struktury agresywnego planowania podatkowego korzystają w tym przypadku z zestawienia regulacji dyrektyw unijnych implementowanych w polskim prawie wewnętrznym, rozwiązań o znamionach szkodliwej konkurencji podatkowej funkcjonujących w prawie wewnętrznym innych państw oraz szkodliwych zapisów zamieszczonych w polskich umowach o unikaniu podwójnego opodatkowania na początku lat 90. (klauzule tax sparing czy też niespotykane nigdzie w światowej praktyce traktatowej zastosowanie metody wyłączenia z progresją w odniesieniu do dochodów pasywnych).

zobowiązania podatkowego, powstanie nadpłaty lub prawa do zwrotu podatku albo podwyższenie kwoty nadpłaty lub zwrotu podatku. To jednak, jak słusznie zauważyła Konfederacja Lewiatan w odpowiedzi na pismo PK4.8010.24.2015 z dnia 30 grudnia 2015 r., kierującej do konsultacji społecznych projekt ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw, wątpliwości budzi, w jaki sposób można ustalić korzyść podatkową sprzeczną w danych okolicznościach z przedmiotem i celem ustawy podatkowej, w sytuacji gdy nie stosujemy teleologicznej wykładni prawa, a tym samym nie ustalamy celu ustawy podatkowej. Przepis prawa podatkowego powinien być czytelny, by określenie celu ustawy podatkowej nie było konieczne. Ze swojej istoty bowiem ustawy podatkowe nakładają podatek na określony w ustawie przedmiot i podmiot opodatkowania oraz opisują zasady kalkulacji zobowiązania podatkowego. Nie można zatem uznać, iż celem ustawy podatkowej nie jest spowodowanie zapłaty podatku w maksymalnie możliwej wysokości. Przepisy nie precyzują, kiedy podmiot działa rozsądnie ani jakie cele należy uznać za mało istotne. W tym zakresie ocena będzie należeć do organu podatkowego. Warto zwrócić uwagę, że w przypadku większości podmiotów gospodarczych działaniem rozsądnym jest działanie nastawione na maksymalizację zysków, a to z kolei przedkłada się na dążenie do zapłaty jak najniższego podatku<sup>29</sup>.

Warto przypomnieć, iż stanowisko to również wyraża utarta linia orzecnictwa. Jeżeli obowiązujący porządek prawny stwarza podatnikowi możliwość wyboru kilku legalnych konstrukcji do osiągnięcia zamierzonego celu gospodarczego, z których każda będzie miała inny wymiar podatkowy, to wybór najkorzystniejszego podatkowo rozwiązania nie może być traktowany jako obejście prawa. Taki legalny, ale zmierzający do minimalizacji obciążeń podatkowych sposób postępowania to optymalizacja podatkowa, którą odróżnić trzeba od nadużycia czy obejścia przepisów prawa podatkowego<sup>30</sup>.

Zasadne w tym miejscu staje się omówienie skutków ustawy. W sytuacji, w której klauzula znajdzie zastosowanie, skutki podatkowe czynności mają być określone na podstawie stanu rzeczy, który mógłby zaistnieć, gdyby dokonano „czynności odpowiedniej” – tj. czynności, której inny podmiot mógłby w danych okolicznościach dokonać, jeżeli działałby rozsądnie i kierował się zgodnymi z prawem celami innymi niż osiągnięcie korzyści podatkowej sprzecznnej z przedmiotem i celem ustawy podatkowej. Jeśli zaś okoliczności sprawy będą wskazywać, że osiągnięcie korzyści podatkowej było jedynym celem dokonania czynności, wówczas skutki podatkowe będą oceniane na podstawie takiego stanu rzeczy, jaki zaistniałby, gdyby czynności nie dokonano (tzw. *annihilation only*). Działania te będą na pewno budziły wiele kontrowersji w szczególności z uwagi

<sup>29</sup> Pismo do Ministra Finansów z dnia 20 stycznia 2016 r. KL/30/13/5/PP/2016.

<sup>30</sup> Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 30 czerwca 2003 r. I SA/Wr 1183/00, niepublikowane.

na fakt, iż to urzędnik będzie oceniał, czy decyzje gospodarcze przedsiębiorcy są uzasadnione. Rodzi to ryzyko bardzo szerokiego stosowania klauzuli w odniesieniu do sytuacji, które do tej pory pozostawały w sferze swobodnych decyzji biznesowych, jak np. wydłużenie terminu płatności.

Następny element to Rada do Spraw Unikania Opodatkowania, która ma wydawać pisemne, niewiążące opinie co do zasadności zastosowania w sprawie przedmiotowej klauzuli. O wydanie opinii przez Radę będzie mógł zawnioskować Minister Finansów w toku postępowania dotyczącego zastosowania klauzuli bądź podatnik – na etapie odwołania od decyzji Ministra Finansów w zakresie zastosowania klauzuli. Obsługę prac Rady zapewniac będzie Minister Finansów.

Jak słusznie zauważyła w swoim piśmie Konfederacja Lewiatan, w projekcie ustawy wprowadzie wskazano, iż do Rady może być powołana osoba, która ma potrzebną wiedzę i doświadczenie zawodowe, lecz nie sprecyzowano jednocześnie, jakiego rodzaju wiedza i doświadczenie są potrzebne, a w szczególności nie wskazano, aby osoba wchodząca w skład rady posiadała odpowiednie wykształcenie, tytuł naukowy czy staż pracy. Brak tego zapisu budzi obawy, że w skład Rady mogą wejść osoby nieprzygotowane do zajmowania tego typu stanowisk<sup>31</sup>.

Istotnym elementem projektu ustawy są interpretacje indywidualne i opinie zabezpieczające. Zgodnie z treścią projektu nie będą wydawane interpretacje indywidualne w zakresie tych elementów stanu faktycznego lub zdarzenia przyszłego, które stanowią unikanie opodatkowania, a wydana w tym zakresie interpretacja indywidualna nie będzie wywoływać skutków prawnych. Przepisy dotyczące zakresu ochrony wynikającej z interpretacji nie będą stosowane, jeżeli stan faktyczny lub zdarzenie przyszłe będące przedmiotem interpretacji indywidualnej będzie stanowić przedmiot decyzji wydanej w związku z zastosowaniem klauzuli. Natomiast Minister Finansów będzie uprawniony do wydawania, na wniosek podmiotu zainteresowanego, opinii zabezpieczającej, dotyczącej czynności planowanej, rozpoczętej lub dokonanej albo zespołu powiązanych czynności (termin na wydanie opinii wyniesie 6 miesięcy, natomiast opłata za wniosek – 20 000 PLN).

Bez wątpienia należy stwierdzić, iż opłata 20 000 PLN za wydanie decyzji zabezpieczającej jest zdecydowanie za wysoka. W uzasadnieniu do projektu zmiany ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw, czytamy, iż jej wysokość uzasadniona jest wysokim stopniem skomplikowania postępowania, które będzie się toczyło w sprawie wydania opinii oraz koniecznością ponoszenia zwiększonych nakładów na jego prowadzenie. Postępowanie to bowiem będzie obejmowało nie tylko przepisy polskiego prawa podatkowego, ale również z uwagi na podmioty będące nierezydentami, zaangażowane w opisane we wniosku konstrukcje prawne, będzie wymagało znajomości ustawodawstwa

<sup>31</sup> Pismo do Ministra Finansów z dnia 20 stycznia 2016 r. KL/30/13/5/PP/2016.

podatkowego zagranicznych administracji, analizy dokumentów i umów, w tym również w obcych językach<sup>32</sup>. Argument ten wydaje się chybiony, ponieważ przepisy klauzuli mają dotyczyć wszystkich podatników, w tym obejmować małe i średnie przedsiębiorstwa, które również muszą poruszać się w warunkach gospodarki globalnej, a więc wymaga się od nich znajomości przepisów prawa podatkowego państwowego, ale również wspólnotowego. Ponadto korzyść podatkowa (w nowym projekcie definiowana jako korzyść finansowa) może okazać się niższa niż 20 000 PLN. Wydaje się więc oczywiste, iż opłata za wydanie decyzji zabezpieczającej powinna być zróżnicowana w zależności od korzyści podatkowych. W przeciwnym razie ustawodawca spowoduje, iż na wystąpienie o opinię zabezpieczającą będzie stać tylko międzynarodowe koncerny, które stosują agresywne metody optymalizacji podatkowej, zaś małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie będą mogły pozwolić sobie na poniesienie takiego kosztu, zostaną przez ustawodawcę pozbawione takiej możliwości.

Nikt chyba nie ma wątpliwości, iż zwiększanie skuteczności i efektywności wymiaru i poboru podatków jest działaniem pożądanym z punktu widzenia dobra ogółu. Proces ten nie może jednak odbywać się kosztem uczciwych podatników. Niestety nieprecyzyjne przepisy mogą skutkować nieprzewidywalnymi rozstrzygnięciami właściwych organów podejmowanymi na podstawie klauzuli. Tym samym przedsiębiorcy mogą zostać obciążeni znaczącym ryzykiem, bowiem niepewność co do skutków podatkowych będących wynikiem decyzji biznesowych może w dużym stopniu utrudniać prowadzenie działalności i hamować jej rozwój<sup>33</sup>.

## 4. Ewolucja klauzuli obejścia prawa podatkowego w Polsce

W Polsce norma tego typu obowiązywała krótko. Klauzula taka została wprowadzona do Ordynacji podatkowej już w 2003 r., jednak po kilkunastu miesiącach Trybunał Konstytucyjny uznał ją za niezgodną z Konstytucją<sup>34</sup>. Zdaniem Trybunału Konstytucyjnego nie można zabraniać zachowania, które jest zgodne z prawem i którego cel nie jest zakazany. Trybunał nie zakwestionował co do zasady możliwości wprowadzenia klauzuli obejścia prawa, jednak wskazał, że

<sup>32</sup> Uzasadnienie do zmiany tekstu jednolitego wymienionej ustawy ogłoszone w Dz.U. z 2015 r., poz. 699, 978, 1197, 1269, 1311, 1649, 1923, 1932 i 2184.

<sup>33</sup> Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2016, [www.pracodawcyrp.pl/stanowiska/art,6104,klauzula-przeciwno-unikaniu-opodatkowania-wciaz-niedoskonala.html](http://www.pracodawcyrp.pl/stanowiska/art,6104,klauzula-przeciwno-unikaniu-opodatkowania-wciaz-niedoskonala.html) [14.02.2016].

<sup>34</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 r., K 4/03, Dz.U. z 2004 r., nr 122, poz. 1288.

regulacja w tym zakresie powinna respektować wymogi konstytucyjne, związane z poszanowaniem praw i wolności podatników<sup>35</sup>.

Wprowadzono ją do polskiego systemu podatkowego z dniem 1 stycznia 2003 r. Miała zastosowanie do wszystkich podatków, a zamieszczono ją w art. 24b Ordynacji podatkowej (dalej: o.p.).

Regulacja ta wzbudziła wiele kontrowersji, wkrótce po jej wejściu w życie Prezes NSA oraz Rzecznik Praw Obywatelskich zwrócili się do Trybunału Konstytucyjnego z wnioskiem o stwierdzenie, że art. 24b § 1 o.p., nadając organom podatkowym i organom kontroli skarbowej, przy rozstrzyganiu sprawy podatkowej, prawo do pominięcia skutków czynności prawnych, z dokonania których może dla podatnika płynąć korzyść w postaci obniżenia wysokości zobowiązania podatkowego, podwyższenia nadpłaty lub zwrotu podatku – narusza zasadę zaufania obywateli do państwa i stanowionego prawa wynikającą z art. 2 Konstytucji RP oraz narusza zasadę wolności działalności gospodarczej wyrażającej się w wolności układania swoich stosunków cywilnoprawnych, tj. art. 22 Konstytucji RP. Przychylając się do tego wniosku, Trybunał stwierdził niezgodność kwestionowanej regulacji z art. 2 w związku z art. 217 Konstytucji RP. Artykuł 24b § 1 o.p. utracił moc obowiązującą z dniem 31 maja 2004 r.<sup>36</sup> Wniosek oraz stwierdzenie niekonstytucyjności dotyczył jednak, co należy podkreślić, tylko § 1 przytoczonej wyżej regulacji. Wskutek tego art. 24b § 2 o.p., którego konstytucyjności nie podważono, pozostał w mocy, aż do uchylenia go przez Sejm z dniem 1 września 2005 r.<sup>37</sup> Warto jednak zauważyć, że art. 24b § 2 o.p. po uchyleniu § 1 pozostawał martwą literą prawa, gdyż praktycznie – wbrew stanowisku Trybunału Konstytucyjnego – nie nadawał się do samodzielnego stosowania<sup>38</sup>. Jego uchYLENIE było zatem właściwie tylko formalnością. Historia obowiązywania w Polsce ogólnej klauzuli zapobiegającej unikaniu opodatkowania ogranicza się więc do okresu kilkunastu miesięcy od jej wejścia w życie 1 stycznia 2003 r. do utraty mocy obowiązującej przez art. 24b § 1 o.p., co nastąpiło 31 maja 2004 r.

Przyczyn składających się na sprzeczność art. 24b § 1 o.p. z Konstytucją, zdaniem Trybunału Konstytucyjnego, było wiele. W szczególności Trybunał

<sup>35</sup> A. Olesińska, op. cit., s. 135.

<sup>36</sup> To jest z chwilą ogłoszenia wyroku Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 r., K 4/03, Dz.U. z 2004 r., nr 122, poz. 1288.

<sup>37</sup> Stało się to na mocy ustawy z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 143, poz. 1199 z późn. zm.

<sup>38</sup> Prezes NSA i Rzecznik Praw Obywatelskich, zarzucający niekonstytucyjność samemu tylko art. 24b § 1 o.p. (z pominięciem § 2), jak i sam Trybunał Konstytucyjny, który tę niekonstytucyjność stwierdził, stali na stanowisku, że art. 24b § 1 o.p. zawiera regulację odrębną od art. 24b § 2 o.p. Można co prawda uznać, że badanie konstytucyjności samego § 1 miało sens, gdyż można było sobie wyobrazić samodzielne jego stosowanie (tworzył kompletną normę zawierającą zarówno hipotezę, jak i dyspozycję), to fragment pozostały po jego uchyleniu, czyli § 2, pozbawiony był hipotezy i dlatego nie nadawał się do samodzielnego stosowania.

dostreżł istotne niebezpieczeństwo w tym, że przesłanką jego stosowania jest jedynie obniżenie wysokości podatku czy uzyskanie innej korzyści podatkowej. Zwrócił też uwagę na to, że norma nie zawierała pełnej dyspozycji, gdyż stanowiła tylko o tym, że właściwe organy „pominą skutki podatkowe” czynności, nie odpowiadała natomiast na pytanie, jakie konsekwencje prawne znajdą zastosowane w wypadku tego pominięcia. Za zasadniczą wadę regulacji Trybunał uznał występowanie zwrotów niedookreślonych, co stwarzało zagrożenie niejednorodnością linii orzeczniczej. Dodatkowo istniała obawa, że przepis operujący tego typu zwrotami niedookreślonymi stanie się przedmiotem prawotwórczej działalności organów stosujących prawo. Zaskarżone unormowanie, zdaniem Trybunału, nie realizowało wymogu należytej określoności zobowiązań podatkowych (art. 217 Konstytucji RP) i nie spełniało konstytucyjnych standardów przyzwoitej legislacji (art. 2 Konstytucji RP). Niejasność i wieloznaczność zaskarżonej regulacji sprawiała, że obywatel nie miał możliwości przewidzenia konsekwencji prawnych swoich czynów. Stan taki naruszał zasadę pewności prawa, wchodzącą w zakres zasady demokratycznego państwa prawnego (art. 2 Konstytucji RP)<sup>39</sup>. Trybunał Konstytucyjny podkreślił, że „nie budzi zastrzeżeń konstytucyjnoprawnych samo zjawisko normatywnej reakcji prawodawcy wobec negatywnych z punktu widzenia interesów fiskalnych państwa – zjawisk gospodarczych, w tym w sferze stosunków umownych kreowanych przez podatników, także jeżeli przybrałaby ona postać «ogólnej normy obejścia prawa podatkowego»”<sup>40</sup>. Trybunał nie wykluczył zatem możliwości wprowadzenia do polskiego systemu prawnego klauzuli zapobiegającej unikaniu opodatkowania, wskazał jednak, że „każda taka reakcja respektować jednak winna konieczne wymogi konstytucyjne związane z poszanowaniem praw i wolności podatników”<sup>41</sup>.

W związku z powyższym następowały kolejne próby wprowadzenia klauzuli. I tak, 1 września 2005 r., po uchynieniu art. 24 a oraz 24b (w części niezakwestionowanej przez Trybunał Konstytucyjny) został wprowadzony do polskiego porządku prawnego art. 199a o.p. w brzmieniu:

§ 1. Organ podatkowy dokonując ustalenia treści czynności prawnej, uwzględnia zgodny zamiar stron i cel czynności, a nie tylko dosłowne brzmienie oświadczeń woli złożonych przez strony czynności.

§ 2. Jeżeli pod pozorem dokonania czynności prawnej dokonano innej czynności prawnej, skutki podatkowe wywodzi się z tej ukrytej czynności prawnej.

<sup>39</sup> B. Brzeziński, 4. *Ogólna klauzula zapobiegająca unikaniu opodatkowania*, w: *Wykładnia i stosowanie prawa podatkowego. Węzłowe problemy*, red. B. Brzeziński, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 235.

<sup>40</sup> Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 r., K 4/03, Dz.U. nr 122, poz. 1288.

<sup>41</sup> Szczególnie cenne są uwagi sformułowane przez sędziego Trybunału Konstytucyjnego T. Dębowską-Romanowską w zdaniu odrębnym do postanowienia Trybunału Konstytucyjnego z dnia 14 lipca 2004 r., SK 16/02, OTK-A 2004, nr 7, poz. 77.



§ 3. Jeżeli z dowodów zgromadzonych w toku postępowania, w szczególności zeznań strony, chyba że strona odmawia składania zeznań, wynikają wątpliwości co do istnienia lub nieistnienia stosunku prawnego lub prawa, z którym związane są skutki podatkowe, organ podatkowy występuje do sądu powszechnego o ustalenie istnienia lub nieistnienia tego stosunku prawnego lub prawa.

Rzecznik Praw Obywatelskich pismem z 23 listopada 2005 r. wystąpił z wnioskiem o stwierdzenie, że art. 199a § 3 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Ordynacja podatkowa (Dz.U. z 2005 r., nr 8, poz. 60 ze zm.) i art. 1891 ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego (Dz.U. nr 43, poz. 296 ze zm.) naruszają zasady przyzwoitej legislacji stanowiącej o zaufaniu obywateli do państwa i stanowionego prawa (art. 2 Konstytucji RP) oraz zasadę wolności działalności gospodarczej, wyrażającą się w wolności układania swoich stosunków cywilnoprawnych w ramach obowiązującego prawa (art. 22 Konstytucji RP). W związku z czym w dniu 14 czerwca 2006 r. zapadł wyrok Trybunału Konstytucyjnego (sygn. K 53/05) stwierdzający, że art. 199a o.p. nie stanowi klauzuli przeciwdziałającej obejściu prawa podatkowego.

Temat wprowadzenia klauzuli przeciw obejściu prawa podatkowego powracał. 30 kwietnia 2013 r. na wniosek Ministerstwa Finansów opublikowano dokument „Założenia do projektu ustawy o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa”. Natomiast 17 lipca 2014 r. opublikowano projekt zmiany ustawy – Ordynacja podatkowa, zawierającej projekt przepisów dotyczących klauzuli przeciwdziałającej unikaniu opodatkowania. Głównym celem projektu ustawy było zrationalizowanie i uproszczenie procedur podatkowych oraz uszczelnienie systemu poboru podatków. W uzasadnieniu projektu mogliśmy przeczytać, iż: „klauzula pozwoli na zwalczanie sztucznych konstrukcji prawnych, zwykle zawierających elementy zagraniczne, wykorzystywanych zazwyczaj przez wielkie korporacje do unikania zapłaty podatku. Celem klauzuli miała być przede wszystkim prewencja. Klauzula jest powszechnie stosowana na świecie. Wprowadzenie klauzuli zaleca Komisja Europejska. Polska należy do nielicznych państw, które takich rozwiązań jeszcze nie wprowadziły. Realizując zalecenia Trybunału Konstytucyjnego, stosowanie klauzuli będzie powiązane z licznymi rozwiązaniami zabezpieczającymi: wydawanie na wniosek podatnika opinii zabezpieczających, niezależna od administracji, ekspercka Rada ds. Unikania Opodatkowania opiniująca sporne sprawy, niewykonalność spornych decyzji, wyłączna właściwość Ministra Finansów w sprawach klauzuli, możliwość korekty deklaracji w końcowej fazie postępowania podatkowego w zakresie stosowania klauzuli”<sup>42</sup>. Klauzula jednak finalnie nie została wprowadzona głównie z uwagi na duży oddźwięk medialny, który w fazie kampanii wyborczej spowodował, iż Platforma Obywatelska nie zdecydowała się na wprowadzenie klauzuli i w dniu 29 kwietnia 2015 r., przed

<sup>42</sup> Uzasadnienie do projektu zmiany ustawy – Ordynacja podatkowa z dnia 17 lipca 2014 r., [www.konsultacje.gov.pl/node/3521](http://www.konsultacje.gov.pl/node/3521) [14.02.2016].

samymi wyborami prezydenckimi, zostały wstrzymane prace nad klauzulą przeciwdziałającą obejściu prawa podatkowego (wyłączenie przepisów dotyczących klauzuli z projektu zmian Ordynacji podatkowej).

Powrót do prac nad klauzulą nastąpił poprzez opublikowanie nowego projektu zmian o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz niektórych innych ustaw z dnia 27 stycznia 2016 r.<sup>43</sup> W uzasadnieniu do tego projektu przygotowanego przez nowy Rząd Prawa i Sprawiedliwości, a konkretnie Ministerstwo Finansów, czytamy:

Obserwowana we wszystkich rozwiniętych gospodarkach rynkowych globalizacja unikania opodatkowania przy wykorzystaniu transgranicznych schematów wymusza zunifikowane zwalczanie unikania opodatkowania. Dotychczasowe doświadczenia Polski oraz innych państw wskazują, że same umowy o unikaniu podwójnego opodatkowania nie wystarczają do efektywnego przeciwdziałania unikaniu opodatkowania. Standardem w innych rozwiniętych gospodarkach państw jest klauzula generalna przeciwko unikaniu opodatkowania albo rozwinięta linia orzecznictwa sądowego zwalczająca nadużycia podatkowe.

Na powagę zagrożeń wynikających z unikania opodatkowania zwróciła uwagę Komisja Europejska. Jednym z zalecanych przez Komisję rozwiązań, mających na celu przeciwdziałanie praktykom agresywnego planowania podatkowego, powodujących unikanie opodatkowania, jest przyjęcie przez państwa członkowskie ogólnej zasady dotyczącej zwalczania nadużyć podatkowych<sup>44</sup>.

Stan obecny w zakresie unikania opodatkowania wyczerpująco i obszernie diagnozuje Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie interpretacji prawa podatkowego i innych środków o podobnym charakterze lub skutkach (2015/2066(INI))1 oparta na wieloletnim dochodzeniu specjalnej komisji TAXE<sup>44</sup>.

Klauzula jest potrzebna dla zapewnienia równego traktowania podatników i realizacji konstytucyjnej zasady równości opodatkowania nie tylko na płaszczyźnie stanowienia, ale także na płaszczyźnie stosowania prawa<sup>45</sup>. Nie można akceptować sytuacji, w której o istnieniu i wysokości opodatkowania decyduje zastosowana formuła prawna, a nie treść realnego zdarzenia gospodarczego. Podatnik unikający opodatkowania pod względem finansowym znajduje się w korzystniejszej sytuacji niż ten, który także podejmuje aktywność w sferze gospodarczej czy finansowej, lecz nie obniża w sztuczny sposób poziomu swoich obciążeń podatkowych. Unikanie opodatkowania jest więc groźne nie tylko dla finansów publicznych przez uszczuplanie dochodów podatkowych, ale narusza też równość opodatkowania, stwarzając przy tym okazję do budowania, w nieuczciwy sposób, przewagi rynkowej.

<sup>43</sup> Zmiany tekstu jednolitego ustawy – Ordynacja podatkowa zostały ogłoszone w Dz.U. z 2015 r., poz. 699, 978, 1197, 1269, 1311, 1649, 1923, 1932 i 2184.

<sup>44</sup> Europa.eu, [www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0408+0+DOC+XML+V0//PL#BKMD-8](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0408+0+DOC+XML+V0//PL#BKMD-8) [16.02.2016].

<sup>45</sup> A. Olesińska, op. cit., s. 360.

## 5. Zakończenie

Niezależnie od faktu, że stworzona zostanie dla podatnika możliwość uzyskania od Ministerstwa Finansów tzw. opinii zabezpieczającej, dotyczącej planowanych przez niego działań, wprowadzenie klauzuli w ordynacji podatkowej będzie miało ogromne znaczenie, gdyż każde działanie przedsiębiorcy, które doprowadzi do zmniejszenia obciążeń podatkowych, może zostać uznane za obejście przepisów prawa podatkowego.

Podsumowując, należy podkreślić, iż skuteczna walka z unikaniem opodatkowania powinna być jednym z priorytetów właściwych organów administracji państwowej. Jednakże obawy przedsiębiorców przed arbitralnym i niesłusznym stosowaniem klauzuli wydają się być uzasadnione. Projekt wprowadzający tak istotne zmiany powinien być dopracowany w najmniejszym szczególe. Poprzednie projekty przewidujące wprowadzenie klauzuli również zawierały zbyt wiele nieścisłości i wyrażeń niedookreślonych, co przesądziło o rezygnacji z ich procedowania. Dlatego też niezbędna jest poważna dyskusja nad omawianym projektem, aby ostateczny kształt przepisów po pierwsze gwarantował realizację celów ustawy, a po drugie nie wpłynął negatywnie na prowadzenie działalności przez wszystkich uczciwych przedsiębiorców. Nie ulega również wątpliwości, że w skład Rady ds. Unikania Opodatkowania powinno wejść więcej osób, które mają praktyczną wiedzę na temat realiów prowadzenia działalności gospodarczej oraz współczesnych modeli biznesowych. Rada powinna mieć także zwiększone kompetencje, żeby jej funkcjonowanie nie miało charakteru pozornego.

Należy również zauważyć, iż w przypadku wprowadzenia klauzuli przeciwko unikaniu opodatkowania w Polsce szczególnie cenne może okazać się w przypadku rozstrzygania sporów doświadczenia i orzecznictwo innych państw Unii Europejskiej, w których klauzula obowiązuje w porządku prawnym wiele lat.

## Literatura

- Biuletyn Informacji Publicznej Rządowego Centrum Legislacji, [www.legislacja.rcl.gov.pl/docs//1/161556/161557/dokument72713.pdf](http://www.legislacja.rcl.gov.pl/docs//1/161556/161557/dokument72713.pdf) [8.01.2016].
- Brzeziński B., 4. *Ogólna klauzula zapobiegająca unikaniu opodatkowania*, w: *Wykładnia i stosowanie prawa podatkowego. Węzłowe problemy*, red. B. Brzeziński, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Brzeziński B., *Wykładnia prawa podatkowego*, ODDK, Gdańsk 2013.
- Brzeziński B., Olesińska A., *Klauzula normatywna zapobiegania unikania opodatkowania*, w: *Prawa podatkowe – teoria, instytucje, funkcjonowanie*, red. B. Brzeziński, TNOiK, Toruń 2009.
- Doradca Podatkowy, Założenia do Ordynacji podatkowej*, „Doradca Podatkowy” 2014, nr 06(142).
- GAAR will come into force from April 2016*, „The Hindu” 2016, [www.thehindu.com/business/Economy/gaar-will-come-intce-from-april-2016/article4306930.ece](http://www.thehindu.com/business/Economy/gaar-will-come-intce-from-april-2016/article4306930.ece) [16.02.2016].
- Gassner W., National Report: Austria, „Studies on international fiscal law” Vol. LXVIIIa, Tax avoidance/Tax evasion, International Fiscal Association, Kluwer, Rotterdam 1983.
- <http://konsultacje.gov.pl/node/3521>. [14.02.2016].

- <http://legislacja.rcl.gov.pl/docs//1/161556/161557/dokument72713.pdf> [8.01.2016].
- <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0408+0+DOC+XML+V0//PL#BKMD-8> [16.02.2016].
- <http://www.pracodawcyrp.pl/stanowiska/art,6104,klauzula-przeciwko-unikaniu-opodatkowania-wciaz-niedoskonala.html> [14.02.2016].
- <http://www.thehindu.com/business/Economy/gaar-will-come-intce-from-april-2016/article4306930.ece>. [16.02.2016].
- Ijzerman R.L.H., *The Netherlands, w: Form and substance in fax law*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, Kluwer, The Hauge 2002.
- Ikkala J., *IFA Branch Reports – Subject I, Finland 2002, Form and substance in tax law from Finland*, w: *Form and substance in tax law*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, Kluwer, The Hague 2002.
- Kalinowski M., *Granice legalności unikania opodatkowania w polskim systemie podatkowym*, TNOiK, Toruń 2001.
- Karwat P., *Obejście prawa podatkowego*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2002.
- Litwińczuk H., *Obejście prawa podatkowego w świetle doświadczeń międzynarodowych*, „Przegląd Podatkowy” 1999, nr 9.
- Lupo A., *IFA Branch Reports – Subject I, Italy [2002], Form and substance in tax law from Italy*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, *Form and substance in tax law*, Kluwer, The Hauge 2002.
- Maisto G., *The abuse of rights under Italian tax law: an outline*, „Intertax” 1991, nr 2.
- Olesińska A., *Klauzula ogólna przeciw unikaniu opodatkowania*, TNOiK, Toruń 2013.
- Pismo do Ministra Finansów z dnia 20 stycznia 2016 r. KL/30/13/5/PP/2016.
- Postanowienie Trybunału Konstytucyjnego z dnia 14 lipca 2004 r., SK 16/02, OTK-A 2004, nr 7, poz. 77.
- Pracodawcy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2016, [www.pracodawcyrp.pl/stanowiska/art,6104,klauzula-przeciwko-unikaniu-opodatkowania-wciaz-niedoskonala.html](http://www.pracodawcyrp.pl/stanowiska/art,6104,klauzula-przeciwko-unikaniu-opodatkowania-wciaz-niedoskonala.html) [14.02.2016].
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie interpretacji prawa podatkowego i innych środków o podobnym charakterze lub skutkach, [www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0408+0+DOC+XML+V0//PL#BKMD-8](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+TA+P8-TA-2015-0408+0+DOC+XML+V0//PL#BKMD-8) [16.02.2016].
- Rosander U., *IFA Branch Reports – Subject I, Sweden [2002], Form and substance in tax law from Sweden*, „Cahiers de droit fiscal international”, Vol. LXXXVIIa, *Form and substance in tax law*, Kluwer, Hauge 2002.
- Tikka K.S., *National Report: Finland*, Rotterdam 2002.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2005 r. o zmianie ustawy – Ordynacja podatkowa oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 143, poz. 1199 z późn. zm.
- Uzasadnienie do projektu zmiany ustawy – Ordynacja podatkowa z dnia 17 lipca 2014 r., [www.konsultacje.gov.pl/node/3521](http://www.konsultacje.gov.pl/node/3521) [14.02.2016].
- Uzasadnienie do zmiany tekstu jednolitego ustawy – Ordynacja podatkowa ogłoszone w Dz.U. z 2015 r., poz. 699, 978, 1197, 1269, 1311, 1649, 1923, 1932 i 2184.
- Vanistendael F., *Judicial Interpretation and the Role of Anti-Abuse Provisions in Tax Law*, w: *Tax avoidance and the rule of law*, red. G.S. Cooper, IBFD Publications, Amsterdam 1997.
- Ward D.A., *The Business Purpose Test and Abuse of Rights*, „British Tax Review” 1985.,
- Wyrok Naczelnego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu z dnia 30 czerwca 2003 r. I SA/Wr 1183/00, niepublikowane.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 11 maja 2004 r., K 4/03, Dz.U. nr 122, poz. 1288.
- Wyrok Trybunału Konstytucyjnego z dnia 14 lipca 2004 r., SK 16/02, OTK-A 2004, nr 7, poz. 77.

## **A clause to circumvent tax law**

**Abstract.** The primary goal of the clause is to ensure equal treatment of all taxpayers. Taxpayers who avoid taxation could benefit more than the taxpayers paying taxes, even though they both reach identical economic effect. It became, therefore, a prerequisite for many countries which have introduced a clause into their legal system to circumvent tax law.

**Keywords:** clause to circumvent the law, circumvention the law



## MAGDALENA JAŚKIEWICZ

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: magdalena.jaskiewicz.poczta@gmail.com

# Działania rekruterów wobec stresu kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych

**Streszczenie.** Stres odczuwany przez kandydatów podczas rozmów kwalifikacyjnych wpływa zarówno na możliwość optymalnego przedstawienia posiadanych kompetencji, adekwatną ocenę przez rekrutera oraz budowanie pozytywnego wizerunku potencjalnego pracodawcy. Niniejszy artykuł odpowiada na pytanie, czy rekruter poprzez działania podejmowane w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej może zwiększyć bądź zmniejszyć stres osób ubiegających się o pracę. Na podstawie doświadczenia autora oraz literatury przedmiotu wskazane zostały zachowania i czynniki mogące oddziaływać na ogólny poziom stresu kandydatów. Wyodrębnione zostały dwa style prowadzenia rozmów kwalifikacyjnych (styl mniej i bardziej stresujący), aby w kolejnym kroku ich efekt mógł zostać poddany ocenie uczestników spotkań. Wyniki w sposób jednoznaczny wskazują na zależność pomiędzy mniej stresującym stylem i niższym poziomem stresu kandydatów oraz bardziej stresującym sposobem przeprowadzania rozmów a wyższym poziomem stresu. Niniejsza praca została oparta na treściach niepublikowanej pracy magisterskiej autorki. Ze szczególnym uwzględnieniem badań przeprowadzonych na tę potrzebę.

**Słowa kluczowe:** rekrutacja, selekcja, rozmowa kwalifikacyjna, stres, rekruter, kandydat

## 1. Wprowadzenie

Tematem artykułu są działania możliwe do podjęcia przez specjalistę ds. rekrutacji podczas rozmowy rekrutacyjnej i mające bezpośredni bądź pośredni wpływ na poziom stresu kandydatów. Niemal zawsze w procesie rekrutacji pojawia się rozmowa rekrutacyjna. Kandydaci, a tym bardziej pracodawcy nie wyobrażają sobie, aby proces zatrudnienia mógłby być jej pozbawiony. Prawdopodobnie ta

dotyczy większości stanowisk<sup>1</sup>. Ponadto dla większości przypadków, oprócz wstępnej selekcji nadesłanych aplikacji, jest to jedyna stosowana metoda doboru kadr. Jej celem, podobnie jak celem całego procesu rekrutacji, jest wyłonienie z rynku pracy jednostek mających w najbliższej przyszłości zrealizować plany firmy i zwiększyć jej wynik finansowy<sup>2</sup>.

Wybór spośród dostępnych kandydatów jest zadaniem wymagającym i nader odpowiedzialnym. We współczesnej teorii zarządzania podkreśla się znaczenie strategii personalnych i zasobów ludzkich. Podejście podmiotowe określa kadrę jako najistotniejsze ogniwo w tworzeniu stałej przewagi konkurencyjnej<sup>3</sup>. W odróżnieniu od zasobów technicznych i finansowych aktywa ludzkie są niepowtarzalne, a dostęp do nich ograniczony<sup>4</sup>. Ze znaczenia, jakie niesie ze sobą dobór odpowiednich zasobów, wynika potrzeba wiarygodnej oceny kandydatów podczas procesu rekrutacji. Niestety, w literaturze wiarygodność predykcijną rozmowy kwalifikacyjnej szacuje się na poziomie średnim, czyli niezadowalającym. Wynika to m.in. z niskiej autentyczności danych zbieranych przez rekrutera. Z kolei jedną z przyczyn nieadekwatnej oceny specjalisty ds. rekrutacji (zdaniem autorki) jest stres kandydata, który poprzez szereg poznawczych i behawioralnych skutków własnego zdenerwowania nie jest w stanie w pełni zaprezentować swoich możliwości i kompetencji. Jednocześnie coraz większa część aktywności firmy skupia się na *employer branding*. Rośnie przekonanie o pośrednim wpływie wizerunku organizacji na jej zyski. Jednym z etapów tworzenia wyobrażeń na temat firmy są działania rekrutacyjno-marketingowe. W związku z tym rozmowa kwalifikacyjna może zostać bezpośrednim narzędziem wpływu na rynek pracy i znajdujące się na nim jednostki. Ich relacje z firmą są zazwyczaj wielopłaszczyznowe, tzn. kandydat nie ogranicza się do roli potencjalnego pracownika, ale może być także klientem, kooperantem czy mawenem, kumulującym wiedzę i dzielącym się swoimi opiniami ze społeczeństwem. Po odbyciu mniej stresującej rozmowy kwalifikacyjnej jednostka w sposób naturalny wnioskuje o przyjaznej atmosferze i pozytywnych relacjach panujących w firmie. Z kolei atmosfera jest jednym z głównych kryteriów decydujących o wyborze oferty pracy<sup>5</sup>.

Nie przeprowadzono do tej pory rzetelnych badań potwierdzających przekonania o pozytywnym wpływie mniej stresujących rozmów kwalifikacyjnych.

<sup>1</sup> K. Szkop, *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, w: *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, red. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012, s. 120.

<sup>2</sup> H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2006, s. 197.

<sup>3</sup> B. Korczyńska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Umiejętności Pedagogicznych i Zarządzania w Rykach, Ryki 2002, s. 13–14.

<sup>4</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007, s. 33–34.

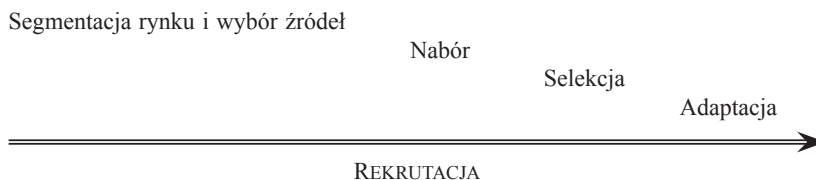
<sup>5</sup> *Atmosfera w pracy kluczowa dla kandydatów. Wynagrodzenie schodzi na dalszy plan*, <http://informacje.monsterpolska.pl/atmosfera-w-pracy-kluczowa-dla-kandydatow/article.aspx> [22.10.2015].



Poradniki dostępne na rynku wydawniczym w niewystarczający sposób bronią tych tez. Zawarte w nich opinie opierają się na doświadczeniach rekruterów i poglądach jednostek. W niniejszym artykule (za pomocą badań) zweryfikowana zostanie hipoteza o wpływie zachowań rekrutera na poziom stresu kandydatów.

## 2. Rozmowa kwalifikacyjna jako najczęściej stosowane narzędzie selekcji kandydatów

W artykule omówione zostało zagadnienie selekcji, ze szczególnym uwzględnieniem najczęściej stosowanej metody/narzędzia, czyli rozmowy kwalifikacyjnej. Selekcja (inaczej dobór) jest jednym z etapów rekrutacji, w szerszym znaczeniu tego słowa<sup>6</sup> (zob. rys. 1).



**Rysunek 1.** Etapy procesu rekrutacji

Źródło: opracowanie własne.

Zazwyczaj proces selekcji składa się z kilku modułów, umożliwiających stopniową eliminację kandydatów niespełniających wymagań stanowiska. Pierwsze zawężenie grona osób zainteresowanych współpracą możliwe jest dzięki odpowiedniemu ogłoszeniu rekrutacyjnemu. Jego treść, forma oraz miejsce zamieszczenia pozwalają ograniczyć spływ aplikacji (tzw. wstępna selekcja). W kolejnych etapach eliminacji stosuje się metody uzupełniające. Ich wybór zależy m.in. od budżetu przeznaczanego na rekrutację, czasu realizacji (przygotowania i przeprowadzenia), wymagań względem kandydata (personalnych i fizycznych) oraz wartości predykcyjnej<sup>7</sup>. Warunkiem niezbędnym jest dostosowanie narzędzi do kwalifikacji, które są wymagane na stanowisku i mają zostać sprawdzone podczas procesu doboru<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> B. Korczyńska, op. cit., 29.

<sup>7</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007, s. 146.

<sup>8</sup> M. Dale, *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2013, s. 156.

W literaturze spotykamy liczbowe określenia wartości predykcyjnej różnych narzędzi selekcji. Pozwalają one oszacować prawdopodobieństwo wyboru najlepszego kandydata<sup>9</sup>. Wartość liczbową poniżej 0,3 wskazuje na słabą przewidywalność, przedział 0,3–0,39 określa dostateczną wartość predykcyjną, 0,4–0,49 dobrą, natomiast wynik powyżej 0,5 bardzo dobrą. Dla poszczególnych metod wartości przedstawiają się następująco:

- *assessment center* (0,63–0,43),
- próbki pracy (0,55),
- testy zdolności (0,53),
- testy osobowości (0,41),
- analiza danych biograficznych (0,38),
- wywiad ustrukturyzowany (0,31),
- wywiad nieustrukturyzowany (0,15),
- referencje (0,13),
- grafologia (0),
- astrologia (0)<sup>10</sup>.

Wartość predykcyjna rozmowy kwalifikacyjnej, zależnie od jej ustrukturyzowania, waha się między 0,31 a 0,15. Stąd wynika konieczność odpowiedniego przygotowania specjalisty ds. rekrutacji.

Terminem „rozmowa kwalifikacyjna” (ang. *interview*) określa się osobiste spotkanie osób biorących udział w procesie rekrutacji. Są to najczęściej rekruterzy/komisja rekrutacyjna oraz kandydat/kandydaci. Kanał werbalny oraz niewerbalny służy w tym przypadku do uzyskania informacji, kontroli treści oraz ustalenia prawdziwości. Transmisja odbywa się w obu kierunkach, wskazując na dużą dynamikę i zmienność<sup>11</sup>. Dokonana zostaje wzajemna ocena możliwości zaspokojenia potrzeb<sup>12</sup>. Rozmowa zakłada wzajemny szacunek stron oraz ich równość, ma zatem charakter konsultacyjny<sup>13</sup>. Zadaniem rekrutera jest oszacowanie przydatności jednostek<sup>14</sup> i wyłonienie kandydata, którego profil kompetencyjny jest zgodny z wymaganiami stanowiska. Najczęściej umiejętności zawodowe i interpersonalne są zbliżone do oczekiwań pracodawców (i jest to stan optymalny)<sup>15</sup>.

Poprzez wywiad inicjator (czyli rekruter bądź pracodawca) dąży do zbadania kompetencji, motywacji oraz dopasowania potencjalnego pracownika. W literaturze wyszczególnia się trzy pytania:

<sup>9</sup> Ibidem, s. 157.

<sup>10</sup> A. Poczowski, op. cit., s. 149.

<sup>11</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op. cit., s. 158.

<sup>12</sup> Ibidem, s. 145.

<sup>13</sup> R. Corfield, *Rozmowa kwalifikacyjna*, Helion, Gliwice 2004, s. 9.

<sup>14</sup> K. Szkop, op. cit., s. 111.

<sup>15</sup> T. Listwan, *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1989, s. 58.

1. Czy kandydaci są w stanie wykonywać daną pracę – czy są kompetentni?
2. Czy kandydaci będą wykonywać daną pracę – czy są dobrze zmotywowani?
3. W jaki sposób kandydaci dopasują się do organizacji?<sup>16</sup>

Bezpośrednie spotkanie daje możliwość uzyskania nowych informacji oraz weryfikację danych deklarowanych przez kandydatów w nadesłanych wcześniej dokumentach aplikacyjnych<sup>17</sup>. Wzajemne komunikaty służą także doinformowaniu kandydata w zakresie obsadzanego stanowiska. Uczestnicy spotkania współpracują między sobą i tworzy się między nimi swego rodzaju bliskość. Jest to niewątpliwie relacja o charakterze emocjonalnym<sup>18</sup>. Zaangażowanie nie wyklucza obiektywizmu, ale z pewnością utrudnia neutralność, której oczekuje się od rekruterów. Jakkolwiek jednak osobowość kandydata także podlega ocenie. Celem jest uniknięcie potencjalnych konfliktów oraz wyeliminowanie kandydatów nieuznających żadnych form podległości<sup>19</sup>.

pozytywne relacje służą także stworzeniu korzystnego wizerunku pracodawcy oraz firmy funkcjonującej na rynku dóbr/usług. Rekruterzy swoim zachowaniem świadczą o kulturze organizacyjnej i stosunku organizacji wobec jednostek zewnętrznych<sup>20</sup>. Budowanie wizerunku zaraz obok oceny przydatności kandydata jest najistotniejszym celem rozmowy rekrutacyjnej. Dodatkowo poprzez wywiad i przekazane informacje można monitorować konkurencję i dokonać ogólnego *reaserchu* rynku<sup>21</sup>.

Rozmowa kwalifikacyjna nie jest narzędziem doskonałym. Pośród jej wad wymienia się m.in. możliwość nieadekwatnej oceny kompetencji kandydata. Nietrafność wynika najczęściej z pozbawienia sytuacji realiów stanowiska i/lub pozostania na poziomie deklaratywnej wiedzy/umiejętności (co przejawia się w odgrywaniu roli „idealnego pracownika”). Do najczęstszych błędów popełnionych w trakcie spotkania rekrutacyjnego zalicza się także subiektywizm i pełną zależność procesu od kompetencji oraz doświadczenia specjalisty ds. rekrutacji. Z kolei wśród zalet wymienia się przede wszystkim możliwość bliższego poznania kandydata oraz każdorazowego dostosowania przebiegu rozmowy<sup>22</sup> (zob. tab. 1).

Standardowa rozmowa kwalifikacyjna trwa od 20 do 60 minut i przebiega według stworzonego wcześniej planu<sup>23</sup>. Schemat spotkania służy do celów kontrol-

<sup>16</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. V rozszerzone, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 472.

<sup>17</sup> K. Szkop, op. cit., s. 115.

<sup>18</sup> B. Korczyńska, op. cit., s. 42.

<sup>19</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op. cit., s. 159.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 159.

<sup>21</sup> M. Jaśkiewicz, *Zachowania rekruterów wobec stresu kandydatów na rozmowach kwalifikacyjnych* [praca magisterska], Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości, Poznań 2015 [wydruk komputerowy], s. 63.

<sup>22</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op. cit., s. 160.

<sup>23</sup> R. Corfield, op. cit., s. 12.

**Tabela 1.** Wady i zalety rozmów kwalifikacyjnych

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> <li>– możliwość zadawania pytań sondujących i otwartych pozwalających na uzyskanie dokładniejszych informacji;</li> <li>– przedstawienie szczegółów stanowiska pracy;</li> <li>– możliwość zadawania pytań przez kandydata oraz dokonania przez niego oceny organizacji i oferty;</li> <li>– możliwość dokonania oceny dopasowania kandydata do organizacji/zespołu;</li> <li>– zawarcie wstępnego kontraktu psychologicznego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak pewności w zakresie przewidywania umiejętności kandydata na obsadzonym stanowisku pracy;</li> <li>– trudności w porównywaniu kandydatów;</li> <li>– skuteczność oparta na umiejętnościach rekruterów;</li> <li>– możliwość myślenia stereotypowego i subiektywizmu.</li> </ul>

Źródło: opracowano na podstawie M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. V rozszerzone, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011, s. 474.

nych oraz przypisania funkcji osobom i etapom. Uporządkowanie sprzyja formułowaniu przez kandydata jasnych wypowiedzi oraz skupieniu nad komunikatami rekrutera<sup>24</sup>. W literaturze wymienia się kilka etapów rozmów kwalifikacyjnych (każda z części ma odmienną długość i nie wszystkie są w pełni zauważalne):

- rozpoczęcie i wprowadzenie,
- badanie wiedzy i umiejętności kandydata (pożądanych na obsadzonym stanowisku), zbieranie informacji dotyczących doświadczenia, ocena motywacji,
- omówienie wzajemnych oczekiwań i udzielanie informacji w odpowiedzi na pytania kandydata,
- podsumowanie i zakończenie rozmowy<sup>25</sup>.

### 3. Przyczyny, definicja i reakcje na stres

W artykule oraz przeprowadzonych badaniach została przyjęta transakcyjna koncepcja stresu. W odróżnieniu od powstałych wcześniej definicji biologicznych i medycznych jej intencją jest podkreślenie kontekstu sytuacyjnego<sup>26</sup> oraz oddzielenie reakcji zwierzęcych od bardziej wieloaspektowych zachowań ludzkich<sup>27</sup>. Twórcy tego pojęcia (Richard S. Lazarus i Susan Folkman) definiują stres w następujący sposób:

<sup>24</sup> W. Golnau, M. Kalinowski, J. Litwin, op. cit., s. 168.

<sup>25</sup> A. Pocztowski, op. cit, s. 144.

<sup>26</sup> I. Heszen, *Psychologia stresu*, WN PWN, Warszawa 2013, s. 28.

<sup>27</sup> J.F. Terelak, *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2008, s. 63.

Stres psychologiczny jest szczególną relacją pomiędzy jednostką i otoczeniem, ocenionym jako przekraczające lub wyczerpujące jej zasoby oraz zagrażające jej dobremu samopoczuciu<sup>28</sup>.

W powyższej definicji stan stresu został scharakteryzowany jako przekraczający możliwości i wyczerpujący zasoby indywiduum. Relacja pomiędzy jednostką i otoczeniem jest w każdym przypadku niepowtarzalna<sup>29</sup>. Zależna od interpretacji doświadczającego (oceny poznawczej) i jego sposobów radzenia sobie ze stresem<sup>30</sup>. Stres się nie dzieje, nie jest epizodem, lecz wieloczasowym przebiegiem.

Charakter incydentalny może (aczkolwiek nie musi) posiadać źródło stresu. Rozmowa kwalifikacyjna, jako całościowe zdarzenie bądź elementy w niej występujące (bodźce), może wywoływać stres. Jest zatem dla jednostki-kandydata stresorem i jako taka podlega dalszej interakcji organizmu. Pojęcie stresora zostało wprowadzone przez Hansa Selyego. Pomimo początkowo zarzucanej tautologiczności zostało powszechnie przyjęte i z czasem zyskało coraz szerszy zakres znaczeniowy<sup>31</sup>. Przyczyniła się do tego różnorodność powstających definicji stresu, przywołujących coraz nowsze przyczyny tego stanu<sup>32</sup>.

Standaryzacji pojęcia „stresor” podjął się Blair Wheaton, który poprzez stworzenie listy kryteriów definiujących dał możliwość podziału bodźców na stresujące/niestresujące:

1. Stresor posiada co najmniej jedną z następujących właściwości: stanowi zagrożenie dla jednostki, stawia wymagania, wywołuje konflikt między celem a możliwościami.

2. Stresor dezorganizuje jednostkę (po przekroczeniu progu stresu organizm traci swoją integralność).

3. Stresor nie może zostać zignorowany (jednostka podejmuje działania w celu przewyciężenia lub minimalizacji).

4. Stresor narusza tożsamość, poczucie własnej wartości i/lub relację z otoczeniem.

5. Stresor nie musi szkodzić w sposób zamierzony.

6. Stresotwórczy może być także niedobór (wymagań, utrudnień, zagrożeń)<sup>33</sup>.

Jednostka wchodzi w stan stresu, gdy odczuwany przez nią bodziec zostaje zinterpretowany jako stresotwórczy, a jego natężenie przekracza próg stresu (czyli charakterystyczny dla każdej jednostki i czasoprzestrzeni poziom tolerancji

---

<sup>28</sup> Tłum. własne fragmentu: „Psychological stress is a particular relationship between the person and the environment that is appraised by the person as taxing or exceeding his or her resources and endangering his or her well-being” (R.S. Lazarus, S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, New York 1984, s. 19).

<sup>29</sup> N. Ogińska-Bulik, Z. Juczyński, *Osobowość. Stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010, s. 51.

<sup>30</sup> W. Łosiak, *Psychologia stresu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 28–29.

<sup>31</sup> Ibidem, s. 55.

<sup>32</sup> W. Łosiak, *Natura stresu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 41.

<sup>33</sup> Idem, *Psychologia stresu*, op. cit., s. 55–56.

na stres)<sup>34</sup>. Wówczas organizm przejawia możliwe do zaobserwowania zmiany niespecyficzne (identyczne dla wszystkich reakcji) specyficzne (wyróżniające poszczególne reakcje) oraz zachowania emocjonalne/ekspresyjne (mniej lub bardziej kontrolowane)<sup>35</sup>.

Najogólniej następstwa stresu można scharakteryzować za pomocą kryterium czasu, w którym są doświadczane przez jednostkę. Autorzy wyróżniają wczesne skutki stanu stresu (reakcje bezpośrednie) oraz następstwa późne (reakcje pośrednie, powstające na zasadzie sprzężenia zwrotnego, efektu adaptacji i radzenia sobie ze stresem)<sup>36</sup>. W poniższych akapitach przedstawione zostaną skutki bezpośrednie, jako te możliwe do przeżycia i zaobserwowania podczas rozmowy kwalifikacyjnej.

Wśród nich wyróżnia się następstwa fizjologiczne, których pierwotny charakter oddaje reakcja „walcz albo uciekaj”. W trakcie epizodu stresu mimo woli zostaje uruchomiony układ sympatyczny (inaczej autonomiczny), który pobudza organizm do działania. Procesy zachodzą na poziomie układu krążenia (wyższa częstotliwość uderzeń serca, zwężenie naczyń krwionośnych w jamie brzusznej i rozszerzenie w kończynach, wzrost ciśnienia krwi, rozszerzenie naczyń wieńcowych, wzrost krzepliwości krwi, wzrost ilości tlenu we krwi). W sposób odmienny funkcjonuje także układ trawienia (spada napięcie mięśni przewodu pokarmowego oraz zatrzymany zostaje proces trawienia i wydzielania), z kolei nadnercza poprzez wzrost wydzielanej adrenaliny powodują przyspieszenie akcji serca, wzrost krzepliwości krwi, spowolnienie pracy jelit i pośrednio też wzrostu cukru we krwi. W trakcie stanu stresu organizm przejawia także nadaktywność gruczołów potowych, rozszerzenie źrenic i parcie na pęcherz skłaniające do oddania moczu<sup>37</sup>. Jest to zestaw oznak uruchamianych w sposób niezależny od woli jednostki. Jednak w sposób świadomy może ona podejmować działania maskujące, ograniczające widoczność dla obserwatora.

Reakcji stresowej towarzyszą też specyficzne symptomy mięśniowe. Należy do nich m.in. sztywność mimiki i postawy, grymasy na twarzy, zgrzytanie zębami, nieopanowane ruchy kończyn, np. splatanie, drżenie poszczególnych partii mięśni oraz charakterystyczne dla poszczególnych jednostek tiki<sup>38</sup>. Do oznak stresu zalicza się także spłycony lub przyspieszony oddech i łapczywe nabieranie powietrza. Ponadto osobnik może odczuwać nerwobóle w okolicach głowy, pleców, szyi, klatki piersiowej<sup>39</sup>.

<sup>34</sup> I. Heszen, op. cit., s. 151.

<sup>35</sup> J.F. Terelak, op. cit., s. 232.

<sup>36</sup> Ibidem, s. 119–120.

<sup>37</sup> Ibidem, s. 287.

<sup>38</sup> S. Litzke, H. Schuh, *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, New York 1984, s. 38.

<sup>39</sup> M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, *Panowanie nad stresem*, Helion, Gliwice 2003, s. 19.

Nieodłącznym elementem przeżywanego stresu są reakcje emocjonalne, czyli stany wewnętrzne, nie zawsze posiadające swoją zewnętrzną reprezentację<sup>40</sup>. Rola emocji jest dwojaka. Z jednej strony są one bezpośrednim znakiem przeżywanego napięcia (skutkiem), z drugiej strony mogą potęgować reakcję i działać na zasadzie sprzężenia zwrotnego (są przyczyną)<sup>41</sup>. Wrażenia pełnią ważną funkcję motywacyjną, umożliwiającą intensyfikację procesów adaptacyjnych. Przystosowanie możliwie jest poprzez zmiany hormonalne, które pośrednio (przez pobudzenie ośrodkowego układu nerwowego) zwiększają efektywność procesów nerwowych i dzięki temu wspomagają procesy psychofizjologiczne<sup>42</sup>. Charakterystyczne dla części jednostek pobudzenie w stanie stresu, jest skutkiem emocji mobilizujących, uruchamiających energetyczne rezerwy czynnościowe. Tym samym emocje odpowiadają za odwołanie poczucia fizycznego zmęczenia i dolegliwości bólowych<sup>43</sup>.

Przy okazji przeżywanego stresu pojawiają się również emocje negatywne. Wśród nich bezradność, utrata woli i kontroli, niepokój, strach, lęk, rozdrażnienie, złość<sup>44</sup>, spadek samooceny i samopoczucia<sup>45</sup>. Ponadto część jednostek pod wpływem silnego stresu przekracza granice społeczne i moralne<sup>46</sup>.

Reakcji stresowej towarzyszą również oznaki behawioralne, są to charakterystyczne dla każdej jednostki stany, możliwe są ujęcia za pomocą jednego z dwóch określeń. Aktywne działania podejmowane w celu usunięcia stresora (jest to np. przywoływany wcześniej atak lub ucieczka) bądź postawy bierne służące minimalizacji problemu poprzez zaprzeczenie bądź zignorowanie<sup>47</sup>.

W reakcji stresowej można też wyróżnić kognitywny podzespół stresu, czyli aspekty poznawcze, możliwe do ujęcia za pomocą jednej z trzech reakcji. Pierwszym potencjalnym następstwem jest aktywizacja myślenia, czyli sposób radzenia sobie ze stresem oparty na integracji lub dezintegracji informacji. Druga możliwa reakcja to proces nadaktywizacji myślenia, czyli m.in. zniekształcenia, wyolbrzymianie, fantazjowanie, konfabulacja, podejrzliwość. Trzecią możliwą reakcją jest ucieczka od życia i problemów, która może być realizowana przez takie jednostkowe zachowania jak: apatia, senność, zmniejszenie zainteresowania i/lub aktywności umysłowej lub skupienie całej uwagi na problemie, a nie na możliwych rozwiązaniach<sup>48</sup>. Oznaką stresu jest zatem m.in. spadek koncentracji, rozproszenie uwagi

<sup>40</sup> J.F. Terelak, op. cit., s. 244.

<sup>41</sup> W. Łosiak, *Natura stresu*, op. cit., s. 28.

<sup>42</sup> J.F. Terelak, op. cit., s. 242.

<sup>43</sup> *Stres wróg czy przyjaciel?*, [http://www.marfan.pl/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=290](http://www.marfan.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=290) [11.12. 2015].

<sup>44</sup> M. Waszkowska, A. Potocka, P. Wojtaszczyk, *Miejsce pracy na miarę oczekiwań*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010, s. 21.

<sup>45</sup> W. Łosiak, *Psychologia stresu*, op. cit., s. 129–130.

<sup>46</sup> S. Litzke, H. Schuh, op. cit, s. 34.

<sup>47</sup> J.F. Terelak, op. cit., s. 245–246.

<sup>48</sup> Ibidem, s. 243.

na nieistotne zmienne, obniżenie obiektywizmu, wzrost subiektywizmu, spadek samokrytycyzmu, pogorszenie kreatywności, zburzenia pamięci (długo- i krótkotrwałej) i myślenia perspektywicznego<sup>49</sup>. Przy czym ostatnie z tych następstw (szczególnie tendencyjność uwagi i pamięci) są także skutkiem negatywnych emocji pojawiających się w stresie. Jest to zatem efekt zwielokrotniony<sup>50</sup>.

W ostatnich latach wśród teoretyków i praktyków rozwinęło się przekonanie o częściowo pozytywnych skutkach stresu. Jasną stroną i korzyści upatruje się w funkcjach adaptacyjnych. W tym przypadku stres postrzegany jest jako źródło mobilizacji organizmu zarówno w sensie fizycznym (funkcjonalnym), jak i psychicznym (m.in. przyspiesza proces podejmowania decyzji)<sup>51</sup>. W sposób dodatni wartościuje się także niektóre spośród emocji towarzyszących stresowi. Szczególny nacisk kładzie się na emocje wyjściowe, czyli te, które pojawiają się na końcu zdarzenia/epizodu lub tuż zaraz po nim. Jest to m.in. poczucie satysfakcji, spełnienie i wzrost samooceny (pod warunkiem pozytywnego rozwiązania sytuacji stresowej)<sup>52</sup>. Stan stresu przyczynia się także do podejmowania działań przekraczających nasze naturalne możliwości. Rozwój służy wyznaczaniu swoich mocnych stron, obszarów do rozwoju i nauce nowych sposobów radzenia sobie ze stresem<sup>53</sup>. Każde nowe doświadczenie zdobyte podczas zdarzenia stresowego współtworzy wewnętrzną bazę wiedzy o stresorach. Przyczynia się ona do trafniejszej oceny bodźca w przeszłości i wyborze efektywnych działań (uwzględniających możliwości jednostki i zastaną sytuację)<sup>54</sup>. Dowodem na atrakcyjność stresu jest również obecność w społeczeństwie jednostek dążących do przeżywania sytuacji ekstremalnych, obfitych w bodźce stresotwórcze<sup>55</sup>.

## 4. Stres podczas rozmowy kwalifikacyjnej – wyniki badań własnych

### 4.1. Przedmiot i cel badań

Tematem podjętych badań naukowych był stres kandydatów uczestniczących w rozmowach kwalifikacyjnych. Uzasadnieniem jego wyboru była z kolei możliwość aplikacji wyników oraz luka w literaturze z tego zakresu. Celem, który

<sup>49</sup> S. Litzke, H. Schuh, op. cit., s. 32.

<sup>50</sup> W. Łosiak, *Psychologia stresu*, op. cit., s. 131.

<sup>51</sup> M. Waszkowska, A. Potocka, P. Wojtaszczyk, op. cit., s. 26.

<sup>52</sup> I. Heszen, op. cit., s. 308.

<sup>53</sup> M. Waszkowska, A. Potocka, P. Wojtaszczyk, op. cit., s. 26.

<sup>54</sup> I. Heszen, op. cit., s. 310.

<sup>55</sup> Ibidem, s. 308.



powzięła autorka, było poznanie zachowań specjalisty ds. rekrutacji. Ze szczególnym uwzględnieniem działań zmniejszających stres, a podlegających kontroli rekrutera. Przedmiotem badań została grupa osób uczestniczących w procesie rekrutacji na stanowiska telefonicznej obsługi klienta dla firmy X, w branży Contact Center.

## 4.2. Problem badawczy i hipotezy

Badania podjęte przez autorkę odpowiadają na pytanie, czy zachowania rekrutera mogą zwiększyć lub zmniejszyć stres odczuwany przez kandydatów na rozmowach kwalifikacyjnych. Na jego podstawie powstała hipoteza główna przeprowadzonych badań potwierdzająca zależność pomiędzy poziomem stresu a zachowaniem rekrutera: rekruter poprzez swoje zachowanie może zmniejszyć/zwiększyć stres kandydata podczas rozmowy kwalifikacyjnej. Zgłębienie literatury oraz doświadczenie zawodowe pozwoliły przyjąć następujące hipotezy szczegółowe:

Jeśli rekruter będzie przejawiał konkretne działania (takie jak: przyjazny ton głosu, zwracanie się do kandydata po imieniu, zaproponowanie szklanki wody, uprzedzenie o przebiegu spotkania, komfortowe ustawienie krzeseł, nieinformowanie o pozostałych kandydatach, brak konieczności oczekiwania na rozmowę), to kandydaci będą odczuwać mniejszy poziom negatywnego stresu lub swój stres częściej określać jako pozytywny.

Jeśli rekruter będzie przejawiał konkretne działania (takie jak: chłodny ton głosu, niezwracanie się do kandydata po imieniu, niezaproponowanie szklanki wody, nieuprzedzenie o przebiegu spotkania, niekomfortowe ustawienie krzeseł, poinformowanie o pozostałych kandydatach, konieczność oczekiwania na rozmowę), to kandydaci będą odczuwać większy poziom negatywnego stresu lub swój stres rzadziej określać jako pozytywny.

W przypadku przeprowadzania rozmowy, w której rekruter podejmuje działania mogące zmniejszyć stres kandydata, może on obserwować mniejszą ilość oznak stresu.

W przypadku przeprowadzania rozmowy, w której rekruter nie podejmuje działań mogących zmniejszyć stres kandydata, może on obserwować większą ilość oznak stresu<sup>56</sup>.

## 4.3. Metody badawcze

W trakcie badań wykorzystano obserwację standaryzowaną, podczas której zauważane oznaki stresu były nanoszone na specjalnie przygotowaną do tego celu

---

<sup>56</sup> M. Jaśkiewicz, *Zachowania rekruterów wobec stresu kandydatów na rozmowach kwalifikacyjnych* [praca magisterska], Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości, Poznań 2015 [wydruk komputerowy], s. 82.

kartę obserwacji. Pozwoliło to ujednoczyć proces obserwacji oraz uporządkować zbierane informacje. Jednocześnie proces rekrutacji wymagał bezpośredniego uczestnictwa w spotkaniu, w związku z czym autor występował równolegle w roli rekrutera i obserwatora, co pozwala scharakteryzować przeprowadzoną obserwację jako uczestniczącą. Kandydaci zaangażowani w spotkania tuż po przeprowadzonej rozmowie byli informowani o przeprowadzanych badaniach, ich celu oraz ewentualnej roli, którą mogą odegrać, godząc się na zebranie danych. Przeprowadzono zatem obserwację ukrytą. Pozwoliło to uzyskać wiarygodne informacje, poparte realnymi działaniami jednostek w autentycznym zdarzeniu.

Podstawowym narzędziem wykorzystywanym w trakcie badania była karta obserwacji, zawierająca tabelę oznak stresu. Pozwoliło to na bieżąco (tj. w trakcie spotkania rekrutacyjnego) z przygotowanej wcześniej listy odznaczać zauważone symptomy. Spis 23 różnorodnych oznak stresu powstał na podstawie literatury oraz doświadczenia autora<sup>57</sup>. Wśród możliwości do wyboru znalazły się symptomy fizyczne (np. nadmierna gestykulacja, niekontrolowane ruchy rąk i nóg, tiki), behawioralne (m.in. częste przelitykanie śliny i onieśmienie), a także poznawcze (np. spadek kreatywności, obniżona koncentracja, trudności z podejmowaniem decyzji). Na karcie obserwacji obserwator/rekruter wskazywał też na ogólny poziom i charakter stresu kandydata. W badaniu wykorzystano skalę porządkową, parzystą, 10-stopniową, zawierającą rozróżnienie na liczby dodatnie (oznaczały korzystny/pozytywny stres) oraz ujemne (oddające stres negatywny).

W badaniu zastosowano również autorską ankietę, dla której grupę respondentów stanowili kandydaci biorący udział w rozmowach kwalifikacyjnych. Tuż po spotkaniach każdy z nich miał możliwość odniesienia się do siedmiu twierdzeń (dotyczących wpływu zachowań rekrutera na poziom stresu ankietowanego) za pomocą jednej z czterech możliwych odpowiedzi („zgadzam się”, „raczej się zgadzam”, „raczej się nie zgadzam”, „nie zgadzam się”). W kwestionariuszu kandydat dokonywał również oceny swojego ogólnego poziomu stresu, poprzez oznaczenie jego intensywności (pięć poziomów do wyboru) oraz charakteru (pozytywny/negatywny). Dodatkowo każdy ankietowany wypełniał metryczkę, wskazując na swoją płeć, przynależność do grupy wiekowej, wykształcenie i doświadczenie w zakresie uczestnictwa w rozmowach kwalifikacyjnych.

---

<sup>57</sup> Oznaki stresu wyróżnione w arkuszu: nadmierna aktywność gruczołów potowych; wypieki; rozszerzenie źrenic; oblizywanie ust/częstsze przelitykanie śliny; drżenie; zgrzytanie zębami; tiki (np. dudnienie palcami o stół, zabawa długopisem, zabawa włosami); niekontrolowane ruchy rąk i nóg; nadmierna gestykulacja; sztywna postawa i mimika; unikanie kontaktu wzrokowego; spłycony lub przyspieszony oddech; potrzeba oddania moczu; ściszony ton głosu; bardzo wolne wypowiedzanie słów; podniesiony ton głosu; bardzo szybkie wypowiedzanie słów; onieśmienie/zakłopotanie; nadmierne pobudzenie; jękanie się; powtarzanie się; problemy z pamięcią (np. nieumiejętność przywoływania szczegółów, zapominanie słów); zmniejszenie kreatywności; obniżona koncentracja; trudności z podejmowaniem decyzji.

Przygotowane narzędzia pozwoliły na zebranie danych wyrażonych w skali nominalnej (płeć, wiek, wykształcenie, doświadczenie) i porządkowej (ocena stresu, zgodność/niezgodność z twierdzeniami) oraz analizę za pomocą testów statystycznych. Autorka wykorzystała testy dające możliwość porównania i wnioskowania o cechach prób niepowiązanych w dwóch grupach (posłużyły temu testy: U Manna-Whitneya, Fishera-Freemana-Haltona, Chi-kwadrat) oraz dla właściwości powiązanych (test Wilcoxon). Natomiast zależność pomiędzy dwiema cechami analizowano za pomocą współczynnika korelacji rangowej Spearmana.

#### 4.4. Organizacja i obszar badań

Badania zrealizowano w firmie X zajmującej się procesami telefonicznej obsługi klienta na zlecenie firm zewnętrznych. W ramach prowadzonej działalności wyróżniony został projekt, w którym obsługa klienta ma charakter konsultacyjny. Na linii *inboundowej* klient może otrzymać informacje dotyczące usług/ofert/płatności bądź uzyskać pomoc w rozwiązaniu swojego problemu. Rekrutacja na powyższe stanowisko odbywa się w sposób ciągły, a jednym z jej etapów jest rozmowa kwalifikacyjna, podczas której możliwe było zebranie danych do badań.

Spotkania rekrutacyjne odbywały się w specjalnie przygotowanych do tych celów pomieszczeniach (salkach). W rozmowie zawsze uczestniczył jeden kandydat oraz jeden rekruter. Zatem były to rozmowy indywidualne i bezpośrednie, trwające od 40 do 60 min i przebiegające według przygotowanego wcześniej planu (ustrukturalizowane). Kandydat udzielał informacji na temat swojego doświadczenia i wykształcenia oraz odpowiadał na pytania behawioralne w formie otwartej. W trakcie spotkania wykonywał również zadania (symulujące potencjalne obowiązki) badające kompetencje niezbędne na obsadzonym stanowisku pracy. Jednocześnie miał możliwość zadawania pytań, przez co rozmowa była procesem obustronnej wymiany informacji.

Rozmowy były przeprowadzane według jednego z dwóch scenariuszy. Pierwszy z nich uwzględniał zachowania bardziej stresujące: chłodny ton głosu, niezwracanie się do kandydata po imieniu, niezaproponowanie szklanki wody, nieuprzedzenie o przebiegu spotkania, niekomfortowe ustawienie krzeseł (miejsca po przeciwnych stronach stołu), poinformowanie o pozostałych kandydatach, konieczność oczekiwania na rozmowę. Natomiast drugi sposób prowadzenia spotkania przez rekrutera określony został jako mniej stresujący (przyjazny ton głosu, zwracanie się do kandydata po imieniu, zaproponowanie szklanki wody, uprzedzenie o przebiegu spotkania, komfortowe ustawienie krzeseł (równorzędne miejsca w pozycji po skosie), nieinformowanie o pozostałych kandydatach, brak konieczności oczekiwania na rozmowę). W każdym stylu przeprowadzono 25 spotkań, co dało łączną liczbę 50 obserwacji w ciągu 4 tygodni (20.04.2015–18.05.2015).

## 4.5. Charakterystyka próby

Zaplanowane badania wymagały wyróżnienia grupy kontrolnej oraz badanej. Do pierwszej z nich należeli kandydaci uczestniczący w rozmowie bardziej stresującej (grupa BS). Z kolei osoby odbywające spotkanie mniej stresujące stanowiły grupę badaną MS. W obu przypadkach liczebność była identyczna i wyniosła 25 jednostek.

W grupach znaleźli się kandydaci obu płci. Grupa kontrolna składała się z 12 kobiet (48%) i 13 mężczyzn (52%). Natomiast w grupie badanej znalazło się 14 kobiet (56%) i 11 mężczyzn (44%). Pod względem wieku najwięcej osób przynależało do przedziału 21–29 lat (w grupie kontrolnej 64%, w grupie badanej 68%). Niewielu kandydatów znalazło się w wieku poniżej 20 lat (było to 5 osób w grupie kontrolnej i 6 w grupie badanej). Nieliczni należeli do przedziału 30–39 (16% w grupie kontrolnej i 8% w grupie badanej). Żadna z ankietowanych osób nie zadeklarowała wieku powyżej 40 lat. Najczęstszym wykształceniem posiadanym przez kandydatów było wykształcenie średnie bądź wyższe. W grupie kontrolnej znalazło się 11 osób, które ukończyły szkołę średnią, 10 osób zakończyło studia, 1 osoba posiadała wykształcenie zawodowe, a 3 ukończoną szkołę policealną. Na grupę badaną składało się 12 osób z wykształceniem wyższym, 10 ze średnim, 2 osoby ukończyły szkołę policealną i 1 zawodową. Większość badanych (92%) uczestniczyła już w rozmowach kwalifikacyjnych. Tylko dla 3 osób z grupy kontrolnej i 1 z grupy badanej było to pierwsze doświadczenie o takim charakterze. 13 kandydatów z grupy kontrolnej i 17 z grupy badanej uczestniczyło w 2–5 spotkaniach rekrutacyjnych. 8 osób z BS i 7 z MS miało bogate doświadczenie w tym zakresie (6–10 rozmów). Tylko jeden kandydat odbył wcześniej ponad 10 spotkań rekrutacyjnych.

## 4.6. Analiza wyników badań własnych

Pierwszym krokiem umożliwiającym wnioskowanie o wpływie zachowań osoby przeprowadzającej rozmowę kwalifikacyjną na ogólny poziom stresu kandydata oraz obserwowalne symptomy stresu jest wykazanie jednorodności grupy kontrolnej i badanej. Homogeniczność grup została potwierdzona pod względem płci (za pomocą testu Chi-kwadrat z poprawką Yalesa;  $p = 0,7771$ ), wieku (za pomocą testu Fishera-Fremana-Haltona;  $p = 0,6737$ ), wykształcenia (za pomocą testu Fishera-Fremana-Haltona;  $p = 0,934$ ) oraz doświadczenia (za pomocą testu Fishera-Fremana-Haltona;  $p \approx 0,46$ ).

Zebranie danych z kart obserwacji pozwoliło wskazać, że w grupie kontrolnej (BS) obserwator zanotował większą ilość oznak stresu (najczęściej było to 6 symptomów; 50% wyników zawierało od 6 do 7 wskazań) aniżeli w grupie badanej, gdzie zastosowano mniej stresujący styl (najczęściej 4 oznaki; w 50%

przypadków od 3 do 4 objawów stresu). Największą ilość objawów zaobserwowano u kandydata uczestniczącego w rozmowie bardziej stresującej (9), z kolei najmniej u osoby współuczestniczącej w rozmowie mniej stresującej (1). Najczęściej na karcie obserwacji odnotowywano wypieki (23), nadmierne pobudzenie (21), powtarzanie się (20), nadmierną gestykulację (20), przyspieszone tempo wypowiedzi (18) oraz unikanie kontaktu wzrokowego (17). Jedna osoba zgrzytała zębami oraz w innym przypadku kandydat odczuł potrzebę oddania moczu.

Testem U Manna-Whitneya potwierdzono zależność pomiędzy liczbą oznak stresu a przynależnością do grupy badanej bądź kontrolnej. Korelację wykazano również pomiędzy ogólną oceną stresu rekrutera a liczbą zaobserwowanych oznak stresu (dla MS  $r \approx -0,6876$ ; dla BS  $r \approx -0,4479$ ) oraz samooceną stresu dokonaną przez kandydata a sumą symptomów w grupie MS ( $r \approx -0,4596$ ). Nie wykazano powiązania dla samooceny kandydatów i liczby objawów w grupie kontrolnej (BS). Powyższe zjawisko autor tłumaczy realizowaną strategią radzenia sobie ze stresem, opartą na zaprzeczeniu lub/i tworzeniu wrażenia osoby pewnej siebie.

W kolejnym kroku przeanalizowany został kwestionariusz i opinie kandydatów. Wyniki dla grupy kontrolnej przedstawia tabela 2. Po odbyciu rozmowy bardziej stresującej kandydaci najczęściej „raczej nie zgadzali się” z tezami.

**Tabela 2.** Analiza twierdzeń pod względem liczby wskazań (grupa kontrolna)

Twierdzenie	Możliwa odpowiedź			
	„nie zgadzam się”	„raczej się nie zgadzam”	„raczej się zgadzam”	„zgadzam się”
Oczekiwanie na rozmowę wzmogło mój stres.	3	14	7	1
Spotkanie z innymi kandydatami sprawiło, że poczułem/am się bardziej zestresowany/a.	6	12	7	0
Ton głosu rekrutera nie zmniejszył mojego stresu.	10	15	0	0
Ustawienie krzeseł w pokoju, w którym odbywała się rozmowa, nie było dla mnie komfortowe (tzn. wzmocniło odczuwany stres).	7	5	13	0
Gdyby rekruter zwracał się do mnie po imieniu, czułbym/abym się mniej zestresowany/a.	2	12	10	1
Gdyby rekruter zaproponował mi szklankę wody, poziom mojego stresu uległby zmniejszeniu.	3	7	12	3
Gdyby rekruter na początku spotkania uprzedził mnie o przebiegu rozmowy, mniej bym się nią stresował/a.	4	10	11	0

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Analiza twierdzeń pod względem liczby wskazań (grupa badana)

Twierdzenie	Możliwa odpowiedź			
	„nie zgadzam się”	„raczej się nie zgadzam”	„raczej się zgadzam”	„zgadzam się”
Brak konieczności oczekiwania na rozmowę zmniejszył mój stres.	0	1	8	17
Gdybym spotkał/a innych kandydatów, poczułbym się bardziej zestresowany/a.	3	5	8	9
Ton głosu rekrutera zmniejszył mój stres.	0	0	2	23
Ustawienie krzeseł w pokoju, w którym odbywała się rozmowa, było dla mnie komfortowe (tzn. zmniejszyło odczuwany stres).	2	1	9	13
Gdy rekruter zwracał się do mnie po imieniu, poczułem/am się mniej zestresowany/a.	0	2	13	10
Gdy rekruter zaproponował mi szklankę wody, poziom mojego stresu uległ zmniejszeniu.	0	4	10	11
Gdy rekruter na początku spotkania uprzedził mnie o przebiegu rozmowy, mój stres uległ zmniejszeniu.	0	4	14	7

Źródło: opracowanie własne.

Większość ankietowanych zgadzała się z niekomfortowym ustawieniem krzeseł podczas spotkania oraz pozytywnym wpływem, jaki wywarłaby na poziom stresu szklanka wody. Kandydaci nie byli zgodni wobec twierdzeń dotyczących omówienia przebiegu spotkania oraz zwracania się do nich po imieniu. Według zebranych opinii poziom stresu nie uległ zmianie pod wpływem spotkania z innymi kandydatami, konieczności oczekiwania na rozmówcę oraz tonu głosu rekrutera.

Osoby współuczestniczące w spotkaniach mniej stresujących najczęściej zgadzały się z twierdzeniami zawartymi w ankiecie. Potwierdzały zatem, że zachowania podjęte przez rekrutera zmniejszyły ich poziom stresu, z kolei działania niepodjęte mogłyby ten poziom zwiększyć. Wyniki szczegółowe przedstawia tabela 3. Kandydaci z największym entuzjazmem odnosili się do tonu głosu rekrutera oraz braku konieczności oczekiwania na rozmowę. Dla żadnego z twierdzeń mediana nie przybrała postaci „nie zgadzam się”. Kandydaci z nieco mniejszym przekonaniem odnosili się do zwracania się do nich po imieniu, omówieniu przebiegu spotkania oraz propozycji szklanki wody. Największe rozbieżności powstały w przypadku ustawienia krzeseł i spotkania się z innymi kandydatami.

Test U Manna-Whitneya potwierdził związek pomiędzy przynależnością do grupy badanej/kontrolnej a stopniem zgodności/niezgodności z twierdzeniami

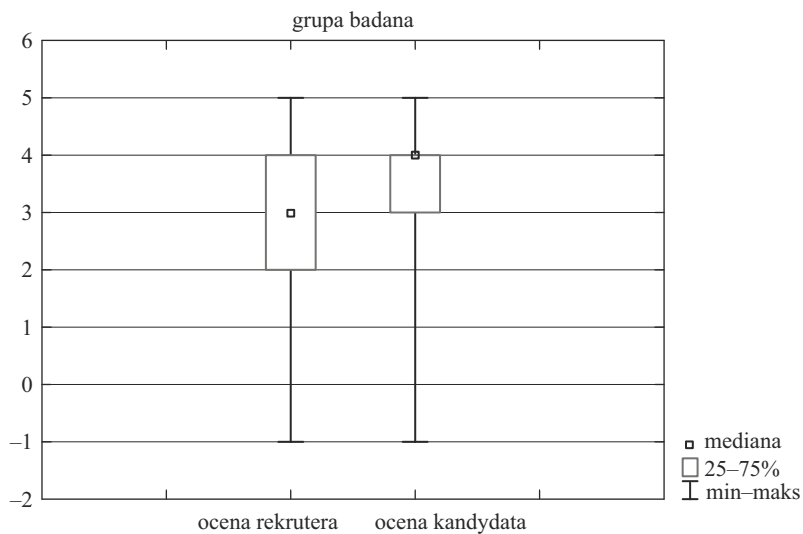
( $p < 0,0001$ ). Osoby z grupy kontrolnej (BS) częściej nie zgadzały się z twierdzeniami aniżeli kandydaci z grupy badanej (MS), którzy przyznawali słuszość twierdzeniom. Jak tłumaczy autorka, otrzymany wynik może zależeć od braku umiejętności oceny potencjalnego działania, które przez rekrutera nie zostało podjęte. Zaprzeczenie pozytywnym skutkom zachowań obranych przez osobę przeprowadzającą wywiad może być także efektem roli, którą przyjął kandydat. Opierałaby się ona na przyjęciu pełnej samodzielności i odpowiedzialności za przeżywane stany oraz negowaniu własnych symptomów stresu.

W badaniach określano również ogólny poziom stresu kandydatów. Rekruter/obserwator dokonywał oceny na skali 10 stopniowej, gdzie za pomocą „-” scharakteryzowano stres negatywny, a „+” oznaczano pozytywny. Kandydaci uczestniczący w rozmowach bardziej stresujących najczęściej otrzymywali -3 (przy czym 50% z nich mieściło się w przedziale  $<-3,+1>$ ). -4 było najniższą wystawioną oceną, a +2 najwyższą. Kandydaci, korzystając z tej samej skali, swój poziom stresu najczęściej określali na poziomie +1 (50% z nich deklarowało stres w zakresie od -1 do +2). Najniższa z ocen była wyższa od ocen rekrutera i wyniosła -2. W podobny sposób ukształtowała się ocena najwyższa (+4). Po wyśrodkowaniu ocen dokonanych przez kandydatów oraz rekrutera w grupie kontrolnej najczęściej wskazywano wartość -2,5. Jednocześnie jest to ocena najniższa, z kolei najwyższa wynosi +3. 50% wskazań mieści się w zbiorze  $<-2; +1,5>$ .

W grupie badanej skalibrowana ocena kandydata i rekrutera najczęściej osiągała wartość +3,5. Przy czym minimalnie było to -1, natomiast najwyższa z ocen wyniosła +5. Kandydaci dokonujący samooceny w grupie badanej (MS) najczęściej określali stan swojego stresu na poziomie +4 (jednocześnie 50% z nich oznaczało wartość +3 lub +4). Najwyższą wskazaną oceną była wartość +5, a najniższą -1. Jednakowe najniższe i najwyższe wartości wystawił obserwator. W kwestionariuszu rekrutera najczęściej pojawiała się ocena +3 (przy czym w 50% przypadkach ocena znalazła się w przedziale  $<+2;+4>$ ).

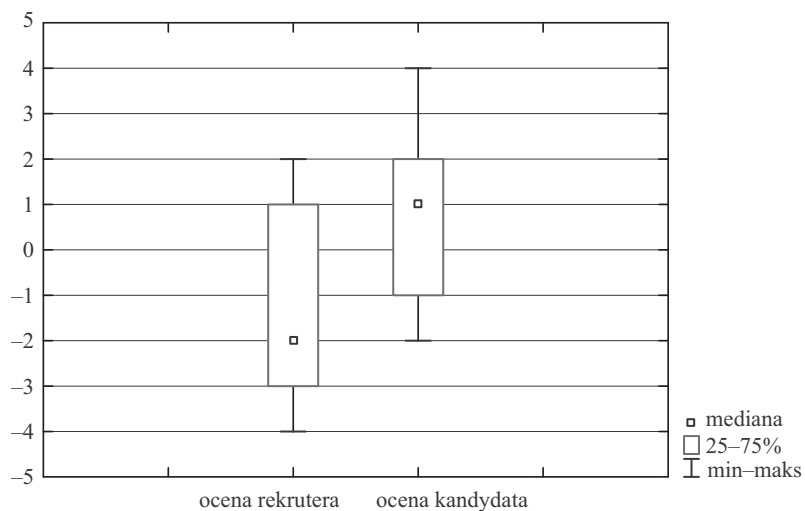
Jednym z elementów analizy było wykazanie zależności pomiędzy ocenami dokonanymi przez kandydatów a opinią rekrutera. Za pomocą testu kolejności par Wilcoxon'a wykazano podobieństwo pomiędzy ocenami w grupie badanej ( $p = 0,0615$ ) oraz istotną statystycznie różnicę w grupie kontrolnej ( $p = 0,000027$ ). W rozmowie bardziej stresującej samoocena dokonana przez jednostki w znaczny sposób odbiegała od wartości przyznanej przez obserwatora. Rozbieżności polegały na zawyżaniu własnych ocen. Przyczyną tego zjawiska mógłby być brak samoświadomości, mechanizm obronny przejawiający się w negowaniu stresu i jego objawów bądź obawa przed konsekwencjami ankiety (pomimo jej anonimowości oraz zapewnień ze strony obserwatora). Podobieństwa i różnice w dokonanych ocenach przedstawiają wykresy 1 i 2.

**Wykres 1.** Rozkład ocen poziomu stresu dokonanych przez kandydatów i rekrutera w grupie badanej



Źródło: opracowanie własne.

**Wykres 2.** Rozkład ocen poziomu stresu dokonanych przez kandydatów i rekrutera w grupie kontrolnej



Źródło: opracowanie własne.



Test U Manna-Whitneya potwierdził zależność między medianą ocen stresu (uwzględnione wartości wyznaczone przez kandydatów i rekrutera) a przynależnością do grupy kontrolnej/badanej. Kandydaci odbywający spotkanie mniej stresujące, w porównaniu z grupą kontrolną, osiągnęli statystycznie istotne wyższe (bardziej korzystne) oceny poziomu stresu. Potwierdzono również zależności między przynależnością do grupy kontrolnej bądź badanej a samoocenami kandydatów i opiniami obserwatora.

Przeprowadzone badania nie pozwoliły potwierdzić zależności między poziomem stresu kandydatów a ich doświadczeniem bądź wykształceniem. Analiza wskazała jednak na możliwe powiązanie płci i samoocen (dla  $n = 50$ ,  $p = 0,2$ ; zatem jest to tendencja do wykazania istotnej statystycznie różnicy).

## 5. Podsumowanie i wnioski

W świetle przeprowadzonych badań rozwiązany został problem badawczy i potwierdzona hipoteza główna. Rekruter za pomocą podjętych działań może zwiększyć lub zmniejszyć poziom stresu kandydata. Dowiodła tego zależność pomiędzy ogólną oceną stresu a przynależnością do grupy badanej bądź kontrolnej. Wykazano również, że w trakcie rozmów mniej stresujących kandydaci odczuwają niższy poziom negatywnego stresu lub swój stres częściej określają jako pozytywny (motywujący). Najczęściej określali go za pomocą wartości +4. Z kolei obserwator najczęściej wystawiał ocenę +3. Zdecydowanie niższa (w porównaniu z grupą kontrolną) była także liczba symptomów stresu (4 objawy). W rozmowach bardziej stresujących obserwator najczęściej odznaczał 6 symptomów, samoocena wynosiła -1, z kolei w opinii rekrutera ogólny poziom stresu najczęściej wynosił -3.

Liczba odnotowanych oznak korelowała z ogólną oceną poziomu stresu kandydatów. Jednak osiągnane wartości były różne dla poszczególnych przypadków, tzn. 5 oznak w jednym przypadku wskazywało na ocenę ogólną -2, w innym +2. Nie można zatem w prosty sposób łączyć tych wartości. Konieczne jest uwzględnienie intensywności symptomów, efektu kumulacji, związków przyczynowo-skutkowych oraz sposobu radzenia sobie z następstwami stresu. Zatem rola obserwatora wiąże się z analizą informacji dostarczanych w trakcie spotkania i jako taka musi zostać zrealizowana w dłuższej perspektywie czasowej, tzn. w formie refleksji dokonywanej po spotkaniu.

Kandydaci różnili się między sobą świadomością własnych stanów emocjonalnych, ich zewnętrznymi przejawami oraz sposobami radzenia sobie ze stresem. Niniejsze wnioski powstały na podstawie rozbieżności między liczbą oznak stresu, opinią rekrutera a samoocenami kandydatów w rozmowie bardziej

stresującej. Członkowie grupy kontrolnej zawyżali swoje oceny, wskazując na korzystniejszy/nizszy poziom stresu. Autor przypuszcza, że działania przez nich podjęte były elementem strategii radzenia sobie ze stresem. Negowanie własnych objawów było w tym przypadku próbą stworzenia pozytywnego wizerunku. Obserwator wskazał jednostki kamuflujące zdenerwowanie przez podjęcie zachowań charakterystycznych dla osób pewnych siebie (np. głośne i ekspresyjne wypowiedzi).

Rozważenia wymagają również dwa odrębne style prowadzenia rozmów. Działania podjęte przez rekrutera w spotkaniu mniej stresującym zostały docenione przez kandydatów, co wynika ze zgodności z większością twierdzeń zawartych w ankiecie. W sposób przeciwny do zachowań rekrutera odnieśli się uczestnicy grupy kontrolnej. Jednostki charakteryzowały się sceptycznym nastawieniem wobec możliwości zewnętrznych wpływów na ich poziom stresu. Na podstawie zebranych danych trudno określić znaczenie poszczególnych zachowań osoby przeprowadzającej rozmowę. Dlatego zdaniem autorki można w tym przypadku wnioskować o efekcie stylu rozmowy, rozumianego jako mieszanki działań tworzących atmosferę i relację między jej uczestnikami.

Zawarte w niniejszym artykule hipotezy zostały potwierdzone. Natomiast w badaniach wykonanych przez autorkę (na potrzeby pracy dyplomowej) nie znalazły uzasadnienia stawiane wówczas hipotezy wiążące poziom stresu kandydatów z ich doświadczeniem i wykształceniem. Wskazuje to na niezwykłą indywidualność stresu jako cechy osobniczej. Trudno zatem mówić, aby określone cechy kandydata mogły wskazywać na jego odporność na stres w ogóle. Z pewnością nie jest to ani wykształcenie, ani doświadczenie w zakresie odbytych wcześniej rozmów kwalifikacyjnych.

Interesujące w tym obszarze byłoby również wydłużenie perspektywy czasowej. Potwierdzono już, że odporność na stres jest właściwością charakterystyczną dla każdej jednostki, lecz zapewne jest również zmienną dynamiczną, ewoluującą pod wpływem zdobytych doświadczeń życiowych, np. ilości wystąpień publicznych.

Temat stresu podczas rozmów kwalifikacyjnych został wyczerpany w niewielkim stopniu. W kontekście przyszłych badań niezbędne wydaje się również przeanalizowanie możliwości odgrywania roli obserwatora-rekrutera. Od obserwatora oczekuje się postawy neutralnej i pełnego obiektywizmu, z kolei specjalista ds. rekrutacji, jako osoba odpowiedzialna za budowanie wizerunku organizacji, musi wykazać się zaangażowaniem i gotowością do współpracy. Wskazanie na możliwy konflikt interesów posłużyło do wyostrenia czujności i stworzenia świadomości potencjalnych błędów. Jednocześnie autor podkreślił korzyści płynące z szerokiej analizy kandydata, również pod względem odporności na stres i radzenia sobie z negatywnymi emocjami. Z perspektywy wykonywanych później obowiązków mogą być to cechy pożądanego przez potencjalnego pracodawcę.

## Literatura

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wyd. V rozszerzone, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2011.
- Atmosfera w pracy kluczowa dla kandydatów. Wynagrodzenie schodzi na dalszy plan*, <http://informacje.monsterpolska.pl/atmosfera-w-pracy-kluczowa-dla-kandydatow/article.aspx> [22.10.2015].
- Corfield R., *Rozmowa kwalifikacyjna*, Helion, Gliwice 2004.
- Dale M., *Skuteczna rekrutacja i selekcja pracowników*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2013.
- Golnau W., Kalinowski M., Litwin J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu, Warszawa 2007.
- Heszen I., *Psychologia stresu*, WN PWN, Warszawa 2013.
- Jaśkiewicz M., *Zachowania rekruterów wobec stresu kandydatów na rozmowach kwalifikacyjnych* [praca magisterska], Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości, Poznań 2015 [wydruk komputerowy].
- Kamińska M., Siewierski B., Skwara A., Szóstak A., *Panowanie nad stresem*, Helion, Gliwice 2003.
- Korczyńska B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Umiejętności Pedagogicznych i Zarządzania w Rykach, Ryki 2002.
- Król H., Ludwicyński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, New York 1984.
- Listwan T., *Zarządzanie kadrami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1989.
- Litzke S., Schuh H., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Company, New York 1984.
- Łosiak W., *Natura stresu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Łosiak W., *Psychologia stresu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Ogińska-Bulik N., Juczyński Z., *Osobowość. Stres a zdrowie*, Difin, Warszawa 2010.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2007.
- Stres wróg czy przyjaciel?*, [http://www.marfan.pl/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=290](http://www.marfan.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=290) [11.12.2015].
- Szkap K., *Trafność metod doboru personelu wykorzystywanych w przedsiębiorstwach*, w *Procesy decyzyjne w warunkach niepewności*, red. A. Grzegorzczak, Wyższa Szkoła Promocji, Warszawa 2012.
- Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 2008.
- Waszkowska M., Potocka A., Wojtaszczyk P., *Miejsce pracy na miarę oczekiwań*, Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010.

## The influence of recruiter behaviour on candidate stress during an interview

**Abstract.** The stress felt by candidates during interviews, affects an optimal presentation of their competence, an adequate recruiter evaluation, and builds a negative image of the potential employer. This article is an attempt to find the answer to which recruiter behaviours may increase or decrease the level of a candidate's stress. Literature and the author's experience supplied the material for analysis. Based on this, the author created two styles of interview: one less and the other more stressful. The hypothesis was verified by the recruiter's observation and the candidate's subjective opinions. The research showed a correlation between the less stressful style of interview and lower levels of stress and the more stressful style and higher levels of stress. This article is based on the author's own unpublished thesis (with a special focus on the research).

**Keywords:** recruitment, interview, stress, recruiter, candidate



## WERONIKA KOMOROWICZ

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: w.komorowicz@gmail.com

# Identyfikacja i analiza kluczowych czynników wspierających ideę *work-life balance* wśród pracowników działu obsługi klienta firmy ACN

**Streszczenie.** Konflikt między życiem zawodowym i osobistym jest tematem niebywale aktualnym, zwłaszcza w czasach, gdy człowiek ponownie zaczął realizować się nie tylko dzięki pracy, ale też dzięki udanemu życiu prywatnemu. Czy brak równowagi w sferach praca–dom może wpływać na decyzję o odejściu z pracy? Celem artykułu jest zdefiniowanie metod skutecznego przeciwdziałania negatywnemu zjawisku zwalniania się z pracy poprzez identyfikację i analizę kluczowych czynników wspierających ideę *work-life balance*. Efektem tego będzie zarekomendowanie pracodawcy rozwiązań w obszarach, które wymagają najpilniejszej poprawy. Postawione cele były weryfikowane na podstawie badań własnych przeprowadzonych w dziale obsługi klienta międzynarodowej organizacji funkcjonującej w branży *contact center*.

**Słowa kluczowe:** *work-life balance*, równowaga między pracą a życiem rodzinnym, czynniki wspierające WLB, praca i dom, *contact center*

## 1. Wprowadzenie

Problematyka poruszana w artykule skupia się głównie na zagadnieniu równowagi między pracą a życiem pozazawodowym (ang. *Work-Life Balance* – WLB). Tematyka z tego zakresu od początku lat 90. cieszy się coraz większym zainteresowaniem wśród specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi. Kwestie WLB w państwach członkowskich Unii Europejskiej bada Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Publikuje ona *Better Life Index*, w skład którego wchodzi subindeks *work-life balance*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *Better Life Index*, Organization for Economic Cooperation and Development, [www.oecd-betterlifeindex.org/topics/work-life-balance](http://www.oecd-betterlifeindex.org/topics/work-life-balance) [24.03.2015].

Polska znajduje się dopiero na 28. miejscu spośród 36 przebadanych krajów. Uzyskane wyniki wskazują m.in., że zajmujemy 2. miejsce pod względem ilości czasu spędzonego w pracy.

Możliwość elastycznego łączenia czasu przeznaczanego na obowiązki zawodowe i prywatne w polskich firmach bada co kwartał Główny Urząd Statystyczny (GUS) w ramach Badania Aktywności Ekonomicznej Ludności (BAEL)<sup>2</sup>. Okazało się, że ponad 87% przebadanych pracowników ma niezmiennie godziny rozpoczęcia i zakończenia dnia pracy. Powoduje to brak elastyczności w kreowaniu swoich godzin pracy, a co za tym idzie – dopasowaniu ich do obowiązków rodzinnych.

Pracodawcy zauważają, że efektywność pracy niekoniecznie jest wprost proporcjonalna do liczby godzin w niej spędzanych i że wpływa na nią szereg okoliczności związanych z prywatnym życiem pracowników. Przyczynami rozwoju metod ułatwiających łączenie życia prywatnego i zawodowego były zmiany społeczne i kulturowe ostatnich dziesięcioleci. Do głównych czynników zaliczyć należy bardziej powszechne wejście na rynek pracy przez kobiety i konieczność nowego podziału obowiązków domowych. Wydłużająca się średnia życia powoduje, że pokolenia obecnych 40- i 50-latków muszą równocześnie dbać o wchodzące w dorosłość dzieci i o starzejących się rodziców. Wpływ ma także pogląd, zgodnie z którym człowiek samorealizuje się nie tylko dzięki pracy, ale też dzięki udanemu życiu prywatnemu.

Istotność zachowania *work-life balance* jest niebywale aktualna w organizacji poddanej badaniom opisanym w dalszej części artykułu – firmie American Communications Network (ACN). We wrocławskim *contact center* – wchodzącym w struktury ACN – na przestrzeni 18 miesięcy zaobserwowano u agentów działu obsługi klienta niepokojąco wysoką skalę rezygnacji z pracy. Wykluczono, iż przyczyną problemu jest niesatysfakcjonujący system motywacyjny. Dlatego postawiono hipotezę dotyczącą wpływu poczucia balansu praca – dom na decyzję o odejściu z pracy przez agentów badanego działu. Celem niniejszego artykułu stało się zatem poszukiwanie metod skutecznego przeciwdziałania negatywnemu zjawisku odejść poprzez **identyfikację** oraz **analizę kluczowych czynników wspierających ideę *work-life balance***. Dodatkowo – dzięki badaniom własnym – możliwa będzie diagnoza aktualnego poziomu równowagi praca–dom podmiotowego działu, rozpoznanie oczekiwań pracowników w obszarach wpływających na WLB oraz zidentyfikowanie rozbieżności między stanem obecnym a oczekiwanym.

---

<sup>2</sup> *Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności – Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/praca-a-obowiazki-rodzinne-w-2010-r-,3,2.html> [29.04.2015].

## 2. Wpływ work-life balance na funkcjonowanie pracowników

Pisząc o problematyce konfliktu między pracą a rodziną, najczęściej przytacza się w literaturze definicję **Jeffreya H. Greenhausa** i **Nicholasa J. Beutella**. Autorzy podają, że konflikt między pracą a rodziną stanowi formę „konfliktu między rolami, w którym wymagania ról w obszarach pracy i rodziny są pod pewnymi względami nie do pogodzenia. Oznacza to, że uczestniczenie w roli zawodowej (rodzinnej) staje się trudniejsze ze względu na uczestniczenie w roli rodzinnej (zawodowej)”<sup>3</sup>.

Według **David Clutterbucka** równowaga praca–życie to „stan, w którym jednostka radzi sobie z potencjalnym konfliktem między różnymi wymaganiami dotyczącymi jej czasu i energii w taki sposób, że zostaje zaspokojone jej pragnienie dobrobytu i spełnienia”<sup>4</sup>. Clutterbuck wskazuje, że aby móc zachować równowagę, powinno się poświęcić czas i skupić uwagę na:

- sobie – zatroszczyć się o swoje potrzeby fizyczne oraz emocjonalne,
- bliskich,
- pracy zawodowej,
- innych ludziach z naszego otoczenia.

Bliskie Clutterbuckowi ujęcie tematyki WLB prezentują **Peter Gropel** i **Julius Kuhl**. Autorzy wskazują, że ważną rolę w percepcji równowagi praca–życie pełni pośrednicząca rola spełniania się i zaspokajania własnych potrzeb<sup>5</sup>. Przeprowadzone przez nich badania pokazały, że naruszenie równowagi wcale nie musi być postrzegane negatywnie, o ile przeznaczenie większej ilości czasu i energii na jedną ze stref życia pracownika, pozwala na spełnienie potrzeb jednostki w obydwu strefach.

Jak łatwo zauważyć, przytoczone definicje są niemal tożsame. Dla dalszych rozważań przyjęto definicję **Clutterbucka**. Jest on cenionym specjalistą w dziedzinie doskonalenia umiejętności zawodowych, właścicielem firmy wdrażającej programy mentoringowe i coachingowe, a także współtwórcą Europejskiego Centrum Mentoringu. Jego wieloletnie badania nad zjawiskiem WLB pozwoliły mu na sformułowanie kompaktowej, a zarazem wyczerpującej definicji.

Brak zachowania równowagi między pracą a życiem pozazawodowym niesie za sobą wiele negatywnych konsekwencji zarówno dla pracowników, ich rodzin, całego społeczeństwa, jak i samego pracodawcy. Najczęściej wymieniane w literaturze ujemne skutki braku WLB prezentuje tabela 1.

<sup>3</sup> J.H. Greenhaus, N.J. Beutell, *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „The Academy of Management Review” 1985, nr 10, s. 76–88.

<sup>4</sup> D. Clutterbuck, *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 26.

<sup>5</sup> P. Gropel, J. Kuhl, *Work-life balance and subjective well-being: the mediating role of need of fulfillment*, „British Journal of Psychology”, May 2009, s. 365–375.

**Tabela 1.** Najważniejsze skutki braku równowagi praca–życie

Dla pracowników (i rodziny)	Dla pracodawcy (organizacji)	Dla społeczeństwa, kraju
<ul style="list-style-type: none"> <li>• konflikty w rodzinie</li> <li>• stres</li> <li>• depresja</li> <li>• rozwody</li> <li>• gorsza opieka nad osobami zależnymi (dzieci, rodzice)</li> <li>• brak poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji</li> <li>• uzależnienia (alkoholizm, narkomania)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absencja pracowników</li> <li>• wzrost fluktuacji</li> <li>• zmniejszenie zaangażowania w pracę</li> <li>• mniejsza koncentracja w pracy</li> <li>• gorsza jakość pracy</li> <li>• mniejsza produktywność</li> <li>• gorsze relacje</li> <li>• zwiększone koszty w związku z koniecznością rekrutacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odraczanie narodzin dzieci</li> <li>• mniejsza liczba urodzeń dzieci</li> <li>• rosnąca liczba rozwodów</li> <li>• bezrobocie</li> <li>• brak dostatecznej opieki nad osobami zależnymi</li> <li>• rosnąca zapadalność na choroby cywilizacyjne</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Berłowski, J. Godlewska, M. Połaska, M. Rzewuska, *Równowaga praca – życie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.

Brak równowagi praca–życie prowadzi często do istotnego pogorszenia zdrowia psychicznego **pracownika**. W licznych badaniach stwierdzono, że im większe nasilenie konfliktu praca–rodzina, tym wyższy poziom doświadczanego stresu zawodowego oraz większe ryzyko wypalenia<sup>6</sup>. Inne badania wykazały, że brak WLB nasila u pracowników uczucie stresu w życiu prywatnym<sup>7</sup>. Kolejne badania i analizy wskazują, że mniejsze natężenie konfliktu praca–życie wiąże się z wyższą satysfakcją z małżeństwa i życia rodzinnego<sup>8</sup>. Melissa A. Milkie i Pia Peltola<sup>9</sup> stwierdziły natomiast, że równowaga praca–rodzina korzystnie wpływa na szczęście małżeńskie i sprzyja bardziej sprawiedliwemu podziałowi obowiązków między żoną i mężem.

Jeżeli chodzi o negatywne skutki dla **organizacji**, wyniki badań wskazują przede wszystkim na to, że konflikt praca–życie obniża zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę<sup>10</sup> i obniża poziom czerpanej z niej satysfakcji<sup>11</sup>.

<sup>6</sup> R.G. Netemeyer, T. Brashear-Alejandro, J.S. Boles, *A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, nr 32, s. 49–58.

<sup>7</sup> S. Parasuraman, J.H. Greenhaus, C.S. Granrose, *Role stressors, social support, and well-being among dual earner couples*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, nr 13, s. 339–346.

<sup>8</sup> T.D. Allen, D.E.L. Herst, C.S. Bruck, M. Sutton, *Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, nr 5, s. 278–298.

<sup>9</sup> M.A. Milkie, P. Peltola, *Playing all the roles: gender and the work-family balancing act*, „Journal of Marriage and the Family” 1999, nr 61, s. 476–487.

<sup>10</sup> R.G. Netemeyer, J.S. Boles, R. McMurrian, *Development and Validation of Work-Family Conflict and Work-Family Conflict Scales*, „Journal of Applied Psychology” 1996, nr 81, s. 400–410.

<sup>11</sup> E.E. Kossek, C. Ozeki, *Work-family conflict, policies, and job-life satisfaction relationship: a review and directions of organizational behavior human resources research*, „Journal of Applied Psychology” 1998, nr 83, s. 139–149.



**Tabela 2.** Zestawienie rozwiązań ułatwiających zachowanie równowagi praca–życie

Czynnik	Opis
Przerwa w karierze	Możliwość przerwy (najczęściej w formie bezpłatnego urlopu) w celu podróżowania, spędzenia większej ilości czasu z rodziną, podjęcia studiów itp.
Elastyczna organizacja czasu pracy	Względem dziennego wymiaru czasu pracy, w zakresie godzin rozpoczęcia i zakończenia pracy
Telepraca	Wykonywanie pracy przy użyciu dostępnych technik informatycznych i telekomunikacyjnych
Indywidualne konta czasowe	Pozwalają na kumulowanie przepracowanego czasu pracy i wykorzystaniu go jako czasu wolnego w późniejszym okresie
Wideo- oraz telekonferencje	Stosowane w celu uniknięcia męczących i kosztownych podróży służbowych
Wolny czas na sprawy osobiste i rodzinne	Określona pula godzin na załatwienie przez pracownika spraw osobistych
Dodatkowe szkolenia ułatwiające zachowanie WLB dla pracowników	Szkolenia miękkie, np. zarządzanie czasem, zarządzanie przez cele, techniki relaksacyjne i inne
Organizowanie imprez integracyjnych dla pracowników	Wszelkie aktywności organizowane przez pracodawcę poza godzinami pracy, jak imprezy firmowe, drużyny sportowe, kluby zainteresowań itp.
Dofinansowanie pracownikom wypoczynku z rodzinami	Wyjazdy wakacyjne i ferie zimowe organizowane indywidualnie przez pracowników lub na terenie ośrodków wypoczynkowych należących do danej organizacji
Przyzakładowe żłobki/przedszkola	W formie własnej placówki (duże koszty i stopień skomplikowania) lub w formie współpracy z wyspecjalizowaną firmą
Pikniki rodzinne	Imprezy nie tylko w gronie pracowników, ale też z udziałem członków rodzin
Karty MultiSport itp.	Całkowite lub częściowe dofinansowanie kart na obiekty sportowe, kulturalne itp.
Ergonomia stanowiska pracy	Stanowisko pracy dostosowane do powierzonych zadań, zapewniające wygodę oraz bezpieczeństwo
Zaplecze socjalne	Głównie zaplecze kuchenne oraz pomieszczenia, gdzie pracownik może zrelaksować się w przerwie od pracy
Prywatna opieka medyczna	Całkowite lub częściowe finansowanie prywatnej opieki medycznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Berłowski, J. Godlewska, M. Połaska, M. Rzewuska, op. cit.

W literaturze na temat WLB spotykamy szereg czynników, które wspierają poczucie równowagi praca–życie. W tabeli 2 zestawiono czynniki, które ze względu na wysoką częstotliwość występowania oraz specyfikę pracy w firmie ACN należy uznać za najważniejsze w obszarze równowagi praca–życie.

### 3. Charakterystyka badanego przedmiotu

Badana firma – ACN – funkcjonuje w branży *contact center*. Duża dynamika rozwoju centrów obsługi klienta wyróżnia Polskę na tle regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Branża *contact center* w Polsce rozwija się zgodnie ze światowymi trendami, ale w szybszym tempie – wynika z raportu firmy doradczej Frost & Sullivan<sup>12</sup>.

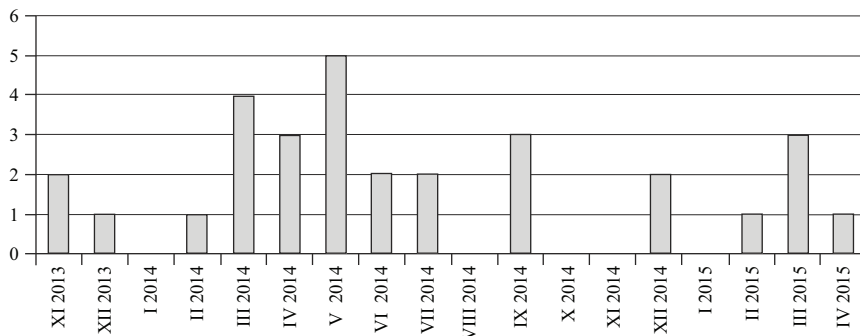
Kompleksowe badanie rynku *call/contact center* w Polsce zostało przeprowadzone przez Polskie Stowarzyszenie Marketingu (PSM). Wyniki badań z czerwca 2014 r. wskazują, że w Polsce działa ponad 160 firm zajmujących się kompleksową obsługą klienta. Według szacunków PSM przez polskie *contact center* przewija się rocznie ok. 200 tys. pracowników<sup>13</sup>.

Firma American Communications Network (ACN) została założona w 1993 r., w Stanach Zjednoczonych. Z czasem rozrosła się do międzynarodowej organizacji oferującej szereg usług telekomunikacyjnych w ponad 24 krajach. Od początku istnienia ACN opiera swoją działalność na sieci przedstawicieli handlowych, wspieranych przez telefoniczne i *back-officowe* centra obsługi klienta. Wraz z ekspansją działalności w Europie zdecydowano się na utworzenie nowych centrów obsługi w Amsterdamie, Amalu oraz we Wrocławiu.

*Contact center* ACN we Wrocławiu dzieli się na 8 działów. Uwagę skupiono na dziale obsługi klienta, gdyż charakteryzuje się on największą różnorodnością zatrudnionych pracowników, stanowiąc znakomity materiał do badań związanych z WLB. W czasie prowadzonych badań dział liczy 82 agentów. Większość pracowników stanowią Polacy. Prawie jedna trzecia agentów to obcokrajowcy. W niektórych zespołach stanowią oni znaczną większość obsady. Dotyczy to przede wszystkim rynków obsługiwanych w językach, których znajomość oraz popularność w naszym kraju jest niewielka. Rekrutacja tych pracowników jest procesem skomplikowanym, często wyjątkowo kosztownym. Sprawia to, iż utrzymanie owych agentów jest dla organizacji kluczowe.

<sup>12</sup> *Analysis of the European, Middle Eastern, and African Contact Center Outsourcing Market, June 2014*, Frost & Sullivan, <http://www.frost.com/sublib/display-report.do?id=NB08-01-00-00-00> [23.01.2015].

<sup>13</sup> *Raport z badania branży outsourcing call/contact center, edycja – czerwiec 2014*, Polskie Stowarzyszenie Marketingu, [www.smb.pl/badania\\_smb](http://www.smb.pl/badania_smb) [24.03.2015].

**Wykres 1.** Liczba osób rezygnujących z pracy w dziale obsługi klienta wrocławskiego *contact center* firmy ACN

Źródło: dane archiwalne z programu do zarządzania personelem Aspect firmy ACN.

W ciągu 18 miesięcy (XI 2013 – IV 2015) we wrocławskim oddziale zaobserwowano nasilone zjawisko fluktuacji wśród pracowników działu obsługi klienta. Poziom rezygnacji obrazuje wykres 1.

Szczególnie odczuwalne są rezygnacje wśród pracowników władających językami obcymi mało popularnymi w Polsce. Rekrutacja takich osób wymaga często poszukiwania pracownika w jego ojczystym kraju. To z kolei wiąże się z podwyższonymi kosztami samej rekrutacji, jak i zapewnienia odpowiednich funduszy na relokację. Niezależnie od języka należy zwrócić uwagę, iż pełne szkolenie nowego agenta zajmuje aż pięć tygodni. Okres szkolenia obejmuje wykłady teoretyczne, ćwiczenia na systemach informatycznych oraz praktykę na liniach telefonicznych. Całość wiąże się z bardzo dużym zaangażowaniem kapitału ludzkiego – trenerów, kierowników oraz pracujących już agentów. System motywacyjny wdrożony w ACN jest równie konkurencyjny jak u pozostałych pracodawców w branży. Fakt ten potwierdzają kularowe rozmowy z agentami. Założenie, że pracownicy odchodzą z uwagi na niesatysfakcjonujący system motywacyjny, byłoby zatem błędne. Dlatego też brak balansu praca–dom wysunął się jako główny powód fluktuacji w podmiotowym dziale. Celem artykułu jest identyfikacja czynników wspierających WLB oraz zarekomendowanie pracodawcy rozwiązań w obszarach, które wymagają najpilniejszej poprawy.

#### 4. Metodyka badań własnych

Po wcześniejszej analizie źródeł wtórnych przygotowano kwestionariusz ankietowy. Nie skorzystano z ogólnodostępnych kwestionariuszy dotyczących *work-life balance*, aby wyeliminować nieadekwatność narzędzia do grupy respondentów

i charakterystyki firmy ACN. Przygotowany kwestionariusz składał się z pytań dotyczących badanej problematyki, zestawionych w dwóch identycznych tabelach oraz z pytań dotyczących respondenta, czyli metryczki. Bliźniacze tabele pełniły jednak odmienne funkcje. W pierwszej ankietowany wyrażał, jak bardzo wymienione czynniki wpływające na WLB są dla niego ważne. Druga służyła ocenie występowania tych czynników w miejscu pracy – firmie ACN. Takie posunięcie pozwoliło zidentyfikować luki – rozbieżności między stanem pożądanym a obecnym. W obu tabelach zgrupowanych zostało – w siedmiu kategoriach – po 29 czynników. W kwestionariuszu zastosowano skalę pomiarową 6-stopniową. Użycie skali parzystej było celowe – pozwoliło to uniknąć neutralnych wyborów. Dobór grupy do badania ankietowego był celowy (pracownicy działu obsługi klienta firmy ACN) oraz pełny (wszyscy zatrudnieni w podmiotowym dziale).

Techniką badawczą, która pozwoliła uzupełnić wyniki badania ankietowego, był indywidualny wywiad pogłębiony niestandardyzowany. Po wstępnej analizie zebranych ankiet przygotowano instrukcję wywiadu. Sformułowano 8 pytań pośrednich, które wiązały się z następującymi czynnikami: praca wyłącznie w dni robocze, możliwość pracy z domu, rozkład przerw w ciągu dnia, możliwość przerw w karierze. Dobór grupy do indywidualnego wywiadu pogłębionego był celowy (pracownicy działu obsługi klienta) oraz niepełny (trzy osoby polskojęzyczne spośród wszystkich zatrudnionych w podmiotowym dziale).

## 5. Wyniki badań własnych

### 5.1. Charakterystyka badanej próby

W badaniu ankietowym wzięło udział 59 osób, co stanowiło 72% pracowników podmiotowego działu obsługi klienta. Strukturę ankietowanych prezentuje tabela 3.

Ze względu na profil działalności działu obsługi klienta firmy ACN wśród ankietowanych znajdowało się 16 obcokrajowców, co stanowiło 27% badanej próby. Spośród wszystkich ankietowanych 12 osób (20%) posiada potomstwo,

**Tabela 3.** Struktura wiekowa osób ankietowanych

Wyszczególnienie	Poniżej 20 lat	20–30 lat	Powyżej 30 lat
Kobiety	1	24	6
Mężczyźni	2	21	5
Suma	3	45	11

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

z których większość to dzieci poniżej 6. roku życia. Jeśli chodzi o formę zatrudnienia – 25% badanej próby zatrudnionych jest na umowę na czas nieokreślony. Pozostałe 75% na umowę na czas określony.

Staż pracy badanej grupy w firmie ACN jest stosunkowo krótki. 37% ankietowanych pracuje w ACN krócej niż 6 miesięcy. Najwięcej osób – 48%, pracuje w przedziale 6 miesięcy – 1 rok. Tylko 9 osób (15%) pracuje w ACN dłużej niż 1 rok. Szczegółowe informacje na temat stażu pracy zawiera tabela 4.

**Tabela 4.** Porównanie ogólnego stażu pracy respondentów ze stażem pracy w ACN

Ogólny staż pracy		Staż pracy w ACN	
staż pracy	liczba osób	staż pracy	liczba osób
Poniżej 3 lat	6	poniżej 6 m-cy	5
		6 m-cy – 1 rok	1
		powyżej 1 roku	0
3–6 lat	34	poniżej 6 m-cy	14
		6 m-cy – 1 rok	16
		powyżej 1 roku	4
Powyżej 6 lat	19	poniżej 6 m-cy	3
		6 m-cy – 1 rok	11
		powyżej 1 roku	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Średni czas dojazdu z domu do pracy badanej grupy potwierdza, jak bardzo zakorkowanym miastem jest Wrocław. Spośród badanych 42% dojeżdża z domu do pracy w przedziale od 30 minut do 1 godziny, aż 34% respondentów dojeżdża ponad godzinę, pozostali – 24% ankietowanych dociera do pracy w mniej niż 30 minut.

Ankietowani zostali także zapytani o to, czy planują kontynuować współpracę z firmą ACN. Znacząca większość – 73% ankietowanych odpowiedziało twierdząco. Planom kontynuacji współpracy zaprzeczyły tylko dwie osoby (3%). 24% respondentów uznało, że nie wie. Wynik ten jest nieco zaskakujący, biorąc pod uwagę wysoki wskaźnik rezygnacji z pracy przez pracowników podmiotu.

## 5.2. Wyniki badania ilościowego

Celem zidentyfikowania luk – rozumianych jako rozbieżności między stanem pożądanym a obecnym – respondenci określali ważność i ocenę występowania każdego z czynników. W pierwszej tabeli zawierającej usystematyzowane czyn-

niki dotyczące badanej kategorii ankietowani wyrażali, jak bardzo wymienione czynniki wpływające na WLB są dla nich ważne, gdzie: 1 – zupełnie nie istotne dla mnie, 2 – mało istotne dla mnie, 3 – dość istotne dla mnie, 4 – istotne dla mnie, 5 – bardzo istotne dla mnie, 6 – najbardziej istotne dla mnie. Druga tabela służyła ocenie występowania tych czynników w miejscu pracy – firmie ACN, gdzie 1 – ocena najgorsza, 2 – ocena bardzo słaba, 3 – ocena słaba, 4 – ocena dobra, 5 – ocena bardzo dobra, 6 – ocena najlepsza.

Z uzyskanych w ten sposób danych obliczono **modę** i **średnią** (zarówno wagi, jak i oceny), a także **lukę** charakteryzującą każdy z czynników. **Lukę** uzyskano, odejmując od sumy wszystkich ocen danego czynnika, sumę wszystkich wag tego samego czynnika. Dodatnia luka oznacza, iż ocena danego czynnika przewyższa jego wagę. Natomiast luka ujemna – ocena jest niższa od wagi.

W kategorii czynników dotyczących **warunków zatrudnienia** (zob. tab. 5) rozbieżności między stanem pożądanym a obecnym obu czynników były dodatnie i zbliżone do siebie (od 25 do 28). Dodatnia luka czynnika „forma zatrudnienia – rodzaj umowy” wynika z faktu, iż wszystkie osoby zatrudnione w podmiotowym dziale posiadają umowę o pracę. ACN nie zawiera umów cywilno-prawnych. Ponadto 25% badanej próby zatrudniona jest na umowę na czas nieokreślony. „Terminowość wypłaty wynagrodzenia” została także pozytywnie oceniona, gdyż wynagrodzenie pracowników za poprzedni miesiąc pracy znajduje się na ich rachunku bankowym już pierwszego dnia roboczego nowego miesiąca.

**Tabela 5.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „warunki zatrudnienia”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Forma zatrudnienia – rodzaj umowy	4	4,9	6	5,4	25
Terminowość wypłaty wynagrodzenia	5	5,0	5	5,5	28

Źródło: opracowanie własne.

W kategorii czynników dotyczących **czasu pracy** (zob. tab. 6) na 7 czynników aż 4 z nich odnotowało ujemne luki. Największą ujemną lukę stwierdzono przy czynniku „praca wyłącznie w dni robocze (pn.–pt.)”, a kolejnym była „możliwość pracy z domu”. Wśród czynników związanych z czasem pracy respondenci najbardziej zadowoleni są z „okresu rozliczeniowego” oraz „możliwości pracy w niepełnym wymiarze etatu”. Trzy czynniki: „praca wyłącznie w dni robocze (pn.–pt.)”, „możliwość pracy z domu” oraz „rozkład przerw w ciągu dnia” zostały szerzej omówione podczas wywiadów pogłębionych. Pracownicy omawianego działu nie pracują po godzinach, aktualny podział obowiązków i poziom zatrudnienia gwarantują 40-godzinny tydzień pracy. 85% ankietowanych pracuje

**Tabela 6.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „czas pracy”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Stałe godziny rozpoczęcia pracy – brak zmienowości	5	4,8	4	3,3	-93
Praca wyłącznie w dni robocze (pn.–pt.)	6	5,4	1	3,3	-129
Liczba godzin pracy nieprzekraczająca 40 godz. tygodniowo	6	4,7	6	5,3	35
Możliwość pracy z domu	6	5,0	3	2,9	-126
Możliwość pracy w niepełnym wymiarze etatu	4	3,8	5	5,2	84
Rozkład przerw w ciągu dnia	5	5,0	5 oraz 4	3,5	-89
Okres rozliczeniowy	3	2,9	3	4,3	85

Źródło: opracowanie własne.

w pełnym wymiarze etatu. Pozostała część osób pracuje w mniejszym wymiarze, głównie na swoją prośbę, stąd respondenci są zadowoleni z czynnika „możliwość pracy w niepełnym wymiarze etatu”. Trzymiesięczny okres rozliczeniowy (np. ewentualnych nadgodzin) także satysfakcjonuje respondentów.

W kategorii czynników dotyczących **miejsca pracy** (zob. tab. 7) wystąpiła tylko jedna ujemna luka – przy czynniku „dostępność przyzakładowego bufetu”. Zapewne z uwagi na fakt, iż taki bufet na terenie ACN nie istnieje. Najbardziej satysfakcjonującym czynnikiem w tej grupie jest „dostępność zaplecza kuchennego”, a na drugim miejscu plasuje się „bezpieczeństwo w miejscu pracy (BHP)”.

Kategoria **szkolenia** (zob. tab. 8) – oba czynniki WLB miały ujemne rozbieżności między stanem pożądanym a obecnym. Większa rozbieżność (luka -86) charakteryzuje czynnik „dostępność dofinansowanych kursów językowych”.

**Tabela 7.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „miejsce pracy”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Ergonomia stanowiska pracy	5	4,4	5	4,5	7
Dostępność przyzakładowego bufetu	4	3,4	1	2,0	-83
Dostępność zaplecza kuchennego	3	3,6	5	5,3	93
Dostępność automatów z przekąskami i napojami	4	3,8	5	4,9	65
Bezpieczeństwo w miejscu pracy (BHP)	3	3,7	5	4,9	75

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 8.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „szkolenia”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Dostępność dofinansowanych kursów językowych	4	4,0	3	2,5	-86
Dostępność dofinansowanych treningów umiejętności miękkich (np. zarządzanie czasem, techniki relaksacyjne)	5	3,9	3	3,7	-12

Źródło: opracowanie własne.

Pracowników interesują kursy nie z języka obcego, którym już władają, a z języka całkiem dla nich nowego.

W kategorii czynników dotyczących **systemów socjalnych** (zob. tab. 9) wyłącznie jeden czynnik – „obecność przyzakładowego żłobka/przedszkola” – miał ujemną lukę. Badana próba posiada łącznie 18 dzieci, w tym 13 dzieci do 6. roku życia. Ocena czynnika „dofinansowanie do wczasów pod gruszą” najbardziej przewyższa wagę w tej grupie czynników. Dla agentów tego typu dofinansowanie nie jest ważne – co zaprzecza przytaczanej literaturze. Agentom z okazji świąt przysługują dwa razy do roku bony spożywcze i paczki okolicznościowe, także dla ich potomstwa. W każdym miesiącu przysługują im także dwa bilety do kina/teatru. Badana grupa nie boryka się z opieką nad starszymi osobami zależnymi.

**Tabela 9.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „systemy socjalne”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Karty sportowe (np. MultiSport) dofinansowane przez firmę	4	3,7	3	3,7	3
Bilety do kina/teatru fundowane dla pracownika i jego rodziny	4 oraz 3	4,0	4	4,3	14
Świąteczne bony spożywcze i paczki okolicznościowe	3	3,3	3	3,7	22
Obecność przyzakładowego żłobka/przedszkola	3	3,0	2	2,4	-37
Pomoc w opiece nad starszymi osobami zależnymi	2	2,4	3	2,6	12
Prywatna opieka medyczna	5	5,1	5	5,3	11
Dofinansowanie do wczasów pod gruszą	3	2,3	4	3,5	72

Źródło: opracowanie własne.



To raczej rodzice respondentów pomagają im w wychowywaniu dzieci. „Prywatna opieka medyczna”, którą zapewnia ACN, świadczona jest na wysokim poziomie. Karty sportowe dofinansowywane są przez firmę w 50%. Podczas codziennych kontaktów z agentami można zaobserwować płynące z tego niezadowolenie, czego nie potwierdziły wyniki badań.

Wśród czynników dotyczących **integracji pracowniczej** (zob. tab. 10) ujemna luka wystąpiła przy czynniku „udział w festynach rodzinnych organizowanych przez pracodawcę”. Frekwencja na do tej pory zorganizowanych imprezach firmowych była wysoka, ok. 80%. Nigdy nie były to jednak festyny czy pikniki o charakterze rodzinnym. Respondenci najbardziej zadowoleni są z „wewnątrzzakładowych drużyn sportowych”. W ACN funkcjonuje damsko-męska drużyna siatkówki oraz męska drużyna piłki nożnej.

**Tabela 10.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „integracja pracownicza”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Uczestnictwo w imprezach firmowych organizowanych przez pracodawcę	5	4,5	5	4,6	5
Udział w festynach rodzinnych organizowanych przez pracodawcę	4	3,4	2	2,4	-58
Wewnątrzzakładowe drużyny sportowe	4	3,2	4	4,3	65

Źródło: opracowanie własne.

W kategorii czynników dotyczących **funkcjonowania w organizacji** (zob. tab. 11) wystąpiły dwie ujemne luki, wśród których największa dotyczyła „możliwości przerwy w karierze (w formie bezpłatnego urlopu)”. Czynnik ten został omówiony szerzej podczas wywiadów pogłębionych. ACN nie posiada spisanej

**Tabela 11.** Wyniki charakteryzujące grupę czynników „funkcjonowanie w organizacji”

Czynnik	Waga		Ocena		Luka
	moda	średnia	moda	średnia	
Spisana polityka <i>Work-Life Balance</i>	2	2,4	2	2,3	-9
Możliwość przerwy w karierze (w formie bezpłatnego urlopu)	4	4,2	3	2,9	-72
Przestrzeganie zdefiniowanych zasad postępowania dotyczących właściwego zachowania w miejscu pracy, etyki zawodowej, odpowiedzialności społecznej (ang. <i>Code of Conduct</i> )	4	4,0	4	4,3	20

Źródło: opracowanie własne.

polityki *work-life balance*. Ma natomiast scharakteryzowany *code of conduct*, dzięki któremu powszechnie wiadome jest, do kogo odwoływać się w razie zaistniałej potrzeby.

### 5.3. Wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych

W celu poszerzenia zebranych informacji dokonano indywidualnych wywiadów pogłębionych. Przeprowadzone były trzy – dość swobodne – rozmowy, z osobami z każdej grupy wiekowej. Agentów tych wybrano wyłącznie spośród grupy pracujących Polaków, by uniknąć ewentualnych błędów w tłumaczeniu. Wspomagano się wcześniej przygotowanym instruktazem wywiadu.

Dzięki rozmowom określono przyczynę tak dużej ujemnej luki przy czynniku „**praca wyłącznie w dni robocze**”. Część rynków obcojęzycznych pracuje także we wszystkie soboty miesiąca. Ponadto w ten dzień biuro otwarte jest od godziny 8:30 do 19:00, czyli jak w standardowy dzień roboczy. Co ciekawe, niezadowolenie z tego powodu odczuwają także osoby specjalizujące się w rynkach, które w soboty nie pracują z uwagi na to, że część ich kolegów i koleżanek musi w soboty przychodzić do pracy. Kolejną wysoką ujemną lukę odnotował czynnik „**możliwość pracy z domu**”. ACN nie dopuszcza takiej ewentualności, choć dwa z trzech wykorzystywanych przez agentów kanałów komunikacji mogłyby być zachowane podczas zdalnej pracy – czat i poczta elektroniczna. Ponadto łatwo jest zmierzyć wydajność pracownika wykonującego oba te obowiązki, mimo że fizycznie nie znajdowałby się w biurze ACN.

„**Rozkład przerw w ciągu dnia**” – czynnik posiadający dużą lukę ważność-ocena z uwagi na narzucony przez firmę rozkład przerw. Agentom przysługuje łącznie 1 godzina płatnej przerwy w ciągu dnia, kolejno: 15 min, 30 min, 15 min. Rozkład ten wysoce nie satysfakcjonuje pracowników. Podczas najdłuższej z przerw nie jest się w stanie dotrzeć do żadnego punktu gastronomicznego i wrócić z niego najedzonym. Podobnie z załatwieniem jakiegokolwiek urzędowej sprawy. Jak wskazują wyniki uzyskane z danych zamieszczonych w metryczce, Wrocław jest dość zatłoczonym miastem. Dodatkowo w pobliżu biura ACN znajduje się wyłącznie sklep LIDL. Brak także alternatywy w postaci przyzakładowego bufetu.

Czwartym czynnikiem, o który zapytano w wywiadach pogłębionych, była „**możliwość przerwy w karierze**”. Aktualnie ACN nie oferuje takiej możliwości. Agentom przysługuje standardowa pula rocznego urlopu. Osoby poddane wywiadom wskazują, iż taka możliwość jest kluczowym czynnikiem zacieśnienia współpracy pracodawcy z obcokrajowcami. Osoby spoza Polski często zgłaszają potrzebę dłuższego wyjazdu, najczęściej do swojej ojczyzny, celem uczestnictwa w rodzinnych wydarzeniach bądź kontynuacji nauki na tamtejszej uczelni.

## 5.4. Wnioski z badań

W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikowano kluczowe czynniki wpływające na równowagę praca–życie wśród pracowników działu obsługi klienta ACN we Wrocławiu. Badanie ankietowe zaowocowało określeniem luki pomiędzy ważnością czynników a oceną poziomu ich aktualnego występowania w podmiotowej organizacji. Wyniki przedstawione w opracowaniu ankiet wskazują, iż w firmie ACN mamy do czynienia z **3 typami czynników WLB** (zob. tab. 12).

**Tabela 12.** Typy zidentyfikowanych czynników WLB w firmie ACN

Typ czynnika	Charakterystyka	Zakres luki	Przykład
Neutralny	występowanie czynnika zostało ocenione na <b>zbliżonym</b> poziomie do przypisanej mu wagi	od –30 do 30 punktów	prywatna opieka medyczna
Zaspokojony	występowanie czynnika zostało ocenione znacznie <b>wyżej</b> niż przypisana mu waga	powyżej 30 punktów	dostępność zapleczka kuchennego
Niezaspokojony	występowanie czynnika zostało ocenione znacznie <b>niżej</b> niż przypisana mu waga	poniżej –30 punktów	możliwość pracy z domu

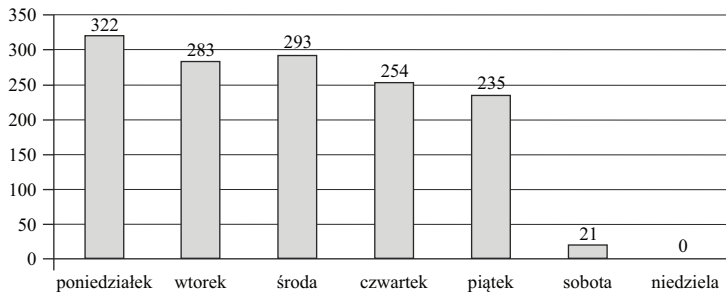
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania ankietowego.

Czynniki „neutralne” i „zaspokojone” z punktu widzenia problemu badawczego należy uznać za nieistotne. W dalszej części zajęto się analizą czynników „**niezaspokojonych**”, które mają potencjalnie największy wpływ na występowanie badanego problemu, jakim jest nadmierna fluktuacja wśród pracowników firmy ACN.

## 6. Rekomendacje w zakresie rozwiązań

„**Praca wyłącznie w dni robocze (pn.–pt.)**” – czynnik, który wysuwa się na pierwszy plan pod względem luki ważność – ocena. W związku z tym, że agenci przykładają bardzo dużą wagę do weekendów wolnych od obowiązków zawodowych, poddano pod rozagę opcję zamknięcia *contact center* w tym dniu. Na poparcie propozycji przedstawiono zestawienie średniej liczby połączeń telefonicznych w poszczególnych dniach tygodnia na największym z obsługiwanych rynków – Wielka Brytania (UK). Rozkład połączeń obrazuje wykres 2.

Mimo znikomej liczby przychodzących kontaktów grafik pracowniczy na soboty przewiduje zaangażowanie minimum czterech osób. Zamknięcie *contact center* w soboty będzie miało prawie niezauważalny wpływ na satysfakcję klientów. Dzięki temu agentów można zaangażować w bardziej pracochłonne

**Wykres 2.** Średnia liczba połączeń telefonicznych na rynku UK w 2014 roku

Źródło: dane archiwalne z centrali telefonicznej Avaya firmy ACN.

dni, które do tej pory były dla nich dniami wolnymi z racji pracy w soboty. Rozwiązanie to nie generuje żadnych dodatkowych kosztów dla pracodawcy – wręcz przeciwnie, wiąże się z konkretnymi oszczędnościami (zużycie mediów, zwiększone koszty napraw sieci teleinformatycznej w weekendy). Najważniejszym z punktu widzenia WLB efektem będzie zapewnienie pracownikom ACN nieprzerwanego, dwudniowego odpoczynku od pracy w tym samym czasie, gdy wypoczywa ich rodzina i znajomi.

**„Możliwość pracy z domu”** – kolejna z dużych luk zaobserwowana w badaniach. Stwierdzono, iż wdrożenie pracy zdalnej powinno stać się dla ACN jednym z priorytetów na drodze do osiągnięcia wyższego poziomu WLB. Praca z domu jest niemożliwa wyłącznie w przypadku obsługi telefonicznej klientów. Pozostałe kanały komunikacji (chat, poczta elektroniczna) jak najbardziej mogą być wykorzystywane podczas pracy zdalnej.

W losowych przypadkach pracownik musi pozostać w domu. Taka osoba zamiast korzystać z urlopu na żądanie może nadal wykonać swoje obowiązki za pomocą sprzętu komputerowego. Korzyścią jest również dzień pracy zdalnej w razie lekkiej choroby pracownika. Osoba chora może w miarę możliwości obsługiwać klientów w miejscu zamieszkania – nie tylko nie traci wtedy zarobku (80% pensji przy alternatywnym zwolnieniu lekarskim), ale nadal jest produktywna, nie narażając przy tym na zachorowanie pozostałych pracowników. Koszty zapewnienia niezbędnego sprzętu można ograniczyć poprzez wykorzystanie laptopów pochodzących z okresowych wymian zamortyzowanych jednostek. Dodatkowym atutem dla pracodawcy będzie kontrola produktywności pracownika pracującego z domu.

**„Dostępność dofinansowanych kursów językowych”.** Centrum obsługi klienta ACN we Wrocławiu w znakomitej większości obsługuje kontakty obcojęzyczne. Pracownicy muszą znać w stopniu komunikatywnym język angielski (biegle – osoby na rynku UK) oraz przynajmniej jeden z pozostałych języków

obsługi klienta – w stopniu zaawansowanym. Wyniki przeprowadzonej ankiety wskazują na duże zainteresowanie możliwością nauki dodatkowych języków obcych. Organizacja lub dofinansowanie przez ACN kursów językowych niesie za sobą szereg pozytywnych efektów.

Korzyść, jaką jest poznanie nowego języka obcego, występuje zarówno po stronie pracodawcy, jak i pracownika. Znajomość kolejnego języka umożliwia zmianę stanowiska pracy (obsługa nowego rynku), co z kolei stanowi skuteczny sposób na przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu wśród pracowników, zwiększając równocześnie poczucie równowagi praca–życie. Koszty po stronie pracodawcy są bezpośrednio związane z dofinansowaniem takich kursów. Należy zaznaczyć, iż pracownik władający kilkoma językami może obsłużyć większą ilość rynków. Przy odpowiednio dobranej strukturze językowej pracodawca ma możliwość dużych oszczędności poprzez tworzenie mniejszej ilości etatów.

„**Możliwość przerwy w karierze (w formie bezpłatnego urlopu)**”. Kolejna propozycja to wdrożenie możliwości przerwy w karierze. Obecnie nie istnieje opcja skorzystania z dni wolnych ponad pulę rocznego urlopu płatnego. Firma ACN zatrudnia także obcokrajowców. To właśnie te osoby najczęściej zgłaszają potrzebę dłuższej nieobecności w pracy – wyjazd do ojczyzny.

Mając na względzie trudności z rekrutacją odpowiednio wykwalifikowanych pracowników oraz długi i skomplikowany proces szkolenia, firma ACN powinna wziąć pod uwagę instytucje bezpłatnych urlopów. Odnosi się to w szczególności do pracowników władających mało popularnymi w Polsce językami obcymi. Zwrócono uwagę, iż koszty wynikające z ich dłuższej nieobecności są nieporównywalnie mniejsze od kosztów zatrudnienia nowego pracownika.

## 7. Podsumowanie

Istnieje wiele obszarów, w których można wprowadzić rozwiązania wspierające ideę WLB w firmie ACN. Niektóre z nich można zastosować natychmiast, bez ponoszenia przez pracodawcę większych kosztów. Inne wymagają zmian w kwestiach organizacyjnych czy regulaminowych. Kolejne wiążą się ze znaczącymi wydatkami, które jednak w dłuższej perspektywie z pewnością przyniosą zadowalające korzyści, w tym finansowe. Najważniejszym efektem realizacji badania, który udało się osiągnąć, było **uświadomienie pracodawcy**, jak ważnym tematem dla jego pracowników jest równowaga praca–życie, szczególnie w kwestii decyzji o rezygnacji z pracy. Badanie, które precyzyjnie wskazało występujące w tym obszarze luki, dostarczyło pomysłów i gotowych rozwiązań wspierających ideę WLB. Pracodawca uzyskując świadomość wagi tego zagadnienia, ma możliwość podjęcia odpowiednich działań.

## Literatura

- Allen T.D., Hearst D.E.L., Bruck C.S., Sutton M., *Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2000, nr 5.
- Analysis of the European, Middle Eastern, and African Contact Center Outsourcing Market*, June 2014, Frost & Sullivan, <http://www.frost.com/sublib/display-report.do?id=NB08-01-00-00-00> [23.01.2015].
- Badanie Aktywności Ekonomicznej Ludności – Praca a obowiązki rodzinne w 2010 r.*, Główny Urząd Statystyczny, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/opracowania/praca-a-obowiazki-rodzinne-w-2010-r-,3,2.html> [29.04.2015].
- Berłowski P., Godlewska J., Połaska M., Rzewuska M., *Równowaga praca – życie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013.
- Better Life Index*, Organization for Economic Cooperation and Development, [www.oecd-better-lifeindex.org/topics/work-life-balance](http://www.oecd-better-lifeindex.org/topics/work-life-balance) [24.03.2015].
- Clutterbuck D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Czaplicki T., Komorowicz W., Konieczna M., *Identyfikacja i analiza kluczowych czynników wspierających ideę Work-Life Balance wśród pracowników centrum obsługi klienta firmy ACN*, niepublikowany projekt dyplomowy, Wydział Finansów i Bankowości, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 2015.
- Greenhaus J.H., Beutell N.J., *Sources of Conflict Between Work and Family Roles*, „The Academy of Management Review” 1985, nr 10.
- Gropel P., Kuhl J., *Work-life balance and subjective well-being: the mediating role of need of fulfilment*, „British Journal of Psychology”, May 2009.
- Kossek E.E., Ozeki C., *Work-family conflict, policies, and job-life satisfaction relationship: a review and directions of organizational behavior human resources research*, „Journal of Applied Psychology” 1998, nr 83.
- Milkie M.A., Peltola P., *Playing all the roles: gender and the work-family balancing act.*, „Journal of Marriage and the Family” 1999, nr 61.
- Netemeyer R.G., Boles J.S., McMurrian R., *Development and Validation of Work-Family Conflict and Work-Family Conflict Scales*, „Journal of Applied Psychology” 1996, nr 81.
- Netemeyer R.G., Brashear-Alejandro T., Bowles J.S., *A cross-national model of job-related outcomes of work role and family role variables: a retail sales context*, „Journal of the Academy of Marketing Science” 2004, nr 32.
- Parasuraman S., Greenhaus J.H., Granrose C.S., *Role stressors, social support, and well-being among dual earner couples*, „Journal of Organizational Behavior” 1992, nr 13.
- Raport z badania branży outsourcing call/contact center, edycja – czerwiec 2014*, Polskie Stowarzyszenie Marketingu, [www.smb.pl/badania\\_smb](http://www.smb.pl/badania_smb) [24.03.2015].

## Identification and analysis of key factors supporting the idea of Work-Life Balance among customer service representatives of ACN

**Abstract.** Conflict between work and personal life is an extremely current subject, especially at a time when man realizes himself not only through work, but also thanks to a successful private life. Can the imbalance in the work – home areas affect the decision to quit a job? The main goal

of this article is to define the methods of effective counteractions of this negative phenomenon through the identification and analysis of key factors supporting the idea of a Work-Life Balance. The goal of this work will be to make recommendations for employer solutions in the areas that require the most urgent improvement. The goals were verified according to own research in the customer service department of an international organization functioning in the Contact Center industry.

**Keywords:** Work-Life Balance, balance between work and family life, factors supporting WLB, work and home, Contact Center





## WOJCIECH KĄCKI

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: wojtekkacki@gmail.com

# Rachunkowość kapitału intelektualnego

**Streszczenie.** Celem rozważań podjętych w niniejszym opracowaniu jest zbadanie możliwości ujęcia kapitału intelektualnego w sprawozdaniu finansowym. Koncepcja ta jest próbą sklasyfikowania oraz pomiaru zasobów niematerialnych, których wartość, według badaczy, stanowi różnicę pomiędzy wartością księgową a wartością rynkową danego przedsiębiorstwa. Ma więc ona na celu określenie źródła tej wartości. Opracowanie zawiera opis kapitału intelektualnego, jego składników, oraz wybranych metod wyceny zasobów niematerialnych na podstawie literatury przedmiotu. Przedstawiono również zarys koncepcyjny dalszego rozwoju badań na podstawie modelu zaproponowanego w książce Leifa Edvinsona i Michaela S. Malone'a, propozycje wdrożenia go na grunt współczesnej rachunkowości oraz istotę kapitału intelektualnego dla współczesnej gospodarki.

**Słowa kluczowe:** kapitał intelektualny, rachunkowość kapitału intelektualnego, rachunkowość zasobów niematerialnych, wycena kapitału intelektualnego, luka informacyjna, różnica między wartością rynkową a wartością księgową

## 1. Wprowadzenie

W dzisiejszych czasach, w których gospodarka globalna jest zdominowana przez gospodarki rynkowe i kapitalistyczne, a współczesna technika pozwala na bardzo szybkie przekazywanie i analizowanie danych, wiele gospodarek rozwija się w bardzo dynamicznym tempie. Dążenie do możliwie daleko posuniętej liberalizacji oraz wspieranie rozwoju sprawia, że powstaje podatny grunt do tworzenia i prowadzenia różnego rodzaju działalności gospodarczej. Prowadzi to do powstawania wielu przedsiębiorstw zarówno małych zatrudniających kilka, kilkanaście osób, jak i dużych, wieloszczeblowych organizacji, działających na

skalę globalną o znaczących udziałach na rynku. Aby możliwy był efektywny rozwój gospodarek w tak dynamicznym otoczeniu, niezbędne jest zapewnienie względnie stabilnych warunków działalności, umożliwiających m.in. pozyskanie środków na rynkach finansowych, odpowiednia infrastruktura transportowa, komunikacyjna czy technologiczna, zapewnienie odpowiedniego kształcenia dla potencjalnych pracowników czy branż w danym rejonie, zapewnienie warunków funkcjonowania uczciwej konkurencji dla stymulowania rozwoju. Jednym z podstawowych narzędzi do bezpośredniego bądź pośredniego zrealizowania tych i innych celów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej jest rachunkowość, gdyż stanowi ona podstawowe źródło informacji o jednostkach gospodarczych.

Początkowo rachunkowość służyła wspomaganium ludzkiej pamięci. Aby nie zapomnieć o żadnych zobowiązaniach czy należnościach, kupcy i sprzedawcy w dawnych czasach ewidencjonowali je i korygowali w momencie uregulowania. Wraz z upływem lat i rozwojem życia gospodarczego dla rachunkowości znaleziono nowe zastosowania. Początkowo jej zapisami interesował się jedynie właściciel danej działalności, ewentualnie jego kontrahent, którego te zapisy dotyczyły. W ciągu wieków jednak znacząco wzrosła liczba interesariuszy z powodu powstawania nowych form interakcji z otoczeniem, a także możliwości znaczącego rozszerzenia działalności. Obecnie interesariuszy przedsiębiorstw można podzielić na zewnętrznych i wewnętrznych. Do pierwszej grupy zalicza się m.in. „obecnych i potencjalnych właścicieli/inwestorów firmy, wierzycieli (instytucje finansowe), klientów i dostawców, społeczeństwo, organy rządowe i samorządowe, regulatorów i legislatorów rynku kapitałowego i kredytowego, twórców polityki gospodarczej”<sup>1</sup>. Natomiast do interesariuszy wewnętrznych zaliczamy przede wszystkim zarząd, kierowników, menedżerów, pracowników. W celu zaspokojenia specyficznych potrzeb informacyjnych każdego z interesariuszy rachunkowość nie ogranicza się dziś już jedynie do ewidencji należności i zobowiązań. Obecnie rachunkowość stanowi podstawowe źródło wiedzy dla wszystkich z wyżej wymienionych grup. Służy ewidencjonowaniu różnorodnych zjawisk gospodarczych, a jej podstawowym zadaniem jest dostarczenie wiarygodnego obrazu majątku, sytuacji finansowej oraz wyniku finansowego danej jednostki gospodarczej, aby osoby nim zainteresowane mogły podjąć decyzję związaną z danym przedsiębiorstwem. Dzięki temu, że nauka ta jest prawnie uregulowana, a jej użytkownicy zobowiązani są „ewidencjonować wszystkie zdarzenia gospodarcze mające wpływ na stan majątkowy i działalność podmio-

---

<sup>1</sup> A. Nózka, *Sprawozdawczość kapitału intelektualnego w kontekście potrzeb informacyjnych interesariuszy*, w: *Przyszłość rachunkowości i sprawozdawczości – założenia, zasady, definicje. Ujawnienia informacji w sprawozdaniu finansowym*, red. Z. Luty, A. Łakomiak, A. Mazur, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 133.

tów gospodarczych”<sup>2</sup>, stanowi ona względnie wiarygodne źródło informacji. Ujednolicona forma, jak i wykorzystanie jednostki pieniężnej, jako podstawowej, uniwersalnej miary, pozwala porównać przedsiębiorstwa nawet z różnych branż pod względem przedmiotu rachunkowości. Podstawowy jej cel można zatem ująć jako odzwierciedlenie rzeczywistości gospodarczej.

Rachunkowość jest więc podstawowym narzędziem informacyjnym służącym do oceny danej jednostki na różnych płaszczyznach funkcjonowania dzisiejszej gospodarki oraz jednym z podstawowych narzędzi służących sprawnemu zarządzaniu przedsiębiorstwem. Realizacja pierwszego z wyżej wymienionych celów rachunkowości, którego odbiorcami są interesariusze zewnętrzni, odbywa się głównie za pomocą sprawozdań finansowych, których forma i treść jest prawnie uregulowana, co niejako wymusza na przedsiębiorstwach gromadzenie i przetwarzanie danych w odpowiedni sposób. Sprawia to, że interesariusze wewnętrzni mają dostęp do dużych zbiorów danych, z których na bieżąco mogą korzystać i formatować je na potrzeby specyficznych funkcji pełnionych w organizacji, co daje im obraz efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz znacząco ułatwia zarządzanie i kontrole.

W XX w. przez długie lata rachunkowość przedstawiała dość kompleksowo wartość przedsiębiorstw, odwzorowując praktycznie w całości ich wartość rynkową. Jednakże w ostatnich dekadach, wraz z rozwojem gospodarczym, można zaobserwować powstawanie znaczącej różnicy między wartością księgową a wartością rynkową. Wyrazisty przykład tego zjawiska przytoczyła w swojej pracy Agnieszka Sokołowska: „w 1978 r. średnia wartość księgową 3500 spółek amerykańskich wyniosła 95% wartości rynkowej. Dwie dekady później skurczyła się do 28%. Inwestorzy po prostu cenią inne wartości niż księgowi”<sup>3</sup>. Można tu również przytoczyć konkretne przykłady, takie jak Microsoft, którego wartość rynkowa w 1997 r. była dziesięć razy większa niż wartość księgową. Firma Netscape zatrudniała 50 pracowników i była warta 17 mln dolarów, a podczas pierwszego notowania na giełdzie została wyceniona na 3 mld<sup>4</sup>. Firma Apple na końcu 2010 r. była warta 43,3 mld dolarów, a jej wartość na giełdzie równa była 251,5 mld dolarów<sup>5</sup>.

Obecnie, kiedy występują bardzo dogodne warunki do tworzenia i rozwoju różnego rodzaju działalności, w wielu branżach funkcjonuje bardzo duża konku-

<sup>2</sup> J. Aleszczyk, *Rachunkowość finansowa od podstaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010, s. 18.

<sup>3</sup> A. Sokołowska, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005, s. 67.

<sup>4</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 8–10.

<sup>5</sup> J. Astner, *Jak wykorzystać własność intelektualną w biznesie?*, *Strategie IP*, <http://www.firmy.net/blog/jak-wykorzystac-wlasnosc-intelektualna-w-biznesie-strategie-ip.html> [16.11.2014].

renca. Dzięki szybkiemu przepływowi informacji, ukierunkowaniu gospodarek na kapitalizm i liberalizację, łatwemu dostępowi do kapitału, jednostki gospodarcze potrafią bardzo szybko adaptować się do dynamicznie zmieniającego się otoczenia, a co się z tym wiąże, bardzo szybko wpasowują się w trendy panujące w danych branżach i na danych rynkach. Sprawia to, że konkutowanie produktem czy usługą staje się coraz trudniejsze, ponieważ jakość, procesy technologiczne, terminy wykonania, terminy dostaw, dostępność, funkcjonalność i tym podobne cechy oferowanych dóbr stają się w wielu przypadkach niemalże identyczne. Mimo tych zbieżności coś jednak sprawia, że znaczna część potencjalnych kontrahentów wybiera jedno z przedsiębiorstw w danej branży. Praktycy, jak i teoretycy zarządzania dostrzegają, że efektywne wykorzystanie zasobów materialnych w dzisiejszych czasach staje się coraz trudniejsze, dlatego też coraz większą wagę zaczynają przypisywać zasobom niematerialnym.

Powyżej przedstawiona sytuacja wprost przekłada się na sferę rachunkowości. Ponieważ współcześnie jej przedmiotem są głównie zasoby materialne, w erze wiedzy, w której znacznie większe znaczenie zaczyna mieć m.in. wiedza pracowników, relacje z klientami i dostawcami czy etyka działania przedsiębiorstwa traci ona swoją wartość informacyjną, co przejawia się we wspomnianej różnicy między wartością rynkową, a wartością księgową. Sprawia to, że w coraz większym stopniu rachunkowość przestaje odzwierciedlać rzeczywistość gospodarczą.

Dostrzegając to zjawisko, na przestrzeni lat, wielu praktyków, jak i teoretyków zarządzania i rachunkowości, wraz z powiększającą się różnicą między wartością rynkową a wartością księgową oraz rosnącym znaczeniem zasobów niematerialnych, szukało sposobu na pomiar tej ukrytej wartości przedsiębiorstwa, w celu zarówno zniwelowania omawianej różnicy, jak i stworzenia narzędzi ułatwiających zarządzanie. Jedną z przyjętych obecnie koncepcji, w której wielu badaczy stara się zobiektywizować i nadać wartość zasobom niematerialnym, jest koncepcja kapitału intelektualnego. Jako że sprawozdanie finansowe traci swą wartość informacyjną, ponieważ interesariusze zewnętrzni zaczynają bardziej cenić to, co nie zostało w nim ujęte, koncepcja ta stara się określić, jakie elementy są źródłem tej wartości, jak można je sklasyfikować, nadać im wartość i porównać. Jej przedmiotem są zasoby niematerialne, czyli wszystko to, co wpływa na ocenę przedsiębiorstwa przez interesariuszy ponad wartość wykazaną w sprawozdaniu finansowym. Można do nich zaliczyć takie elementy jak wiedzę pracowników, ich zaangażowanie, relacje z klientami, motywację, wartości wyznawane przez organizację, struktury organizacyjne, markę. Obecnie wszystko to jest wyceniane jako całość głównie przez rynek, jednakże z powodu natury tych składników, ich dużej niewymierności, braku reguł ich klasyfikacji i pomiaru jest to ocena mocno subiektywna, dokonywana przez interesariuszy czy analityków oparta na dostępnych, również subiektywnie dobranych, informacjach. Z powodu braku reguł i wymogów raportowania składników zasobów niematerialnych w gospo-

darce występuje asymetria informacyjna, ponieważ firmy chcą pokazać się z jak najlepszej strony, mogą ukrywać pewne informacje mogące wpłynąć negatywnie na ich ocenę, a eksponować szczególnie te, które pozwolą im się wyróżnić. Poszczególni interesariusze mogą mieć też zróżnicowany dostęp do tych informacji. Na rynkach kapitałowych cena akcji, a więc wartość rynkowa firmy często może być także efektem obserwowania przez inwestorów działań innych inwestorów. Aby sprostać tym i innym problemom związanym z brakiem jednolitej formy obiektywnego ujęcia zasobów niematerialnych, w koncepcji kapitału intelektualnego podjęto próby usystematyzowania, sklasyfikowania oraz nadania wartości poszczególnym z nich, próbując stworzyć wymierny, obiektywny, możliwy do porównania raport dotyczący „ukrytej” wartości przedsiębiorstwa lub nawet powiązanie jego składników ze współczesnym sprawozdaniem finansowym i ich wycenę w celu kompleksowego określenia rzeczywistej wartości firmy. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie możliwości wiarygodnej wyceny składników kapitału intelektualnego oraz ujęcia ich w sprawozdaniu finansowym na podstawie literatury przedmiotu.

## 2. Pojęcie oraz istota kapitału intelektualnego

Zasoby niematerialne, które składają się na kapitał intelektualny, to złożona kombinacja takich elementów jak wiedza pracowników, która może przynieść korzyści organizacji, narzędzia umożliwiające transfer tej wiedzy, jak i jej wykorzystanie oraz niematerialne efekty działań pracowników w postaci patentów, modeli, teorii itp. Jest to także postrzeganie przedsiębiorstwa przez interesariuszy zewnętrznych, jednak nie tyle przez pryzmat finansowy, co wartości niematerialnych takich jak wizja, misja, filozofia, różnego rodzaju koncesje, licencje, stosunek organizacji do otoczenia, sposób obsługi klientów, marki, innowacyjność itp. W przeciwieństwie do zasobów materialnych składniki kapitału intelektualnego dużo trudniej skopiować czy powielić. Przeniesienie ich charakterystycznej kombinacji z danej jednostki gospodarczej na inną wydaje się wręcz niemożliwe. Choć zasoby niematerialne występują w każdym przedsiębiorstwie, to jednak często jeszcze brakuje świadomego zarządzania nimi, skupia się bardziej na sferze materialnej działalności. Jednak te dwie płaszczyzny są silnie od siebie zależne, szczególnie obecnie. Problematyka różnicy między wartością rynkową a wartością księgową przedsiębiorstwa występowała już w latach 80., jednakże wtedy w większości przypadków nie była aż tak istotna. Największe znaczenie zasobów niematerialnych można było dostrzec w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy, gdzie często jednostki gospodarcze nie posiadały dużego majątku, a jednak ich wartość zwykle była stosunkowo duża. Już wtedy zaczęto zastanawiać

się nad przyczyną tego zjawiska. Jednak mimo że upłynęło kilka dekad, do dziś nie powstała jedna, ogólnie przyjęta i uznana definicja, co wskazuje na trudność w opisaniu, sklasyfikowaniu i ujęciu składników, jakimi są zasoby niematerialne.

Jednym z prekursorów badań nad zasobami niematerialnymi w ujęciu kapitału intelektualnego był Hiroyuki Itami. Zdefiniował on tę koncepcję pod nazwą niewidzialne zasoby, jako „zasoby oparte na informacji (technologia, zaufanie klientów, kultura organizacyjna, wizerunek marki, umiejętności menedżerskie). W 1987 r. zasoby te uznał za najważniejszy czynnik sukcesu przedsiębiorstwa, jeżeli będą wykorzystywane jednocześnie w kilku obszarach”<sup>6</sup>. Skupił się głównie na efektach intelektualnej pracy ludzi oraz stosunku interesariuszy zewnętrznych do organizacji. Podobne ujęcie przedstawia Thomas Stewart, również akcentując znaczenie tych zasobów jako niezwykle istotne dla współczesnego świata i definiuje jako wiedzę zawartą w patentach, procesach, umiejętnościach, technologiach, informacjach o kontrahentach, doświadczeniu itp. Przypisuje duże znaczenie utrzymywaniu, zarządzaniu, a także zwiększaniu tych zasobów niematerialnych<sup>7</sup>. Definicję skupiającą się na aspekcie rachunkowym, jak i zarządczym przytoczył w swojej książce Kazimierz Perechuda, określając kapitał intelektualny jako „różnica pomiędzy wartością rynkową firmy, a kosztem wymiany jej aktywów; oznacza zespolenie niematerialnych aktywów, które umożliwiają firmie funkcjonowanie i prosperowanie, ponieważ zostały sformalizowane i zmuszone do działania i są stale sprawdzane w celu stworzenia oferty o wyższej wartości dla klientów”<sup>8</sup>. Innymi słowy „jest on sumą aktywów przedsiębiorstwa, nieuwzględnianych w jego sprawozdaniu finansowym, obejmującą zarówno wiedzę (praktyczne doświadczenie) pracowników, jak i to co zostaje po ich odejściu”<sup>9</sup>; „składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych, rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się) przez inwencje do tworzenia cennych relacji z innymi”<sup>10</sup>.

Równoległe z poszukiwaniem definicji tej koncepcji starano się również wyodrębnić i usystematyzować jej części składowe. Jedną z częściej przytaczanych w literaturze przedmiotu klasyfikacji, ze względu na swoją komplementarność i przejrzystość, jest efekt prac zespołu Leifa Edvinssona, który zajął się badaniem

---

<sup>6</sup> M. Mroziewski, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

<sup>7</sup> M. Dobjija, *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1, s. 11.

<sup>8</sup> P. Hegedahl, *Kapitał intelektualny – kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International, cyt. za: K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2005, s. 130.

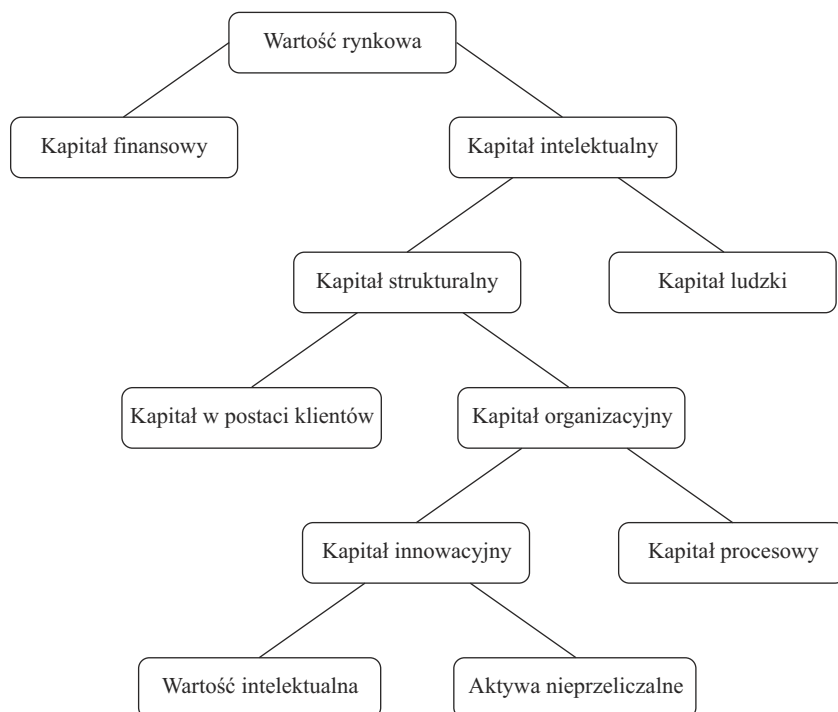
<sup>9</sup> G. Ross, J. Ross, *Measuring your Company's Intellectual Performance*, „Long Range Planning”, June 1997, s. 28, cyt. za: K. Perechuda, op. cit., s. 130.

<sup>10</sup> K.M. Wiig, *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, „Long Range Planning”, June 1997, s. 18, cyt. za: K. Perechuda, op. cit., s. 130.

tej tematyki w latach 90. na zlecenie szwedzkiej spółki ubezpieczeniowej Skandia. W 1995 r. po kilku latach ukierunkowanych badań i pionierskich prac, mających na celu wycenę oraz stworzenie modelu zarządzania kapitałem intelektualnym, wydano pierwszy na świecie publiczny raport dotyczący tej koncepcji. W swojej książce wraz z Michaelem S. Malone'em zaproponowali ujęcie składników tej koncepcji w sposób przedstawiony na rysunku 1.

Według tej klasyfikacji wartość rynkowa pochodzi z kapitału finansowego, który obecnie ujęty jest w sprawozdaniu finansowym oraz z kapitału intelektualnego, który można podzielić na kapitał ludzki odnoszący się do pracowników i na kapitał strukturalny. Kapitał strukturalny natomiast dzieli się na kapitał w postaci klientów i kapitał organizacyjny, w skład którego wchodzi narzędzia wspomagające intelektualną pracę kapitału ludzkiego oraz przekazywanie wiedzy, a także niematerialne efekty jej wykorzystania w organizacji. Bardzo zbliżone ujęcie na przestrzeni lat przedstawiło wielu autorów (zob. tab. 1).

Mimo różnego nazewnictwa ujęcie logiczne składowych kapitału intelektualnego przez różnych autorów wydaje się wskazywać na pewną prawidłowość.



**Rysunek 1.** Struktura kapitału intelektualnego

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 45.

**Tabela 1.** Klasyfikacja kapitału intelektualnego według różnych autorów

<b>Annie Brooking</b>	<b>Nick Bontis</b>	<b>Erick-Karl Sveiby</b>	<b>Thomas Stewart</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• aktywa ludzkie</li> <li>• aktywa rynkowe</li> <li>• aktywa organizacyjne</li> <li>• własność</li> <li>• intelektualna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• kapitał strukturalny</li> <li>• kapitał relacyjny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencje pracowników</li> <li>• wewnętrzna struktura organizacji</li> <li>• zewnętrzna struktura organizacji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• kapitał strukturalny</li> <li>• wewnętrzny kapitał strukturalny</li> <li>• zewnętrzny kapitał klientów</li> </ul>
<b>Gerard Petrash</b>	<b>Leif Edvinsson Michael S. Malone</b>	<b>Patrick H. Sullivan</b>	<b>Mariusz Bartnicki</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• kapitał organizacyjny</li> <li>• kapitał klientów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• kapitał strukturalny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• aktywa intelektualne</li> <li>• własności intelektualne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitał ludzki</li> <li>• kapitał społeczny</li> <li>• kapitał organizacyjny</li> </ul>

Źródło: W.R. Bukowitz, R.L. Williams, *The Knowledge Management Fieldbook*, Londyn 2000, s. 37, cyt. za: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 36.

Również Komisja Europejska w 2001 r. sformułowała definicję kapitału intelektualnego bazującą na podobnym podziale. Jako składowe koncepcji wymieniła kapitał ludzki, kapitał strukturalny oraz kapitał relacyjny (zorientowany na interesariuszy zewnętrznych). Według autora niniejszego artykułu kompleksowy podział zasobów niematerialnych, bazujący na powyższych definicjach, przedstawiła w swojej pracy Agnieszka Sokołowska, ujmując kapitał intelektualny jako:

- 1) kapitał ludzki,
- 2) kapitał strukturalny:
  - a) kapitał wewnętrzny:
    - procesowy,
    - innowacyjny,
  - b) kapitał zewnętrzny<sup>11</sup>.

Kapitał ludzki jest przez wielu autorów uważany za najistotniejszą część kapitału intelektualnego. Na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele prac badających wartość tego składnika. Obecnie w czasach, gdy cechy produktów nie mają tak wielkiego znaczenia, dużo większą wagę przypisuje się cechom członków organizacji, ich zdolności do uczenia się czy motywacji. Złożoność rynku, jego zmienność, szybki przepływ informacji oraz nieprzewidywalność istoty ludzkiej (występującej w gospodarce zarówno jako klient, odbiorca, jak i pracownik, właściciel, członek zarządu przedsiębiorstwa itp.), sprawiają, że w obecnych realiach tylko człowiek może skutecznie zarządzać organizacją. Decyzje, z którymi przychodzi zmagać się menedżerom, wymagają niejednokrotnie odpowiedniego spojrzenia na dany problem, uwzględniania przy tym odpowiednich czynników. Burzliwe otoczenie

<sup>11</sup> A. Sokołowska, op. cit., s. 16.



wymusza dużą elastyczność i bardzo często z pozoru zbliżone do siebie dylematy na przestrzeni czasu wymagają wkalkulowania zupełnie innych aspektów, aby skutecznie można było je rozwiązać. Dane niejednokrotnie wymagają zbadania pod względem jakości określonego czynnika, a nie tylko jego ilości, co w wielu przypadkach jest o wiele bardziej złożone. Obecnie zauważyć można, że wiele przedsiębiorstw przypisuje kompetencjom swoich pracowników bardzo dużą wartość. Choć zazwyczaj nie wiąże się to ze świadomym wykorzystaniem koncepcji kapitału intelektualnego, to dynamiczny rozwój tzw. branży szkoleniowej, inwestowanie pracodawców w różnego rodzaju szkolenia oraz upowszechnianie się różnego rodzaju nowoczesnych koncepcji rozwoju takich jak *coaching* czy *mentoring* wskazuje na wzrost znaczenia kapitału ludzkiego w dzisiejszej gospodarce.

Kapitał ludzki definiowany jest jako to wszystko, co każdy członek organizacji wnosi do niej w momencie zatrudnienia i jest dla niej wartościowe. Oznacza to, że np. samo występowanie jakiegokolwiek wiedzy w organizacji nie stanowi dla niej jeszcze kapitału, dopiero po określeniu jej przydatności dla przedsiębiorstwa można uznać ją za wartość. Kapitał ludzki zdefiniować można jako kombinację następujących cech, wnoszonych przez każdego pracownika, stanowiących wartość dla organizacji:

- cechy wnoszone do organizacji: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywne nastawienie do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolności do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności analitycznego myślenia, kreatywność;
- motywacja do dzielenia się informacją i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizacji celów<sup>12</sup>.

Powyższe ujęcie Sokołowskiej dobrze ujmuje i systematyzuje dorobek teoretyków szukających na przestrzeni ostatnich dekad składników kapitału ludzkiego w kontekście kapitału intelektualnego. Podkreślenia wymaga fakt, że kapitał ludzki nie jest uznawany za własność przedsiębiorstwa, tylko każdego z jej członków z osobna.

Elementem kapitału intelektualnego, który wspomaga funkcjonowanie kapitału ludzkiego i jednocześnie zawiera w sobie efekty twórczej pracy członków organizacji, jest kapitał strukturalny wewnętrzny. Kategoria ta odnosi się do zasobów zamkniętych w obrębie organizacji z wyłączeniem kapitału ludzkiego. Można go podzielić na kapitał procesowy i innowacyjny. Do pierwszej grupy zalicza się takie składniki jak:

- metody i procesy stworzone bądź wykorzystywane na potrzeby sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- struktura organizacyjna (np. metody zarządzania, zasady premiowania, struktura finansowa);

<sup>12</sup> Ibidem, s. 17.

– rozwiązania IT (np. systemy komputerowe, systemy komunikacyjne)<sup>13</sup>.

Są to zatem elementy, które mają za zadanie ułatwić kooperację kapitału ludzkiego, a także usprawnić jego funkcjonowanie oraz przekazywanie wiedzy w organizacji. Umożliwiają scalenie i efektywne wykorzystanie potencjału członków organizacji, których intelektualna praca, wspomagana kapitałem procesowym, ma dać efekty w postaci kapitału innowacyjnego. Zalicza się do niego takie elementy jak:

- wartości przedsiębiorstwa: kultura organizacyjna, filozofia firmy;
- historia przedsiębiorstwa;
- bazy danych: informacje o rynku, konkurencji, klientach, utrwalona wiedza;
- własności intelektualne: znaki handlowe, patenty, prawa autorskie, technologie;
- koncepcje, modele<sup>14</sup>.

W przeciwieństwie do kapitału ludzkiego za właściciela kapitału strukturalnego wewnętrznego można uznać przedsiębiorstwo. Niektóre ze składników kapitału innowacyjnego mogą być również obecnie, na określonych zasadach, przedmiotem obrotu na rynku, gdyż są prawnie uregulowane. Według Edvinssona ze względu na to kryterium bazy danych, własności intelektualne, koncepcje, modele można zaliczyć do części kapitału innowacyjnego określonej mianem własności intelektualnej. Pozostałe elementy natomiast do części nazwanej aktywami niematerialnymi<sup>15</sup>.

Za ostatni składnik kapitału intelektualnego uznaje się kapitał strukturalny zewnętrzny. Odnosi się on do ogólnie pojętych relacji z otoczeniem, ich jakości, do tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo jest postrzegane przez interesariuszy zewnętrznych oraz elementów, które mają na to wpływ. Do kapitału strukturalnego zewnętrznego zalicza się m.in. takie składniki jak:

- marka, jakość produktu, strategie marketingowe, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa;
- jakość obsługi, na którą składają się również formalne i nieformalne powiązania z interesariuszami, ich lojalność wobec organizacji, która często tworzy się na poziomie bezpośrednich relacji z poszczególnymi członkami organizacji;
- umowy, kontrakty; koncesje, licencje, pozwolenia<sup>16</sup>.

Powyżej przedstawiono definicje oraz ogólny zarys składników kapitału intelektualnego. Wielu badaczy podjęło się również próby stworzenia modelu zarządzania kapitałem intelektualnym. Choć różnią się one od siebie, w zależności od autora, to procesy, jakie leżą u ich podstaw, można ująć jako identyfikację, pomiar, pełne wykorzystanie oraz rozwój składników niematerialnych. Modele

<sup>13</sup> M. Mroziewski, op. cit., s. 32–33.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, op. cit., s. 45.

<sup>16</sup> A. Sokołowska, op. cit., s. 18.

te mają umożliwić ocenę i porównanie przedsiębiorstw pod względem ich kapitału intelektualnego oraz stworzyć narzędzia, które pozwolą sprawnie zarządzać jednostką. W czasach gdy zasoby niematerialne mają coraz większe znaczenie, niezwykle istotna wydaje się możliwość ich pomiaru, gdyż aby sprawnie zarządzać cokolwiek, niezbędne są narzędzia pomiarowe, które potwierdzą słuszność podjętych decyzji. Jednakże obiektywna ocena większości zasobów niematerialnych jest bardzo trudna. Wręcz niemożliwe wydaje się określić w sposób obiektywny i kwantyfikowalny choćby takich składników jak wiedza pracowników czy wpływ filozofii firmy na jej wartość. Dodatkowym utrudnieniem jest dynamiczne otoczenie, które bardzo szybko może zdezaktualizować wartość zasobów niematerialnych. Większość koncepcji, które powstały na przestrzeni lat, bazuje na różnego rodzaju wskaźnikach związanych z poszczególnymi składnikami kapitału intelektualnego. Obecnie jednym z najbardziej kompleksowych modeli tego typu jest Nvigator stworzony przez zespół Edvinssona. W tabeli 2 przedstawione zostały niektóre ze wskaźników zaproponowane w tej koncepcji. Choć zaprezentowano koncepcję tylko jednego autora, to jednak dobrze obrazuje ona kierunek, w jakim rozwijane były modele innych badaczy. Niektóre ze wskaźników występowały często również w innych modelach, lecz zazwyczaj różniły się one agregacją i powiązaniem między sobą. Główną ich ideą jest nie tyle pomiar składników kapitału intelektualnego, co kwantyfikowalnych efektów ich działania w poszczególnych obszarach.

### 3. Wycena kapitału intelektualnego

Odwołując się do definicji zawartych w ustawie o rachunkowości<sup>17</sup> oraz Międzynarodowych Standardach Rachunkowości dotyczących wartości niematerialnych i prawnych, można stwierdzić, że odnoszą się one również do znacznej części składników kapitału intelektualnego. Jednakże istotnym ograniczeniem ich ujęcia w bilansie narzuconym przez prawodawców jest wiarygodne określenie wartości tych składników. W dokumencie *Management Commentary. A framework for presentation* wydanym przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości zawarte jest jej stanowisko co do raportowania informacji nieobowiązkowych. Dokument ten wydany został w 2010 r. i stanowi quasi-standard. Zawarte są w nim nieobowiązkowe wytyczne dla jednostek stosujących MSR/MSSF, mające na celu wspomóc opracowanie sprawozdania z działalności sporządzanego przez zarząd. Jedno z zawartych w nim zaleceń dotyczy prezentacji wszystkich zasobów, które nie zostały ujęte w sprawozdaniu finansowym, a mają wpływ na działalność jednostki oraz czynników niefinansowych, które wywierają wpływ

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591.

Tabela 2. Zestawienie wskaźników nawigatora

Lp.	Kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa	Proponowane wskaźniki
1.	Finanse przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• całkowite aktywa (\$)</li> <li>• całkowite aktywa/liczba zatrudnionych (\$/pracownik)</li> <li>• przychody/całkowite aktywa (%)</li> <li>• zyski/całkowite aktywa (%)</li> <li>• przychody z nowych dziedzin działalności (\$)</li> <li>• zyski z nowych obszarów działalności (\$)</li> <li>• przychody/liczba zatrudnionych na osobę (\$/pracownik)</li> <li>• zyski/liczba zatrudnionych (\$/pracownik)</li> <li>• utracone przychody w stosunku do średniej rynkowej (%)</li> <li>• przychody pochodzące od nowo pozyskanych klientów/całkowite przychody (%)</li> </ul>
2.	Klienci przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udział w rynku (%)</li> <li>• liczba klientów (#)</li> <li>• wielkość sprzedaży/liczba klientów (\$/klient)</li> <li>• liczba utraconych klientów (#)</li> <li>• łatwość połączenia telefonicznego albo elektronicznego (%)</li> <li>• średnia długość przywiązania klienta do firmy (#)</li> <li>• średnia wartość klienta firmy (\$)</li> <li>• liczba wizyt klientów (#)</li> <li>• liczba wizyt u klientów (#)</li> <li>• liczba klientów/liczba pracowników</li> </ul>
3.	Procesy zachodzące w przedsiębiorstwie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• koszty administracyjne/przychody ogółem (%)</li> <li>• koszty błędów popełnianych przez administrację/wielkość wynagrodzeń pracowników administracji (%)</li> <li>• liczba kontraktów zawierających błędy (#)</li> <li>• liczba komputerów/liczba zatrudnionych (#)</li> <li>• koszty administracyjne/liczba zatrudnionych (\$/pracownik)</li> <li>• wydatki na IT/liczba zatrudnionych (\$/osobę)</li> <li>• wydatki na IT/koszty administracyjne (%)</li> <li>• liczba pracowników IT/liczba wszystkich zatrudnionych (%)</li> <li>• pojemność komputerów (GB)</li> </ul>
4.	Zatrudnieni	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wskaźnik motywacji (%)</li> <li>• wskaźnik stopnia delegowania uprawnień (%)</li> <li>• liczba pracowników (#)</li> <li>• wskaźnik rotacji pracowników (%)</li> <li>• średnia długość pracy w przedsiębiorstwie (#)</li> <li>• liczba menedżerów (#)</li> <li>• liczba kobiet menedżerów (#)</li> <li>• przeciętny wiek pracownika (#)</li> <li>• czas przeznaczony na treningi i szkolenia (dni/rok)</li> </ul>
5.	Odnowa i rozwój przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wydatki przeznaczone na rozwój „kluczowych kompetencji” firmy/liczba zatrudnionych (\$/pracownik)</li> <li>• wskaźnik stopnia delegowania uprawnień (%)</li> <li>• wydatki na rozwój/liczba pracowników (\$)</li> </ul>

Lp.	Kluczowe obszary działalności przedsiębiorstwa	Proponowane wskaźniki
6.	Odnowa i rozwój przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• procentowy udział czasu przeznaczanego na szkolenia i treningi (%)</li> <li>• liczba najbardziej przedsiębiorczych pracowników/ogólna liczba zatrudnionych (%)</li> <li>• wydatki na B + R/wydatki administracyjne (%)</li> <li>• całkowity czas potrzebny do otwarcia nowego zagranicznego biura (#)</li> <li>• wydatki na treningi i szkolenia/liczba zatrudnionych (\$)</li> </ul>

Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 110–135.

na informacje zawarte w sprawozdaniu finansowym. W jednym z paragrafów tego dokumentu wskazano na kapitał intelektualny jako przykład elementów istotnych z punktu widzenia potrzeb informacyjnych, jednak nie odniesiono się co do formy ujęcia tej koncepcji<sup>18</sup>.

Obecnie więc podstawowym ograniczeniem ujęcia większości składników kapitału intelektualnego w sprawozdaniu finansowym jest brak możliwości subiektywnego określenia ich wartości. Ujawnienie raportu dotyczącego tej koncepcji w informacji dodatkowej lub w sprawozdaniu dotyczącym działalności jednostki jest możliwe, jednak brak jednolitych zasad jego tworzenia czyni go mocno subiektywnym, ogranicza jego wartość informacyjną i możliwość porównania z innymi raportami. Nie pozwala to też na przypisanie do tej koncepcji realnej wartości.

Jednakże niektórzy badacze podjęli się również prób wyceny zasobów niematerialnych. Wielu autorów szczególną uwagę poświęciło próbom określenia wartości kapitału ludzkiego, jako najważniejszego elementu ukrytej wartości firmy. Według Mariana Ingrama i Janusza Strużyny „Pomysł wprowadzenia rachunkowości zasobów ludzkich, nabiera nowego znaczenia w dobie gospodarki konkurencyjnej na gruncie ekonomii wiedzy. Koncepcje rachunkowości zasobów ludzkich można traktować jako przejaw naturalnej tendencji do tego, aby wobec aktualnych wyzwań wzbogacać wykorzystywane przez menedżerów modele”<sup>19</sup>. Prób wyceny kapitału ludzkiego podjęli m.in. Roger Hermanson, Baruch Lev, Aba Schwartz, Eric Flamholtz czy Mieczysław Dobija. Zaproponowane przez nich sposoby wyceny tego składnika różniły się od siebie. Bazowały np. na określeniu przyszłych wynagrodzeń związanych z pracownikami oraz określeniu stopy efektywności ich pracy, oszacowaniu prawdopodobieństwa awansów i związa-

<sup>18</sup> A. Nóżka, op. cit., s. 137.

<sup>19</sup> M. Ingram, J. Strużyna, *Dylemat pomiaru kapitału ludzkiego*, w: *Zarządzanie finansami. Współczesne tendencje w teorii i praktyce*, red. D. Zarzecki, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, t. 1, s. 79–94, cyt. za: J. Strużyna, *W kierunku rachunkowości zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6, s. 7.

nych z nimi zmianami płac czy też na oszacowaniu wartości danego pracownika przez pryzmat kosztów, jakie poniósł na swoją edukację i utrzymanie<sup>20</sup>. Modele te w pewien sposób upraszczają rzeczywistość, jednak wydaje się to niezbędne przy określeniu wartości zasobów niematerialnych. Nie pozwalają jednak na odseparowanie składników kapitału ludzkiego. W tak dynamicznym otoczeniu ocena na podstawie szacunków wiąże się też z dużym ryzykiem pomyłki.

Sposoby na wycenę całego kapitału intelektualnego mają różną formę. W literaturze przedmiotu często wskazuje się na takie wskaźniki jak wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej oraz q-Tobina jako ściśle związane z wyceną kapitału intelektualnego. Choć nie określają jego wartości w sposób bezpośredni, to wskazują na jego występowanie. Jednakże aspektem ograniczającym ich wiarygodność jest wykorzystanie do obliczeń wartości rynkowej, która często jest efektem subiektywnej oceny lub spekulacji na rynkach finansowych. Mimo to wskaźniki te są często stosowane ze względu na przejrzystość i stosunkowo łatwą interpretację<sup>21</sup>.

Grupa modeli wyceny kapitału intelektualnego oparta jest na danych pochodzących głównie ze sprawozdania finansowego oraz danych rynkowych. W większości określają one wartość kapitału intelektualnego jako całości bez wyodrębnienia jego składników. Do takich modeli zaliczane są metody takie jak: CIV<sup>22</sup>, KCE<sup>23</sup>, VAIC<sup>24</sup>, czy EVA<sup>25</sup>. Wszystkie te modele przyjmują pewne założenia, co w większości przypadków ogranicza ich dokładność. Metoda CIV wymaga przyjęcia do obliczeń wartości średnich przychodów z lat ubiegłych i szacowanych przyszłych przychodów oraz nadania im wag. Niezbędne jest też wykorzystanie stóp zwrotu z kapitału fizycznego, kapitału finansowego i kapitału intelektualnego, których ustalenie wiąże się częściowo z subiektywną oceną, autor nie podał tu ściśle obowiązujących wartości, jedynie przyjął pewne założenia. W metodzie KCE również należy przyjąć wartości średnie do obli-

<sup>20</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003, s. 140–150.

<sup>21</sup> I. Ziętowska, *Kapitał intelektualny – jego ewidencja i pomiar*, w: *Rachunkowość zaawansowana*, cz. I: *Zaawansowana rachunkowość finansowa – wybrane zagadnienia*, red. A. Kamela-Sowińska, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2010, s. 60–61; P. Piechota, M. Kołodziejczyk, *Mocne i słabe strony metod wyceny kapitału intelektualnego na przykładzie wybranych spółek z indeksu WIG20*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 690, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51, s. 744.

<sup>22</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, *Kapitał intelektualny spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 204–206.

<sup>23</sup> B. Lev, F. Gu, *The Valuation of Intangibles for Impairment Tests*, <http://ssrn.com/abstract=591656>, cyt. za: A. Ujwary-Gil, *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 65–69.

<sup>24</sup> M. Wasilewska, *Efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego Polskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w latach 2005-2009*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2004, nr 335, s. 224–225.

<sup>25</sup> S. Kasiewicz, W. Rogowski, M. Kicińska, op. cit., s. 214.

czeń, dodatkowo wymaga ona wyodrębnienia kategorii kapitałowych, których składniki ciężko jest wyodrębnić ze współczesnego sprawozdania finansowego sporządzanego według Międzynarodowych Standardów Rachunkowości oraz Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Metoda VAIC pozwala rozdzielić wartość kapitału intelektualnego na efektywność płynącą z kapitału finansowego, kapitału ludzkiego oraz kapitału strukturalnego. Bazuje ona wyłącznie na danych ze sprawozdania finansowego, co również ogranicza jej zakres ujęcia zasobów niematerialnych, ponieważ różnica pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową wskazuje, że wartość kapitału intelektualnego znajduje się poza wartością księgową. Model ten też upraszcza poszczególne kategorie tej koncepcji w porównaniu do tych przedstawionych w podrozdziale 2 niniejszego artykułu, jednak daje możliwość częściowego wyodrębnienia efektywności na poszczególnych płaszczyznach. Metoda EVA natomiast daje swobodę co do punktu odniesienia oraz wyznaczania inwestycji przez co jej wartość informacyjna może być zniekształcona.

Odmienne podejście do wyceny zasobów niematerialnych zaprezentowali w swojej książce Edvinsson i Malone. Bazując na wskaźnikach przedstawionych w Nawigatorze, do wyceny kapitału intelektualnego zaproponowali oni następujący wzór:

$$\text{organizacyjny kapitał intelektualny} = iC$$

gdzie:

$C$  – wartość kapitału intelektualnego wyrażona w dolarach,

$i$  – współczynnik wydajności organizacji w wykorzystaniu kapitału intelektualnego<sup>26</sup>.

W ramach Nawigatora Skandii wskaźniki i parametry przedstawione w podrozdziale 2 artykułu można podzielić na trzy grupy. Suma danych wyrażonych w wartościach pieniężnych stanowi wartość parametru  $C$  z powyższego wzoru. Średnia wskaźników wyrażonych w procentach, stanowiących stosunki poszczególnych parametrów, wyraża wartość współczynnika  $i$ , który wskazuje na wydajność kapitału intelektualnego, przypisując wagę parametrowi  $C$ . Autorzy podkreślają, że wskaźniki muszą wyrażać miary pozytywne, czyli im większa wartość, tym lepiej dla przedsiębiorstwa. Dlatego też zalecają modyfikacje zaproponowanych miar wyrażających zjawiska negatywne w przypadku wyceny kapitału intelektualnego. Wskaźniki takie jak inwestycje w badania i rozwój czy godziny szkoleniowe, które same w sobie nie stanowią punktu odniesienia, autorzy zalecają porównać ze średnimi branżowymi i również włączyć do parametru  $i$ . Natomiast dane wyrażone w jednostkach naturalnych mają stanowić przede wszystkim podstawę do obliczania pozostałych wskaźników i nie

<sup>26</sup> L. Edvinsson, M.S. Malone, op. cit., s. 129.

są wprost wykorzystywane we wzorze. Autorzy tego modelu podkreślają, że zaproponowane w Nawigatorze wskaźniki, powyższy wzór, jak i sposób ujęcia w nim danych stanowi przede wszystkim wprowadzenie do dalszej dyskusji i rozwoju koncepcji związanych z kapitałem intelektualnym. W celu określenia właściwych wskaźników, jak i wag, które powinny być im przypisane, należałoby prowadzić dalsze badania, aby uwiarygodnić ich wartość informacyjną w danej branży, regionie czy otoczeniu. Aby możliwe było też porównanie tej wartości z innymi przedsiębiorstwami, niezbędne byłoby prowadzenie badań na szeroką skalę. Efekt pracy zespołu Edvinssona opierał się głównie na badaniach Skandii, czyli konkretnej spółki działającej w danej branży w specyficznym otoczeniu. Dawało to interesariuszom dostęp do dodatkowej informacji, jednak nie mieli oni punktu odniesienia do innych jednostek gospodarczych<sup>27</sup>.

Zaletą powyższego wzoru jest jego przejrzystość i stosunkowo łatwe ujęcie tematyki, biorąc pod uwagę złożoność składników kapitału intelektualnego i ich dużą niewymierność. Umożliwia on nie tylko obliczenie wartości dla całego kapitału intelektualnego, ale także po odpowiednim zagregowaniu wskaźników obliczenie wartości kapitałów wchodzących w skład omawianej koncepcji. Niewątpliwie koncepcja ta ma większą wartość informacyjną zarówno finansową, jak i niefinansową w porównaniu do wcześniej przedstawionych modeli, tak dla interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Dzięki wykorzystaniu wskaźników badających efekty działania kapitału intelektualnego jest ona także silnie związana z jego definicją, bezpośrednio odnosząc się do jego składników. Również ten model wymaga przyjęcia pewnych założeń, a ze względu na ilość wykorzystywanych danych jest ich znacznie więcej niż w modelach finansowo-ekonomicznych. Wykorzystanie tej koncepcji w przedsiębiorstwie bez odpowiednio zintegrowanych systemów informatycznych byłoby również bardzo czasochłonne.

Wszystkie przedstawione powyżej metody wyceny kapitału intelektualnego wymagają przyjęcia pewnych założeń, bez ich sprecyzowania, ogólnego przyjęcia oraz egzekwowania poprawności ich stosowania, każdy z modeli ma ograniczoną wartość informacyjną i może być przedmiotem manipulacji opinią na temat danego przedsiębiorstwa.

#### **4. Perspektywa wdrożenia koncepcji kapitału intelektualnego do współczesnej rachunkowości**

Istotnym aspektem dotyczącym wykorzystania koncepcji kapitału intelektualnego jako sposobu raportowania o zasobach niematerialnych w przedsiębiorstwie jest rozważenie, czy powinien być on ujmowany jako raport niezależny od współ-

<sup>27</sup> Ibidem, s. 134–137.



czesnego sprawozdania finansowego wyrażony w jednostkach naturalnych, czy też powinien zostać wyceniony i ujęty w sprawozdaniu finansowym. Zdaniem autora niniejszej pracy ze względu na to, że różnica powstająca między wartością księgową a wartością rynkową wyrażona jest w jednostkach pieniężnych, aby możliwe było jej kompleksowe zdefiniowanie i wyjaśnienie, korzystniejszym rozwiązaniem wydaje się wycena zasobów niematerialnych. W przeciwnym razie jeden z głównych problemów i zarazem przyczyna badań nad kapitałem intelektualnym nie zostanie rozwiązana. Jednakże podstawowym ograniczeniem uniemożliwiającym ujęcie składników kapitału intelektualnego w dzisiejszym bilansie jest to, że nie można ich wiarygodnie wycenić. Wydaje się jednak, że przyjmując pewne założenia, można określić wartość znacznej części zasobów niematerialnych. Także obecnie rachunkowość przyjmuje pewne założenia, ponieważ dokładne określenie wartości pieniężnych niektórych zjawisk gospodarczych, które są jej przedmiotem, byłoby bardzo trudne lub wręcz niemożliwe. Obecnie niemożliwa wydaje się również dokładna wycena składników kapitału intelektualnego, jednakże według autora wskaźniki przedstawione np. w Nawigatorze, badające efekty pracy kapitału intelektualnego, mogą znacznie przybliżyć nam ich wartość. Wydają się one bardziej precyzyjne niż modele ekonomiczno-finansowe, gdyż te nie wyjaśniają dostatecznie źródła pochodzenia kapitału intelektualnego oraz charakteru i natury zasobów niematerialnych, natomiast opisywane wskaźniki można ściśle powiązać ze składnikami kapitału intelektualnego. Połączenie szczegółowego raportu z możliwością wyceny jego składników umożliwiłoby znaczne zniwelowanie różnicy między wartością rynkową a wartością księgową, wraz ze wskazaniem źródła jej pochodzenia w danej organizacji. Takie rozwiązanie dostarczyłoby również wszechstronne narzędzie znacząco usprawniające zarządzanie zasobami niematerialnymi. Model wyceny Edvinssona i Malone'a mógłby wskazywać realną wartość kapitału intelektualnego, jak i jego składników, jednakże wymaga to lat badań i stworzenia ku temu warunków.

Mimo daleko posuniętych prac nad badaniem tego zagadnienia w Skandii w 1999 r. władze spółki zaprzestały publikowania raportów poświęconych kapitałowi intelektualnemu. Informacje na jego temat znacznie ograniczono i zaczęto publikować w części opisowej raportów rocznych. W ostatnich latach publikacji oddzielnego raportu wiele wskaźników w nim przedstawionych było modyfikowanych, często zmieniany był ich zakres bez podania uzasadnienia. Część z nich nie była również należycie opisana, przez co mogła wprowadzać w błąd<sup>28</sup>. Wydaje się, że w spółce podjęto taką decyzję z obawy o brak oczekiwanego zwrotu z inwestycji. Ponadto, jak można sądzić, ujawnienie sprawozdania z kapitału

<sup>28</sup> M. Marcinkowska, *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa, nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 211–212.

intelektualnego mogłoby spowodować, że również różnego rodzaju błędy czy problemy byłyby przekazane do publicznej wiadomości<sup>29</sup>.

Tak więc niewłaściwym wydaje się wprowadzenie tego typu sprawozdania niezależnie przez jednostkę gospodarczą, gdyż i tak jego wartość informacyjna będzie ograniczona, ponieważ dane przedsiębiorstwo może manipulować informacją. Aby publikowanie sprawozdania z kapitału intelektualnego bądź w przyszłości ujęcie jego składników w elementach sprawozdania finansowego miało sens, niezbędne wydaje się ogólnie uregulowanie tego zagadnienia oraz obowiązku stosowania określonych zasad. Dlatego też właściwymi organami do wprowadzenia koncepcji kapitału intelektualnego, która będzie niosła realną wartość informacyjną, wydają się być rządy bądź ponadnarodowe organizacje legislacyjne. Bez jednolitego systemu ujęcia kapitału intelektualnego oraz przyjęcia założeń przez wszystkie jednostki gospodarcze na danych obszarach niemożliwe byłoby określenie w sposób wiarygodny wartości zasobów niematerialnych.

Jak podkreślali Edvinsson i Malone, przedstawiony przez nich model wymagałby jeszcze wielu lat badań, aby możliwe było jego wykorzystanie w praktyce na szeroką skalę. Należałoby ustalić zasadność poszczególnych wskaźników w danej branży i rejonie oraz ewentualnie dodać nowe, które w zależności od otoczenia lepiej oddawałyby rzeczywistość gospodarczą. Również w tym przypadku najważniejsze do zainicjowania tego typu badań wydają się rządy bądź organizacje ponadnarodowe. W celu określenia zależności pomiędzy zmianami poszczególnych wskaźników a wielkością różnicy między wartością rynkową a wartością księgową inicjatorzy takich badań mogliby stopniowo wprowadzać obowiązek wykazywania poszczególnych wskaźników jako dodatek do sprawozdania finansowego i badać ich reakcje na zmiany wartości jednostki w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. Na tej podstawie można byłoby ustalić wskaźniki dla danej branży i regionu, nadać im odpowiednie wagi w zależności od otoczenia, a następnie na podstawie badań ich związków z wartością przedsiębiorstwa wycenić, powiązać i zagregować w odpowiedni sposób. Co w dalszej perspektywie umożliwiłoby nawet ujęcie ich np. w bilansie.

Dane wymagane do stworzenia wskaźników występujących w Nawigatorze Skandii obecnie bardzo często zbierane są w obrębie przedsiębiorstw w ramach różnego typu systemów związanych m.in. z rachunkowością, zarządzaniem, marketingiem, planowaniem, produkcją czy zarządzaniem relacjami z klientami. Tak więc stworzenie odpowiednich wskaźników wiązałoby się, w dużej liczbie przypadków, jedynie z odpowiednią agregacją tych danych. Z racji złożoności składników kapitału intelektualnego ilość wskaźników potrzebnych do jego oceny prawdopodobnie byłaby znaczna. Dlatego też dopiero obecnie w czasach

---

<sup>29</sup> W. Kącki, *Ujęcie kapitału intelektualnego w rachunkowości przedsiębiorstw*, praca magisterska napisana w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, Poznań 2015 [wydruk komputerowy], s. 71.

wysokiej informatyzacji, kiedy większość danych i tak rejestrowana jest cyfrowo, ich zastosowanie wydaje się w pełni możliwe.

W dzisiejszych czasach dynamicznych zmian i szybkiego rozwoju technologicznego należałoby jednak uwzględnić możliwość, szybką dezaktualizację wartości kapitału intelektualnego. Tempo zmian dzisiejszego otoczenia sprawia, że wartość zasobów niematerialnych zmienia się dużo szybciej niż składników materialnych. Sprawia to, że badania dotyczące zasadności danych wskaźników, ich wag oraz wartości nie mogłyby być przeprowadzone jednorazowo. W czasach, w których wiedza ma bardzo duże znaczenie, a poważne zmiany na rynkach mogą zająć w ciągu kilku dni, w przypadku opisanego powyżej zarysu koncepcji wdrożenia kapitału intelektualnego niezbędne wydawałoby się też stworzenie niezależnych instytucji, które z bardzo dużą częstotliwością lub też w sposób ciągły badałyby znaczenie danych zasobów niematerialnych, na danych rejonach, w danych branżach, ustalając ich wagi i wartość na podstawie funkcjonowania rynku, zmian makroekonomicznych czy też działania lidera w danej branży. W dzisiejszych czasach duża część takich badań mogłaby przebiegać w sposób automatyczny na podstawie wcześniej opracowanych algorytmów. Jednostki objęte badaniem na bieżąco mogłyby raportować na temat zmian poszczególnych wskaźników i na tej podstawie mógłby powstać częściowy obraz rynku i znaczenia poszczególnych składników zasobów niematerialnych. Niezbędny byłby również audyt zasobów niematerialnych, aby dane były wiarygodne. Wydaje się też, że jednostki objęte obowiązkiem raportowania kapitału intelektualnego, ze względu na szybkie zmiany znaczenia zasobów niematerialnych, musiałyby znacznie częściej sporządzać takie raporty, niż jak ma to miejsce w przypadku większości sprawozdań finansowych, raz na rok. Szczególnie istotne wydaje się to w przypadku spółek akcyjnych, których wartość rynkowa często ustalana jest na podstawie spekulacji, co może prowadzić w znaczącej części przypadków do nieefektywnego lokowania kapitału na rynkach pieniężnych.

Podczas analizy definicji składników kapitału intelektualnego przytoczonych w niniejszym artykule wydaje się, że gdyby istniała możliwość ich wiarygodnej wyceny, część z nich można byłoby ująć w dzisiejszym bilansie, natomiast część wymagałaby stworzenia nowych kategorii kapitałowych. Wstępna propozycja ujęcia rachunkowej interpretacji składników kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa została przedstawiona na rysunku 2. Majątek związany z kapitałem strukturalnym wewnętrznym określony został tu jako aktywa strukturalne wewnętrzne. Jako że majątek ten, zgodnie z przytoczoną w niniejszym artykule definicją, jest własnością przedsiębiorstwa, w przypadku gdy możliwa byłaby jego wiarygodna wycena, jego źródła można byłoby upatrywać we współcześnie przyjętych kategoriach pasywów. Majątek związany z kapitałem zewnętrznym oraz kapitałem ludzkim analogicznie określony został jako aktywa strukturalne zewnętrzne i aktywa pracownicze. Jednakże obie te kategorie mają odmienną

**Rysunek. 2.** Zarys koncepcyjny rachunkowej interpretacji kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Aktywa trwałe	Pasywa
Aktywa strukturalne wewnętrzne	
Aktywa obrotowe	
Aktywa strukturalne zewnętrzne	Kapitał zewnętrzny
Aktywa pracownicze	Kapitał ludzki

Źródło: W. Kącki, *Ujęcie kapitału intelektualnego w rachunkowości przedsiębiorstw*, praca magisterska napisana w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, Poznań 2015 [wydruk komputerowy], s. 71.

naturę względem współczesnych kategorii majątkowych. Przede wszystkim nie są własnością przedsiębiorstwa i w bardzo łatwy sposób mogą zostać utracone. Dlatego też właściwe wydaje się utworzenie dla tych kategorii również nowych kategorii pasywów, ściśle im odpowiadającym. Aktywa strukturalne zewnętrzne oraz aktywa pracownicze nie podlegałyby także zasadzie wzrastającej płynności, natomiast do nowych kategorii pasywów możliwe wydaje się zastosowanie zasady wzrastającej wymagalności, obowiązującej w dzisiejszym bilansie.

## 5. Podsumowanie

Prowadząc analizę literatury związanej z kapitałem intelektualnym, można dojść do wniosku, że wprowadzenie tej koncepcji nawet na grunt rachunkowości, wraz z wyceną jej składników, byłoby możliwe. Wymagałoby to przede wszystkim ogólnego przyjęcia pewnych założeń i sposobów na określanie wartości składników. Choć na pewno nie wszystkie zasoby niematerialne można ująć w wymierny sposób, to jednak przyjmując opisaną w niniejszej pracy metodę wskaźnikową, wydaje się możliwe znaczne zniwelowanie luki informacyjnej, która przejawia się w różnicy między wartością rynkową a wartością księgową. Zasoby niematerialne są bardzo niewymierne, dlatego też wskaźniki badające efekty ich działania wydają się właściwym rozwiązaniem, dającym szeroki obraz kapitału intelektualnego. W niniejszym artykule przedstawiono jedynie zarys możliwości wprowadzenia tej koncepcji jako narzędzia informacyjnego w gospodarce, określenie jej dokładnego kształtu oraz działania wymagałoby lat badań na szeroką skalę. Niewątpliwie stworzenie sprawnie działającego systemu

oceniającego znaczenie poszczególnych zasobów niematerialny w różnych rejonach i branżach byłoby bardzo skomplikowane, czasochłonne i drogie. Jednakże występująca w sprawozdawczości luka informacyjna sprawia, że w gospodarce powstaje zjawisko asymetrii informacyjnej, przez co ocena interesariuszy wielu przedsiębiorstw jest ograniczona i często subiektywna. Koncepcja kapitału intelektualnego jest jedną z propozycji badaczy, która miałaby za zadanie zniwelować subiektywizm w ocenie przedsiębiorstwa, a co się z tym wiąże, również wyjaśnić i uzasadnić, w sposób względnie obiektywny, znaczną część różnicy między wartością rynkową a wartością księgową. Brak dostępu do wiarygodnej, możliwie obiektywnej informacji na temat tak istotnych współcześnie zasobów, negatywnie wpływa na funkcjonowanie gospodarek. Powoduje to często błędną alokację zasobów zarówno przez interesariuszy zewnętrznych, jak i wewnętrznych, przez co rozwój gospodarczy jest ograniczony. Mając dostęp do pełniejszej i wiarygodnej informacji na temat przedsiębiorstwa, m.in. banki, jak i wierzyciele dużo sprawniej mogliby ocenić obecną, jak i przyszłą zdolność do spłaty zaciągniętych zobowiązań. Obecni i potencjalni inwestorzy czy właściciele dużo lepiej ocenić mogliby opłacalność i bezpieczeństwo danej inwestycji. Mając dostęp do pełniejszej informacji na temat rozwoju branż w danym rejonie państwo, jak i społeczeństwo, może lepiej określić strategię rozwoju edukacyjnego i zawodowego. Rządy precyzyjniej mogą inwestować w infrastruktury technologiczne czy transportowe<sup>30</sup>. Potencjalnych korzyści jest bardzo dużo, jednakże wprowadzenie obowiązku raportowania o zasobach niematerialnych miałoby też swoje wady. Zasadność wdrożenia koncepcji kapitału intelektualnego oraz określenie jego jednolitej formy wymaga jeszcze wielu badań. Jednakże podstawowy aspekt, jaki należy wziąć pod rozwagę, to kwestia tego, czy związane z wdrożeniem danej koncepcji koszty nie przewyższą potencjalnych korzyści.

## Literatura

- Aleszczyk J., *Rachunkowość finansowa od podstaw*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2010.
- Astner J., *Jak wykorzystać własność intelektualną w biznesie?*, *Strategie IP*, <http://www.firmy.net/blog/jak-wykorzystac-wlasnosc-intelektualna-w-biznesie-strategie-ip.html> [16.11.2014].
- Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2003.
- Dobija M., *Kapitał ludzki i intelektualny w aspekcie teorii rachunkowości*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 1.
- Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny. Poznaj prawdziwą wartość swego przedsiębiorstwa odnajdując jego ukryte korzenie*, WN PWN, Warszawa 2001.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., *Kapitał intelektualny spojrzenie z perspektywy interesariuszy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

<sup>30</sup> R. Zaborowska, *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi Przedsiębiorstwo Wydawnicze, Poznań 2009, s. 177.

- Kącki W., *Ujęcie kapitału intelektualnego w rachunkowości przedsiębiorstw*, praca magisterska napisana w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu, Poznań 2015 [wydruk komputerowy].
- Marcinkowska M., *Roczny raport z działań i wyników przedsiębiorstwa, nowe tendencje w sprawozdawczości biznesowej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Mroziewski M., *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa, koncepcje, metody wycenienia i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa 2008.
- Nózka A., *Sprawozdawczość kapitału intelektualnego w kontekście potrzeb informacyjnych interesariuszy*, w: *Przeszłość rachunkowości i sprawozdawczości – założenia, zasady, definicje. Ujawnienia informacji w sprawozdaniu finansowym*, red. Z. Luty, A. Łakomiak, A. Mazur, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 133.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, WN PWN, Warszawa 2005.
- Piechota P., Kołodziejczyk M., *Mocne i słabe strony metod wyceny kapitału intelektualnego na przykładzie wybranych spółek z indeksu WIG20*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 690, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 51.
- Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, PTE, Warszawa 2005.
- Strużyna J., *W kierunku rachunkowości zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2000, nr 6.
- Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. nr 121, poz. 591.
- Ujwary-Gil A., *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Wasilewska M., *Efektywność wykorzystania kapitału intelektualnego Polskich przedsiębiorstw telekomunikacyjnych w latach 2005-2009*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2004, nr 335.
- Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Ars boni et aequi Przedsiębiorstwo Wydawnicze, Poznań 2009.
- Ziętowska I., *Kapitał intelektualny – jego ewidencja i pomiar*, w: *Rachunkowość zaawansowana*, cz. I: *Zaawansowana rachunkowość finansowa – wybrane zagadnienia*, red. A. Kamela-Sowińska, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań 2010.

## Intellectual capital accounting

**Abstract.** The subject of this study is to investigate the possibility of recognition of intellectual capital in financial reports. This concept is an attempt to classify and measure the intangible assets which value, according to researchers, is the difference between the book value and the market value of the company. The purpose of this work is to define the source of its value. The study contains a description of intellectual capital, its components, and selected intangible assets valuation methods based on literature. A conceptual outline of further research development based on the model proposed in the book of Leif Edvinson and Michael S. Malone, as well as, the proposals to implement it on the basis of modern accounting, and the importance of intellectual capital in the modern economy were also presented.

**Keywords:** intellectual capital, intellectual capital accounting, accounting intangible assets, valuation of intellectual capital, information gap, the difference between the market value and book value

## JUSTYNA WIECZOREK, ANNA WYZUJ

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: justyna.wieczorek29@gmail.com, ania-wyzuj@wp.pl

# Charakterystyka finansowa firm rodzinnych

**Streszczenie.** Celem niniejszego artykułu jest próba ustalenia podobieństw i różnic w zakresie wybranych charakterystyk finansowych firm rodzinnych w odniesieniu do firm nierodzinnych działających w tych samych branżach. W badaniu weryfikowano cztery hipotezy twierdzące, że przedsiębiorstwa rodzinne wykazują niższy poziom zadłużenia (hipoteza 1), bardziej konserwatywnie zarządzają kapitałem obrotowym netto (hipoteza 2) oraz że zarówno rentowność sprzedaży, jak i rentowność kapitałów własnych jest niższa niż firm nierodzinnych (hipoteza 3 i 4). W opracowaniu wykorzystano wielkości finansowe z 12 podmiotów gospodarczych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych. Dane finansowe pochodzą z jednostkowych, rocznych sprawozdań finansowych za lata 2011–2013 opublikowanych na stronach internetowych spółek. Na podstawie przeprowadzonego badania pozytywnie zweryfikowano hipotezę trzecią i czwartą, pozostałe hipotezy nie zostały potwierdzone wynikami badania.

**Słowa kluczowe:** strategię zarządzania kapitałem obrotowym, rentowność, poziom zadłużenia, firmy rodzinne

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najbardziej popularną na świecie formę prowadzenia biznesu, jednocześnie tworząc podstawę światowej gospodarki. W teraźniejszej gospodarce firmy rodzinne stanowią jedno z zasadniczych podłoży tworzenia bogactwa i wzrostu zatrudnienia. Stają się także coraz bardziej istotnym elementem polskiej gospodarki. Ocenia się, że w Polsce jest blisko 2 mln firm rodzinnych, które borykają się z wieloma wyzwaniami, wynikającymi z ich specyfiki. Można pokusić się o stwierdzenie, że prowadzenie takiego przed-

siębiorstwa jest z całą pewnością trudniejsze niż kierowanie firmą nierodzinną, ponieważ łączą się więzy rodzinne z relacjami biznesowymi.

W polskiej literaturze, w przeciwieństwie do piśmiennictwa zagranicznego, przedsiębiorstwa rodzinne są zjawiskiem nieszczególnie rozpoznany. W krajach wysoko rozwiniętych biznesy rodzinne są przedmiotem szczegółowych badań, a ich popularność ustawicznie wzrasta. Niestety, Polska nie doczekała się jak na razie licznych opracowań skupiających się głównie na charakterystyce finansowej tego typu przedsiębiorczości.

Celem niniejszego artykułu jest próba ustalenia podobieństw i różnic w zakresie wybranych charakterystyk finansowych firm rodzinnych w odniesieniu do firm nierodzinnych.

## 2. Definicja firmy rodzinnej

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne. Znajdują się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną bądź kilka rodzin. Wszakże nie ma określonych kryteriów wyróżniania firm rodzinnych, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy<sup>1</sup>.

Przegląd literatury przedmiotu pozwala wyodrębnić cztery podstawowe ujęcia przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na<sup>2</sup>:

- kryterium własności (kryterium dominujące),
- kryterium własności i kryterium zarządzania,
- kryterium prawnym (definicji ustawowej),
- pozostałych kryteriach.

Zgodnie z kryterium własności przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina posiada większościowy pakiet głosów. Uznanie nawet tak jednoznacznego kryterium, jakim jest własność, może wywoływać problemy metodologiczne, chociażby ze względu na wykorzystywanie przez inwestorów prywatnych (rodzin) złożonych konstrukcji prawnych (fundacje, trusty itp.) do ukrycia swojej obecności jako właściciela w danym podmiocie. Stosunkowo często jako kryterium pomocnicze do kryterium własności wykorzystuje się więc sukcesję rodzinną jako wyróżnik firmy rodzinnej.

<sup>1</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2011, s. 13.

<sup>2</sup> M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 42–48.



Zgodnie z kryterium własności i kryterium zarządzania przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym:

- większościowy pakiet głosów jest bezpośrednio lub pośrednio kontrolowany przez rodzinę,
- zarządzający należą do jednej rodziny dominującej.

Kryterium własności i zarządzania zostało wykorzystane do stworzenia wskaźnika SFI (*Substantial Family Influence*) zaproponowanego przez Sabinę B. Klein<sup>3</sup>. Zgodnie z tym zamysłem nadrzędne znaczenie dla wyodrębnienia firm rodzinnych ma kontrola rozumiana jako własność, zarządzanie i nadzór. Syntetyczny wskaźnik SFI to suma trzech elementów, tj. udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, udział członków rodziny w radzie nadzorczej oraz udział członków rodziny w zarządzie.

Zgodnie z kryterium prawnym firmy rodzinne to takie, których właścicielami na drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny<sup>4</sup>. Należy zwrócić uwagę, że w tym podejściu akcentuje się wyłącznie kapitałowy aspekt firmy rodzinnej.

Omówione powyżej podejścia w określeniu przedsiębiorstwa rodzinnego zdarza się uzupełniać o inne kryteria. Przykładem takiego szerszego podejścia jest używanie wskaźnika F-PEC (*Family-Power, Experience and Culture Scale*)<sup>5</sup>, który uwzględnia prócz ujęcia kryteriów własnościowych, zarządczych i kontrolnych również takie kwestie jak sukcesję oraz kulturę organizacyjną.

Na potrzeby niniejszego opracowania została przyjęta definicja przedsiębiorstwa rodzinnego bazująca na kryterium własności i zarządzania wykorzystująca wskaźnik SFI. Firmą rodzinną będzie każdy podmiot, dla którego wskaźnik SFI będzie wyższy od jedności, podobnie jak w większości badań, w których zastosowano wskaźnik SFI<sup>6</sup>.

### 3. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce

Firmy rodzinne stanowią integralną część gospodarki rynkowej. Badania prowadzone w wielu krajach wykazały, że firmy rodzinne stanowią przeciętnie od 65% do 90% ogólnej liczby firm w Stanach Zjednoczonych, Ameryce Środkowej i Południowej, a także w Europie Zachodniej oraz Azji. Absorbują ok. 70% siły

<sup>3</sup> S.B. Klein, *Family businesses in Germany. Significance and structure*, „Family Business Review” 2000, nr 3, s. 157–181.

<sup>4</sup> Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93.

<sup>5</sup> M. Stradomski, op. cit., s. 45.

<sup>6</sup> Ibidem, s. 44.

roboczej i wytwarzają przeciętnie od 40% do 70% PKB<sup>7</sup>. W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią ok. 60% wszystkich firm.

Z badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że w Polsce wg stanu na koniec grudnia 2010 działało 219 tys. firm rodzinnych, stanowiących 36% aktywnych przedsiębiorstw z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP). Jeżeli wliczyć tu także przedsiębiorstwa jednoosobowe, które też w pewnej mierze są firmami rodzinnymi, udział ten zwiększyłby się do 78%<sup>8</sup>. W polskiej przedsiębiorczości rodzinnej dominującą formą prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa 81% firm rodzinnych)<sup>9</sup>.

Firmy rodzinne doskonale obniżają bezrobocie (zatrudniają 1,3 mln osób), proponując pracę tym członkom rodziny, których być może nikt inny by nie zatrudnił. Ich znaczenie gospodarcze ocenia się na ponad 10% polskiego PKB. Najwięcej, bo ok. 90%, firm rodzinnych stanowią mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. Firm małych, liczących od 10 do 49 pracowników, jest 1%, a średnich, w których pracuje od 50 do 249 osób – 9%. Udział przedsiębiorstw rodzinnych maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%<sup>10</sup>.

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają w gospodarce ważną rolę. Są fundamentem w tworzeniu stabilnej gospodarki, wpływają na poprawę klimatu wobec przedsiębiorczości dzięki charakterystycznej atmosferze panującej w nich i „wokół nich”. Przyczyniają się do tworzenia nowych miejsc pracy, zmniejszają napięcia na lokalnych rynkach, a w skali makro – ich udział w produkcji krajowym brutto, w gospodarczym rozwoju – jest bardzo istotny. Poza tym małe firmy rodzinne często są „początkiem i sercem” działalności nawet na bardzo dużą skalę, to załączek bardzo dużych przedsiębiorstw, których ekonomiczno-gospodarcza ranga nie budzi wątpliwości<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> *Firma rodzinna to więcej niż działalność w garażu* 2010, [www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.html](http://www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.html) [1.02.2015].

<sup>8</sup> H. Dziarska, *Manager's – Z rodziną dobrze nie tylko na zdjęciu*, „Manager's Life” grudzień 2010 – styczeń 2011, nr 6(11), [http://inwestycje.pl/biznes/z\\_rodzina\\_dobrze\\_nie\\_tylko\\_na\\_zdjeciu%3B110492%3B0.html](http://inwestycje.pl/biznes/z_rodzina_dobrze_nie_tylko_na_zdjeciu%3B110492%3B0.html) [5.02.2015].

<sup>9</sup> *Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2010, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Pierwsze-ogolnopolskie-badanie-firm-rodzinnych-2086694.html> [5.02.2015].

<sup>10</sup> H. Dziarska, op. cit.

<sup>11</sup> T. Piecuch, *Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego*, w: *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, red. Ł. Sułkowski, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012, s. 311.

## 4. Finansowe cechy firm rodzinnych w Polsce

Z punktu widzenia praktyków zarządzania istotniejsze od sporów terminologicznych o definicję przedsiębiorstwa rodzinnego jest opisanie ich specyfiki. Można wyróżnić kilka najważniejszych cech przedsiębiorstwa rodzinnego, takich jak<sup>12</sup>:

- współzależność przedsiębiorstwa i rodziny,
- korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych,
- strategie i metody sukcesji rodzinnej,
- familistyczna kultura organizacyjna.

Przedsiębiorstwo rodzinne opiera się na współzależności biznesu i rodziny założycielskiej. Rodzina założycielska początkowo finansuje biznes, zasila go zasobami ludzi i idei oraz bierze udział w procesie decyzyjnym. Natomiast firma staje się stylem życia członków rodziny, co wywołuje częste mieszanie się kategorii zawodowych i prywatnych. Biznes staje się dla rodziny źródłem utrzymania, ale przede wszystkim: spoiwem, przedmiotem dumy, identyfikacji i prestiżu.

Zestawiając często występujące w przedsiębiorstwach rodzinnych cechy kultury organizacyjnej, można wyróżnić: personalizację więzi organizacyjnych, niski stopień formalizacji i biurokratyzacji. Przekłada się to najczęściej na silną i wyrazistą tożsamość organizacyjną, która jest źródłem identyfikacji dla członków rodziny<sup>13</sup>.

By móc zrozumieć specyfikę przedsiębiorstwa rodzinnego, należy poznać cel jego funkcjonowania. W przedsiębiorstwie, które wyróżnia się rozproszoną własnością, a także rozdziałem funkcji właścicielskich i menedżerskich jest nim dążenie do maksymalizacji korzyści dla właściciela przy jednoznacznym poszanowaniu interesów pozostałych interesariuszy. Bez wątplenia mogą się one różnić, chociażby w zależności od warunków, w jakich funkcjonują (modelu rynkowego). Na tym tle odmiennie prezentują się firmy rodzinne. Odmiennosc ta wynika z tego, iż maksymalizacja wartości dla właściciela nie wydaje się optymalnym celem funkcjonowania tego przedsiębiorstwa. W przypadku firm rodzinnych podstawowym ich celem jest zwykle przetrwanie i ustabilizowany rozwój, wydaje się też, że właściciele rodzinni będą preferować utrzymywanie kontroli nad wzrostem wartości przedsiębiorstwa<sup>14</sup>.

Przeprowadzając weryfikację wyników ważniejszych badań zagranicznych z zakresu finansowania firm rodzinnych, Maciej Stradomski dostrzegł, że przedsiębiorstwa rodzinne cechują się pewnymi charakterystycznymi parametrami<sup>15</sup>. Wykaz podstawowych badań oraz wnioski z nich wynikających prezentuje tabela 1.

<sup>12</sup> Ł. Sułkowski, A. Marjański, op. cit., s. 31.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 31–33.

<sup>14</sup> M. Stradomski, op. cit., s. 72–74.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 186.

**Tabela 1.** Zestawienie prac z zakresu finansowania firm rodzinnych

Rok badania	Autor	Wynik badań
1990	Anup Agrawal, Nandu Nagarajan	Niższy poziom zadłużenia długoterminowego firm rodzinnych
1994	Daniel McConaughy	Niższy poziom zadłużenia dużych publicznych firm rodzinnych niż pozostałych firmy
1997	Arthur Andersen Survey	Niższy poziom zadłużenia firm rodzinnych
1999	Chandra Mishra, Daniel McConaughy	Szczególne unikanie zadłużenia krótkoterminowego przez firmy rodzinne
2003	Myriam Lyagoubi	Emisja przez firmy rodzinne głównie długu krótkoterminowego
		Unikanie długu przez firmy rodzinne, gdyż nie chcą stracić kontroli (istotnym zagrożeniem jest dług krótkoterminowy)
		Preferowanie długu krótkoterminowego przez kredytodawców ze względu na istotną asymetrię informacyjną firm rodzinnych
		Struktura finansowania firmy rodzinnej nie jest uzależniona od pokolenia sprawującego kontrolę lub własność
		Wyższy udział długu długoterminowego mają firmy rodzinne o statusie spółek publicznych
		Firmy rodzinne nie wymagają istotnych poziomów zadłużenia ze względu na niższy poziom zjawiska tzw. wolnej gotówki
2006	Thomas Zellweger	Mniejszy poziom zadłużenia firm rodzinnych. Odmiennie niż w przypadku pozostałych firm kształtowały się też przesłanki doboru źródeł finansowania w firmie rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010, s. 187.

Badania przeprowadzane w Polsce odnoszące się do finansów przedsiębiorstw rodzinnych sprowadzają się głównie do analizy źródeł finansowania. Wydaje się, że pierwszych badań w tym zakresie dokonali w latach 1999–2000 Wojciech Popczyk i Alicja Winnicka-Popczyk na grupie 100 przedsiębiorstw rodzinnych<sup>16</sup>. Zauważyli oni, że w firmach rodzinnych kwestia źródeł finansowania działalności stanowi z kilku względów punkt krytyczny. Zdarza się tak nie tylko z powodu braku odpowiednich zasobów kapitałowych i trudnego do nich dostępu. Także

<sup>16</sup> A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s.186.

poczucie zbyt dużego uzależnienia od obcych środków finansowych tworzy zasadniczy problem. Respondenci akcentowali, że kredyt bankowy zaciągany był z dużymi oporami, jedynie w sytuacji koniecznej. Przedsiębiorcy niepokoił się, że w momencie pojawienia się kłopotów ze spłatą kredytu ryzykują nie tylko przyszłość firmy, ale przede wszystkim pomyślność związanej z nią rodziny<sup>17</sup>. Ciekawe wyniki osiągnęła także grupa badawcza składająca się z Łukasza Sułkowskiego, Bera Hausa, Krzysztofa Safina. Badania przeprowadzone przez nich, zostały wykonane w latach 2004–2005 na próbie obejmującej 40 podmiotów gospodarczych. Autorzy, badając problem tworzenia przedsiębiorstwa rodzinnego, stwierdzili, że aż 60% firm utworzyło się, w całości opierając się na funduszach własnych założyciela i rodziny, 32,5% firm skorzystało dodatkowo z kredytów, a jedynie w 12,5% firm kredyt dominował<sup>18</sup>.

Firmy rodzinne jako specyficzny typ własności charakteryzują się małą skłonnością do podejmowania ryzyka finansowego czy chociażby korzystania z mechanizmu dźwigni finansowej. W tego typu przedsiębiorstwach preferowany zatem będzie, zwykle droższy, kapitał własny, co wynika głównie z obawy przed utratą prywatności i kontroli nad firmą. Jest to powodem do tendencji firm rodzinnych do zachowania zamkniętej struktury własności, czyli świadomej rezygnacji z korzyści, jakie daje nam np. finansowanie rozwoju firmy poprzez rynek kapitałowy<sup>19</sup>.

Strategia prowadzenia działalności rodzinnej spowodowana jest w znacznym stopniu osobistymi cechami ich założycieli i sukcesorów. Te preferencje odnoszą się m.in. do niskiego stopnia akceptacji ponoszonego ryzyka, o którym wspomniano już wcześniej. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Myriam Lyagoubiego w roku 2003 na populacji firm rodzinnych stwierdzono, że firmy te wykazały wyższy udział aktywów trwałych, co analogicznie informuje o niższym udziale aktywów obrotowych<sup>20</sup>, co wskazywałoby na bardziej konserwatywne zarządzanie kapitałem obrotowym netto. W tym obszarze ciekawe wyniki osiągnął również Artur Stefański. Przeprowadzone badanie miało na celu identyfikację strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto firm rodzinnych województwa wielkopolskiego w porównaniu do firm nierodzinnych działających w tych samych branżach. Analizie poddano wyniki finansowe podmiotów

---

<sup>17</sup> W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005, s. 60, 63, 69–70.

<sup>18</sup> Ł. Sułkowski, B. Haus, K. Safin, *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005, s. 22, 24, 26.

<sup>19</sup> M. Andrzejewski, *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, w: *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011, s. 26–27.

<sup>20</sup> M. Stradomski, op. cit., s. 55.

zaliczanych do MSP za lata 2009–2010. Autor, badając problem, stwierdził, że biznesy rodzinne bardziej konserwatywnie od nierodzinnych zarządzają swoim kapitałem obrotowym netto<sup>21</sup>.

Zaangażowanie rodziny w prowadzenie bieżących spraw przedsiębiorstwa może prowadzić do obniżenia efektywności podmiotu z uwagi na fakt, iż członkowie rodziny będą musieli jednocześnie spełniać cele biznesowe i pozabiznesowe<sup>22</sup>, co może prowadzić do wykazywania niższej rentowności. Zgodnie z tym, że firmy rodzinne charakteryzują się niewielką skłonnością do ryzyka, wykazują niższe niż optymalne poziomy zadłużenia. Skutkuje to obniżeniem stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE), co wynika z przenoszenia aktywów i kosztów między firmą a osobą prywatną czy stawianiem ponad rentowność kapitału własnego długoterminowej stabilizacji firmy<sup>23</sup>.

Badania w zakresie rentowności prowadzone były również przez Stefańskiego. Celem była ocena rentowności wybranych przedsiębiorstw rodzinnych województwa wielkopolskiego na podstawie wyników finansowych za rok 2010. Autor badał rentowność sprzedaży, kapitałów własnych, a także zależność między czasem trwania przedsiębiorstwa a jego rentownością. Zakładał, że zarówno rentowność sprzedaży, jak i kapitałów własnych firm rodzinnych jest niższa niż firm nierodzinnych oraz że rentowność firm rodzinnych jest wprost proporcjonalna do czasu ich trwania. Na podstawie przeprowadzonych badań, na trzy postawione hipotezy zweryfikowano pozytywnie dwie: tę, która zakładała, że rentowność kapitałów własnych firm rodzinnych jest niższa od rentowności firm nierodzinnych oraz tę zakładającą, że rentowność firm rodzinnych rośnie wraz z czasem ich trwania. Jeśli chodzi o hipotezę twierdzącą, że rentowność sprzedaży firm rodzinnych jest niższa od rentowności sprzedaży firm nierodzinnych, na tej próbie badawczej nie została zweryfikowana pozytywnie<sup>24</sup>.

Na podstawie przytoczonych wyżej wyników badań na potrzeby niniejszego artykułu postawiono następujące hipotezy:

- firmy rodzinne wykazują niższy poziom zadłużenia niż firmy nierodzinne,
- firmy rodzinne bardziej konserwatywnie zarządzają kapitałem obrotowym netto od firm nierodzinnych,
- rentowność sprzedaży firm rodzinnych jest niższa od rentowności firm nierodzinnych,

<sup>21</sup> A. Stefański, *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w firmach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 799, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 111, s. 187–195

<sup>22</sup> W.S. Schulze, M.K. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholz, *Agency relationships in family business. Theory and evidence*, „Organizational Science” 2001, nr 2, za: M. Stradomski, op. cit., s. 50.

<sup>23</sup> M. Stradomski, op. cit., s. 55, 56.

<sup>24</sup> A. Stefański, *Rentowność firm rodzinnych w województwie wielkopolskim*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2014, nr 2, s. 233–242.

– rentowność kapitałów własnych firm rodzinnych jest niższa od rentowności firm nierodzinnych.

## 5. Metodyka badania

Badanie przeprowadzone na potrzeby artykułu opierało się na analizie źródeł wtórnych, dzięki której zdefiniowano firmę rodzinną oraz szczegółowo zapoznano się z jej specyfiką finansową. By móc wykazać, czy założone hipotezy zostały zweryfikowane pozytywnie bądź negatywnie, przeprowadzono badanie ilościowe. Do tego badania posłużono się takimi narzędziami jak analiza wskaźnikowa oraz analiza porównawcza.

Wskaźnik ogólnego zadłużenia obliczono jako w procentach wyrażona relacja zobowiązań ogółem<sup>25</sup> do sumy bilansowej. Do identyfikacji strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto zastosowano podejście oparte na jednym wskaźniku identyfikującym strategię kształtowania majątku obrotowego<sup>26</sup> oraz jednym wskaźniku identyfikującym strategię finansowania zobowiązaniami krótkoterminowymi<sup>27</sup>. Im wyższa wartość pierwszego wskaźnika, tym bardziej konserwatywna strategia, a im niższa jego wartość, tym strategia majątku obrotowego bardziej agresywna. W przypadku drugiego ze wskaźników analogicznie odwrotnie. Punktem granicznym, który oddziela strategię, agresywną od konserwatywnej, jest przeciętna wartość wskaźnika odnotowana w danym okresie w dziale gospodarki (branży), w której działa przedsiębiorstwo<sup>28</sup>. Rentowność sprzedaży obliczono jako w procentach wyrażona relacja wyniku ze sprzedaży do kosztów działalności operacyjnej. Natomiast rentowność kapitałów własnych jako wyrażona w procentach relacja wyniku finansowego netto do przeciętnej wartości kapitałów własnych.

## 6. Próba badawcza

Zgodnie z przyjętą definicją wybrane przedsiębiorstwa rodzinne musiały spełniać warunek, jakim jest wykazywanie wskaźnika SFI w wartości wyższej od jedności. Tabela 2 przedstawia, jak wyglądają w poszczególnych spółkach wszystkie trzy elementy budujące wskaźnik SFI oraz ich sumę informującą o wartości wskaźnika.

<sup>25</sup> Zobowiązania ogółem to suma zobowiązań i rezerw na zobowiązania.

<sup>26</sup> Relacja majątku obrotowego do majątku ogółem.

<sup>27</sup> Relacja zobowiązań krótkoterminowych do pasywów ogółem.

<sup>28</sup> L. Czapiewski, J. Kubiak, *Metody identyfikacji strategii kapitału obrotowego*, w: *Gospodarowanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, red. D. Krzezińska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008, s. 20–42.

**Tabela 2.** Wskaźnik SFI badanych firm rodzinnych

Nazwa przedsiębiorstwa rodzinnego	Udział rodziny we własności przedsiębiorstwa	Udział członków rodziny w radzie nadzorczej	Udział członków rodziny w zarządzie	Wartość wskaźnika SFI
Alchemia S.A.	0,85	0,20	0	1,05
Alma Market S.A.	0,48	0,40	0,33	1,21
Centrum Medyczne ENEL-MED S.A.	0,69	0,20	1,00	1,89
Drozapol-Profil S.A.	0,63	0	0,50	1,13
Farmacol S.A.	0,63	0,80	0	1,43
Komputronik S.A.	0,19	0,40	0,50	1,09

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Klasyfikacja firm rodzinnych do branż oraz dostosowane do nich firmy nierodzinne

Nazwa przedsiębiorstwa rodzinnego	Branża	Nazwa przedsiębiorstwa nierodzinnego
Alchemia S.A.	hutnicza	Hutmen S.A.
Alma Market S.A.	handlowa (handel art. spożywczymi)	Eurocash S.A.
Centrum Medyczne ENEL-MED S.A.	medyczna	EMC Instytut Medyczny S.A.
Drozapol-Profil S.A.	hutnicza	Stalprodukt S.A.
Farmacol S.A.	farmaceutyczna	Pelion S.A.
Komputronik S.A.	IT	Procad S.A.

Źródło: opracowanie własne.

Do przeprowadzenia analizy porównawczej niezbędne były również przedsiębiorstwa nierodzinne działające w tej samej branży co rodzinne. Tabela 3 prezentuje klasyfikację firm rodzinnych do branż oraz dobrane do nich firmy nierodzinne.

## 7. Wyniki badania

Zadłużenie firm rodzinnych i nierodzinnych obrazuje tabela 4. We wszystkich badanych latach najniższe zadłużenie w firmach rodzinnych obserwuje się w Alchemia S.A., natomiast jeśli chodzi o najwyższy wskaźnik zadłużenia, nie można tego jednoznacznie określić. Najwyższe zadłużenie odnotowano w roku



**Tabela 4.** Zadłużenie firm rodzinnych i nierodzinnych w latach 2011–2013 (%)

Przedsiębiorstwo rodzinne	Wskaźnik ogólnego zadłużenia			Przedsiębiorstwo nierodzinne	Wskaźnik ogólnego zadłużenia		
	2013	2012	2011		2013	2012	2011
Alchemia S.A.	30,44	32,17	32,66	Hutmen S.A.	17,70	20,44	19,98
Alma Market S.A.	59,55	59,57	61,29	Eurocash S.A.	89,87	83,76	88,33
Centrum Medyczne ENEL-MED S.A.	58,51	62,82	55,01	EMC Instytut Medyczny S.A.	30,06	45,93	50,43
Drozapol-Profil S.A.	37,73	45,80	40,51	Stalprodukt S.A.	21,47	22,46	15,05
Farmacol S.A.	81,46	56,89	45,61	Pelion S.A.	30,99	34,74	38,64
Komputronik S.A.	65,85	63,83	60,13	Procad S.A.	27,83	21,32	16,68

Źródło: opracowanie własne.

2011 w Almie Market S.A., w roku 2012 w Komputronik S.A., zaś w ostatnim analizowanym roku najwyższy wskaźnik zadłużenia wykazywał Farmacol S.A.

W badanej populacji aż pięć firm rodzinnych na sześć wykazuje wyższy wskaźnik ogólnego zadłużenia w porównaniu do firm nierodzinnych. Farmacol S.A. w roku 2013 osiągnął zadłużenie na poziomie aż 81,5%, gdy w tym samym roku Pelion S.A. wykazał jedynie na poziomie 31%. Wskaźniki firm rodzinnych znacząco różnią się od wskaźników reprezentowanych przez firmy nierodzinne, o czym świadczą istotne różnice, z których najwyższa wynosi ponad 50 punktów procentowych. Zgodnie z standardami zachodnimi dobrze byłoby, aby wskaźnik ten nie przekraczał 67%<sup>29</sup>. W badanym okresie analizowane firmy rodzinne mieściły się w tej granicy, jedynym wyjątkiem była wartość wskaźnika zadłużenia za rok 2013 w Farmacol S.A.

Hipoteza pierwsza twierdząca, że firmy rodzinne wykazują niższy poziom zadłużenia niż firmy nierodzinne, nie została zweryfikowana pozytywnie, ponieważ tylko jedno z przedsiębiorstw rodzinnych spełniło ten warunek.

Barierą w zakresie identyfikowania strategii kapitału obrotowego netto stosowanych przez przedsiębiorstwa może być problem z uzyskaniem danych o średniej branżowej. Dane, które pozwoliłyby obliczyć tę średnią, nie są udostępniane przez Główny Urząd Statystyczny<sup>30</sup>. Średnie branżowe określono więc na podstawie sektorowego podziału przedsiębiorstw przyjętego przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych na podstawie wybranych wielkości ze sprawozdań finansowych przedsiębiorstw przyporządkowanych do danych sektorów. Tabela 5 prezentuje klasyfikację firm rodzinnych do sektorów.

<sup>29</sup> B. Padurek, M. Szpileter, *Rachunkowość przedsiębiorstw. Część IV*, red. B. Padurek, Wrocław 2011, s. 166.

<sup>30</sup> L. Czapiewski, J. Kubiak, op. cit., s. 33.

**Tabela 5.** Klasyfikacja firm rodzinnych do sektorów przyjętych przez GPW

Nazwa przedsiębiorstwa rodzinnego	Sektor	Nazwa przedsiębiorstwa nierodzinnego
Alchemia S.A.	przemysł metalowy	Hutmen S.A.
Alma Market S.A.	handel detaliczny	Eurocash S.A.
Centrum Medyczne ENEL-MED S.A.	inne usługi	EMC Instytut Medyczny S.A.
Drozapol-Profil S.A.	handel hurtowy, przemysł metalowy	Stalprodukt S.A.
Farmacol S.A.	handel hurtowy	Pelion S.A.
Komputronik S.A.	handel detaliczny, informatyka	Procad S.A.

Źródło: opracowanie własne.

W związku z tym, że pierwszej klasyfikacji firm rodzinnych do nierodzinnych dokonano zgodnie z przyporządkowaniem do branż, a nie do sektorowego podziału przyjętego przez Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych, na potrzeby zidentyfikowania strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto odrzucono dwie firmy rodzinne (Drozapol-Profil S.A., Komputronik S.A.), ponieważ wystąpił konflikt sektorowy między nimi a firmami nierodzinnymi. Specyfika branż powoduje duże zróżnicowanie względnej wielkości poszczególnych składników majątku obrotowego oraz zobowiązań krótkoterminowych, co powoduje, że nie można porównywać bezpośrednio wskaźników strategii kapitału obrotowego netto obliczonych dla przedstawiciela handlu hurtowego ze wskaźnikami obliczonymi dla przedstawiciela przemysłu metalowego<sup>31</sup>.

W tabelach 6 i 7 zawarto wyniki badań, które określają strategię majątku obrotowego oraz strategię finansowania zobowiązań krótkoterminowych przedsiębiorstw z poszczególnych sektorów. Zarówno w zakresie zarządzania majątkiem obrotowym, jak i w obszarze finansowania zobowiązań krótkoterminowych dominuje strategia agresywna. W strategii majątku obrotowego tylko w firmie rodzinnej handlu hurtowego we wszystkich badanych latach obserwuje się strategię konserwatywną. Natomiast w strategii pasywów strategię konserwatywną obserwuje się w firmach nierodzinnych nie tylko handlu hurtowego, ale także i przemysłu metalowego. Firmy nierodzinne z każdego z sektorów w strategii aktywów wykazują strategię agresywną, zaś w strategii zobowiązań krótkoterminowych w większości przypadków konserwatywną. Jeśli chodzi o firmy rodzinne to zarówno w jednej, jak i w drugiej strategii znacząco dominuje strategia agresywna. Na podstawie wyników badań zawartych w tabelach 6 i 7 widać, że tylko

<sup>31</sup> L. Czapiewski, J. Kubiak, op. cit., s. 25.

**Tabela 6.** Identyfikacja strategii majątku obrotowego przedsiębiorstw

Sektor	Strategia majątku obrotowego					
	2013		2012		2011	
	Firma rodzinna	Firma nierodzinna	Firma rodzinna	Firma nierodzinna	Firma rodzinna	Firma nierodzinna
Przemysł metalowy	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	konserwatywna
Przemysł detaliczny	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna
Handel hurtowy	konserwatywna	agresywna	konserwatywna	agresywna	konserwatywna	agresywna
Inne usługi	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 7.** Identyfikacja strategii finansowania zobowiązań krótkoterminowych przedsiębiorstw

Sektor	Strategia finansowania zobowiązań krótkoterminowych					
	2013		2012		2011	
	Firma rodzinna	Firma nierodzinna	Firma rodzinna	Firma nierodzinna	Firma rodzinna	Firma nierodzinna
Przemysł metalowy	agresywna	konserwatywna	agresywna	konserwatywna	agresywna	konserwatywna
Przemysł detaliczny	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna
Handel hurtowy	agresywna	konserwatywna	agresywna	konserwatywna	agresywna	konserwatywna
Inne usługi	agresywna	konserwatywna	agresywna	agresywna	agresywna	agresywna

Źródło: opracowanie własne.

jedna z firm rodzinnych jedynie w strategii majątku obrotowego konserwatywnie zarządzała kapitałem obrotowym netto, co sprawia, że nie można pozytywnie zweryfikować hipotezy drugiej.

Tabela 8 przedstawia wyniki badania rentowności sprzedaży firm rodzinnych oraz firm nierodzinnych w latach 2011–2013. Na podstawie zaprezentowanych wyników można zauważyć, że w niektórych latach przedsiębiorstwa rodzinne wykazywały deficytowość, co świadczy o tym, że nie generowały zysku ze sprzedaży. Jediną firmą, która we wszystkich badanych latach odnotowała ujemny wskaźnik rentowności sprzedaży, był Drozapol-Profil S.A. Natomiast jeśli chodzi o rentowność, to najniższą w całym analizowanym okresie obserwuje się w Alma Market S.A., najwyższej zaś nie można jednoznacznie określić dla danego okresu, ponieważ w roku 2011 najwyższy wskaźnik wykazywało przedsiębiorstwo

**Tabela 8.** Rentowność sprzedaży badanych firm w latach 2011–2013 (%)

Przedsiębiorstwo rodzinne	Rentowność sprzedaży			Przedsiębiorstwo nierodzinne	Rentowność sprzedaży		
	2013	2012	2011		2013	2012	2011
Alchemia S.A.	-1,40	0,43	1,28	Hutmen S.A.	1,13	-0,17	0,73
Alma Market S.A.	0,01	0,05	0,01	Eurocash S.A.	1,92	2,17	2,20
Centrum Medyczne ENEL-MED S.A.	1,09	-4,11	4,19	EMC Instytut Medyczny S.A.	-1,46	0,53	1,76
Drozapol-Profil S.A.	-2,48	-2,31	-0,64	Stalprodukt S.A.	1,25	5,15	9,23
Farmacol S.A.	1,34	2,38	1,44	Pelion S.A.	13,30	2,48	1,27
Komputronik S.A.	1,10	0,76	2,05	Procad S.A.	1,41	1,68	-0,19

Źródło: opracowanie własne.

z branży medycznej, a w latach 2012–2013 przedstawiciel branży farmaceutycznej. Odnosząc się do wyników przedstawionych w tabeli 8, można pokusić się o stwierdzenie, że firmy nierodzinne prosperują lepiej, generując więcej zysku ze sprzedaży, o czym świadczą wyższe wskaźniki rentowności. Na podstawie tych spostrzeżeń hipoteza mówiąca o tym, że rentowność sprzedaży firm rodzinnych jest niższa od rentowności firm nierodzinnych została zweryfikowana pozytywnie.

Rentowność kapitałów własnych firm rodzinnych oraz firm nierodzinnych ilustruje tabela 9. Zarówno najwyższa, jak i najniższa wartość wskaźnika rentowności kapitałów własnych firm rodzinnych wystąpiła w roku 2012. Tak jak w przypadku rentowności sprzedaży, w niektórych latach firmy te wykazują deficytowość. Jest to związane z tym, że przedsiębiorstwa te osiągnęły ujemny

**Tabela 9.** ROE analizowanych firm w latach 2011–2013 (%)

Przedsiębiorstwo rodzinne	Rentowność kapitałów własnych			Przedsiębiorstwo nierodzinne	Rentowność kapitałów własnych		
	2013	2012	2011		2013	2012	2011
Alchemia S.A.	-0,28	15,38	6,19	Hutmen S.A.	-11,57	1,68	6,68
Alma Market S.A.	2,82	0,86	3,11	Eurocash S.A.	20,34	30,44	18,66
Centrum Medyczne ENEL-MED S.A.	1,05	-20,00	7,61	EMC Instytut Medyczny S.A.	0,02	0,88	7,99
Drozapol-Profil S.A.	-2,77	2,75	-2,76	Stalprodukt S.A.	0,65	4,45	8,41
Farmacol S.A.	9,92	11,63	8,50	Pelion S.A.	10,20	3,73	15,93
Komputronik S.A.	7,76	3,18	13,08	Procad S.A.	4,46	4,40	1,80

Źródło: opracowanie własne.

wynik ze sprzedaży, który prawie we wszystkich przypadkach przełożył się na ujemny wynik finansowy netto, co skutkuje wartościami ROE mniejszymi od zera. Wyłącznie w jednej firmie rodzinnej (Alma Market S.A.) wskaźniki rentowności wykazywały niższe wartości niż wartości wskaźników reprezentowanych przez przedstawiciela tej samej branży firmy nierodzinnej we wszystkich analizowanych latach. Drozapol-Profil S.A. również we wszystkich latach spełnia przyjętą hipotezę, aczkolwiek w dwóch badanych latach nie jest on przedsiębiorstwem rentownym, o czym świadczą ujemne wartości wskaźników.

Największa różnica w zakresie ROE obserwowana jest w branży handlowej, firmy nierodzinne osiągnęły znacząco wyższe wartości wskaźnika. Nie można określić najmniejszej różnicy, ponieważ w każdej z branż rozbieżności są istotne.

Hipoteza zakładająca, że rentowność kapitałów własnych firm rodzinnych jest niższa od rentowności kapitałów własnych firm nierodzinnych, została zweryfikowana pozytywnie, ponieważ w każdym badanym roku w większości firmy rodzinne były mniej rentowne niż firmy nierodzinne.

## 8. Podsumowanie

Głównym celem artykułu była próba ustalenia podobieństw i różnic w zakresie wybranych charakterystyk finansowych firm rodzinnych w odniesieniu do firm nierodzinnych. Badaniu poddano takie sfery działalności przedsiębiorstwa jak rentowność, zadłużenie oraz zarządzanie kapitałem obrotowym netto. W oparciu o przeprowadzone badania udało się pozytywnie zweryfikować dwie z czterech postawionych hipotez. Okazuje się, że te pomyślnie zweryfikowane dotyczyły rentowności zarówno rentowności sprzedaży, jak i rentowności kapitałów własnych. Na podstawie przeprowadzonej analizy wykazano, że firmy rodzinne są mniej rentowne w porównaniu do firm nierodzinnych co może wynikać z ich specyfiki.

Pozostałe hipotezy, a mianowicie założenie, że przedsiębiorstwa rodzinne wykazują niższy poziom zadłużenia niż firmy nierodzinne oraz że bardziej konserwatywnie zarządzają kapitałem obrotowym netto od firm nierodzinnych, nie zostały w badaniu potwierdzone.

Wy tłumaczeniem takiego wyniku badań może być to, że badane spółki są względnie duże, mające łatwy dostęp do kapitału oraz duże potrzeby inwestycyjne, co wpłynęło na wysoki stopień ich zadłużenia. W związku z tym, by nie utracić kontroli nad spółką, zamiast emisji nowych akcji wolą pozyskiwać kapitał w bezpieczniejszy dla nich sposób, chociażby w formie długu. Z kolei bardziej agresywna strategia kapitału obrotowego badanych spółek rodzinnych może wynikać z bardzo dobrej pozycji negocjacyjnej, jaką zajmują na swoich rynkach.

Liczebność i dobór próby badawczej w żadnym razie nie pozwalają na uogólnianie wyprowadzonych wcześniej wniosków, niemniej jednak badanie wykazało, że warto kontynuować poszukiwania specyfiki finansów firm rodzinnych, choćby po to, by lepiej dopasować metodykę oceny ich kondycji finansowej do ich specyfiki.

## Literatura

- Andrzejewski M., *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, w: *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2011.
- Czapiewski L., Kubiak J., *Metody identyfikacji strategii kapitału obrotowego*, w: *Gospodarowanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, red. D. Krzemińska, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2008.
- Dziarska H., *Manager's – Z rodziną dobrze nie tylko na zdjęciu*, „Manager's Life” grudzień 2010 – styczeń 2011, nr 6(11), [http://inwestycje.pl/biznes/z\\_rodzina\\_dobrze\\_nie\\_tylko\\_na\\_zdjeciu%3B110492%3B0.html](http://inwestycje.pl/biznes/z_rodzina_dobrze_nie_tylko_na_zdjeciu%3B110492%3B0.html) [5.02.2015].
- Firma rodzinna to więcej niż działalność w garażu*, [www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gopodarcza/firma-rodzinna.html](http://www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gopodarcza/firma-rodzinna.html) [1.02.2015].
- Klein S.B., *Family businesses in Germany. Significance and structure*, „Family Business Review” 2000, nr 3.
- Padurek B., Szpłeter M., *Rachunkowość przedsiębiorstw. Część IV*, red. B. Padurek, Wrocław 2011.
- Piecuch T., *Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego*, w: *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej*, red. Ł. Sułkowski, Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2012.
- Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Pierwsze-ogolnopolskie-badanie-firm-rodzinnych-2086694.html> [5.02.2015].
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorczość rodzinna w Polsce w świetle badań własnych. Podstawowe problemy rozwoju polskich firm rodzinnych*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005.
- Schulze W.S., Lubatkin M.K., Dino R.N., Buchholz A.K., *Agency relationships in family business. Theory and evidence*, „Organizational Science” 2001, nr 2, za: M. Stradomski, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.
- Stefański A., *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w firmach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2014, nr 799, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 111.
- Stefański A., *Rentowność firm rodzinnych w województwie wielkopolskim*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2014, nr 2.
- Stradomski M., *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, PWE, Warszawa 2010.
- Sułkowski Ł., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2011.
- Sułkowski Ł., Haus B., Safin K., *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, w: *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, red. Ł. Sułkowski, TNOiK, Toruń 2005.
- Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. Kodeks cywilny, Dz.U. nr 16, poz. 93.

## Financial characteristic of family-run companies

**Abstract.** The aim of this paper is to make an attempt to establish similarities and differences in the range of chosen financial characteristics of family-run companies with reference to non-family operated companies working in the same sector. Four positive hypotheses have been verified: family-run companies show a lower state of indebtedness (hypothesis 1), they manage a net working capital more conservatively (hypothesis 2), and both the return on sales and the return on equity are lower than the profitability of non-family operated companies (hypothesis 3 and 4). Financial rates from 12 business entities listed on the Warsaw Stock Exchange have been used in this study. The financial data come from the entities' annual financial reports from 2011-2013 which have been published on the company websites. Based on the research, the third and the fourth hypotheses have been positively verified, and the remaining hypotheses (1 and 2) have not been confirmed by the results obtained by the research.

**Keywords:** working capital management strategies, profitability, state of indebtedness, family-run companies





**MONIKA PAWŁOWSKA, MARIA ROJ,  
JOANNA SZYMAŃSKA, SYLWIA WALCZAK**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: monix45@wp.pl, maryska40@o2.pl, j.szymanska1@o2.pl, sylwiajarocin@gmail.com

## **Zależność między ryzykiem a rentownością na przykładzie spółek giełdowych przemysłu chemicznego i farmaceutycznego**

**Streszczenie.** Ryzyko i rentowność to nieodłączne elementy prowadzenia działalności gospodarczej. Każdy przedsiębiorca, zwiększając lub zmniejszając ryzyko, oczekuje odpowiedniej zmiany rentowności. W niniejszym artykule na podstawie czterech hipotez, które próbowano zweryfikować za pomocą narzędzi analizy wskaźnikowej, podjęto próbę określenia siły i kierunku zależności między rentownością a ryzykiem dla przedsiębiorstw o podobnym profilu działalności gospodarczej. Badanie przeprowadzone zostało na podstawie ośmiu spółek przemysłu chemicznego i siedmiu spółek przemysłu farmaceutycznego. Zakres czasowy analizy obejmuje lata 2011–2013.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, rentowność, branża chemiczna, branża farmaceutyczna

### **1. Wprowadzenie**

Badana zależność między ryzykiem a rentownością jest relatywnie często opisywana w literaturze przedmiotu, a przeprowadzone analizy wskazują na potwierdzenie współzależności między zmiennymi. Potwierdzeniem mogą być badania przeprowadzone na podstawie polskich przedsiębiorstw w latach 2002–2012 przez Andrzeja Niemca. Autor doszedł do wniosku, że wzrost ryzyka wpływa pozytywnie na wzrost konkurencji i szanse dla badanych podmiotów<sup>1</sup>. Do podobnych wniosków doszedł Jacek Pera, który zbadał omawianą zależność na podstawie funkcjonowania przedsiębiorstwa Alfa Sp. z o.o. w latach 2011–2013. Autor

---

<sup>1</sup> A. Niemiec, *Relacja zysk–ryzyko w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38, t. 1, s. 201.

w wyniku przeprowadzonej analizy uznał, że skuteczne zarządzanie ryzykiem wpływa na wynik finansowy firmy<sup>2</sup>.

W literaturze dotyczącej spółek giełdowych badaniom zależności między ryzykiem a rentownością poświęca się stosunkowo niewiele uwagi, dlatego głównym celem artykułu jest zbadanie związku między ryzykiem finansowym a rentownością na przykładzie wybranych spółek giełdowych o podobnym profilu działalności, tj. z branży przemysłu chemicznego i farmaceutycznego.

Głównemu celowi towarzyszą cele szczegółowe, do których można zaliczyć:

- ocenę poziomu ryzyka finansowego wybranych podmiotów (wybranych jego aspektów);
- ocenę rentowności wybranych podmiotów;
- zbadanie kierunku i siły zależności między wybranymi miarami ryzyka finansowego a wybranymi miarami rentowności.

Badanie zostało przeprowadzone na podstawie dwóch lat, ponieważ jest to dostateczny okres na potwierdzenie założonych hipotez.

Przyjęto następujące hipotezy:

H1 – Zadłużenie kapitału własnego jest pozytywnie skorelowane z rentownością (efekt dźwigni finansowej), co oznacza, że im wyższy wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, tym wyższy wskaźnik rentowności,

H2 – Im wyższy kapitał obrotowy netto, tym bardziej konserwatywna, bezpieczna polityka zarządzania majątkiem. Można oczekiwać, że rentowność jest ujemnie skorelowana z poziomem kapitału obrotowego netto,

H3 – Im wyższy stopień pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym, tym ryzyko niższe, co oznacza oczekiwanie odwrotnej korelacji z rentownością,

H4 – Modele dyskryminacyjne świadczą o poziomie ryzyka, zwykle im wyższa wartość, tym modele wskazują na niższe ryzyko prowadzonej działalności, odwrotnie skorelowane z poziomem rentowności.

Na potrzeby artykułu zastosowane zostaną narzędzia analizy wskaźnikowej – dla oceny poziomu ryzyka finansowego oraz rentowności badanych spółek. W celu ustalenia kierunku i siły zależności między badanymi zmiennymi wykorzystany zostanie współczynnik korelacji liniowej Pearsona, ustalona zostanie także jego istotność statystyczna.

## 2. Definicja ryzyka i miary ryzyka finansowego

W naukach ekonomicznych, a w szczególności w naukach o finansach, ryzyko jest jednym z najważniejszych terminów. Zjawisko to występuje w życiu codziennym i w działalności gospodarczej. Społeczeństwo stara się unikać ryzyka bądź

<sup>2</sup> J. Pera, *Pomiar wartości przedsiębiorstwa w warunkach i niepewności i ryzyka*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 3, cz. 2, s. 17–21.

je zmniejszać poprzez jego analizę. W związku z czym zwiększa się znaczenie zarządzania ryzykiem, dzięki któremu jesteśmy świadomi, w jakim stopniu ryzykujemy. Duża część społeczeństwa stara się zabezpieczyć przed zjawiskiem ryzyka. Istnieje wiele różnych definicji ryzyka. *Mały słownik języka polskiego* definiuje je jako: „przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznan, zależy od przypadku, możliwości, że coś się uda lub nie uda; odważenie się na taką ewentualność, ryzykowanie”<sup>3</sup>. W definicji tej możemy zauważyć koncepcje negatywną i neutralną ryzyka. Negatywna koncepcja ryzyka oznacza zagrożenie, stratę lub szkodę. Natomiast neutralna koncepcja ryzyka określa je jako zagrożenie, ale także szansę, może przynieść gorszy lub lepszy efekt<sup>4</sup>.

Ryzyka nie można jednoznacznie zdefiniować. Nie istnieje główne założenie, dzięki któremu określamy ryzyko. Sprecyzowanie, czym jest ryzyko, na podstawie różnych dyscyplin, ma inne znaczenie merytoryczne. Są one zdefiniowane na własny użytek<sup>5</sup>.

Ryzyko według Tadeusza Dudycza jest związane z pojęciem niepewności. Identyfikuje się je z zagrożeniem wystąpienia szkody, do których zaliczamy m.in. żywioły i katastrofy. Autor wyróżnia dwa podejścia do definiowania ryzyka. Pierwsze z nich jest obecne w ekonomii, którego efektem jest wartość zbliżona do przewidywanej. Ryzyko to dotyczy w szczególności inwestowania. Drugim podejściem powszechnie uznawanym w ubezpieczeniach jest prawdopodobieństwo wystąpienia szkody<sup>6</sup>. Z kolei Radosław Kałużny określa ryzyko jako stan, w którym przedsiębiorca akceptuje prawdopodobieństwo wystąpienia konkretnych zdarzeń. Istota ryzyka wyróżnia dwa podstawowe nurty. Pierwszy z nich jest związany z teorią podejmowanych decyzji, w których możliwe jest oszacowanie wymiaru ryzyka przy pomocy prawdopodobieństwa statystycznego, matematycznego oraz szacunkowego. Ryzyko to rozważane pod aspektem przyczyn nazywa się ryzykiem pierwotnym. Kolejny kierunek związany jest z zarządzaniem, który uznaje ewentualność negatywnego lub pozytywnego odchylenia od oczekiwanego wyniku. Zwany również ryzykiem wtórnym<sup>7</sup>.

Artur Stefański za ryzyko przyjmuje: „przyczynę pewnych zdarzeń o określonej naturze faktycznej”, a także jako efekt zdarzeń losowych. Ze względu na teorię organizacji i zarządzania ryzyko określa jako sytuację występowania co najmniej jednego nieznanego elementu w zdarzeniu gospodarczym, podczas

<sup>3</sup> Ryzyko, hasło w: *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, Z. Łempicka, PWN, Warszawa 1969, s. 726.

<sup>4</sup> K. Jajuga, *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2015, s. 9, 13.

<sup>5</sup> G. Maciejewki, *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010, s. 39.

<sup>6</sup> T. Dudycz, *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Indygo Zahir Media, Wrocław 2013, s. 179–180.

<sup>7</sup> R. Kałużny, *Pomiar ryzyka kredytowego banku – aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa 2009, s. 11–12.

gdy prawdopodobieństwo jest akceptowane. Według teorii nauki o działalności gospodarczej ryzyko podejmowane przez podmiot w momencie decyzyjnym, jest kierowane niepewnością co do przyszłych wydarzeń, ale jest ugruntowane przez doświadczenie z przeszłości i liczy się z prawdopodobnym wynikiem<sup>8</sup>.

Anna Maria Olkiewicz przedstawia pojęcie ryzyka finansowego. Jako pierwszy należy wyróżnić punkt widzenia efektów, możliwość poniesienia straty. Traktuje się je jako zagrożenie, czyli sumę, jaką można utracić podczas danej transakcji. Jest to również odrębność między pozyskanym dochodem a oczekiwanym. Ryzyko jest zmienne, oznacza możliwość wystąpienia efektu nieoczekiwanego. W pewnych aspektach może być szansą, a w innych zagrożeniem. Natomiast z punktu widzenia informacyjnego charakteru przyczyny powstawania ryzyka oznacza, że na skutek małej ilości informacji ustanowione decyzje są niewłaściwe dla osiągnięcia założeń. Nie ma jednoznacznej definicji ryzyka, dlatego tworzy się wiele podziałów tego pojęcia. Ryzyko, na które narażone jest przedsiębiorstwo, wyrażone jest w stawkach pieniężnych, czyli w stracie lub zysku. Ryzyko finansowe ma duży wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, jest nieodłącznym parametrem rozwijającej się gospodarki rynkowej, szczególnie w Polsce<sup>9</sup>.

Na potrzeby artykułu przyjęte zostanie pojęcie ryzyka finansowego zgodne z definicją zaprezentowaną przez Annę Marię Olkiewicz. Ryzykując, jesteśmy niepewni ostatecznego wyniku, stanowi ono niespodziewany rezultat podejmowanych działań i decyzji. Może on być z perspektywy oczekiwań inwestora czy przedsiębiorcy zarówno korzystny, jak i niekorzystny.

Ryzyko finansowe można mierzyć na wiele sposobów, na potrzeby artykułu zastosowane zostaną następujące wskaźniki finansowe:

#### 1. Zadłużenie kapitału własnego<sup>10</sup>

$$\text{zadłużenie kapitału własnego} = \frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{kapitał własny}} \quad (1)$$

#### 2. Identyfikacja strategii kapitału obrotowego<sup>11</sup>

$$\frac{\text{kapitał obrotowy netto}}{\text{pasywa ogółem}} \quad (2)$$

<sup>8</sup> A. Stefański, *Rola kwalifikacji analityków w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w bankach*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2007, s. 11–12.

<sup>9</sup> A.M. Olkiewicz, *Ryzyko*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 27–29.

<sup>10</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2015, s. 166–169.

<sup>11</sup> J. Kubiak, *Hierarchia źródeł krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 85–91.

gdzie:

kapitał obrotowy netto = aktywa obrotowe – zobowiązania krótkoterminowe

lub

kapitał obrotowy netto = kapitał stały – majątek trwały

kapitał stały = kapitał własny + zobowiązania długoterminowe

### 3. Srebrna reguła<sup>12</sup>

$$\text{srebrna reguła} = \frac{\text{kapitał stały}}{\text{aktywa trwałe}} \quad (3)$$

Dodatkowo jako miarę ryzyka finansowego zastosowano wybrane wartości funkcji dyskryminacyjnych. Zastosowane funkcje są zaliczane do tych o najwyższej skuteczności predykcyjnej<sup>13</sup>, zalicza się do nich:

#### 1. Model Błażeja Prusaka<sup>14</sup>:

$$Z = 6,5245X_1 + 0,1480X_2 + 0,4061X_3 + 2,1754X_4 - 1,5685 \quad (4)$$

gdzie:

$$X_1 = \frac{\text{wynik z działalności operacyjnej}}{\text{wartość średnia sumy bilansowej}}$$

$$X_2 = \frac{\text{koszty operacyjne (bez pozostałych kosztów operacyjnych)}}{\text{wartość średnia zobowiązań krótkoterminowych}}$$

$$X_3 = \frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}$$

$$X_4 = \frac{\text{wynik z działalności operacyjnej}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}}$$

<sup>12</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, op. cit., s. 76, 167.

<sup>13</sup> Czego dowodzą następujące badania: J. Kisielińska, A. Waszkowski, *Polskie modele do prognozowania bankructwa przedsiębiorstw i ich weryfikacja*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2010, nr 82, s. 17–31; L. Czapiewski, *Efektywność wybranych modeli dyskryminacyjnych w przewidywaniu trudności finansowych polskich spółek giełdowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 48, s. 118–128; A. Stefański, A. Sabuhoro, *Modele prognozowania zagrożenia finansowego na tle oceny ryzyka przez banki*, w: *Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock–Łódź 2006, s. 225–246.

<sup>14</sup> B. Prusak, *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2005, s. 149–155.

2. Model Jerzego Gajdki i Daniela Stosa<sup>15</sup>:

$$Z = -0,0005X_1 + 2,0552X_2 + 1,7260X_3 + 0,1155X_4 - 0,3342 \quad (5)$$

gdzie:

$$X_1 = \frac{\text{średnia wartość zobowiązań krótkoterminowych}}{\text{średni koszt wytworzenia produkcji sprzedanej} \times \text{liczba dni w roku}}$$

$$X_2 = \frac{\text{zysk netto}}{\text{średnia wartość aktywów w roku}}$$

$$X_3 = \frac{\text{zysk brutto}}{\text{przychody ze sprzedaży}}; \quad X_4 = \frac{\text{aktywa ogółem}}{\text{zobowiązania ogółem}}$$

3. Model Doroty Appenzeller i Katarzyny Szarzec<sup>16</sup>:

$$Z = 0,81914X_1 + 2,56661X_2 - 0,005X_3 - 0,00951X_4 + 0,00063X_5 - 0,55633 \quad (6)$$

gdzie:

$$X_1 = \frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}}; \quad X_2 = \frac{\text{wynik operacyjny}}{\text{przychody ze sprzedaży}}$$

$$X_3 = \frac{\text{wartość średnia zapasów}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times \text{liczba dni}$$

$$X_4 = \frac{\text{zobowiązania i rezerwy na zobowiązania}}{\text{wynik operacyjny} + \text{amortyzacja}} \times \frac{12}{\text{okres obrachunkowy}}$$

$$X_5 = \text{rotacja należności} - \text{rotacja zapasów (w dniach)}$$

### 3. Definicja rentowności i jej pomiar

Rentowność, czyli miara efektywności gospodarczej, stanowi stosunek zysku do określonej wielkości finansowej, dla której rentowność jest obliczana. Pojęcie to w finansach dotyczy zarówno przedsiębiorstw, inwestycji i papierów wartościowych. Rentowność jest najczęściej przedstawiana w postaci procentowej. Miara ta jest głównie wykorzystywana do porównania efektywności różnych firm lub inwestycji.

Zdaniem Wiktora Gabrusewicza rentowność w ujęciu finansowym jest to wynik osiągniętego zysku w danym przedsiębiorstwie, nakładem zaś będzie

<sup>15</sup> Ibidem, s. 130–133.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 162–163.

ulokowany kapitał bądź przyjęty majątek do osiągnięcia zysku. Wskaźnik rentowności wówczas przybiera ogólną postać:

$$\text{wskaźnik rentowności} = \frac{\text{zysk}}{\text{kapitał}}$$

Gabrusewicz uważa, że analiza rentowności może obejmować różne aspekty widzenia, podstawy, warianty zysku, do których ten zysk się odnosi<sup>17</sup>.

Tadeusz Dudycz pojęcie rentowności definiuje jako zyskowność przedsiębiorstwa. Założeniem każdego przedsiębiorcy jest uzyskanie jak najlepszego efektu, którym w zakresie finansowym jest zysk. Analizując rentowność w kategoriach finansowych, efektem będzie zysk, a nakładem kapitał, który został ulokowany w celu osiągnięcia zysku lub wartości przyjętego majątku<sup>18</sup>. Natomiast Barbara Olzacka podaje, że przez termin „rentowność” rozumie się zjawisko uzyskiwania przychodów większych niż koszty działalności, czyli zjawisko wypracowywania zysku. Rentowność, inaczej mówiąc zyskowność, związana jest z dodatnim wynikiem finansowym, natomiast pojęciem sprzecznym do rentowności jest deficytowość, czyli wystąpienie wyniku ujemnego – straty<sup>19</sup>.

Na potrzeby niniejszego artykułu zastosowane zostaną następujące miary rentowności:

1. Zyskowność netto<sup>20</sup>:

$$\text{zyskowność netto} = \frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ogółem}} \times 100 \quad (7)$$

gdzie:

$$\begin{aligned} \text{przychody ogółem} = & \text{przychody ze sprzedaży} + \text{pozostałe przychody operacyjne} + \\ & + \text{przychody finansowe} + \text{zyski nadzwyczajne} \end{aligned}$$

2. Zyskowność sprzedaży<sup>21</sup>:

$$\text{zyskowność sprzedaży} = \frac{\text{zysk ze sprzedaży}}{\text{przychody ze sprzedaży}} \times 100 \quad (8)$$

3. Zyskowność operacyjna<sup>22</sup>:

$$\text{zyskowność operacyjna} = \frac{\text{zysk operacyjny}}{\text{przychody ze sprzedaży} + \text{pozostałe przychody operacyjne}} \times 100 \quad (9)$$

<sup>17</sup> W. Gabrusewicz, *Podstawy analizy finansowej*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2007, s. 231–231.

<sup>18</sup> T. Dudycz, op. cit., s. 219.

<sup>19</sup> B. Olzacka, *Pojęcie rentowności i klasyfikacja wskaźników rentowności*, w: *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2013, s. 281.

<sup>20</sup> W. Gabrusewicz, op. cit., s. 231–232.

<sup>21</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, op. cit., s. 196.

<sup>22</sup> Ibidem, s. 198.

4. ROA (ang. *Return on Assets* – rentowność aktywów)<sup>23</sup>:

$$ROA = \frac{\text{zysk netto}}{\text{majątek ogółem (aktywa)}} \times 100 \quad (10)$$

5. ROE (ang. *Return on Equity* – rentowność kapitału własnego)<sup>24</sup>:

$$ROE = \frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitały własne}} \times 100 \quad (11)$$

## 4. Próba badawcza

Podmiotem projektu są spółki giełdowe z branż: chemicznej i farmaceutycznej. Zakres czasowy analizy obejmuje lata 2011–2013. Analiza została przeprowadzona na podstawie rocznych danych finansowych spółek zamieszczonych na stronie internetowej Giełdy Papierów Wartościowych. Po przeprowadzeniu ba-

**Tabela 1.** Zestawienie spółek giełdowych przemysłu chemicznego i farmaceutycznego

Przemysł chemiczny	Przemysł farmaceutyczny
Ciech S.A.	Biomed Sp. z o.o.
Grupa Azoty S.A.	PZ Cormay S.A.
Grupa Azoty Puławy	Pani Teresa – Medika
Grupa Azoty Zakład Chemiczny Police S.A.	Miraculum S.A.
Mercator Medical S.A.	Kerdos S.A.
PCC Excol S.A.	Global Cosmed S.A.
PCC Rokita S.A.	Bioton S.A.
Polwax S.A.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zawartych na stronie [www.gpw.pl](http://www.gpw.pl) [24.02.2015].

dania wszystkich podmiotów z grupy pierwotnej wyeliminowałyśmy spółki, których wskaźniki finansowe znacznie różniły się od ich średnich wartości w branży. Powstała grupa wtórna, która została wykorzystana do analizy statystycznej. Składała się ona ze spółek giełdowych branży chemicznej i farmaceutycznej zamieszczonych w tabeli 1.

## 5. Zależność między ryzykiem a rentownością – przyjęte hipotezy badawcze

Olkiewicz przedstawia dwa główne elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa: ryzyko i rentowność. Decydując o przyszłości przedsiębiorstwa, należy wybrać

<sup>23</sup> W. Gabrusewicz, op. cit., s. 235.

<sup>24</sup> Ibidem, s. 243.



opcję, która przy danym zysku minimalizuje ryzyko lub odwrotnie, przy danym ryzyku maksymalizuje zysk. Cel jest taki sam w obu przypadkach – maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa<sup>25</sup>.

Główna hipoteza badawcza artykułu zakłada, że większe ryzyko generuje wyższy dochód. Oznacza to, że istnieje silna współzależność między ryzykiem a rentownością.

Obok głównej hipotezy w pracy wyprowadzono następujące hipotezy szczegółowe, dzięki którym weryfikowana będzie teza główna:

– zadłużenie kapitału własnego jest pozytywnie skorelowane z rentownością (H1), co oznacza, że im wyższy wskaźnik zadłużenia kapitału własnego, tym wyższy wskaźnik rentowności. Zadłużenie kapitału własnego będzie mierzone zgodnie ze wzorem nr 1, natomiast rentowność będzie mierzona zgodnie ze wzorami nr 7, 8, 9, 10, 11,

– im wyższy kapitał obrotowy netto, tym bardziej konserwatywna, bezpieczna polityka zarządzania majątkiem, można oczekiwać, że rentowność jest ujemnie skorelowana z poziomem kapitału obrotowego netto (H2), poziom kapitału obrotowego netto będzie mierzony zgodnie ze wzorem nr 2, a rentowność zgodnie ze wzorami nr 7, 8, 9, 10, 11,

– im wyższy stopień pokrycia majątku trwałego kapitałem stałym, zgodnie ze wzorem nr 3, tym ryzyko niższe, co oznacza oczekiwanie odwrotnej korelacji z rentownością, czyli im wyższy stopień pokrycia majątku, tym rentowność niższa i odwrotnie, im niższy stopień pokrycia tym rentowność wyższa (H3), rentowność mierzona tak jak przy dwóch poprzednich hipotezach,

– modele dyskryminacyjne świadczą o poziomie ryzyka, zwykle im wyższa wartość, tym modele wskazują na niższe ryzyko prowadzonej działalności, odwrotnie skorelowane z poziomem rentowności, ryzyko zagrożenia upadłością czy niezagrożenia bankrutem mierzone będzie zgodnie ze wzorami 4, 5, 6, a rentowność zgodnie ze wzorami nr 7, 8, 9, 10, 11.

## 6. Wyniki badania

Przeprowadzona analiza wskaźnikowa wykazała lepszą sytuację finansową branży chemicznej na tle przemysłu farmaceutycznego. Grupy wskaźników rentowności w obu branżach przedstawiają odmienne sytuacje finansowe. W sektorze chemicznym kondycja przedsiębiorstw jest stabilna i rokuje rozwojem branży w przyszłości. Przemysł farmaceutyczny ukazuje negatywny stan zyskowności

<sup>25</sup> A.M. Olkiewicz, *Ryzyko i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 56, s. 550–551.

spółek giełdowych, prawdopodobnie spowodowany kryzysem w branży, m.in. spadkiem cen farmaceutyków i wygaśnięciu praw patentowych. W 2013 r. sytuacja poprawia się, co może prognozować polepszeniem sytuacji w branży.

Przeprowadzone badania spółek z obu branż wykazały ryzyko na różnym poziomie. Badając ryzyko na podstawie stosowanej reguły bilansowej, stwierdzamy, że przedsiębiorstwa obu branż prowadzą bezpieczną politykę finansową. Przedsiębiorstwa obu przemysłów utrzymują wskaźniki reguł bilansowych na odpowiednim poziomie. Natomiast branża farmaceutyczna wykazuje wyższy poziom bezpieczeństwa finansowego wynikającego ze struktury finansowania majątku. Dokonując analizy zadłużenia, można zauważyć podobną sytuację spółek obu branż. Przeprowadzając analizę dyskryminacyjną wszystkich podmiotów, można wywnioskować, że większym ryzykiem bankructwa charakteryzuje się branża farmaceutyczna.

Podsumowując, spółki przemysłu farmaceutycznego prowadzą bardziej ryzykowną politykę zarządzania przedsiębiorstwem.

Na potrzeby ustalenia współzależności między wybranymi parametrami opisującymi ryzyko finansowe a poziomem rentowności zastosowano współczynnik zależności liniowej korelacji Pearsona. Przy badaniu założono błąd statystyczny na poziomie 5%. Korelację badano oddzielnie dla każdej z analizowanych okresów, tj. lat 2011–2013, a także uwzględniono sumaryczne wyniki z całego okresu, zachowując zawsze podział spółek ze względu na branżę. Współczynniki korelacji pozwoliły na wyznaczenie siły i kierunku zależności. Zbadano również istotność ustalonych współczynników korelacji. Najpierw ustalono współzależność, uwzględniając wszystkie podmioty w branży, a następnie badanie powtórzono dla skorygowanej populacji. Szczegółowe wyniki badań dla 2013 r., są zawarte w tabelach 2–3.

**Tabela 2.** Korelacja między wybranymi wielkościami finansowymi dla przemysłu chemicznego

	Y <sub>2013</sub>	X1 <sub>2013</sub>	X2 <sub>2013</sub>	X3 <sub>2013</sub>	X4 <sub>2013</sub>	X5 <sub>2013</sub>
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H1)						
Y <sub>2013</sub>	1	-0,5321	0,0306	0,3830	-0,3008	-0,1466
TEST	-	-1,5393	0,0750	1,0157	-0,7725	-0,3631
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H2)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,5685	0,6993	0,5182	0,6347	0,4882
TEST	-	1,6929	2,3964	1,4842	2,0119	1,3702
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H3)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,5736	0,5010	0,2165	0,5731	0,4415
TEST	-	1,7152	1,4181	0,5433	1,7132	1,2051

	Y <sub>2013</sub>	X1 <sub>2013</sub>	X2 <sub>2013</sub>	X3 <sub>2013</sub>	X4 <sub>2013</sub>	X5 <sub>2013</sub>
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H4 – B. Prusaka)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,5747	0,7885	0,7503	0,6968	0,5606
TEST	–	1,7204	<b>3,1407</b>	<b>2,7803</b>	2,3795	1,6582
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H4 – J. Gajdki i D. Stosa)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,7614	0,4242	0,1016	0,6488	0,4636
TEST	–	<b>2,8769</b>	1,1475	0,2503	2,0886	1,2817
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H4 – D. Appenzeller i K. Szarzec)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,3860	0,6380	0,6213	0,4513	0,2744
TEST	–	1,0248	2,0294	1,9424	1,2386	0,6990

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Korelacja między wybranymi wielkościami finansowymi dla przemysłu farmaceutycznego

	Y <sub>2013</sub>	X1 <sub>2013</sub>	X2 <sub>2013</sub>	X3 <sub>2013</sub>	X4 <sub>2013</sub>	X5 <sub>2013</sub>
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H1)						
Y <sub>2013</sub>	1	–0,3927	–0,4337	–0,4398	–0,4456	–0,6902
TEST	–	–0,9548	–1,0761	–1,0951	–1,1129	–2,1325
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H2)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,6156	0,6308	0,6327	0,6462	0,8018
TEST	–	1,7467	1,8179	1,8270	1,8934	<b>3,0005</b>
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H3)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,4967	0,2182	0,2260	0,5643	0,7096
TEST	–	1,2796	0,4999	0,5189	1,5286	2,2516
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H4 – B. Prusaka)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,7670	0,7567	0,8821	0,8658	0,6944
TEST	–	<b>2,6727</b>	<b>2,5883</b>	<b>4,1870</b>	<b>3,8688</b>	2,1576
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H4 – J. Gajdki i D. Stosa)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,8210	0,7157	0,8334	0,9123	0,7731
TEST	–	<b>3,2156</b>	2,2914	<b>3,3716</b>	<b>4,9808</b>	<b>2,7257</b>
Współczynnik korelacji Pearsona dla 2013 r. (H4 – D. Appenzeller i K. Szarzec)						
Y <sub>2013</sub>	1	0,7283	0,8535	0,9287	0,7983	0,6416
TEST	–	2,3765	<b>3,6624</b>	<b>5,5986</b>	<b>2,9639</b>	1,8706

Źródło: opracowanie własne.

W branży chemicznej ustalono następujące współzależności:

a) między dźwignią finansową a rentownością: w 2013 r. korelacja jest ujemna, a siła umiarkowana,

b) między rodzajem zarządzania strategii kapitałem obrotowym a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i silna,

c) między srebrną regułą a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia, a najsilniejsza zależność występuje dla wskaźnika zyskowności netto,

d) między modelem B. Prusaka a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i silna, szczególnie dla wskaźnika zyskowności netto,

e) między modelem J. Gajdki i D. Stosa a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i silna dla zyskowności netto i ROA,

f) między modelem D. Appenzeller i K. Szarzec a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i umiarkowana.

W branży farmaceutycznej ustalono następujące współzależności:

a) między dźwignią finansową a rentownością: w 2013 r. korelacja jest ujemna, a siła na poziomie umiarkowanym,

b) między rodzajem strategii zarządzania kapitałem obrotowym a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i silna, w szczególności dla wskaźnika ROE,

c) między srebrną regułą a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia, a najsilniejsza współzależność zachodzi dla wskaźnika ROE,

d) między modelem B. Prusaka a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i bardzo wysoka, z wyjątkiem wskaźnika ROE,

e) między modelem J. Gajdki i D. Stosa a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i bardzo silna,

f) między modelem D. Appenzeller i K. Szarzec a rentownością: w 2013 r. korelacja jest dodatnia i silna, najsilniejsza dla zyskowności sprzedaży i operacyjnej.

## 7. Podsumowanie

Analiza korelacji udowodniła, że mała liczebność próby przyczyniła się do braku istotności statystycznej większości przeprowadzonych badań. Przyjęte hipotezy wykazały istotność na różnych poziomach. Istotność korelacji stwierdzono głównie dla współzależności między wartościami modeli dyskryminacyjnych a wskaźnikami rentowności. Współczynnik korelacji Pearsona między wskaźnikami identyfikacji strategii kapitału obrotowego i wskaźnikami zyskowności nie jest istotny w obu branżach. Zależność między zadłużeniem kapitału własnego a wskaźnikami rentowności jest istotna w rozpatrywanym okresie. Podobna sytuacja zachodzi dla korelacji między srebrną regułą a wskaźnikami rentowności.

Po przeprowadzeniu korelacji wybranych spółek badanie wykazało wówczas większą istotność w przemyśle chemicznym dla relacji między rentownością a modelem Prusaka, głównie w analizie dotyczącej łącznego okresu. Podobna sytuacja występuje w modelu J. Gajdki i D. Stosa, gdzie zazwyczaj zależność jest istotna w 2011 r. i dla całego analizowanego okresu. Po analizie wybranych spółek ustalono, że przemysł farmaceutyczny w porównaniu z branżą chemiczną wyróżniał się większą zmianą istotności badanych współzależności.

## Literatura

- Czapiewski L. *Efektywność wybranych modeli dyskryminacyjnych w przewidywaniu trudności finansowych polskich spółek giełdowych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2009, nr 48.
- Dudycz, T. *Analiza finansowa jako narzędzie zarządzania finansami przedsiębiorstw*, Indygo Zahir Media, Wrocław 2013.
- Gabrusewicz W., *Podstawy analizy finansowej*, wyd. II zm., PWE, Warszawa 2007.
- Gołębiewski G., Tłaczała A., *Analiza finansowa w teorii i praktyce*, Difin, Warszawa 2009.
- Jajuga K., *Zarządzanie ryzykiem*, PWN, Warszawa 2015.
- Kałużny R., *Pomiar ryzyka kredytowego banku – aspekty finansowe i rachunkowe*, PWN, Warszawa 2009.
- Kisielińska J., Waszkowski A. *Polskie modele do prognozowania bankructwa przedsiębiorstw i ich weryfikacja*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej” 2010, nr 82.
- Kubiak J., *Hierarchia źródeł krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
- Maciejewki G., *Ryzyko w decyzjach nabywczych konsumentów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2010.
- Niemiec A., *Relacja zysk–ryzyko w polskich przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 38, t. 1.
- Olkiewicz A.M., *Ryzyko*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004
- Olkiewicz A.M., *Ryzyko i jego wpływ na decyzje przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 56.
- Olzacka B., *Pojęcie rentowności i klasyfikacja wskaźników rentowności*, w: *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, red. M. Jerzemowska, PWE, Warszawa 2013.
- Pera J., *Pomiar wartości przedsiębiorstwa w warunkach i niepewności i ryzyka*, „Zarządzanie i Finanse” 2014, nr 3, cz. 2.
- Prusak B., *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2005.
- Ryzyko*, hasło w: *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, Z. Łempicka, PWN, Warszawa 1969.
- Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2015.
- Stefański A., *Rola kwalifikacji analityków w zarządzaniu ryzykiem kredytowym w bankach*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 2007.
- Stefański A., Sabuhoro A., *Modele prognozowania zagrożenia finansowego na tle oceny ryzyka przez banki, Wartość przedsiębiorstwa – z teorii i praktyki zarządzania*, red. J. Duraj, Wydawnictwo Naukowe Novum, Płock–Łódź 2006.

## **The relationship between risk and profitability – based on the example of joint stock companies of the chemical and pharmaceutical industry**

**Abstract.** Risk and profitability are inevitable elements of leading trade activity. Each entrepreneur increasing or decreasing the risk expects suitable profitability changes. In the following article an attempt is made to determine the power and direction of dependence between the profitability and risk for companies with similar economic activity profile. The research was carried out based on eight chemical industry joint companies and seven of the pharmaceutical industry. The time range includes the years from 2011 to 2013. The main aim of the article is examining a connection between financial risk and profitability based on the example of the chosen stock exchange companies of chemical and pharmaceutical branches. The main goal is accompanied by detailed objectives which are: the assessment of the financial risk level of chosen subjects (chosen aspects); the assessment of chosen subjects profitability; the examining of direction and relativity strength between chosen risk financial measures and chosen profitability measures.

**Keywords:** risk, profitability, chemical branch, pharmaceutical branch

**DIANA KWIECIEN**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: dkwiecien@op.pl

## **Skuteczność analizy technicznej w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych\***

**Streszczenie.** Analiza techniczna pomaga inwestorom podejmować decyzje inwestycyjne na podstawie historycznych kursów przedstawionych na wykresie. Do wyznaczenia korzystnego momentu kupna lub sprzedaży instrumentu finansowego analitycy posługują się narzędziami analizy technicznej. Jednym z takich narzędzi są formacje cenowe, które sygnalizują moment, kiedy może nastąpić zmiana trendu. Celem artykułu jest ukazanie skuteczności sygnałów, które dostarczają narzędzia analizy technicznej, jakimi są formacje cenowe. Badania empiryczne polegały na dokonaniu analizy formacji podwójnego dna i podwójnego szczytu, które ukształtowały się na wykresie indeksu giełdowego WIG20 w okresie od początku 2000 r. do końca I kwartału 2015 r. Analizę przeprowadzono w 3 horyzontach czasowych.

**Słowa kluczowe:** analiza techniczna, WIG20, rynek kapitałowy, inwestycje, formacje podwójnego dna, formacje podwójnego szczytu

### **1. Wprowadzenie**

Powszechny dostęp do informacji skutkuje coraz większym zainteresowaniem rynkiem kapitałowym. Inwestowanie w instrumenty finansowe jest sposobem na powiększenie swojego kapitału. Inwestor stoi przed dylematem związanym z podjęciem decyzji, w jakie instrumenty finansowe zaangażować kapitał, a także w którym momencie dokonać transakcji. Współczesny inwestor posiada szeroki wachlarz narzędzi, które mogą wspomóc proces podejmowania decyzji

---

\* Wyniki badań przedstawionych w niniejszym artykule pochodzą z pracy magisterskiej autorki, pt. *Efektywność analizy technicznej w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych*, napisanej w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu w 2015 r.

inwestycyjnych. Jego celem jest wybranie takiej metody podejmowania decyzji o dokonaniu transakcji, która przyniesie jak najlepsze efekty, mierzone za pomocą wysokości osiągniętego zysku przy akceptowanym ryzyku. Do podejmowania decyzji inwestycyjnych można wykorzystać m.in. analizę fundamentalną, analizę techniczną oraz analizę portfelową. Każda z tych metod umiejętnie i konsekwentnie stosowana pozwala podejmować efektywne decyzje. Jednak inwestor powinien indywidualnie wybrać metodę, która będzie najbardziej odpowiadała jego preferencjom.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie skuteczności wykorzystania narzędzi analizy technicznej, jakimi są formacje cenowe przy dokonywaniu inwestycji. Dzięki nim można określić momenty, w których dotychczasowy trend ulega zmianie. Zmiana kierunku podążania kursów instrumentów finansowych jest idealnym momentem do zawierania transakcji kupna lub sprzedaży. W konsekwencji artykuł ma za zadanie wykazać słuszność stosowania analizy technicznej, gdyż to właśnie ona decyduje o przydatności wybranej metody dla inwestora.

## 2. Rola analizy technicznej

Początki analizy technicznej sięgają XIX w., kiedy Charles Dow na łamach magazynu „The Wall Street Journal” zamieścił artykuły ukazujące analizy średnich rynkowych. Indeksy przedstawiały średnie ceny zamknięcia wybranych przedsiębiorstw przemysłowych i kolejowych. Początkowo średnie rynkowe miały obrazować kondycję gospodarczą kraju. Prekursor analizy technicznej z prowadzonych analiz doszedł do wniosku, że bez względu na to, jakie są twarde fakty dotyczące instrumentów finansowych i opinie ludzi na ich temat, cena przebija się z dużą precyzją przez szum informacyjny i jest jedyną pewną porcją danych, którym można zawierzyć<sup>1</sup>. Należy zaznaczyć, że celem teorii Dowa jest określenie zmian głównych ruchów rynku, skupianiu się na badaniu kierunku trendu jednak nie ma ona zdolności prognostycznych co do długości trwania czy wielkości nowego trendu<sup>2</sup>.

Na podstawie obserwacji Dowa zaczęła rozwijać się dyscyplina zajmująca się analizą wykresów. Aby zrozumieć istotę analizy technicznej, warto zapoznać się z wybranymi definicjami stworzonymi przez znawców tematu, które przedstawiają, w jaki sposób ta metoda była przez nich rozumiana. W 1948 r. Robert Edwards i John Magee zdefiniowali analizę techniczną jako „naukę prowadzenia zapisu, zazwyczaj w formie graficznej, aktualnej historii giełdowej konkretnych akcji lub średnich, a następnie dedukowaniem z tej graficznej historii prawdopodobnego

<sup>1</sup> B. Rockefeller, *Analiza techniczna dla bystrzaków*, Helion, Gliwice 2012, s. 31.

<sup>2</sup> M.J. Pring, *Podstawy analizy technicznej*, WIG-Press, Warszawa 1998, s. 27.



przyszłego trendu”<sup>3</sup>. Według Johna Murphy’ego „analiza techniczna to badanie zachowań rynku, przede wszystkim przy użyciu wykresów, którego celem jest przewidywanie przyszłych trendów cenowych”<sup>4</sup>. Twórca powyższej definicji mianem zachowań rynku określa informacje badane przez analityków, tj. cenę, wolumen oraz w przypadku rynków terminowych liczbę otwartych kontraktów. Natomiast Martin Pring uznał, że „analiza techniczna jest sztuką polegającą na rozpoznawaniu zmian trendu we wczesnej fazie i utrzymywaniu odpowiednich pozycji inwestycyjnych do czasu, gdy pojawią się dostateczne dowody świadczące o tym, że trend się odwrócił”<sup>5</sup>. Z przytoczonych definicji wynika, że analiza techniczna opiera się na interpretacji historycznych zdarzeń zobrazowanych w formie graficznej w celu dokonania prognozy co do kierunku przyszłych ruchów.

Rynek jest bardzo skutecznym mechanizmem w dyskontowaniu wszystkich zjawisk, które mogą mieć wpływ na bieżące ceny, co oznacza, że zachowania cen wyprzedzają w czasie zjawiska ekonomiczne. Technicy wiedzą, że wzrosty i spadki cen mają przyczyny fundamentalne, jednak uważają, że badanie tych przyczyn nie jest potrzebne, gdyż skoro cena rynkowa jest odbiciem wszystkich zdarzeń gospodarczych, to jej analiza jest samowystarczalna. Jednocześnie w krótkim i średnim okresie na cenę znacząco wpływają emocje, czynniki psychologiczne oraz szum informacyjny, które niekoniecznie mają uwarunkowania fundamentalne.

Obserwując kształtowanie się cen instrumentów finansowych, można zauważyć, że ceny te kształtują się w sposób znamionujący pewną prawidłowość<sup>6</sup>. Mimo występowania czynników emocjonalnych ceny nie poruszają się w sposób chaotyczny, ale wykazują określoną tendencję rozwoju. Trend, czyli kierunek, w którym podąża kurs, wykazuje silniejszą tendencję do kontynuacji swojego biegu w dotychczasowym kierunku aniżeli do jego zmiany<sup>7</sup>. Aby nastąpiła zmiana trendu, muszą spowodować ją silne czynniki zewnętrzne. Dzięki tej obserwacji technicy zajmują się analizą trendu pod kątem sygnałów poprzedzających jego kontynuację lub ewentualną zmianę.

Analiza techniczna opiera się na analizie ludzkich zachowań, które w określonych okolicznościach pozostają niezmiennie. Na rynku występują pewne wzorce zachowań<sup>8</sup>, które z dużym prawdopodobieństwem powtórzą się również w przyszłości przy wystąpieniu określonych okoliczności. Schematy ludzkich reakcji tworzą na wykresie pewne formacje, które poddawane są badaniom.

<sup>3</sup> R.D. Edwards, J. Magee, W.H.C. Bassetti, *Technical Analysis of Stock Trends*, CRC Press Taylor & Francis Group, the United States of America 2007, s. 4.

<sup>4</sup> J. Murphy, *Analiza techniczna rynków finansowych*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 1.

<sup>5</sup> M.J. Pring, op. cit., s. 2.

<sup>6</sup> W. Tarczyński, *Rynki kapitałowe*, Placet, Warszawa 1997, s. 62.

<sup>7</sup> J. Murphy, op. cit., s. 3.

<sup>8</sup> K. Jajuga, T. Jajuga, *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2006, s. 146.

Celem inwestora jest przewidzenie cen instrumentu finansowego w danym przedziale czasowym, aby zakupić i sprzedać ten instrument, osiągając przy tym zysk<sup>9</sup>. Jedną z podstawowych zasad mówi o tym, że inwestor powinien minimalizować straty, a zyskom pozwolić rosnąć. Dla analityków technicznych zapobieganie stratom i ich kontrolowanie jest ważniejsze od pogoni za zyskiem. Podejście stosowane w analizie technicznej cechuje wyraźnie większa awersja do ryzyka, niż ma to miejsce w przypadku inwestowania w wartość<sup>10</sup>.

Zaletą analizy technicznej jest fakt, że jej narzędzia mogą być wykorzystywane na różnych rynkach i w różnych horyzontach czasowych, dzięki czemu mają szersze zastosowanie niż analiza fundamentalna. Ponadto odgrywa istotną rolę w prognozowaniu gospodarczym, ponieważ kierunek cen towarów może informować o kierunku inflacji, a także sile lub słabości gospodarki.

### 3. Podstawowe narzędzia analizy technicznej

Narzędzia analizy technicznej służą do określenia, w jakim kierunku zmierza rynek, dlatego niewątpliwie trend, który jest wykrywalną ukierunkowaną tendencją w kształtowaniu się cen, ma największe znaczenie dla podejmowania decyzji inwestycyjnych na podstawie tej metody. Literatura określa różne klasyfikacje rodzajów trendów, które zostały przedstawione w tabeli 1.

Struktura trendu obejmuje impulsy i korekty. W trendzie po każdym szczycie musi nastąpić spadek, który ustanawia lokalny dołek. Aby sprawdzić, czy dany ruch nie jest tylko korektą większego trendu, warto przeanalizować również trend w nadrzędnej jednostce czasu. Jeśli kierunki będą zgodne na różnych jednostkach czasu, szansa na udaną transakcję znacznie rośnie<sup>11</sup>.

Analiza techniczna obejmuje trzy kierunki analiz: badanie wzajemnego położenia linii sygnałowych na wykresach, poszukiwanie formacji oraz analiza wskaźników technicznych<sup>12</sup>. Podstawową linią sygnałową jest **linia trendu**. Łączy ona szczyty lub dołki, wskazując kierunek poruszania się ceny. Przełamanie tej linii jest wczesnym ostrzeżeniem o prawdopodobnej zmianie trendu. Jednak często dochodzi do nieznacznego przełamania, po którym kurs kontynuuje dotychczasowy trend, a nie ma jednoznacznej definicji, kiedy przełamanie jest znaczące i należy wyznaczyć nową linię trendu, a kiedy można je zignorować. Przyjmuje się, że kiedy przełamanie linii dokonuje się w ciągu dnia, a cena zamknięcia

<sup>9</sup> B. Rockefeller, op. cit., s. 28.

<sup>10</sup> Ibidem, s. 29.

<sup>11</sup> M. Voigt, *Technika rynku*, w: A. Narcewski i in., *Ryzykować trzeba umieć. Inwestorzy od kuchni o Forexie i o giełdzie*, Helion, Gliwice 2014, s. 182.

<sup>12</sup> W. Tarczyński, op. cit., s. 47.

**Tabela 1.** Rodzaje trendów

Nazwa	Charakterystyka
Klasyfikacja ze względu na kierunek	
Trend wzrostowy	Szczyty i dołki położone są coraz wyżej
Trend spadkowy	Szczyty i dołki położone są coraz niżej
Trend horyzontalny (boczny)	Szczyty i dołki nie wykazują tendencji do przyjmowania coraz wyższych ani coraz niższych poziomów
Klasyfikacja ze względu na horyzont czasowy*	
Trend główny (długoterminowy)	Trwa co najmniej rok
Trend wtórny (średnioterminowy)	Trwa od jednego miesiąca do roku
Trend krótkoterminowy	Trwa do jednego miesiąca

\* Długość trwania poszczególnych trendów jest sporna i każdy analityk może ustalić odmienną klasyfikację.  
Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Murphy, *Analiza techniczna rynków finansowych*, WIG-Press, Warszawa 1999.

wraca do pierwotnej linii trendu, wówczas mamy do czynienia z nieznacznym przełamaniem linii trendu. W celu wyeliminowania mylnych sygnałów rozpoznawania istotności przełamań linii trendu można stosować tzw. filtry. Jednym z przykładów filtra cenowego może być kryterium przełamania 3-procentowego, które polega na tym, że jeśli linia trendu zostanie przełamana przez cenę zamknięcia przynajmniej o 3% swojej wartości, to należy wyznaczyć nową linię trendu. Natomiast przykładem filtra czasu może być reguła dwóch dni, która oznacza, że mamy do czynienia ze znaczącym przełamaniem, jeśli ceny zamknięcia dwóch kolejnych dni znajdują się poza linią trendu. Decyzje o istotności przełamania podejmuje inwestor, biorąc pod uwagę horyzont czasowy, w którym dokonuje transakcji, a także specyfikę rynku, na którym inwestuje.

Aby trend wzrostowy był kontynuowany, każdy kolejny szczyt musi być wyższy od poprzedniego i tak samo każdy kolejny dołek musi być wyższy od poprzedniego. Jeśli szczyt lub dołek ukształtuje się na tym samym lub niższym poziomie co poprzedni, jest to ostrzeżenie przed możliwą zmianą trendu na horyzontalny lub spadkowy. Poziom ostatniego szczytu stanowi opór natomiast poziom ostatniego dołka wsparcie. Poziomy te mają dla inwestora duże znaczenie, ponieważ mogą sygnalizować zmianę kierunku trendu, są najbardziej optymalnym momentem dokonywania transakcji, a także pokazują, jak dużo można zarobić i jak dużo można stracić. Strefy wsparcia i oporu to miejsca, w których ruch cen ulega zatrzymaniu, są one efektem działania popytu i podaży<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> T.N. Bulkowski, *Analiza formacji na wykresach giełdowych*, Linia, Warszawa 2011, s. 36.

**Poziom wsparcia** to miejsce, które powstrzymuje spadek cen. Cena jest na tyle niska, że przyciąga zainteresowanie kupujących, które przewyższa presję ze strony sprzedających. W rezultacie spadek zostaje powstrzymany, a ceny ponownie idą w górę. Zazwyczaj poziom ten znany jest wcześniej, bowiem wyznacza go dno poprzedniej zniżki. Zasada dokonywania transakcji na podstawie linii wsparcia głosi, aby kupować przy trzecim odbiciu od linii wsparcia w okolicach ceny minimalnej, a sprzedawać, gdy cena minimalna przekroczy poziom wyznaczony przez linię wsparcia<sup>14</sup>. Wieloletni inwestorzy czasami celowo wyprzedają aktywa ze swojego portfela, doprowadzając cenę do poziomu wsparcia, aby sprawdzić, czy wytrzyma on pod naporem podaży. Jeżeli linia wsparcia zostanie przełamana, może to świadczyć o tym, że aktualny trend dobiega końca, jednak często dochodzi do nieistotnego przełamania.

**Poziom oporu** jest przeciwieństwem poziomu wsparcia. Cena jest na tyle wysoka, że inwestorzy posiadający dane instrumenty zaczynają realizować zyski, czyli sprzedawać aktywa. Podaż przewyższająca popyt powoduje spadek cen. Zazwyczaj linia ta wyznaczana jest przez poprzedni szczyt. Ustalenie się kursu instrumentu w pobliżu linii oporu jest przyczyną wzrostu atrakcyjności papieru, w konsekwencji wzrasta popyt na dany instrument i linia oporu zostaje przebita<sup>15</sup>. Wraz z przebiciem linii oporu obrót powinien wzrosnąć o minimum 50%<sup>16</sup>.

Nie ma gwarancji, że ceny odbijają się dokładnie od ceny poprzedniego maksimum czy minimum, dlatego wsparcie i opór są luźną koncepcją, a nie żelazną regułą. Strefy wsparcia i oporu to są miejsca, gdzie kurs nie zatrzymuje się zbyt długo, tylko ucieka z nich w górę lub w dół, przez co można te miejsca nazwać punktami niestabilności cen<sup>17</sup>.

Ruchy cen na rynkach są odzwierciedleniem reakcji psychologicznych inwestorów. Wykres odbija się od poziomów wsparcia i oporu w znacznej mierze dlatego, że wielu graczy zaobserwowało ten efekt i spodziewa się, że wystąpi on również w przyszłości, przez co mamy do czynienia z samospełniającymi się przepowiedniami<sup>18</sup>. Kiedy ceny znajdują się w okolicach wsparcia, to inwestorzy wiedzą, że niżej cena nie spadnie, przez co jest to atrakcyjna oferta dla chcących kupić instrument, a kolejne oferty kupna windują cenę do góry. Natomiast kiedy ceny znajdują się w okolicach oporu, to inwestorzy zdają sobie sprawę, że najprawdopodobniej ceny już nie będą dalej rosnąć, dlatego zaczynają sprzedawać. Przez to, że ofert sprzedaży jest więcej niż chcących kupić dany instrument, to ceny zaczynają spadać. Wzmożona ilość transakcji kupna w poziomie wsparcia oraz sprzedaży w poziomie oporu jest odzwierciedlona w wolumenie, który w tych momentach osiąga ponadprzeciętną wielkość.

<sup>14</sup> B. Rockefeller, op. cit., s. 198.

<sup>15</sup> W. Tarczyński, op. cit., s. 70.

<sup>16</sup> Z. Komar, *Sztuka spekulacji*, PRET, Warszawa 1993, s. 96.

<sup>17</sup> C.M. Faith, *Droga żółwia*, Linia, Warszawa 2014, s. 69.

<sup>18</sup> C.M. Faith, *Spekulacja intuicyjna*, Linia, Warszawa 2012, s. 67.

## 4. Formacje cenowe

Proces odwracania trendu można zidentyfikować na podstawie formacji cenowych, czyli schematów widocznych na wykresach kursów cenowych instrumentów finansowych. Biorąc pod uwagę, że cena instrumentu kształtuje się na podstawie zachowań inwestorów, to również formacje odzwierciedlają pewne powtarzające się decyzje podejmowane przez znaczną ilość osób, które dokonują inwestycji. Formacje cenowe pomagają nam ustalić, czy bardziej prawdopodobna jest kontynuacja czy odwrócenie trendu<sup>19</sup>. W chwili kształtowania się formacji na rynku dochodzi do konsolidacji, czyli występuje równowaga między popytem i podażą. Więć wybicie z formacji informuje, że któraś strona osiąga przewagę, co może spowodować kontynuację lub odwrócenie trendu. Można je wykorzystać do określania zasięgu ruchów cenowych i momentów zmiany trendu<sup>20</sup>. W literaturze formacje podzielone są na dwie grupy ze względu na wpływ danej formacji na przyszły kierunek trendu. Wyróżniamy formacje odwrócenia trendu, które sugerują zmianę obecnej rynkowej tendencji oraz formacje kontynuacji trendu, informujące o tym, że rynek potrzebował konsolidacji i prawdopodobnie obecna tendencja będzie w najbliższej przyszłości kontynuowana. Tabela 2 przedstawia klasyfikację podstawowych formacji cenowych.

**Tabela 2.** Podstawowe rodzaje formacji cenowych

Formacje cenowe	
Formacje odwracające trend	Formacje kontynuacji trendu
Formacja głowa z ramionami	Formacja trójkąta:
Odwrócona formacja głowy z ramionami	– symetrycznego
Formacja podwójnego szczytu	– wyższego
Formacja podwójnego dna	– niższego
Formacja potrójnego szczytu	Formacja odwróconego trójkąta
Formacja potrójnego dna	Formacja klina
Formacja spodka	Formacja chorągiewki
Formacja V	Formacja flagi
	Formacja prostokąta

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Murphy, *Analiza techniczna rynków finansowych*, WIG-Press, Warszawa 1999, s. 91–132.

Istotną funkcję w potwierdzaniu istotności formacji pełni **wolumen**. Podczas analiz często występują wątpliwości, czy zauważony kształt na wykresie jest formacją, która się zrealizuje. W takich przypadkach to obserwacja wolumenu,

<sup>19</sup> A. Elder, *Zawód inwestor giełdowy – Psychologia rynków. Taktyka inwestycyjna. Zarządzanie portfelem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 73.

<sup>20</sup> E. Gately, *Cena i czas. Zarys metod analizy technicznej*, WIG-Press, Warszawa 1999.

który towarzyszy ruchom cen, jest czynnikiem przesądającym o wiarygodności formacji. Pełnemu ukształtowaniu się każdej formacji powinien towarzyszyć znaczący wzrost wolumenu. W przypadku formacji zapowiadającej rozpoczęcie trendu wzrostowego wysokość wolumenu ma ogromne znaczenie, natomiast przy formacjach sugerujących rozpoczęcie trendu spadkowego wzrost wolumenu nie jest istotny, ponieważ rynki „spadają pod własnym ciężarem”<sup>21</sup>. Dodatkowo analitycy, korzystając z formacji, stosują **metody pomiaru**, która pomaga określić minimalny zasięg przyszłego ruchu cenowego.

Dużą popularność wśród inwestorów uzyskały formacje podwójnego szczytu i podwójnego dna. Są one uważane za skuteczne i stosunkowo łatwo zauważyć je na wykresie. Podstawowym warunkiem pojawienia się tych formacji jest fakt, że kurs cenowy danego instrumentu finansowego musi trwać w wyraźnym trendzie.

Podczas trendu wzrostowego sygnałem informującym o potencjalnym odwróceniu kierunku może być ukształtowanie się formacji podwójnego szczytu. Formacja składa się z dwóch szczytów rozdzielonych korektą<sup>22</sup>. Szczyt jest najwyższym punktem, w którym ruch wzrostowy zmienia się na spadkowy. Ze względu na graficzne przedstawienie formacja często nazywana jest formacją „M”. Schemat ten pojawia się, gdy ceny wyższą do poziomu poprzedniego wierzchołka, nie przekraczając go<sup>23</sup>. Kiedy bykom nie udaje się doprowadzić do przebiccia poprzedniego szczytu, to jest to sygnał do sprzedaży instrumentu. Pierwszy szczyt kształtuje się przy wysokim wolumenie, natomiast podczas drugiego szczytu aktywność inwestorów jest znacząco mniejsza. Obroty ponownie silnie rosną przy wybiciu z formacji<sup>24</sup>.

Natomiast podczas trendu spadkowego o słabnięciu rynku może świadczyć pojawienie się formacji podwójnego dna. Podobnie jak wyżej omawiana formacja podwójnego szczytu charakteryzuje się wystąpieniem dwóch dołków znajdujących się na podobnym poziomie rozdzielonych korektą wzrostową. Dołek jest najniższym punktem zwrotnym, w którym ruch spadkowy zmienia kierunek na przeciwny. Omawiana formacja często nazwa się formacją „W”. W dniu wybicia z formacji wolumen powinien wzrosnąć co najmniej o 50% od przeciętnego dziennego obrotu, w przeciwnym przypadku istnieje duże prawdopodobieństwo, że wybicie może zakończyć się niepowodzeniem, ponieważ w kluczowym momencie kupna popyt zawodowych inwestorów jest zbyt mały<sup>25</sup>. Thomas

<sup>21</sup> J. Murphy, op. cit., s. 91.

<sup>22</sup> M.J. Pring, op. cit., s. 61.

<sup>23</sup> A. Elder, op. cit., s. 80.

<sup>24</sup> M.J. Pring, op. cit., s. 63.

<sup>25</sup> W.J. O'Neil, *Skuteczny inwestor. Jak inwestować z zyskiem i unikać wielkich strat*, Studio EMKA, Warszawa 2007, s. 87.

Bulkowski wyróżnia dwa rodzaje dołów ze względu na ich kształt. Dno Adama jest wąskie i zwykle ma postać jednodniowego szpikulca, natomiast dno Ewy jest wyraźnie szersze i zaokrąglone<sup>26</sup>.

## 5. Metodyka badań

Celem badań jest ocena skuteczności formacji podwójnego dna i podwójnego szczytu. O skuteczności danej formacji świadczy fakt, czy kształtowaniu się danej formacji towarzyszyła zmiana trendu cenowego, a także czy został zrealizowany prognozowany minimalny zasięg wybicia. Sposób jego pomiaru polega odpowiednio na dodaniu lub odjęciu wartości wysokości formacji od poziomu wybicia z niej. Analizy zostały przeprowadzone na podstawie notowań indeksu giełdowego WIG20 w okresie od 2000 r. do I kwartału 2015 r. Badania przeprowadzono na podstawie 3 horyzontów czasowych, dla których przyjęto następujące okresy graniczne: analiza krótkoterminowa obejmuje trendy kształtujące się do 1 miesiąca, średnioterminowa do 6 miesięcy, a długoterminowa powyżej 6 miesięcy.

Analiza poszczególnych formacji polegała na określeniu następujących wielkości:

1. Procentowego ruchu przed formacją – liczonego jako stosunek wartości bezwzględnej z różnicy poziomu kursu z pierwszego dnia trendu i poziomu kursu z ostatniego dnia trendu do wartości kursu z pierwszego dnia trendu. Wartości dotyczą trendu poprzedzającego formację.

2. Wysokości formacji – liczonej jako różnicę między poziomem korekty a poziomem niższego dołka (w formacji podwójnego dna) lub najwyższego szczytu (w formacji podwójnego szczytu).

3. Szerokości formacji – stanowiącej ilość dni, które upłynęły od ukształtowania pierwszego dołka lub szczytu do dnia wybicia z formacji.

4. Procentowego ruchu po formacji – liczonego jako stosunek wartości bezwzględnej z różnicy poziomu kursu z dnia wybicia i poziomu kursu z ostatniego dnia trendu do wartości kursu z dnia wybicia. Wartości dotyczą trendu, który nastąpił po formacji.

Ponadto dla każdej omawianej formacji przeprowadzono analizę wielkości wolumenu, który towarzyszył kształtującej się formacji. Dokonano również prognozy, do jakiego poziomu powinien wystąpić ruch cenowy po wypełnieniu się formacji. W celu skonfrontowania wartości rzeczywistych i prognozowanych wyznaczono procentową wielkość rzeczywistego ruchu do prognozowanego. Wskaźnik stanowi stosunek różnicy prognozowanego i rzeczywistego ruchu (dla

<sup>26</sup> T.N. Bulkowski, op. cit., s. 115.

formacji podwójnego szczytu) lub rzeczywistego i prognozowanego ruchu (dla formacji podwójnego dna) do poziomu prognozowanego ruchu kursu. Wartość dodatnia oznacza, że rzeczywisty ruch był większy niż prognozowany, natomiast wartość ujemna informuje, że rzeczywisty ruch był mniejszy od prognozowanego.

## 6. Analiza skuteczności stosowania metod analizy technicznej w różnych horyzontach czasowych na podstawie indeksu giełdowego WIG20

W badanym okresie indeks giełdowy WIG20 przechodził przez okres hossy w latach 2002–2007 i 2009–2011, bessy w latach 2000–2001 i 2008–2009, a także poruszał się w trendzie horyzontalnym w latach 2011–2015 (zob. wyk. 1).

W perspektywie długoterminowej można zauważyć, że formacje podwójnego szczytu i podwójnego dna pozwoliły inwestorom osiągnąć znaczące zyski. Formacje, które uformowały się prawidłowo, czyli rozwijały się przy odpowiednich poziomach wolumenu oraz zanotowały znaczące wybicie, pozwoliły zrealizować zyski dużo wyższe od zakładanych podczas prognozy przyszłych ruchów. Schematy, które wizualnie przypominały omawiane formacje, a nie osiągnęły prognozowanych ruchów, nie spełniały warunków dotyczących kształtowania się wolumenu. W spalonej formacji duży niepokój budził bardzo niski wolumen w dniu wybicia i ten sygnał mógł być uznany jako ostrzeżenie, że byki nie są

**Wykres 1.** Notowania indeksu giełdowego WIG20 obejmujące okres od 2000 roku do I kwartału 2015 roku



Źródło: PowerTrader Free Edition.



jeszcze gotowe na przejęcie rynku. Dla zwiększenia skuteczności formacji można stosować np. 3-procentowy filtr cenowy, który uchroni inwestora przed niewłaściwymi transakcjami zawartymi na podstawie spalonych formacji.

W czasie bessy przeważają spadkowe trendy średniookresowe oraz trendy horyzontalne. W związku z czym dużo częściej pojawiają się formacje podwójnego dna, które sygnalizują, że byki próbują pokonać niedźwiedzie. Jednak inwestorzy grający na wzrosty są na tyle słabi, że nie doprowadzają do wybicia z formacji. Po nieudanej próbie przejęcia przewagi przez byki rynek przechodzi w fazę konsolidacji. A jeśli dojdzie do wybicia, to wzrost po wystąpieniu formacji jest stosunkowo niewielki. Wśród przebadanych formacji podwójnego dna 50% nie przekroczyło poziomu potwierdzenia, 25% stanowią formacje spalone, natomiast kolejne 25% to formacje, po których nastąpił ok. 7-procentowy ruch. Przeanalizowane formacje podwójnego szczytu były poprzedzone średnim 39-procentowym ruchem wzrostowym. Po przekroczeniu poziomu potwierdzenia dochodziło do przeciętnego spadku o 38,78%.

W czasie hossy przeważają wzrostowe trendy średniookresowe oraz trendy horyzontalne. W związku z czym częściej pojawiają się formacje podwójnego szczytu, które sygnalizują, że niedźwiedzie próbują pokonać byki. W 50% badanych formacji zmiana po formacji nie osiągała poziomu zakładanego podczas prognoz. Natomiast druga połowa analizowanych formacji osiągała przeciętnie 23-procentowy spadek. Zastanawiający jest fakt, że formacje podwójnego dna, które wystąpiły w badanym okresie, przynosiły stosunkowo niskie wzrosty. W 67% przypadków nie zostały zrealizowane minimalne poziomy prognozowane na podstawie wysokości formacji.

W wyraźnych trendach głównych można zauważyć, że im silniejszy był ruch poprzedzający ukształtowanie się formacji, tym mniejszy będzie ruch po wybicciu z formacji. Ponadto im dłużej kształtuje się formacja i im jest wyższa, tym ruch po jej przebicciu jest mniejszy.

W badanym okresie podczas długoterminowego trendu horyzontalnego częściej występowały formacje podwójnego dna. Jednak również większy procent tych formacji nie został zrealizowany pod kątem prognozowanych wzrostów. Ruchy poprzedzające formacje podwójnego dna, jak i podwójnego szczytu kształtowały się na podobnym poziomie średnio 10–11%. Różnica między tymi dwoma typami formacji widoczna jest jednak w pozostałych parametrach. Formacje podwójnego szczytu są niższe i trwają krócej, ale za to osiągają wyższe ruchy po wybicciu z formacji. Natomiast formacje podwójnego dna są w wartościach średnich wyższe o ok. 24 punkty, formują się o 6 dni dłużej oraz osiągają mniejsze ruchy po wybicciu.

Podczas długoterminowej bessy formacje podwójnego dna występują najczęściej podczas średnioterminowych trendów bocznych. W czasie trwania spadkowego trendu głównego przebadano łącznie 9 formacji podwójnego dna.

Zaobserwowano tylko jedną formację podczas średnioterminowych trendów spadkowych. Formacje podwójnego dna, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów horyzontalnych, rozwijały się średnio przez 7 dni. Przeciętny ruch spadkowy poprzedzający formację wynosił 9,27%, natomiast ruch po formacji był przeważnie niższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 4,24%. Odległość od najniższego dołka do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 46,82 punktu. Warto zauważyć, że w 60% badanych formacji, które wystąpiły podczas średnioterminowego trendu bocznego, nastąpił ruch mniejszy niż wysokość formacji. Formacje podwójnego dna, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów rosnących, rozwijały się średnio przez 6,67 dnia. Przeciętny ruch spadkowy poprzedzający formację wynosił 5,07%, natomiast ruch po formacji był przeważnie wyższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 6,4%. Odległość od najniższego dołka do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 62,01 punktu (zob. tab. 2).

W czasie trwania bessy przebadano łącznie 7 formacji podwójnego szczytu. Podczas długoterminowego trendu spadkowego formacje podwójnego szczytu występują najczęściej podczas średnioterminowych trendów rosnących. Zaobserwowano dwie formacje podczas średnioterminowego trendu bocznego i tylko jedną

**Tabela 2.** Parametry formacji podwójnego dna ukształtowanych podczas bessy

Czas	Szerokość formacji	Ruch przed formacją [%]	Ruch po formacji [%]	Wysokość formacji	Prognoza do rzeczywistości [%]
Średnioterminowy trend boczny					
V 2000	5	10,33	10,30	21,00	9,10
VIII 2000	8	8,05	1,50	38,50	-0,47
III 2001	3	10,17	3,59	21,17	1,99
V 2001	12	8,11	3,92	70,21	-0,93
III 2008	7	9,67	1,88	83,20	-0,95
Średnia	7	9,27	4,24	46,82	1,75
Średnioterminowy trend rosnący					
XII 2008	3	3,71	6,46	31,33	4,58
IV 2009	10	7,13	6,06	110,16	-0,16
V 2009	7	4,35	6,67	44,53	4,16
Średnia	6,67	5,07	6,40	62,01	2,86
Średnioterminowy trend spadkowy					
I 2001	8	6,34	2,89	22,12	1,59
Średnia	8	6,34	2,89	22,12	1,59

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 3.** Parametry formacji podwójnego szczytu ukształtowanych podczas bessy

Czas	Szerokość formacji	Ruch przed formacją [%]	Ruch po formacji [%]	Wysokość formacji	Prognoza do rzeczywistości [%]
Średnioterminowy trend horyzontalny					
IV 2008	9	7,36	3,78	64,58	1,65
V 2008	12	5,51	3,00	57,92	1,09
Średnia	10,5	6,43	3,39	61,25	1,37
Średnioterminowy trend spadkowy					
XI 2008	8	22,35	12,94	71,47	9,29
Średnia	8	22,35	12,94	71,47	9,29
Średnioterminowy trend rosnący					
VII–VIII 2008	8	14,18	6,38	70,05	3,87
XII 2008	13	8,80	0,99	87,80	-4,20
IV 2009	7	18,06	6,39	14,15	5,64
VI 2009	6	9,23	0,91	31,11	-0,71
Średnia	8,5	12,57	3,67	50,78	1,15

Źródło: opracowanie własne.

formację podczas średnioterminowego trendu spadkowego. Formacje podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów rosnących, rozwijały się średnio przez 8,5 dnia. Przeciętny ruch wzrostowy poprzedzający formację wynosił 12,57%, natomiast ruch po formacji był przeważnie dużo niższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 3,67%. Odległość od najwyższego szczytu do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 50,78 punktu. Formacje podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów bocznych, rozwijały się średnio przez 10,5 dnia. Przeciętny ruch wzrostowy poprzedzający formację wynosił 6,43%, natomiast ruch po formacji był mniejszy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 3,39%. Odległość od najwyższego szczytu do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 61,25 punktu (zob. tab. 3).

Podczas długoterminowej hossy formacje podwójnego dna występują najczęściej podczas średnioterminowych trendów rosnących. W czasie trwania rosnącego trendu głównego przebadano łącznie 18 formacji podwójnego dna. Zaobserwowano 8 formacji podczas średnioterminowych trendów rosnących, 6 formacji podczas średnioterminowych trendów horyzontalnych oraz 4 formacje podczas trendów spadkowych. Formacje podwójnego dna, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów rosnących, rozwijały się średnio przez 7,25 dnia. Przeciętny ruch spadkowy poprzedzający formację wynosił 6,48%, natomiast ruch

po formacji był przeważnie wyższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 8,44%. Odległość od najniższego dołka do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 25,54 punktu. Warto zauważyć, że po wszystkich badanych formacjach, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów rosnących, nastąpił ruch dużo większy, niż można było przewidzieć w prognozach. Formacje podwójnego dna, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów bocznych, rozwijały się

**Tabela 4.** Parametry formacji podwójnego dna ukształtowanych podczas hossy

Czas	Szerokość formacji	Ruch przed formacją [%]	Ruch po formacji [%]	Wysokość formacji	Prognoza do rzeczywistości [%]
Średnioterminowy trend spadkowy					
VII–VIII 2002	26	11,82	6,93	44,79	2,70
I 2003	7	4,72	1,12	14,48	-0,17
III 2003	17	3,34	3,13	45,55	-0,88
V 2005	8	8,89	11,88	9,78	11,29
Średnia	14,5	7,19	5,76	28,65	3,24
Średnioterminowy trend horyzontalny					
IX–X 2002	40	10,58	7,26	70,51	0,85
X 2002	9	6,35	6,50	13,77	5,13
VII–VIII 2004	47	4,84	5,97	65,51	2,08
II 2006	14	6,54	3,62	91,92	0,38
I poł. VIII 2006	6	6,13	1,12	41,31	-0,24
II poł. VIII 2006	21	5,00	3,82	71,84	1,38
Średnia	22,83	6,57	4,72	59,14	1,60
Średnioterminowy trend rosnący					
IV 2003	8	1,49	2,67	6,33	2,09
XI 2003	11	16,13	15,29	44,12	11,91
X 2004	5	5,03	4,21	13,30	3,43
XII 2004	6	2,15	2,32	12,97	1,64
X 2005	14	10,59	20,90	67,54	17,54
X–XI 2006	5	3,05	4,64	7,90	4,37
XI 2006	6	4,03	7,85	28,28	6,89
III 2007	3	9,39	9,63	23,89	8,82
Średnia	7,25	6,48	8,44	25,54	7,09

Źródło: opracowanie własne.

średnio przez aż 22,83 dnia. Przeciętny ruch spadkowy poprzedzający formację wynosił 6,57%, natomiast ruch po formacji był przeważnie niższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 4,72%. Odległość od najniższego dołka do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 59,14 punktu. Tylko po jednej formacji ruch wzrostowy był niższy od wysokości formacji. Formacje podwójnego dna, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów spadkowych rozwijały się średnio przez 14,5 dnia. Przeciętny ruch spadkowy poprzedzający formację wynosił 7,19%, natomiast ruch po formacji był przeważnie niższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 5,76%. Odległość od najniższego dołka do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 28,65 punktu. 50% badanych formacji nie osiągnęła prognozowanych wzrostów (zob. tab. 4).

W czasie trwania hossy przebadano łącznie 11 formacji podwójnego szczytu. Podczas długoterminowego trendu wzrostowego formacje podwójnego szczytu występują najczęściej podczas średnioterminowych trendów rosnących. Zaobserwowano 7 formacji podczas średnioterminowych trendów rosnących, 3 formacje podczas średnioterminowych trendów horyzontalnych oraz tylko 1 formację podczas trendów spadkowych. Formacje podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów rosnących, rozwijały się średnio przez 7,14 dnia. Przeciętny ruch wzrostowy poprzedzający formację wynosił 5,61%, natomiast ruch po formacji był przeważnie niższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 3,33%. Odległość od najwyższego szczytu do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 29,9 punktu. Formacje podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów bocznych, rozwijały się średnio przez 11 dni. Przeciętny ruch wzrostowy poprzedzający formację wynosił 3,45%, natomiast ruch po formacji był mniejszy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 2,35%. Odległość od najwyższego szczytu do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 28,48 punktu. Warto zauważyć, że wśród wszystkich przebadanych formacji podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas hossy, tylko 2 nie wypełniły prognozowanych spadków, co stanowi 18% przeanalizowanych sytuacji (zob. tab. 5).

Podczas długoterminowej konsolidacji formacje podwójnego dna występują najczęściej podczas średnioterminowych trendów spadkowych. W czasie trwania horyzontalnego trendu głównego przebadano łącznie 7 formacji podwójnego dna. Zaobserwowano tylko po jednej formacji podczas średnioterminowych trendów rosnących i horyzontalnych. Ze względu na tak małą ilość przebadanych formacji trudno wyciągać ogólne wnioski. Jednak w obu przypadkach formacje kształtowały się w ciągu 3–4 dni, a ruch, który nastąpił po wybiciu z formacji, był wyższy niż prognozowany. Formacje podwójnego dna, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów spadkowych, rozwijały się średnio przez 7,4 dnia. Przeciętny ruch spadkowy poprzedzający formację wynosił 3,87%, natomiast ruch po formacji był przeważnie wyższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio

**Tabela 5.** Parametry formacji podwójnego szczytu ukształtowanych podczas hossy

Czas	Szerokość formacji	Ruch przed formacją [%]	Ruch po formacji [%]	Wysokość formacji	Prognoza do rzeczywistości [%]
Średnioterminowy trend horyzontalny					
IV 2002	8	3,78	2,37	19,71	0,90
VII–VIII 2004	19	3,97	1,72	32,90	–0,25
IX 2006	6	2,59	2,96	32,83	1,89
Średnia	11	3,45	2,35	28,48	0,85
Średnioterminowy trend spadkowy					
II 2003	7	3,40	3,41	15,52	2,04
Średnia	7	3,40	3,41	15,52	2,04
Średnioterminowy trend rosnący					
IV 2003	3	6,51	4,04	6,20	3,53
VII 2003	8	5,03	2,10	17,90	0,79
XII 2004	6	6,12	1,45	12,90	0,78
XII 2004–I 2005	16	4,67	3,99	57,65	1,00
VIII 2005	9	7,51	1,31	41,60	–0,56
III 2006	5	2,40	5,50	22,31	4,76
VII 2006	3	7,07	4,93	50,76	3,30
Średnia	7,14	5,61	3,33	29,90	1,94

Źródło: opracowanie własne.

4,46%. Odległość od najniższego dołka do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 33,12 punktu (zob. tab. 6).

W czasie trwania horyzontalnego trendu głównego przebadano łącznie 7 formacji podwójnego szczytu. Podczas długoterminowej konsolidacji formacje podwójnego szczytu występują najczęściej podczas średnioterminowych trendów rosnących. Zaobserwowano dwie formacje podczas średnioterminowego trendu spadkowego i tylko jedną formację podczas średnioterminowego horyzontalnego. Formacje podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas średnioterminowych trendów rosnących, rozwijały się średnio przez 5,25 dnia. Przeciętny ruch wzrostowy poprzedzający formację wynosił 4,68%, natomiast ruch po formacji był przeważnie niższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 1,71%. Odległość od najwyższego szczytu do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 19,24 punktu. Formacje podwójnego szczytu, które wystąpiły podczas średnioterminowych tren-

dów spadkowych, rozwijały się średnio przez 7 dni. Przeciętny ruch wzrostowy poprzedzający formację wynosił 5,98%, natomiast ruch po formacji był wyższy od ruchu sprzed formacji i wynosił średnio 6,95%. Odległość od najwyższego szczytu do punktu wybicia wynosiła przeciętnie 29,68 punktu (zob. tab. 7).

W badanym okresie formacje podwójnego dna najczęściej pojawiały się w czasie hossy. Podczas tego samego trendu głównego występują najszersze formacje, czyli takie, w których od pierwszego dołka do dnia wybicia upłynęło najwięcej dni. Formacje występujące podczas długoterminowej konsolidacji są najwęższe, ponieważ kiedy nie ma wyraźnego trendu, to zmienność jest dużo większa. Największe ruchy poprzedzające formację występują podczas hossy, jedynie w długoterminowym trendzie bocznym kształtują się podczas bessy. Największe ruchy po wybicciu z formacji pojawiają się podczas hossy. Wyjątkiem jest średnioterminowy trend rosnący, kiedy największe ruchy pojawiają się podczas długoterminowej konsolidacji. Zmiana, która następuje po ukształtowaniu formacji, jest większa od zmiany przed formacją tylko podczas średnioterminowego trendu rosnącego. Związane jest to z tym, że ceny znacznie szybciej spadają niż rosną. Formacje podwójnego dna najbardziej zawodne są podczas bessy.

**Tabela 6.** Parametry formacji podwójnego dna ukształtowanych podczas horyzontalnego trendu głównego

Czas	Szerokość formacji	Ruch przed formacją [%]	Ruch po formacji [%]	Wysokość formacji	Prognoza do rzeczywistości [%]
Średnioterminowy trend spadkowy					
IX–X 2011	14	8,20	9,59	102,08	4,74
II 2012	7	2,73	0,75	17,32	0,01
I 2014	3	4,72	6,68	15,77	5,96
III 2014	6	1,42	1,63	13,6	1,05
III 2015	7	2,29	3,63	16,85	2,89
Średnia	7,4	3,87	4,46	33,12	2,93
Średnioterminowy trend rosnący					
I 2012	3	3,52	11,80	11,35	11,21
Średnia	3	3,52	11,80	11,35	11,21
Średnioterminowy trend horyzontalny					
VI 2013	4	1,68	1,64	16,63	0,96
Średnia	4	1,68	1,64	16,63	0,96

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 7.** Parametry formacji podwójnego szczytu ukształtowanych podczas horyzontalnego trendu głównego

Czas	Szerokość formacji	Ruch przed formacją [%]	Ruch po formacji [%]	Wysokość formacji	Prognoza do rzeczywistości [%]
Średnioterminowy trend spadkowy					
IX 2011	6	5,35	7,18	25,13	6,14
XII 2011	8	6,61	6,72	34,23	5,28
Średnia	7	5,98	6,95	29,68	5,71
Średnioterminowy trend horyzontalny					
V–VI 2012	6	2,63	1,56	18,65	0,67
Średnia	6	2,63	1,56	18,65	0,67
Średnioterminowy trend rosnący					
IX 2012	6	7,51	1,91	13,41	1,36
VII 2013	3	4,95	1,95	24,62	0,87
V 2014	4	3,31	1,01	16,97	0,32
X–XI 2014	8	2,94	1,98	21,97	1,09
Średnia	5,25	4,68	1,71	19,24	0,91

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 8.** Przeciętne parametry formacji podwójnego dna z podziałem na rodzaje trendów długoterminowych i średnioterminowych

Rodzaj trendu średnioterminowego	Rodzaj trendu długoterminowego	Ilość zaobserwowanych formacji	Średnia szerokość formacji	Przeciętny ruch przed formacją [%]	Przeciętny ruch po formacji [%]	Średnia wysokość formacji	Procentowy udział formacji, które nie spełniły prognoz [%]
Rosnący	hossa	8	7,25	6,48	8,44	25,54	0
	bessa	3	6,67	5,07	6,40	62,01	33,33
	konsolidacja	1	3,00	3,52	11,80	11,35	0
Spadkowy	hossa	4	14,5	7,19	5,76	28,65	50,00
	bessa	1	8,00	6,34	2,89	22,12	0
	konsolidacja	5	7,40	3,87	4,46	33,12	0
Boczny	hossa	6	22,83	6,57	4,72	59,14	16,67
	bessa	5	7,00	9,27	4,24	46,82	60,00
	konsolidacja	1	4,00	1,68	1,64	16,63	0

Źródło: opracowanie własne.



**Tabela 9.** Przeciętne parametry formacji podwójnego szczytu z podziałem na rodzaje trendów długoterminowych i średnioterminowych

Rodzaj trendu średnioterminowego	Rodzaj trendu długoterminowego	Ilość zaobserwowanych formacji	Średnia szerokość formacji	Przeciętny ruch przed formacją [%]	Przeciętny ruch po formacji [%]	Średnia wysokość formacji	Procentowy udział formacji, które nie spełniły prognoz [%]
Rosnący	hossa	7	7,14	5,61	3,33	29,90	14,29
	bessa	4	8,50	12,57	3,67	50,78	50,00
	konsolidacja	4	5,25	4,68	1,71	19,24	0
Spadkowy	hossa	1	7,00	3,40	3,41	15,52	0
	bessa	1	8,00	22,35	12,94	71,47	0
	konsolidacja	2	7,00	5,98	6,95	29,68	0
Boczny	hossa	3	11,00	3,45	2,35	28,48	33,33
	bessa	2	10,5	6,43	3,39	61,25	0
	konsolidacja	1	6,00	2,63	1,56	18,65	0

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym okresie tylko podczas długoterminowego trendu bocznego nie wystąpiła sytuacja, w której prognozowany ruch nie wypełnił się (zob. tab. 8).

W badanym okresie formacje podwójnego szczytu najczęściej pojawiały się w czasie długoterminowej hossy, a także podczas średnioterminowego trendu rosnącego. Liczba dni, w których kształtowały się badane formacje, była porównywalna podczas bessy i hossy, a podczas długoterminowej konsolidacji była znacząco mniejsza. Podczas wyraźnych trendów zmiany są silniejsze. Największe ruchy poprzedzające formację występują w czasie bessy. Największe ruchy po wybiciu z formacji pojawiają się również podczas bessy. Zmiana, która następuje po ukształtowaniu formacji, jest nieznacznie większa od zmiany przed formacją tylko podczas średnioterminowego trendu spadkowego. Analizowane formacje były najwyższe podczas bessy. Formacje podwójnego szczytu najbardziej zawodne są podczas hossy, kiedy byki są na tyle silne, że nie pozwalają na dużą korektę (zob. tab. 9).

## 7. Podsumowanie

Celem niniejszego artykułu była analiza skuteczności sygnałów, które dostarczają formacje podwójnego dna i podwójnego szczytu w różnych horyzontach czasowych. Po dokonaniu wnikliwych badań, które objęły łącznie 53 formacje

podwójnego dna i 43 formacje podwójnego szczytu, można wywnioskować, że formacje cenowe w znacznej części są skutecznym narzędziem mogącym być wykorzystywanym w procesie podejmowania decyzji inwestycyjnych.

W perspektywie długoterminowej sygnały ostrzegające przed zmianą trendu głównego osiągające kształt formacji podwójnego dna lub podwójnego szczytu spełniły się. Warunkiem realizacji formacji jest przekroczenie przez kurs punktu wybicia oraz prawidłowe kształtowanie się wolumenu. Zyski, które można było osiągnąć, zajmując odpowiednią pozycję, sięgały nawet 165% wartości indeksu.

W perspektywie średnioterminowej podczas długoterminowej bessy przeważały trendy spadkowe i boczne, w związku z czym częściej występowały formacje podwójnego dna. Sygnalizowały one, że byki próbują przejąć panowanie nad rynkiem, jednak dopóki były zbyt słabe, to formacje nie osiągały znaczących ruchów. Ze względu na przewagę niedźwiedzi formacje podwójnego szczytu poprzedzały silne ruchy spadkowe. Podczas długoterminowej hossy sytuacja przedstawiała się odwrotnie. Przeważały trendy rosnące i boczne, co było powodem częstszego występowania formacji podwójnego szczytu. Ruchy spadkowe, które po nich występowały, były niewielkie. Zaskakujący jest fakt, że nawet podczas długoterminowej hossy zbadane formacje podwójnego dna osiągały słabe wzrosty. W czasie występowania wyraźnych trendów długoterminowych można zauważyć, że im silniejszy ruch poprzedza formację, a także im formacja dłużej się rozwija i jest wyższa, można spodziewać się mniejszego ruchu po jej wypełnieniu. W czasie długoterminowej konsolidacji charakterystyczne jest to, że formacje podwójnego szczytu były niższe, kształtowały się krócej, ale za to osiągały większe ruchy niż formacje podwójnego dna. Słabe wyniki formacji podwójnego dna wiążą się prawdopodobnie z tym, że ceny znacznie wolniej rosną, niż spadają. Podsumowując skuteczność formacji w perspektywie średnioterminowej, należy zauważyć, że badane formacje podwójnego szczytu zrealizowały prognozowane spadki w 75%, a formacje podwójnego dna tylko w 57,14%.

W perspektywie krótkoterminowej formacje podwójnego dna najlepsze efekty osiągały podczas długoterminowej hossy. Zmiany, które następowały po ukształtowaniu się formacji, były większe od ruchów sprzed formacji tylko podczas średnioterminowych trendów rosnących. Formacje podwójnego dna najbardziej zawodne były podczas bessy. 20,59% wszystkich badanych formacji podwójnego dna nie osiągnęło prognozowanych wzrostów. Wnioski z badań formacji podwójnego szczytu są przeciwieństwem wyżej opisanych zależności, które występowały podczas kształtowania się formacji podwójnego dna. Formacje podwójnego szczytu odnotowują najlepsze efekty podczas bessy. Tylko w trakcie średnioterminowych trendów spadkowych ruchy występujące po wybiciu z formacji były silniejsze od zmian, które poprzedzały formacje. Natomiast najwięcej formacji spalonych odnotowano podczas długoterminowej hossy. 16% wszystkich badanych formacji podwójnego szczytu nie osiągnęło prognozowanych spadków.

Reasumując, można stwierdzić, że skuteczność formacji cenowych zależy od tego, w jakim horyzoncie czasowym one występują. Z przeprowadzonych badań wynika, że formacje najbardziej skuteczne są w horyzoncie długoterminowym, a najmniej w horyzoncie średnioterminowym. W celu zwiększenia efektywności formacji cenowych istotna jest analiza rozwoju wolumenu podczas kształtowania się formacji. Dodatkowo należy pamiętać, że formacje cenowe są odzwierciedleniem zachowań wielu ludzi, dlatego nigdy nie można mieć stuprocentowej pewności, że dana formacja cenowa zostanie zrealizowana.

Przedstawiona w niniejszym artykule problematyka nie wyczerpuje w całości zagadnienia. Analiza prowadzona była tylko na dwóch rodzajach formacji, które występują na zakończenie trendu rosnącego i spadkowego. Zakres badawczy obejmował tylko formacje ukształtowane na wykresie notowań WIG20. Ponadto analiza techniczna ma to do siebie, że każdy analityk obserwujący wykres może dochodzić do odmiennych wniosków. A to, czy analityk zauważa poszczególne formacje, zależy od jego wiedzy i doświadczenia.

## Literatura

- Bulkowski T.N., *Analiza formacji na wykresach giełdowych*, Linia, Warszawa 2011.
- Edwards R.D., Magee J., W.H.C. Bassetti, *Technical Analysis of Stock Trends*, CRC Press Taylor & Francis Group, the United States of America 2007.
- Elder A., *Zawód inwestor giełdowy – Psychologia rynków. Taktyka inwestycyjna. Zarządzanie portfelem*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Faith C.M., *Droga żółwia*, Linia, Warszawa 2014.
- Faith C.M., *Spekulacja intuicyjna*, Linia, Warszawa 2012.
- Gately E., *Cena i czas. Zarys metod analizy technicznej*, WIG-Press, Warszawa 1999.
- Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2006.
- Komar Z., *Sztuka spekulacji*, PRET, Warszawa 1993.
- Murphy J., *Analiza techniczna rynków finansowych*, WIG-Press, Warszawa, 1999.
- O'Neil W.J., *Skuteczny inwestor. Jak inwestować z zyskiem i unikać wielkich strat*, Studio EMKA, Warszawa 2007.
- Pring M.J., *Podstawy analizy technicznej*, WIG-Press, Warszawa 1998.
- Rockefeller B., *Analiza techniczna dla bystrzaków*, Helion, Gliwice 2012.
- Tarczyński W., *Rynki kapitałowe*, Placet, Warszawa 1997.
- Voigt M., *Technika rynku*, w: A. Narczewski i in., *Rzykować trzeba umieć. Inwestorzy od kuchni o Forexie i o giełdzie*, Helion, Gliwice 2014.

## The effectiveness of technical analysis in the process of investment decision making

**Abstract.** Technical analysis helps investors in making investment decisions on the basis of historical exchanges presented on the chart. Analysts use technical analysis tools in order to predict an opportune moment of a purchase or a sale of a financial instrument. Technical analysis tools include price formations, which signal a moment when a trend change can happen. The aim of the article

is to reveal the effectiveness of signals, which provide the technical analysis tools, such as price formations. Experiential research performed an analysis of the formation of double bottom and double peak, which were shaped on the stock index chart WIG20 from the beginning of the year 2000 until the end of the first quarter of 2015. The analysis was conducted in three time horizons.

**Keywords:** technical analysis, WIG20, capital market, investments, double bottom formations, double peak formations

**RADOSŁAW MARCINIAK**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: radoslaw.marciniak@hotmail.com

## **Wykorzystanie analizy technicznej do badań rynku mieszkaniowego w Polsce przy użyciu koncepcji Richarda Wyckoffa**

**Streszczenie:** Celem artykułu jest pokazanie, jak za pomocą analizy technicznej można badać rynek mieszkaniowy w Polsce. Proponowana metoda opiera się na koncepcji Richarda Wyckoffa. Punkt wyjścia stanowi założenie, że za zmiany cen mieszkań odpowiada nierównowaga między podażą a popytem. Zidentyfikowanie tej nierównowagi daje więc możliwość przewidywania kierunku, w którym mogą podążać ceny w przyszłości. Na przykładzie Warszawy i Poznania zaprezentowany został sposób analizy danych.

**Słowa kluczowe:** rynek mieszkaniowy, analiza popytu i podaży, Richard Wyckoff, analiza techniczna

### **1. Wprowadzenie**

Rynkiem nieruchomości prędzej czy później musi zainteresować się większość z nas. Zapewnienie sobie dachu nad głową należy przecież do podstawowych potrzeb człowieka. Aby podjąć świadomą decyzję dotyczącą kupna lub sprzedaży mieszkania, należy najpierw dobrze zorientować się w aktualnej sytuacji rynkowej. W Polsce istnieją różne podmioty oferujące usługi analizy rynku mieszkaniowego. Dobrym przykładem jest REAS publikujący raporty zawierające długoterminowe prognozy oraz różnorodne analizy. Są to jednak produkty przeznaczone dla firm i ze względu na swoją cenę, raczej poza zasięgiem portfela statystycznego Kowalskiego. Samodzielne zbadanie rynku nastęrcza z kolei innych problemów. Wymaga czasu, specjalistycznej wiedzy oraz uzyskania trudnodostępnych danych.

Istnieją rozmaite sposoby badania rynku mieszkaniowego. Z jednej strony wiele analiz, w tym raporty AMRON-SARFiN publikowane przez Związek Banków Polskich, poświęconych jest szeroko pojętym badaniom danych makroekonomicznych takich jak np. liczba i wartość nowo udzielonych kredytów mieszkaniowych czy liczba nowo wybudowanych lokali mieszkalnych<sup>1</sup>. Z drugiej strony zdaniem Edwarda Glaesera i Josepha Gyourko na rynek nieruchomości należy patrzeć bardziej z perspektywy lokalnej<sup>2</sup>. W pracy *Housing Dynamics* skupiają się oni m.in. na badaniu populacji, kosztach budowy oraz analizie elastyczności popytu i podaży<sup>3</sup>.

Poniższy artykuł proponuje jeszcze inny, autorski sposób badania rynku mieszkaniowego z wykorzystaniem analizy technicznej. Podejście takie, przede wszystkim ze względu na swój bezkosztowy charakter, może stać się w przyszłości alternatywą dla analiz oferowanych obecnie na rynku. Metoda wzoruje się na koncepcji Richarda Wyckoffa i opiera na założeniu, że za ruchy cen nieruchomości odpowiada nierównowaga między podażą a popytem<sup>4</sup>. Dzięki odpowiedniemu zestawieniu danych nierównowagę tę można pokazać na wykresie, co czyni późniejszą analizę łatwą i przejrzystą.

W pierwszej części artykułu omówiona została ogólna koncepcja Wyckoffa oraz sposób jej dostosowania do specyfiki rynku mieszkaniowego. W drugiej części przeprowadzono analizę sytuacji rynkowej na przykładzie Warszawy i Poznania.

## 2. Metoda Richarda Wyckoffa

Richard Wyckoff żył w latach 1873–1934. Swoją karierę zawodową na Wall Street rozpoczął w wieku 15 lat jako goniec. W wieku 25 lat był już właścicielem firmy brokerskiej, dzięki której nawiązał bezpośredni kontakt z najważniejszymi i najbardziej wpływowymi ludźmi w branży finansowej. Dostęp do zleceń składanych przez swoich klientów pozwolił mu także obserwować, badać i porównywać operacje giełdowe przeprowadzane przez inwestorów indywidualnych oraz profesjonalistów. Analizując zlecenia profesjonalistów, Wyckoff zauważył, że dzięki zrozumieniu zasad działania mechanizmów funkcjonowania rynków

<sup>1</sup> Raport AMRON-SARFiN *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, 3/2013, wersja rozszerzona, Związek Banków Polskich.

<sup>2</sup> E. Glaeser, J. Gyourko, *Housing Dynamics*, „The National Bureau of Economic Research Working Paper” nr 12787, December 2006, s. 2, [www.nber.org/papers/w12787](http://www.nber.org/papers/w12787) [16.12.2015].

<sup>3</sup> Ibidem, s. 14–22.

<sup>4</sup> R.D. Wyckoff, *Method of Trading and Investing in Stocks*, Wyckoff Associates, Inc. New York 1937, s. 3.

finansowych duży gracz potrafią skutecznie zarabiać pieniądze<sup>5</sup>. Zlecenia inwestorów indywidualnych pokazały z kolei, że inwestują oni na podstawie informacji medialnych i plotek, działają pod wpływem emocji oraz, co najważniejsze, zazwyczaj tracą zainwestowany przez siebie kapitał<sup>6</sup>. Na podstawie tych obserwacji powstała nowatorska metoda, dzięki której możliwe jest rozpoznawanie śladów aktywności pozostawionych przez profesjonalistów oraz prognozowania na ich podstawie przyszłych ruchów cen.

Metoda Richarda Wyckoffa opiera się na trzech prostych zasadach<sup>7</sup>:

1. Prawie podaży i popytu. Jeśli na rynku jest więcej kupujących od sprzedających, to cena wzrośnie. Natomiast w przypadku większej liczby sprzedających od kupujących cena spadnie.

2. Prawie przyczyny i skutku. Nic nie dzieje się bez przyczyny. Jeśli cena rośnie, oznacza to, że ktoś kupuje. Jeśli cena spada, oznacza to, że ktoś sprzedaje. Jak zauważył Wyckoff, tylko inwestorzy z dużym kapitałem są w stanie wpływać na cenę. Dlatego, aby zarabiać pieniądze, nie trzeba rozumieć, dlaczego profesjonalisci w danej chwili kupują albo sprzedają, należy się po prostu do nich przyłączyć.

3. Prawie zaangażowania i rezultatu. Partycypacja inwestorów po stronie kupna i sprzedaży powoduje proporcjonalne do tego zaangażowanie ruchy ceny. Jeśli w czasie notowań pojawi się ponadprzeciętnie duży wolumen, powinien on, w normalnych warunkach, spowodować odpowiednio duży ruch ceny. Czasami jednak zdarza się, że pomimo dużego wolumenu cena przez pewien czas pozostaje na niezmiennym poziomie. Oznacza to, że w danej chwili jest na rynku tyle samo chętnych do kupna i do sprzedaży. Ta sama cena przez jednych została uznana za niską, a przez drugich za wysoką. Zazwyczaj w takich sytuacjach po jednej stronie rynku są dobrze poinformowani profesjonalisci, a po drugiej stronie zmanipulowany przez media, chciwy lub przerażony tłum<sup>8</sup>.

### 3. Popyt i podaż na rynku mieszkaniowym

Zgodnie z koncepcją Richarda Wyckoffa ruchy cen spowodowane są występującą w danej chwili nierównowagą między popytem a podażą. Chcąc poprawnie przeanalizować tę nierównowagę, należy zidentyfikować podmioty odpowiedzialne za generowanie podaży i popytu.

<sup>5</sup> [www.readtheticker.com/Pages/IndLibrary.aspx?65tf=84\\_richard-wyckoff-method](http://www.readtheticker.com/Pages/IndLibrary.aspx?65tf=84_richard-wyckoff-method) [6.11.2015].

<sup>6</sup> G. Holmes, *Trading in the Shadow of the Smart Money*, 2011, s. 31–37, [http://www.tradeguiders.com/book\\_complete.html](http://www.tradeguiders.com/book_complete.html) [6.11.2015].

<sup>7</sup> [www.readtheticker.com](http://www.readtheticker.com), op.cit.

<sup>8</sup> T. Williams, *Master the Markets*, TradeGuider Systems, 2009, s. 102–104, [http://www.tradeguiders.com/mtm\\_251058.pdf](http://www.tradeguiders.com/mtm_251058.pdf) [6.11.2015].

Pieniądze na zakup nieruchomości często pochodzą z kredytów. Można więc przyjąć założenie, że liczba nowo udzielonych kredytów bezpośrednio przekłada się na popyt. Kredytów natomiast udzielają banki, które mogą udzielić ich więcej lub mniej, w zależności od aktualnie prowadzonej polityki kredytowej. Polityka kredytowa banków objawia się w restrykcjach dotyczących przyznawania kredytów. Takie restrykcje mogą dotyczyć poziomu wkładu własnego, wysokości dochodów, formy zatrudnienia i tak dalej. Dobrym przykładem wygenerowania przez banki dodatkowego popytu, poprzez zmniejszenie oczekiwań jakościowych dotyczących kredytobiorców, były kredyty *subprime*<sup>9</sup>. Przypadek ten pokazał wyraźnie, że podejście banków do udzielania nowych kredytów mieszkaniowych może istotnie wpływać na wzrost popytu na nieruchomości w społeczeństwie. Oczywiście, możliwe jest także działanie odwrotne, powodujące zmniejszenie popytu poprzez ograniczenie kredytów udzielanych na zakup nieruchomości.

Podmiotami generującymi podaż na rynku mieszkaniowym w Polsce są firmy budowlane. Deweloperzy jednak raczej reagują na aktualny popyt rynkowy, niż sami decydują o podaży. Zatem to popyt powoduje podaż. Takie założenie wynika z faktu, że nieruchomości kupowane są przede wszystkim za pieniądze pochodzące z kredytu, a firmy budowlane nie mają wiedzy dotyczącej liczby przyszłych kredytów mieszkaniowych. Wzrost lub spadek podaży nowych mieszkań wynika więc z reakcji deweloperów na liczbę przyznanych w danym momencie kredytów.

Powołując się na Adama Smitha, możemy wyróżnić **popyt absolutny** oraz **popyt efektywny**<sup>10</sup>. Popyt absolutny na rynku mieszkaniowym wynika głównie z demografii. Pokolenia wyżu oraz niżu demograficznego powodują, właściwe sobie, większe lub mniejsze zapotrzebowanie na nieruchomości. Taki popyt jest jednak popytem teoretycznym, gdyż nie każdego stać na zakup własnego mieszkania. Dlatego zawsze tylko pewna część popytu absolutnego zamienia się na popyt efektywny. Jaka jest to część? Poza ludźmi posiadającymi własne środki finansowe będą to ludzie, którym banki udzielały kredytu. Widać więc wyraźnie, że polityka kredytowa banków wpływa na to, jaka część popytu absolutnego zamieni się w popyt efektywny, czyli realny popyt wpływający na ceny. Oczywiście deweloperzy mogą próbować przewidywać popyt na rynku mieszkaniowym. Na przykład na podstawie demografii zmierzyć popyt absolutny, a następnie, odwołując się do historycznej relacji popytu efektywnego do popytu absolutnego, zakładać przyszły popyt efektywny. W takich prognozach istnieje jednak pewne niebezpieczeństwo. Jeżeli instytucje finansowe zmieniłyby swoją politykę kre-

<sup>9</sup> Segment kredytów o podwyższonym ryzyku, przyznawanych osobom o niskich dochodach i złej historii kredytowej, za: K. Grzelec, *Kryzys na rynku subprime w USA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2008, nr 89, s. 146.

<sup>10</sup> A. Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, WN PWN, Warszawa 2007, s. 67.



dytowa, relacja ta z pewnością uległaby zmianie i przewidywania deweloperów by się nie spełniły. Należy zatem założyć, iż taka niepewność powoduje, że większość firm deweloperskich nie próbuje przewidywać wielkości przyszłego popytu efektywnego i po prostu reaguje na popyt aktualnie generowany na rynku. To z kolei sprawia, że musi następować pewne opóźnienie w dostosowywaniu się liczby oferowanych mieszkań do zmieniającej się sytuacji rynkowej. Gdy mieszkań w ofercie jest za dużo, przez pewien czas będzie występować nadpodaż. Żeby dostosować się do zmniejszonego popytu, deweloperzy zmuszeni będą obniżyć ceny oraz ograniczyć budowanie nowych lokali. Prawdopodobnie spowoduje to również wyjście z rynku pewnej liczby firm budowlanych, ponieważ okaże się, że rynek jest dla nich za mały. W przypadku sytuacji odwrotnej, kiedy na rynku pojawi się dodatkowy popyt, dopiero po pewnym czasie nastąpi pełne zaspokojenie zwiększonego zapotrzebowania na mieszkania. Będzie to czas, jaki firmy budowlane potrzebują na wybudowanie nowych mieszkań. Podczas tego okresu dostosowywania się rynku do zwiększonego popytu ceny mieszkań obecnych już w sprzedaży wzrosną.

#### 4. Rozpoznawanie popytu i podaży

Do poprawnego zbadania istniejącej na lokalnym rynku nierównowagi między podażą a popytem potrzebne są odpowiednie dane. Nawiązując do wcześniejszych założeń, należy uznać, że za popyt mieszkaniowy odpowiada przede wszystkim liczba udzielonych w mieście kredytów. Podaż z kolei stanowi liczba mieszkań oddanych do użytku wraz z mieszkaniem będącymi już w ofercie sprzedażowej. Dopiero na tej podstawie można analizować popyt i podaż w danym mieście. Niestety, dane mówiące o liczbie kredytów mieszkaniowych udzielonych w poszczególnych miastach nie są ogólnie dostępne. Brak tych danych spowodował, że niemożliwe było bezpośrednie zbadanie relacji między podażą a popytem. Analiza wykresów pokazała jednak, że można zastąpić opisany wyżej brak informacji, wykorzystując zmieniającą się w czasie wielkość różnicy między cenami ofertowymi i transakcyjnymi na rynku pierwotnym i wtórnym.

Jeżeli na rynku pierwotnym wystąpi nierównowaga między podażą a popytem, cena się zmieni. Natomiast w stanie równowagi cena pozostanie na takim samym poziomie. Gdy zatem na niewielką liczbę nowych mieszkań w ofercie rynku pierwotnego pojawi się duży popyt, najprawdopodobniej zostaną one szybko sprzedane. W takiej sytuacji cena transakcyjna będzie bardzo zbliżona do ceny ofertowej. *Spread*<sup>11</sup> między ceną ofertową i transakcyjną będzie niewielki. W skrajnej sytuacji cena transakcyjna może być większa od ceny ofertowej, co

<sup>11</sup> *Spread* jest tu rozumiany jako różnica między ceną ofertową i transakcyjną.

przełoży się na ujemny *spread*. Jeżeli nierównowaga na rynku utrzyma się przez dłuższy okres, deweloperzy podniosą ceny ofertowe. Po podwyżce cen ofertowych sposób analizy jest taki sam. Przy niewielkim *spreadzie* można spodziewać się kolejnych podwyżek. Rozszerzony *spread* sugeruje natomiast, że bardziej prawdopodobne jest zatrzymanie dalszych wzrostów cen ofertowych. Analogiczna sytuacja występuje podczas spadków. Kiedy na pewną ilość mieszkań w ofercie deweloperskiej nie pojawi się wystarczająca liczba chętnych, po pewnym czasie powiększy się różnica między ceną ofertową i transakcyjną. Deweloperzy, widząc brak zainteresowania, sprzedadzą swoje mieszkania taniej, zachowując na początku cenę ofertową na niezmiennym poziomie. Wzrost *spreadu* przy niezmienionej cenie ofertowej jest więc sygnałem słabości po stronie popytu. Jeżeli taka sytuacja utrzyma się w przez dłuższy czas, ceny ofertowe powinny zostać obniżone. Po obniżce cen ofertowych należy powtórzyć analizę cen oraz *spreadu*.

Warto podkreślić, że warunkiem koniecznym występowania opisanych wyżej sygnałów jest istnienie konkurencyjnego rynku mieszkaniowego, na którym powinno funkcjonować przynajmniej kilka niezależnych podmiotów. W przypadku monopolu *spread* występował będzie nieregularnie, co zniekształci otrzymywane sygnały.

Na rynku wtórnym, w odróżnieniu od rynku pierwotnego, obecne są także osoby prywatne niezajmujące się na co dzień handlem nieruchomościami. Zatem uczestnicy rynku wtórnego to nie tylko zorientowani w aktualnej sytuacji profesjonaliści. Na tej podstawie można przyjąć założenie, że niektórzy ludzie wystawiający na sprzedaż swoje mieszkania nie zawsze mają pojęcie o aktualnych cenach transakcyjnych. Takie osoby mogą wyceniać lokale na podstawie cen historycznych oraz aktualnych cen ofertowych, natomiast dopiero po reakcji rynku dowiadują się, jaka cena była właściwa. Konsekwencją tego jest pewne opóźnienie w dostosowywaniu się cen ofertowych do panujących w danej chwili warunków rynkowych. Oczywiście sposób analizy zmian cen ofertowych i transakcyjnych na rynku wtórnym jest taki sam jak na rynku pierwotnym.

## 5. Trzy grupy miast

Najbardziej płynnym rynkiem mieszkaniowym w Polsce jest Warszawa, która obejmowała w różnych okresach od 25% do 35% rynku krajowego pod względem wartości nowo udzielonych kredytów. Kolejnymi miastami ważącymi najwięcej w tej kategorii są Gdańsk, Gdynia, Kraków, Łódź, Poznań, Wrocław, Szczecin i aglomeracja katowicka. Każde z nich ma w różnych okresach od ok. 3% do 10% udziału w rynku krajowym. Pozostałe miasta wojewódzkie ważą mniej niż 3% każde<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Raport AMRON-SARFIN, *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, 2/2015, Związek Banków Polskich.

Narodowy Bank Polski, publikujący kwartalnie bazy cen nieruchomości mieszkaniowych, podzielił miasta w Polsce na trzy grupy<sup>13</sup>. W **pierwszej grupie** znajduje się Warszawa, jedyne miasto, którego liczba mieszkańców zdecydowanie przekracza milion. Do **drugiej grupy** należą: Gdańsk, Gdynia, Kraków, Łódź, Poznań oraz Wrocław – miasta, których liczba mieszkańców zawiera się w przedziale 0,5–1 mln. W **trzeciej grupie** są natomiast pozostałe miasta wojewódzkie: Białystok, Bydgoszcz, Katowice, Kielce, Lublin, Olsztyn, Opole, Rzeszów, Szczecin i Zielona Góra. Warto zauważyć, że pod względem wartości nowo udzielonych kredytów każda z grup zajmuje mniej więcej 1/3 rynku krajowego.

Sposób analizy wykresów poszczególnych miast składa się z trzech etapów. Najpierw badany jest wykres całej grupy, do której dane miasto należy. W kolejnym kroku wykres wybranego miasta. Na końcu obydwie wykresy są ze sobą porównywane. Dzięki zestawieniu wykresów można zobaczyć, czy ceny mieszkań na rynku pierwotnym i wtórnym w badanym mieście zachowują się lepiej lub gorzej od cen mieszkań na rynku pierwotnym i wtórnym w całej grupie miast. W analogiczny sposób analizowane są spółki giełdowe. Wykres akcji konkretnej spółki porównuje się do wykresu całego indeksu, do którego dana spółka należy. Pozwala to łatwo zobaczyć, czy firma ma szansę zostać potencjalnym liderem przyszłych wzrostów<sup>14</sup>. Warszawa ze względu na to, że jest jedynym miastem w swojej grupie, została przeanalizowana samodzielnie. Poznań natomiast został zbadany według wyżej opisanego schematu.

## 6. Analiza rynków mieszkaniowych wybranych miast

Poniżej zaprezentowana została analiza sytuacji na rynkach mieszkaniowych w Warszawie, w drugiej grupie miast oraz w Poznaniu.

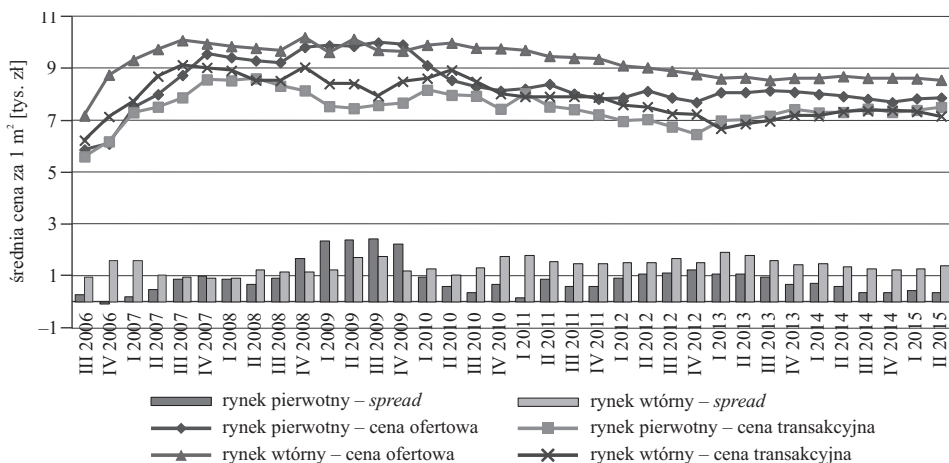
### 6.1. Warszawa

W drugim półroczu 2006 r. na rynku pierwotnym w Warszawie wystąpiły znaczne wzrosty cen (zob. wyk. 1). Ostatni kwartał 2006 r. charakteryzował się nawet ujemnym *spreadem*. Świadczyło to o bardzo dużym popycie na nieruchomości. Wzrosty wystąpiły także w całym 2007 r. Jednak od połowy 2007 r. *spread* na rynku pierwotnym zaczął się nieco zwiększać. Warto również odnotować, że w III i IV kwartale 2007 r. na rynku wtórnym wystąpiły już spadki cen ofertowych i transakcyjnych. W I kwartale 2008 r. obniżyły się ceny ofertowe na rynku pierwotnym. II kwartał 2008 r. charakteryzowała kolejna obniżka cen ofertowych

<sup>13</sup> [www.nbp.pl/publikacje/rynek\\_nieruchomosci/ceny\\_mieszkan.xls](http://www.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/ceny_mieszkan.xls) [7.11.2015].

<sup>14</sup> T. Williams, op. cit., s. 116–118.

**Wykres 1.** Kształtowanie się średnich cen ofertowych i transakcyjnych 1 m<sup>2</sup> mieszkania na rynku pierwotnym i wtórnym w Warszawie w okresie od III kwartału 2006 roku do II kwartału 2015 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego, [www.nbp.pl/publikacje/rynek\\_nieruchomosci/ceny\\_mieszkan.xls](http://www.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/ceny_mieszkan.xls) [28.09.2015].

z zachowaniem cen transakcyjnych na podobnym poziomie. W III kwartale 2008 r., pomimo kolejnej obniżki cen ofertowych, *spread* się rozszerzył. Ciekawa sytuacja wystąpiła jednak w IV kwartale tego roku. Pomimo spadających cen transakcyjnych deweloperzy podnieśli swoje ceny ofertowe. Objawiło się to oczywiście dalszym rozszerzeniem *spreadu*. Rekordowo duży *spread* występował w całym 2009 r., wywołując dużą presję na obniżkę cen ofertowych. Jednak dopiero w I kwartale 2010 r. deweloperzy obniżyli swoje ceny ofertowe. Ceny transakcyjne w tym kwartale z kolei wzrosły, powodując znaczne zwężenie *spreadu*. W II i III kwartale 2010 r. ceny ofertowe nadal malały przy relatywnie stabilnych cenach transakcyjnych. *Spread* mocno zmalał w tych kwartałach. IV kwartał 2010 r. przyniósł dalszą obniżkę cen ofertowych oraz spore tąpnięcie cen transakcyjnych. Na początku 2011 r. rynek prawie osiągnął zrównanie cen ofertowych i transakcyjnych. Przy lekkim wzroście cen ofertowych nastąpił duży wzrost cen transakcyjnych. Potwierdza to minimalny *spread*. Oczywiście, po takim sygnale już w II kwartale 2011 r. deweloperzy podnieśli swoje ceny ofertowe. Okazało się jednak, że nie przekonało to kupujących, którzy obserwowali już w tym czasie obniżki cen ofertowych na rynku wtórnym. Zatem ceny transakcyjne na rynku pierwotnym powróciły do niższych poziomów. Do końca 2011 r. następowało też powolne obniżanie ceny ofertowej przy stabilnym *spreadzie*. W pierwszym półroczu 2012 r. miała miejsce korekta wcześniejszych spadków. Deweloperzy podnieśli nieco ceny ofertowe, spowodowało to

jednak tylko chwilowe zatrzymanie spadków cen transakcyjnych. Presję rynku na dalsze obniżanie ceny pokazał rozszerzony *spread*. III i IV kwartał 2012 r. charakteryzował więc dalszy spadek cen ofertowych przy dodatkowo rosnącym *spreadzie*. Sytuacja zmienia się w I kwartale 2013 r. Wzrostowi cen ofertowych towarzyszył bowiem wzrost cen transakcyjnych. *Spread* w tym kwartale nieco się zawężił. Następnie, podczas pozostałych kwartałów 2013 r. przy stałych cenach ofertowych, *spread* systematycznie malał. W I kwartale 2014 r. nastąpił lekki, równomierny spadek cen ofertowych i transakcyjnych. Po czym do końca 2014 r. można było zaobserwować systematyczny spadek cen ofertowych przy stabilnym poziomie cen transakcyjnych. W związku z tym w ostatnim kwartale 2014 r. *spread* był już bardzo niewielki. Zachęciło to deweloperów do podniesienia cen ofertowych w I kwartale 2015 r. Podwyżce tej towarzyszył także wzrost cen transakcyjnych. W II kwartale 2015 r., przy niezmiennych cenach ofertowych, nastąpiło zwięźlenie się *spreadu*.

W przypadku rynku wtórnego drugie półrocze 2006 i początek 2007 r. pokazują wyraźnie, jak silny popyt panował wówczas na rynku nieruchomości. Pomimo znacznych podwyżek cen ofertowych ceny transakcyjne rosły w równie szybkim tempie. W II i III kwartale 2007 r., przy dalszych dynamicznych wzrostach cen ofertowych, *spread* mocno się zwięźlił. Świadczyło to o bardzo dużej sile po stronie popytu. Dopiero IV kwartał 2007 r. przyniósł pewne odreagowanie. Ceny ofertowe i transakcyjne lekko się obniżyły, zachowując jednak podobny do poprzedniego kwartału *spread*. W kolejnych kwartałach, aż do III kwartału 2008 r., następowała dalsza powolna obniżka cen ofertowych. Towarzyszył temu wyraźnie rozszerzający się *spread*. W IV kwartale 2008 r. nastąpił chwilowy wzrost cen ofertowych i transakcyjnych. W tym samym kwartale deweloperzy podnieśli swoje ceny ofertowe. W I kwartale 2009 r. ceny ofertowe i transakcyjne ponownie spadły. W II kwartale 2009 r. właściciele mieszkań ponownie podnieśli ceny ofertowe. Nie przełożyło się to jednak na wzrost cen transakcyjnych, które pozostały na podobnym do poprzedniego kwartału poziomie. Spowodowało to wyraźne rozszerzenie *spreadu*, wywołując tym samym silną presję na obniżkę cen ofertowych. W III kwartale 2009 r. pomimo spadku cen ofertowych spadły także ceny transakcyjne. W ostatnim kwartale 2009 r. na rynku wtórnym miało jednak miejsce pewne odreagowanie. Przy niezmiennych cenach ofertowych wzrosły ceny transakcyjne. Następne dwa kwartały potwierdziły odradzający się popyt. Przy lekko rosnącej cenie ofertowej znacząco zwięźlił się *spread*. Na nic się to jednak zdało, gdyż w tym samym czasie na rynku pierwotnym wystąpiła duża obniżka cen ofertowych. Zatem już w III kwartale 2010 r., przy lekkiej obniżce cen ofertowych, mocno spadły ceny transakcyjne. W IV kwartale 2010 r. ceny transakcyjne jeszcze bardziej spadły. Następnie przez cały rok 2011 byliśmy świadkami systematycznych obniżek cen ofertowych, przy towarzyszących im ustabilizowanych cenach transakcyjnych. *Spread* w tym okresie nieco zmałał.

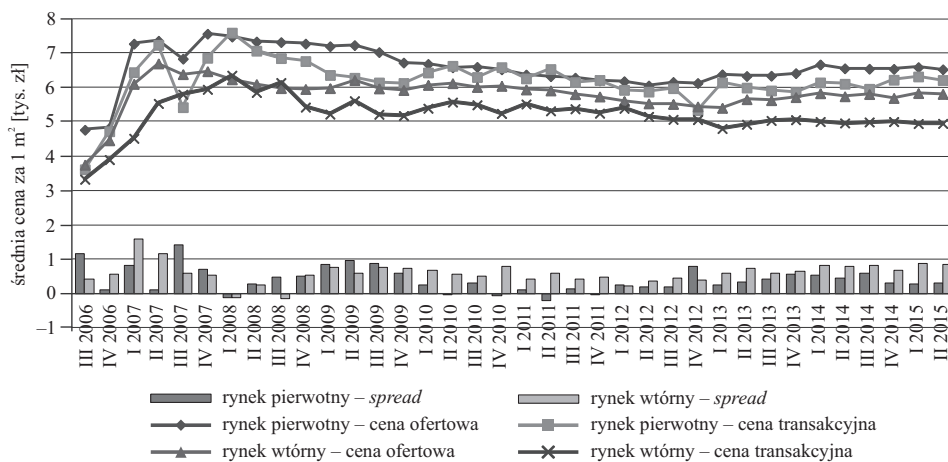
Od I kwartału 2012 r. do I kwartału 2013 r. trend spadkowy dla cen ofertowych nadal się utrzymywał. Równomiernie obniżały się w tym czasie ceny transakcyjne. W I kwartale 2013 r. na rynku wtórnym wystąpiło znaczne tąpnięcie ceny transakcyjnej, powodując rozszerzenie *spreadu*. Warto jednak zwrócić uwagę na to, co w tym czasie zadziało się na rynku pierwotnym. Nastąpił tam silny wzrost cen ofertowych i transakcyjnych. Spowodowało to zatrzymanie spadków cen ofertowych i wyraźny wzrost cen transakcyjnych, trwało to do III kwartału 2014 r. W IV kwartale 2014 r. ceny ofertowe i transakcyjne pozostały na niezmiennym poziomie. Natomiast w I i II kwartale 2015 r., przy lekko zniżkujących cenach ofertowych, *spread* zaczął się ponownie rozszerzać, wywierając presję na obniżanie cen ofertowych.

Podsumowując, sytuacja na rynku mieszkaniowym w Warszawie po II kwartale 2015 r. nie była jednoznaczna. Jeżeli chodzi o rynek pierwotny, to niewielka podwyżka cen ofertowych w I kwartale 2015 r., a następnie utrzymanie tych cen w II kwartale 2015 r., przy zmniejszającym się *spreadzie* sugerują, że w kolejnych kwartałach deweloperzy spróbują podnieść lub przynajmniej utrzymać na niezmiennym poziomie ceny ofertowe. Istotne będzie wówczas, co się stanie ze *spreadem*. Niski *spread* da kolejny sygnał sugerujący podwyżki albo utrzymanie cen ofertowych. Z kolei rozszerzony spowoduje jej obniżenie. Zupełnie inna sytuacja panowała w ostatnich kwartałach na rynku wtórnym. Już od połowy 2014 r. widać było delikatne obniżanie się cen ofertowych, przy czym w pierwszej połowie 2015 r. ceny ofertowe nieco bardziej się obniżyły. Dodatkowo towarzyszyło temu rozszerzanie się *spreadu*. Mieliśmy więc wyraźnie prospadkowy sygnał z rynku wtórnego. Stąd ostateczny wniosek jest taki, że pomimo ewentualnych podwyżek cen ofertowych i transakcyjnych na rynku pierwotnym w krótkim okresie w dłuższej perspektywie wzrosty nie będą możliwe do utrzymania i w konsekwencji deweloperzy powinni powrócić do niższych cen.

## 6.2. Miasta grupy drugiej

Wykres 2 obrazuje sytuację w sześciu miastach z grupy drugiej (Gdańsk, Gdynia, Kraków, Łódź, Poznań oraz Wrocław). Okres od III kwartału 2006 r. do I kwartału 2007 r. charakteryzował duży wzrost cen ofertowych i transakcyjnych na rynku pierwotnym. II kwartał 2007 r. pokazał silny wzrost cen ofertowych względem poprzedniego kwartału, przy czym wzrost cen transakcyjnych nie był już tak znaczący. Pokazał to wyraźnie rozszerzony *spread*. W konsekwencji deweloperzy obniżyli ceny ofertowe w III kwartale 2007 r. W kolejnym kwartale byliśmy świadkami dalszego obniżania cen ofertowych, natomiast znacznie wzrosły w tym samym czasie ceny transakcyjne. Pojawił się zatem ujemny *spread*. Spowodowało

**Wykres 2.** Kształtowanie się średnich cen ofertowych i transakcyjnych 1 m<sup>2</sup> mieszkania na rynku pierwotnym i wtórnym w drugiej grupie miast w okresie od III kwartału 2006 roku do II kwartału 2015 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego, op. cit.

to oczywiście zatrzymanie dalszych obniżek cen ofertowych w I kwartale 2008 r. Niestety dla deweloperów ceny transakcyjne spadły. W II kwartale tego roku, przy nadal niezmięniętej cenie ofertowej, jeszcze bardziej obniżyły się ceny transakcyjne. Obrazuje to doskonale bardzo szeroki *spread*. W III kwartale 2008 r. obniżono ceny ofertowe, przy czym w tym samym czasie nastąpił istotny wzrost cen transakcyjnych. IV kwartał 2008 r. to kolejny spadek cen ofertowych przy rozszerzonym nieco *spreadzie*. Na początku 2009 r. deweloperzy podwyższyli nieco ceny ofertowe, podwyżki te nie zostały jednak zaakceptowane przez rynek, a ceny transakcyjne spadły. Warto tu odnotować kondycję rynku wtórnego, na którym trend spadkowy był już wtedy wyraźny. W kolejnych dwóch kwartałach nastąpił równomierny spadek cen ofertowych i cen transakcyjnych. *Spread* był w miarę stabilny. W IV kwartale 2009 r. ceny ofertowe pozostały na takim samym poziomie przy nieco zawężonym *spreadzie*. Dało to sygnał deweloperom do podniesienia ceny ofertowej. W I kwartale 2010 r. wzrosły ceny ofertowe i transakcyjne. *Spread* był na zbliżonym do poprzedniego kwartału poziomie. W II kwartale 2010 r. obniżono ceny ofertowe, ceny transakcyjne natomiast się nie zmieniły. W III kwartale 2010 r. przy niezmięniętych cenach ofertowych zwiększył się *spread*. W kolejnych dwóch kwartałach z kolei wzrosły ceny ofertowe i transakcyjne przy stabilnym *spreadzie*. W II kwartale 2011 r. ceny ofertowe i transakcyjne mocno się do siebie zbliżyły, spotykając się niejako w połowie drogi. *Spread* był wtedy niewielki. III i IV kwartał 2011 r. przyniósł lekkie obniżki cen ofertowych przy zwiększającym się *spreadzie*. Pojawiła się

więc pewna presja na obniżkę ceny. W I kwartale 2012 r. deweloperzy podnieśli lekko ceny ofertowe, spadły jednak ceny transakcyjne. Kolejne kwartały, aż do początku 2013 r., cechowało równomierne obniżanie się cen ofertowych i transakcyjnych, przy stabilnym *spreadzie*. W II kwartale 2013 r. nastąpiło jednak odbicie. Wzrosły ceny ofertowe i transakcyjne. III kwartał 2013 r. cechowała co prawda pewna obniżka cen ofertowych, jednak ceny transakcyjne pozostały na niezmiennym poziomie. W kolejnych dwóch kwartałach nastąpił lekki wzrost cen ofertowych, a *spread* rozszerzył się tylko nieznacznie. Do końca 2014 r. ceny ofertowe pozostały na niezmiennym poziomie przy lekko zawężonym *spreadzie* w II i III kwartale. W IV kwartale 2014 r. natomiast *spread* nieznacznie się rozszerzył. W I kwartale 2015 r. deweloperzy postanowili podnieść nieco swoje ceny ofertowe, *spread* nie zmienił się znacząco. To sprawiło zapewne, że w II kwartale 2015 r. ponownie podniesiono ceny ofertowe. Tym razem jednak *spread* powiększył się.

Podobnie jak na rynku pierwotnym rynek wtórny drugiej połowie 2006 r. i I kwartale 2007 r. charakteryzowały dynamiczne wzrosty cen ofertowych i transakcyjnych. W II kwartale 2007 r. ceny ofertowe nie wzrosły już tak znacząco, niemniej jednak nadal byliśmy świadkami rosnących cen transakcyjnych. Co ciekawe, w kolejnych kwartałach aż do początku 2008 r. ceny ofertowe i transakcyjne poruszały się w trendzie bocznym z względnie ustabilizowanym *spreadem*. Dopiero w II kwartale 2008 r. nieznacznie obniżono ceny ofertowe, także ceny transakcyjne zmieniły się stosunkowo niewiele. Dopiero wyraźny spadek cen ofertowych na rynku pierwotnym w III kwartale 2008 r. spowodował obniżenie cen ofertowych na rynku wtórnym. Ceny transakcyjne również uległy spadkowi. W IV kwartale 2008 r. nastąpiło lekkie odbicie cen ofertowych i transakcyjnych. W kolejnych kwartałach do III kwartału 2009 r. systematycznie jednak obniżano ceny ofertowe. Obniżkom tym towarzyszył rozszerzający się nieznacznie *spread*, wywołując pewną presję na dalsze spadki cen. Zatrzymanie spadków cen ofertowych na rynku pierwotnym w IV kwartale 2009 i ich wzrost I kwartale 2010 r. pomogły również rynkowi wtórnemu. Ceny ofertowe w na początku 2010 r. zostały nieznacznie podniesione, czemu towarzyszył zmniejszający się *spread*. W II kwartale 2010 r. przy niezmiennych cenach ofertowych *spread* się zwiększył. Spowodowało to obniżkę ceny ofertowej w III kwartale 2010 r., ceny transakcyjne pozostały takie same. W następnych kwartałach, aż do II kwartału 2011 r., sytuacja na rynku wtórnym była stabilna. Ceny ofertowe i transakcyjne nie uległy praktycznie żadnym zmianom. W kolejnym okresie, od III kwartału 2011 do I kwartału 2012 r. ceny ofertowe i transakcyjne poruszały się równolegle w lekkim trendzie spadkowym. W II kwartale 2012 r., pomimo kolejnej niewielkiej obniżki cen ofertowych, nastąpił znaczny spadek cen transakcyjnych, powodując rozszerzenie *spreadu*. W III i IV kwartale 2012 r. powolne obniżanie się cen ofertowych było nadal kontynuowane, przy czym ustabilizowały się już

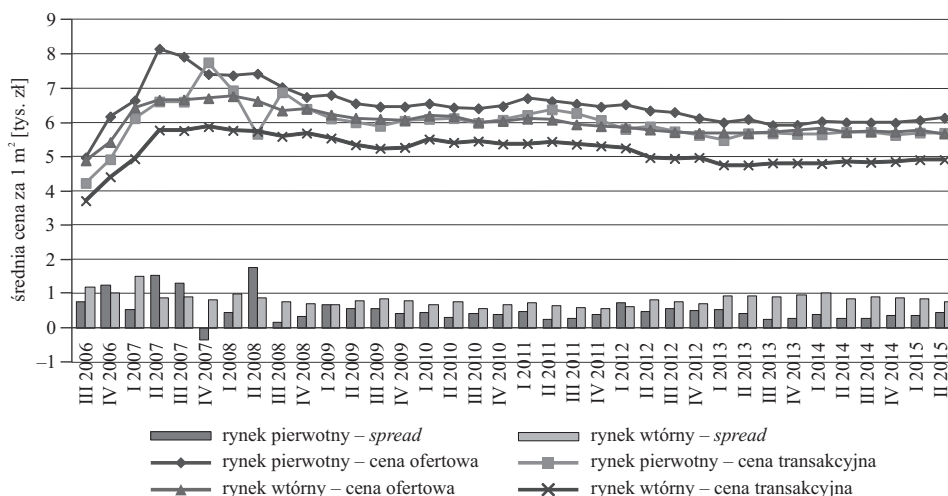


ceny transakcyjne. W I kwartale 2013 r. przy niezmiennych cenach ofertowych nastąpiło kolejne tąpnięcie cen transakcyjnych. Tym razem jednak w kolejnym kwartale nie wystąpiła dalsza obniżka cen. Ceny ofertowe i transakcyjne pozostały na podobnym poziomie. Tłumaczyć to można podwyżką, jaka wystąpiła wtedy na rynku pierwotnym. W następnym okresie, aż do I kwartału 2014 r., widać powolny wzrost cen ofertowych, przy stabilnym poziomie cen transakcyjnych. W II kwartale 2014 r. wystąpiła niewielka obniżka cen ofertowych, powodując zmniejszenie *spreadu*. Do końca 2014 r. ceny ofertowe i transakcyjne praktycznie pozostały na tych samych poziomach. W I kwartale 2015 r. mieliśmy tylko lekki wzrost cen transakcyjnych. W II kwartale 2015 r. maleją z kolei ceny ofertowe przy niezmiennych cenach transakcyjnych.

### 6.3. Poznań

Na wykresie 3 przedstawiono dane z rynku mieszkaniowego w Poznaniu. W III kwartale 2006 r. na rynku pierwotnym widać było stosunkowo duży *spread* między cenami ofertowymi i transakcyjnymi. W IV kwartale 2006 r. cena ofertowa wzrosła tylko nieznacznie, zmalał natomiast *spread*. W I kwartale 2007 r. nastąpiła bardzo duża podwyżka cen ofertowych. Ceny transakcyjne także silnie wzrosły, niemniej jednak *spread* ponownie się rozszerzył. W II kwartale 2007 r.

**Wykres 3.** Kształtowanie się średnich cen ofertowych i transakcyjnych 1 m<sup>2</sup> mieszkania na rynku pierwotnym i wtórnym w Poznaniu w okresie od III kwartału 2006 roku do II kwartału 2015 roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego, op. cit.

ceny ofertowe pozostały na podobnym do wcześniejszego kwartału poziomie, natomiast *spread* bardzo się zawęził. W kolejnym kwartale zobaczyć można już znaczną obniżkę cen ofertowych przy dużym *spreadzie*. Widać więc wyraźnie, że popyt w tamtym okresie zdecydowanie stracił na sile. W IV kwartale 2007 r. nastąpiło odreagowanie spadków. Zarówno ceny ofertowe, jak i ceny transakcyjne mocno wzrosły względem poprzedniego kwartału. Początek roku 2008 charakteryzował się lekko ujemnym *spreadem*, co było zdecydowanym sygnałem silnego popytu. Podobnie zresztą wyglądała sytuacja na rynku wtórnym. Jednak w II kwartale 2008 r. wcześniejszy pro wzrostowy sygnał został zanegowany. Przy lekkiej obniżce cen ofertowych pojawił się dodatni *spread*. III i IV kwartał 2008 r. charakteryzowała lekka obniżka cen ofertowych przy rosnącym *spreadzie*. Stawało się więc jasne, że rynek ciągnie w dół. W I kwartale 2009 r., pomimo pewnej obniżki cen ofertowych, nastąpiło znaczne rozszerzenie *spreadu*. W II kwartale 2009 r. przy stałych cenach ofertowych *spread* jeszcze bardziej się powiększył. Był to więc jasny sygnał dla deweloperów do obniżania ceny ofertowej. Tak też się stało i w drugim półroczu 2009 nastąpiło znaczne obniżenie cen ofertowych przy zniżkujących także cenach transakcyjnych.

W I kwartale 2010 r. deweloperzy obniżyli jeszcze trochę ceny ofertowe, a *spread* bardzo się zmniejszył. II kwartał 2010 r., przy lekkiej obniżce cen ofertowych, pokazał wręcz ujemny *spread*. W konsekwencji w kolejnym kwartale pozostawiono już ceny ofertowe na niezmiennym poziomie. Pojawił się jednak dodatni *spread*. W IV kwartale ponownie obniżono nieco ceny ofertowe, *spread* był lekko ujemny. Taki okres występowania niewielkich, na przemian lekko dodatnich i lekko ujemnych, *spreadów* przy ciągłych obniżkach cen ofertowych, trwał aż do II kwartału 2012 r. Sam ujemny *spread* jest sygnałem zdecydowanie pro wzrostowym, niemniej jednak należy też zwrócić uwagę na pro spadkowe sygnały generowane przez rynek wtórny w tym okresie. W III kwartale 2012 r. nastąpiła lekka podwyżka cen ofertowych przy niewielkim *spreadzie*, kolejny pro wzrostowy sygnał niepotwierdzony przez rynek wtórny. W IV kwartale 2012 r., przy stałych cenach ofertowych, nastąpiło znaczne rozszerzenie *spreadu*. I kwartał 2013 r. sprawił jednak, że trend zaczął się odwracać. Istotnie wzrosły wtedy ceny ofertowe, a towarzyszący im *spread* był niewielki. W kolejnych dwóch kwartałach wystąpiło odreagowanie tej podwyżki. Ceny ofertowe pozostały na podobnym poziomie, a *spread* lekko się powiększył. Niemniej jednak w IV kwartale 2013 r. deweloperzy postanowili podnieść swoje ceny ofertowe. Ceny transakcyjne nieznacznie się przy tym obniżyły, co pokazał rozszerzony *spread*. W I kwartale 2014 r. ponownie podniesiono ceny ofertowe, tym razem *spread* zawęził się w porównaniu z poprzednim kwartałem. II i III kwartał 2014 r. charakteryzowały się stabilnym poziomem cen ofertowych, przy lekko rosnącym *spreadzie*. W IV kwartale 2014 i I kwartale 2015 r., przy niezmiennych cenach ofertowych, *spread*

ponownie się zawężił. W II kwartale 2015 r. nastąpiła z kolei lekka obniżka cen ofertowych przy niezmiennym *spreadzie*.

Na rynku wtórnym od III kwartału 2006 do połowy 2007 r. występowały znaczne wzrosty cen, przy czym *spread* wyraźnie się przy tym rozszerzał. W II kwartale 2007 r. nastąpił kolejny wzrost cen ofertowych i transakcyjnych. W III kwartale 2007 r. ceny ofertowe już się obniżyły, ceny transakcyjne nadal jednak rosły. IV kwartał 2007 r. pokazał lekki wzrost cen ofertowych oraz zmniejszony *spread*. W I kwartale 2008 r., podobnie jak na rynku pierwotnym, nastąpiła lekka obniżka cen ofertowych przy ujemnym *spreadzie*. II kwartał 2008 r. pokazał obniżkę cen ofertowych z dodatnim *spreadem*. W III kwartale przy lekkiej obniżce cen ofertowych wystąpił ujemny *spread*. Sygnał ten spowodował, że w IV kwartale 2008 r. ceny ofertowe pozostały na niezmiennym poziomie. *Spread* był wtedy jednak większy, dodatkowo na rynku pierwotnym spadały ceny ofertowe i transakcyjne, co wywierało presję na dalszy spadek cen. Na początku 2009 r. *spread* jeszcze bardziej się powiększył. W II kwartale 2009 r. nastąpiło z kolei odbicie, wzrosły ceny ofertowe i transakcyjne. Było to jednak odbicie chwilowe, w III i IV kwartale 2009 r. miały miejsce kolejne spadki cen ofertowych i transakcyjnych. Sytuacja się jednak ustabilizowała. Przez pierwszą połowę 2010 r. wzrosły nieco ceny ofertowe, towarzyszył im zmniejszający się *spread*. Świadczyło to o odbudowywaniu się popytu. Ceny transakcyjne na rynku pierwotnym także rosły w tym czasie. W drugiej połowie 2010 r., przy stabilnych cenach ofertowych, *spread* zaczął się jednak ponownie rozszerzać. Wymusiło to pewną obniżkę cen ofertowych na początku 2011 r. *Spread* nieco się wtedy zmniejszył. Jednak kolejne kwartały, aż do początku 2012 r., cechowało systematyczne obniżanie cen ofertowych przy ustabilizowanym poziomie cen transakcyjnych. W II kwartale 2012 r. ponownie spadły ceny transakcyjne, co pociągnęło w dół ceny ofertowe. W III i IV kwartale 2012 r. malejącym cenom ofertowym towarzyszył stabilny poziom cen transakcyjnych. Na początku 2013 r. nastąpiło jednak dalsze obniżenie cen transakcyjnych, powodując rozszerzenie *spreadu*. W tym samym czasie odrodził się rynek pierwotny, dając pretekst do podniesienia ceny. W związku z tym w kolejnych kwartałach, do początku roku 2014, zaczęto powoli i systematycznie podnosić ceny ofertowe. Wzrost cen transakcyjnych miał jednak miejsce jedynie w II i III kwartale 2013 r. II i III kwartał 2014 r. były stabilne pod względem cen ofertowych i *spreadu*. W IV kwartale 2014 r. obniżono nieznacznie ceny ofertowe przy stabilnych cenach transakcyjnych. Z kolei w I kwartale 2015 r. na rynku wtórnym wzrosły ceny ofertowe oraz spadły ceny transakcyjne, co uwidocznił rozszerzony *spread*. W II kwartale 2015 r. ceny ofertowa i transakcyjna pozostały na podobnym poziomie.

Podsumowując, sytuacja rynku mieszkaniowego w Poznaniu jest następująca. Ostatnia obniżka cen ofertowych na rynku pierwotnym w II kwartale 2015, przy podobnym do poprzedniego kwartału *spreadzie*, sugeruje możliwość

dalszych spadków w najbliższych kwartałach. Deweloperzy mogą jednak próbować pozostawić ceny ofertowe na niezmiennym poziomie. Wszystko wyjaśni przyszły *spread*. Na rynku wtórnym sytuacja wydaje się być podobna. Pomimo podwyżki cen ofertowych w I kwartale 2015 r. ceny transakcyjne lekko spadły, powodując rozszerzenie się *spreadu*. II kwartał 2015 r. pokazał już nieznaczne obniżanie cen ofertowych. *Spread* na rynku wtórnym był też stosunkowo szeroki w pierwszym półroczu 2015 r. Można się zatem spodziewać ponownej obniżki cen ofertowych na rynku wtórnym w najbliższej przyszłości. Ceny transakcyjne z kolei prawdopodobnie nie zmniejszą się znacząco. Wynika to z faktu, że są tylko nieznacznie powyżej minimum cenowego z I kwartału 2013 r. Jest to więc pewna psychologiczna granica, która nie powinna być szybko pokonana.

Prognozę przedstawioną wyżej dla Poznania potwierdza także wykres 2 ukazujący rynek mieszkaniowy w miastach grupy drugiej. Podniesienie cen ofertowych w I i II kwartale 2015 r. na rynku pierwotnym nie przełożyło się na wzrost cen transakcyjnych. Jeżeli w kolejnych kwartałach *spread* się rozszerzy, będzie to wyraźny sygnał prospadkowy dla deweloperów. Na rynku wtórnym z kolei w II kwartale 2015 r. widoczne już było obniżanie się cen ofertowych przy niezmiennych cenach transakcyjnych, co może sugerować dostosowywanie się cen ofertowych do aktualnej sytuacji na rynku.

## 7. Podsumowanie

Celem opracowania było pokazanie, w jaki sposób, wykorzystując elementy analizy technicznej, badać rynek mieszkaniowy w największych miastach w Polsce. W związku z ograniczeniami dotyczącymi objętości artykułu opisana została sytuacja w Warszawie i Poznaniu. Podobną analizę można jednak przeprowadzić dla każdego miasta wojewódzkiego w naszym kraju.

Głównym założeniem omawianej metody było to, że za zmiany cen nieruchomości odpowiada nierównowaga między popytem a podażą. Dzięki zbadaniu wykresów obrazujących ceny ofertowe i transakcyjne na rynku pierwotnym i wtórnym można uzyskać informacje mówiące o nierównowadze popytu i podaży. Przedstawienie danych w tej formie pozwala również zobaczyć pojawiające się sygnały zmiany trendu. Na podstawie takich sygnałów da się z kolei tworzyć potencjalne scenariusze dotyczące przyszłych ruchów cen. Podstawowym ograniczeniem w omawianej metodzie jest jednak relatywnie krótki horyzont czasowy. Bazując na chwilowej nierównowadze podaży i popytu, nie można przewidywać zmian w średnim i długim terminie. Niemniej jednak zaprezentowany sposób może być doskonałym dopełnieniem tradycyjnej analizy fundamentalnej, która jest obecnie powszechnie stosowana do badań rynku nieruchomości. Analiza

*spreadu* między cenami transakcyjną i ofertową pozwala bowiem potwierdzić lub zanegować scenariusze prezentowane na podstawie analizy fundamentalnej oraz precyzyjnie wyznaczyć początek i koniec panującego trendu. Należy zatem uznać, że zaprezentowany sposób analizy ma szansę stać się nieodzownym elementem szerokiej analizy rynku mieszkaniowego, podobnie jak ma to miejsce w przypadku analizy technicznej na rynku akcji.

## Literatura

- Glaeser E., Gyourko J., *Housing Dynamics*, „The National Bureau of Economic Research Working Paper” nr 12787, December 2006, [www.nber.org/papers/w12787](http://www.nber.org/papers/w12787) [16.12.2015].
- Grzelec K., *Kryzys na rynku subprime w USA*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów” 2008, nr 89.
- Holmes G., *Trading in the Shadow of the Smart Money*, 2011, [http://www.tradeguidet.com/book\\_complete.html](http://www.tradeguidet.com/book_complete.html) [6.11.2015].
- Raport AMRON-SARFIN, *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, 2/2015, Związek Banków Polskich.
- Raport AMRON-SARFIN, *Ogólnopolski raport o kredytach mieszkaniowych i cenach transakcyjnych nieruchomości*, 3/2013, wersja rozszerzona, Związek Banków Polskich.
- Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, WN PWN, Warszawa 2007.
- Williams T., *Master the Markets*, TradeGuider Systems, 2009, [http://www.tradeguidet.com/mtm\\_251058.pdf](http://www.tradeguidet.com/mtm_251058.pdf) [6.11.2015].
- Wyckoff R.D., *Method of Trading and Investing in Stocks*, Wyckoff Associates, Inc. New York 1937. [www.nbp.pl/publikacje/rynek\\_nieruchomosci/ceny\\_mieszkan.xls](http://www.nbp.pl/publikacje/rynek_nieruchomosci/ceny_mieszkan.xls) [7.11.2015].
- [www.readtheticker.com/Pages/IndLibrary.aspx?65tf=84\\_richard-wyckoff-method](http://www.readtheticker.com/Pages/IndLibrary.aspx?65tf=84_richard-wyckoff-method) [6.11.2015].

## A technical analysis of the housing market in Poland based on the Richard Wyckoff Method

**Abstract.** The purpose of this article is to show how a technical analysis can be used to examine the housing market in Poland. The core idea of the work is based on the Wyckoff Method, commonly used by many investors in the world. The main assumption is that the economic principle of supply and demand works in all markets. Therefore, if there is any imbalance, the market will move to compensate for it. Demonstrating this imbalance on the chart enables us to understand and possibly even predict how the price will change. The cities of Warsaw and Poznan are used as the two examples analysed and presented in this paper.

**Keywords:** housing market, principle of supply and demand, Richard Wyckoff, technical analysis



## MAŁGORZATA KLIMKOWSKA

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: m.klimkowska@gmx.com

# Analiza porównawcza systemów wspierania eksportu Polski i Wielkiej Brytanii\*

**Streszczenie.** Proces umiędzynarodowienia jest efektem zaplanowanych i realizowanych przez firmę działań, uwarunkowanych atrakcyjnością rynków zagranicznych oraz posiadanymi przez tę firmę zasobami. W wielu przypadkach, aby proces ten mógł być zakończony pomyślnie, przedsiębiorca potrzebować będzie pomocy ze strony państwa. To, czy i w jakim zakresie ją otrzyma, rzutować będzie na jego przyszłe „być albo nie być” na rynkach zagranicznych. Niniejszy artykuł ukazuje, na jaki zakres pomocy liczyć mogą przedsiębiorcy z Polski i Wielkiej Brytanii. Wskazuje na słabe i mocne strony każdego z wymienionych systemów wsparcia, a także rekomenduje działania, które mogłyby wpłynąć na ulepszenie każdego z nich. Skupienie się na takich aspektach jak promocja wsparcia oferowanego w ramach różnorodnych narzędzi, szybkie reagowanie na zmiany potrzeb eksporterów – zarówno debiutantów, jak i doświadczonych graczy, ciągłe podnoszenie jakości usług i elastyczność w działaniach winny być priorytetami, gdy rządy będą formułować programy wsparcia.

**Słowa kluczowe:** internacjonalizacja, eksport, wsparcie eksportu, system wsparcia eksportu, rynki zagraniczne, ekspansja zagraniczna

## 1. Wprowadzenie

Eksportowanie towarów i usług jest jedną z najczęstszych metod wejścia z działalnością gospodarczą na rynki zagraniczne. Powodem tego w większości przypadków jest niższy poziom ryzyka oraz zaangażowania środków, niż

---

\* Artykuł opracowany na podstawie pracy magisterskiej pt. *Analiza porównawcza systemów wspierania eksportu Polski i Wielkiej Brytanii*, napisanej w Wyższej Szkole Bankowej w Poznaniu w 2014 r. Praca zdobyła nagrodę Ministra Gospodarki w VIII edycji konkursu „Teraz Polska Promocja” na najlepszą pracę magisterską dotyczącą promocji Polski.

ma to miejsce przy innych formach wejścia. Pomimo tego przedsiębiorstwa podejmujące próby ekspansji zagranicznej niejednokrotnie w ciągu całego procesu internacjonalizacji stawiają czoła wielu przeszkodom. Przewyciężenie ich często wręcz hamuje debiutujących eksporterów w ich staraniach o zaistnienie na nowym rynku, a tym doświadczonym przysparza jeszcze więcej problemów, z zawieszeniem działalności włącznie.

Z uwagi na fakt, iż eksport traktowany jest jako koło napędzające wzrost zarówno gospodarczy, jak i dobrobytu społeczeństwa, jednym z najważniejszych zadań stojących przed organami odpowiedzialnymi za rozwój tej gospodarki jest stworzenie efektywnego systemu wspierania eksportu przez państwo. System ten obejmujący działania, których celem jest utrzymanie, pobudzanie i rozwój eksportu za pomocą zbioru zasad, środków i metod oddziałujących na jego rozmiary, kierunki oraz strukturę, określany jest mianem polityki proeksportowej<sup>1</sup>. Termin polityki proeksportowej rozpatrywać można w dwóch zakresach. W ujęciu węższym jest to ogół działań państwa, które stanowią wsparcie i ułatwienie dla eksportu i których celem jest przyniesienie jak największych korzyści z uczestnictwa kraju w wymianie międzynarodowej<sup>2</sup>. Szersze znaczenie tego terminu obejmuje działania państwa mające na celu przyspieszenie zrównoważonego rozwoju gospodarczego kraju za pomocą eksportu<sup>3</sup>.

Najogólniej rzecz ujmując, zadaniem polityki wspierającej eksport jest tworzenie korzystnych warunków do zwiększania skali i zakresu sprzedaży towarów i usług na zagranicznych rynkach. Odbywa się to głównie poprzez działania konkretnych instytucji na poziomie krajowym i międzynarodowym, jak również poprzez tworzenie rządowych programów wsparcia skierowanych do eksporterów zarówno debiutujących, jak i tych doświadczonych. Programy te opierają się na rozmaitych instrumentach, spośród których wymienić można instrumenty finansowe i promocyjno-informacyjne.

Celem niniejszego artykułu jest zatem analiza porównawcza tychże instrumentów, na przykładzie systemów wsparcia istniejących w Polsce oraz w Wielkiej Brytanii. Podsumowano działania rządowe z ostatnich lat (nie cofając się jednak dalej niż do 2007 r.) oraz nakreślono cele strategii na najbliższe lata (w zależności od instytucji, nie wybiegając dalej niż ramy strategii na to pozwalają, tj. do 2020 r.). Co więcej, zbadano i porównano instrumenty rządowe dostępne dla przedsiębiorców w roku pisania pracy magisterskiej, na podstawie której powstał niniejszy artykuł, tj. w 2014 r. Analiza ta dała podstawy do sformułowania rekomendacji ulepszeń obu systemów skierowanych do rządów realizujących

<sup>1</sup> T.H. Bednarczyk, *Miejsce i rola polityki proeksportowej w warunkach liberalizacji handlu międzynarodowego*, w: *Jaka Polityka gospodarcza dla Polski?*, red. U. Płowiec, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001, s. 361.

<sup>2</sup> D. Rosati, *Polityka proeksportowa*, PWE, Warszawa 1990, s. 10,

<sup>3</sup> *Ibidem*.



politykę wspierania eksportu. Wyniki badań mogą bowiem stanowić swoistą inspirację dla wspomnianych rządów do tego, jak wesprzeć przedsiębiorstwa w rozwoju poprzez ekspansję zagraniczną. Rezultaty analiz są zatem przydatne zarówno rządowi polskiemu, jak i brytyjskiemu, ale nie tylko – z rezultatów skorzystać mogą władze innych krajów, będące na etapie formułowania strategii proeksportowej dla swojego kraju.

Wybór krajów podyktowany był kilkoma względami. Po pierwsze, są to kraje znajdujące się w czołówce krajów Unii Europejskiej pod względem PKB – Polska zajmuje szóste miejsce, a Wielka Brytania trzecie (dane EUROSTAT 2013)<sup>4</sup>. Po drugie, Wielka Brytania, stanowiąc niepełny 1% populacji świata, zajmuje piąte miejsce w światowej wymianie handlowej, dlatego warto przyjrzeć się bliżej jej polityce wspierania eksportu. Po trzecie, porównanie obydwu systemów wsparcia eksportu w pewnym sensie pozwoli na identyfikację czynników odpowiedzialnych za sukces lub porażkę danego systemu.

Analiza powstała na bazie szerokich studiów literatury zarówno polskiej, jak i brytyjskiej. Za źródło informacji służyły przede wszystkim liczne publikacje instytucji odpowiedzialnych za wsparcie eksportu, strony internetowe zarówno polskie, jak i zagraniczne, a także teksty aktów prawnych.

## **2. Prezentacja wyników przeprowadzonego badania**

### **2.1. Analiza porównawcza systemów wspierania eksportu na poziomie instytucjonalnym**

Niezwykle ważnym priorytetem polityki gospodarczej i zagranicznej zapewne każdego państwa jest wsparcie, jakiego instytucje rządowe i pozarządowe udzielają przedsiębiorcom będącym debiutantami w kwestii prowadzenia działalności eksportowej oraz doświadczonym graczom planującym umocnienie swojej pozycji na rynku zagranicznym lub szukającym nowych rynków zbytu. Celem tegoż wsparcia jest przede wszystkim wzrost wartości eksportu, stanowiącego czynnik rozruchowy gospodarki, a także zwiększenie konkurencyjności firm i oferowanych przez nie produktów i usług na arenie międzynarodowej. Dlatego też tak istotne jest zapewnienie otoczenia instytucjonalnego, odpowiedzialnego za realizację tych priorytetów.

Wsparcie działalności eksportowej skierowane do przedsiębiorców zarówno tych rozpoczynających ekspansję na rynki zagraniczne, jak i tych już eksportujących i wyrażających chęć dalszego rozwoju oferuje znaczna liczba instytucji.

<sup>4</sup> <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [23.09.2014].

Oferta ta, pomimo iż jest bardzo szeroka, jest też bardzo rozdrobniona. Dlatego skupiono się jedynie na instytucjach, które udzielają wsparcia w ramach rządowego programu oraz na podmiotach od nich zależnych. Są to instytucje zarówno rządowe, jak i pozarządowe, ściśle ze sobą współpracujące, by osiągnąć ten sam cel, jakim jest rozwój gospodarki poprzez wzrost wartości eksportu.

Zakres działań promocyjnych o charakterze instytucjonalnym, mających na celu wsparcie eksportu, w każdym z badanych krajów jest inny i zależy przede wszystkim od obranej przez ten kraj strategii eksportowej. Działania te prowadzone są najczęściej przez ministerstwa (głównie gospodarki i spraw zagranicznych lub ich odpowiedniki) i instytucje im podległe zarówno rządowe, jak i pozarządowe.

Na potrzeby badania przeanalizowano zakres wsparcia, jakie oferują przedsiębiorcom różnego rodzaju instytucje. W pierwszej kolejności były to podmioty funkcjonujące w Polsce, tj. Ministerstwo Gospodarki wraz z Wydziałami Promocji Handlu i Inwestycji (WPHI), Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Państwowa Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Centra Obsługi Inwestorów i Eksporterów (COIE), Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktur (IBRKK), Bank Gospodarstwa Krajowego S.A. (BGK), Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych S.A. (KUKE) oraz Krajowa Izba Gospodarcza (KIG). Wzięto pod uwagę działalność tychże, a także zbadano ich rolę w ramach strategii do 2020 r.

Już sama ilość instytucji oferujących wsparcie pokazuje, iż nieuniknionym w tej sytuacji jest nakładanie się kompetencji poszczególnych podmiotów, czego rezultatem jest zdezorientowanie nie tylko wśród pracowników tych instytucji, ale przede wszystkim przedsiębiorców szukających wsparcia. Lecz nie to zdaje się być najważniejsze. Ministerstwa zaniepokoić jednak powinny wyniki ostatnich badań globalizacji przeprowadzonych w czerwcu 2013 i czerwcu 2014 r. wśród polskich średnich i dużych eksporterów, wskazujące na spadek dynamiki ekspansji polskich przedsiębiorstw (odpowiednio z 39,2% do 32,1%)<sup>5</sup>. Dodatkowo aż pięciokrotnie zmniejszył się odsetek firm planujących ekspansję na rynki zagraniczne, co tym samym oznacza wzrost tych, które tej formy rozwoju nie przewidują (z 1% na 7%)<sup>6</sup>.

Następnie analizie poddano podmioty działające w Wielkiej Brytanii, z jednoczesnym odniesieniem do odpowiedników tychże w polskim systemie wsparcia. Scharakteryzowano takie instytucje jak UK Trade & Investment, Export Credits Guarantee Department, Foreign & Commonwealth Office oraz British Chambers of Commerce. Analogicznie do części pierwszej dokonano analizy kompetencji wymienionych instytucji oraz planów promocji eksportu na najbliższe lata. Szczególną uwagę poświęcono dwóm głównym instytucjom, a mianowicie UKTI

<sup>5</sup> *Polskie firmy na globalnej scenie. Niewykorzystany potencjał*, raport z badania think tanku Poland, Go Global, 2014, s. 4, [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/pgl/files/Polskie\\_firmy\\_na\\_globalnej\\_scenie\\_2014.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/pgl/files/Polskie_firmy_na_globalnej_scenie_2014.pdf) [24.09.2014].

<sup>6</sup> *Ibidem*.

i UKEF, będącymi jednymi z wielu przedmiotów badania przeprowadzonego w 2012 r. przez Research by Design. Wyniki tego badania pokazały, iż tylko 49% spośród 803 ankietowanych przedsiębiorców wiedziało o istnieniu i wsparciu z UK Trade & Investment, z czego tylko 19% kiedykolwiek skorzystało z porady czy instrumentów wsparcia<sup>7</sup>. Znacznie gorzej sytuacja wyglądała w przypadku UK Export Finance – o pomocy tej instytucji dla eksporterów wiedziało jedynie 13% ankietowanych, a tylko 1% firm skorzystał z tej pomocy. Dane te, choć przeprowadzone na dość niewielkiej próbie, pokazują, jak słabe są działania promocyjne obydwu instytucji, mające na celu przede wszystkim rozpowszechnienie informacji na temat działalności oraz wsparcia, jakie oferują te podmioty.

Porównując ze sobą instytucje oferujące eksporterom wsparcie w ramach rządowego programu, można zauważyć, iż oba systemy posiadają podmioty podobne zarówno pod względem kompetencji, jak i funkcji, tj. polskie WPHI i COIE oraz brytyjskie UKTI, KUKE S.A. i BGK S.A. oraz brytyjskie UKEF, Ministerstwo Spraw Zagranicznych i Foreign & Commonwealth Office czy KIG i British Chambers of Commerce, jednakże struktura polskiego systemu wsparcia jest bardziej rozproszona niż struktura systemu brytyjskiego, co sprawia, że zakres kompetencji instytucji bywa niekiedy niejasny. Rozwiązaniem takiej sytuacji byłoby utworzenie podmiotu odpowiedzialnego za promocję i wsparcie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw, a także sformułowanie klarownej strategii działania, wspólnej dla wszystkich instytucji zaangażowanych w promocję.

## 2.2. Analiza porównawcza systemów wspierania eksportu na poziomie instrumentalnym – wsparcie finansowe

Prowadzenie działalności eksportowej wiąże się z dość dużym ryzykiem, dlatego też przedsiębiorcy rozszerzający swą obecność na rynkach zagranicznych lub chcący ją zintensyfikować czy sprowadzić na właściwe tory, dążąc do ograniczenia tego ryzyka, poszukują różnych form wsparcia. Z pomocą przychodzą im nie tylko instytucje komercyjne, ale przede wszystkim państwowe. Realizując założenia polityki gospodarczej i zagranicznej kraju z zakresu wsparcia eksportu, rządy Polski i Wielkiej Brytanii proponują rozmaite rozwiązania mające na celu poprawę sytuacji eksporterów.

W pierwszej kolejności uwagę poświęcono finansowym środkom wspierania internacjonalizacji stosowanym zarówno w Polsce (kredyty średnio- i długoterminowe, kredyty krótkoterminowe, finansowanie przeznaczone na realizację

<sup>7</sup> FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – September 2012, Research by Design, 2012, <http://www.fsb.org.uk/policy/assets/export.pdf> [10.09.2014].

kontraktów eksportowych, ubezpieczenia i gwarancje oraz dopłaty do oprocentowania kredytów eksportowych), jak i Wielkiej Brytanii (kredyty średnio- i długoterminowe oraz ubezpieczenia i gwarancje).

W wyniku dokonanego zestawienia wywnioskować można, iż systemy polski i brytyjski mają ze sobą wiele wspólnego, ale również wiele punktów je różni. Polski rząd stawia przede wszystkim na zróżnicowaną ofertę finansowych środków, która pozwoli dotrzeć do szerszego grona eksporterów. Jest to możliwe dzięki stale rozwijanej ofercie preferencyjnych kredytów udzielanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego S.A. (ostatnie zmiany dotyczyły wprowadzenia refinansowania kredytu dostawcy oraz kredytu na prefinansowanie eksportu) oraz dzięki ubezpieczeniom eksportowym i gwarancjom ubezpieczeniowym wystawianym przez KUKE S.A.

Pierwszym z instrumentów, którego przedsiębiorca nie znajdzie wśród oferty UKEF, jest wykup wierzytelności z kredytu nabywcy w ramach kontraktu eksportowego, który pozwala na przeniesienie ryzyka zapłaty za towar i/lub usługę na BGK i KUKE S.A. Działanie to sprawiłoby, iż eksporter otrzymałby płatność zaraz po dostawie towaru/wykonaniu usługi, przez co jego płynność finansowa uległaby poprawie, a nabywca mógłby skorzystać z odroczonego terminu zapłaty. Kolejnym instrumentem są kredyty krótkoterminowe wspierane przez Skarb Państwa. Ich niewątpliwą zaletą jest to, iż w większości przypadków (trzy z czterech instrumentów) opierają się na akredytywie, która dla eksportera jest najlepszym zabezpieczeniem otrzymania zapłaty należności wynikającej z kontraktu eksportowego. Być może takie instrumenty, w połączeniu z adekwatnym ubezpieczeniem, w pewnym stopniu pomogłyby brytyjskim przedsiębiorstwom uporać się z problemem, jakim jest brak zapłaty za eksportowane towary/usługi, wymieniany w pierwszej piątce najczęściej występujących przeszkód w prowadzeniu działalności eksportowej<sup>8</sup>.

System finansowego wsparcia w Wielkiej Brytanii przeszedł w ostatnich latach dość sporą transformację. Do 2011 r. UKEF wspierał jedynie duże brytyjskie przedsiębiorstwa eksportujące dobra kapitałowe i związane z nimi usługi (głównie statki, samoloty etc.), poprzez udzielanie gwarancji zabezpieczających średnio- i długoterminowe kredyty dostawcy i dla odbiorcy (*Buyer Credit Guarantee* i *Supplier Credit Guarantee*). Wraz z obraniem nowej strategii przez rząd, nakierowanej na rozwój gospodarki poprzez wzrost wartości eksportu, oferta UKEF została rozszerzona o Export Working Capital Scheme i Bond Support Scheme, mające na celu pomóc głównie nowym odbiorcom – eksporterom z sektora małych i średnich przedsiębiorstw – uzyskać kredyt lub gwarancje z rynku komercyjnego. Dodatkowo, ulepszono ubezpieczenie kontraktu eksportowego (*Export Insurance Policy*), zabezpieczając eksportera przed ryzykiem braku

<sup>8</sup> FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – September 2012..., op. cit.

zapłaty za towary i/lub usługi. Kolejnym krokiem było wprowadzenie instrumentów nietypowych dla UKEF, a mianowicie Export Refinancing Facility oraz Direct Lending Facility, zapewniających bezpośrednie finansowanie. Co więcej, starając się sprostać wymaganiom małym i średnim, UKEF dąży do uproszczenia procedur otrzymania wsparcia.

Pomimo wszelkich starań, by zakres produktów był jak najbardziej dopasowany do potrzeb przedsiębiorców, oferta brytyjskiej agencji UKEF nadal jest daleka od rozpiętości oferty BGK i KUKKE. Ma to jednak swoją zaletę, bowiem ograniczenie takie powoduje mniejsze obciążenie budżetu państwa. Jednym z głównych powodów tego stanu jest fakt, iż od dłuższego czasu zakres działalności UKEF, ogranicza polityka rządu, w ramach której UKEF zobowiązany jest wspierać sektor usług bankowych i ubezpieczeniowych (stanowiący w 2014 r. ok. 8% brytyjskiego PKB<sup>9</sup>), a nie konkurować z nim. To sprawia, że UKEF ubezpiecza jedynie ok. 1% całej wartości brytyjskiego eksportu, głównie w sektorze dóbr kapitałowych oraz związanych z nim usług. Zakres instrumentów uboższy głównie o kredyty (m.in. krótkoterminowe) nie zachęca jednak małych i średnich przedsiębiorstw, na które UKEF tak liczy, bowiem to właśnie te środki są szczególnie istotne na początku działalności eksportowej, kiedy płynność debiutującego przedsiębiorstwa może zostać poważnie zachwiana.

Różnicę pomiędzy systemami wsparcia finansowego stanowi również fakt, iż w systemie brytyjskim brak jest narzędzia dostępnego w polskim systemie, a którym jest kredyt obrotowy z przeznaczeniem na sfinansowanie realizacji kontraktu eksportowego. Z punktu widzenia przedsiębiorcy wytwarzającego towary o długim okresie produkcyjnym jest on niezwykle przydatnym instrumentem. Aby zapłacić tę lukę, rząd brytyjski przygotował instrument, który pozwala taki kredyt uzyskać i jest nim *Export working capital scheme*. W ramach tego programu UKEF udziela częściowej gwarancji/poręczenia na rzecz banku pokrywającej ryzyko związane z udzieleniem kredytu obrotowego.

W kwestii ubezpieczeń i gwarancji oba systemy również się różnią. Co prawda intencją obu instytucji, tj. i KUKKE i UKEF, jest umożliwianie realizowania kontraktów eksportowych poprzez udzielanie ubezpieczeń i gwarancji, jednakże w przypadku brytyjskiej instytucji ochrona przed brakiem zapłaty uwarunkowana jest niemożliwością uzyskania polisy od ubezpieczyciela komercyjnego. Ma to na celu wspieranie krajowego sektora ubezpieczeń. Do mocnych stron polskiego systemu wsparcia w tym zakresie instrumentów należy fakt, iż KUKKE ma w swej ofercie produkty, których nie ma w ofercie system brytyjski. Są to *Polisa na Wschód* oraz *Polisa indywidualna*. Pierwsza z nich mogłaby znaleźć odbiorców z uwagi na fakt, iż kraje o podwyższonym ryzyku są te-

<sup>9</sup> G. Tyler, *Financial Services: contribution to the UK Economy*, House of Common's Library, 2015, s. 3, <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN06193/SN06193.pdf> [5.12.2015],

rażniejszymi lub przyszłymi odbiorcami brytyjskich towarów i usług<sup>10</sup>. Słabą stroną polskiego systemu jest zależność pomiędzy KUKE a BGK – wsparcie w postaci ubezpieczeń i gwarancji w pewnym stopniu uzależnione jest od ilości kredytów udzielonych przez BGK – mniejsza ilość udzielonych kredytów oznacza równocześnie mniejszą ilość polis KUKE. Zależność ta nie występuje w brytyjskim systemie, bowiem UKEF zabezpiecza kredyty udzielone tylko przez banki komercyjne, a nie rządowe.

### **2.3. Analiza porównawcza systemów wspierania eksportu na poziomie instrumentalnym – wsparcie promocyjno-informacyjne**

W wyniku dokonanego badania można stwierdzić, iż system wsparcia promocyjno-informacyjnego w przypadku obydwu państw jest dość rozbudowany. Są jednak między tymi systemami znaczące różnice – polski oferuje eksporterom instrumenty, w ramach których mogą oni uzyskać zwrot części poniesionych na działania eksportowe kosztów, brytyjski zaś w większości stawia na usługi doradcze, konsultingowe, a dopłaty uzyskać można jedynie w przypadku paru narzędzi.

W Polsce w ostatnich latach coraz bardziej widoczna staje się przewaga programów finansowanych z funduszy europejskich nad klasycznymi instrumentami, finansowanymi ze Skarbu Państwa. Te drugie bowiem włączane zostają do ram priorytetów i działań, będących częścią programów operacyjnych współfinansowanych przez Unię Europejską. Działanie to jednak ma zarówno mocne, jak i słabe strony – zwiększając pulę środków przeznaczonych na wsparcie eksporterów, rząd pozbawia się możliwości ich przesuwania pomiędzy instrumentami w zależności od zmieniających się potrzeb przedsiębiorców, co jest możliwe w przypadku klasycznych narzędzi wsparcia. W Polsce pomoc finansowana ze środków przeznaczonych na promocję eksportu, znajdujących się w budżecie Ministra Gospodarki, ma niewielki zakres (co może stanowić słabą stronę tego systemu) i w większości przypadków dotyczy bezpośredniego dofinansowania konkretnych, pojedynczych działań eksportowych polskich producentów towarów i usług. Natomiast środki z UE finansują projekty realizowane w ramach PO IG, 2007–2013, których celem jest promocja polskiej gospodarki oraz wsparcie polskiego eksportu. Uzyskanie przez przedsiębiorcę dofinansowania z PO IG w większości przypadków wiąże się ze skomplikowanymi i czasochłonnymi procedurami. Powodem takiego stanu rzeczy są często bardzo sztywne wymogi unijne, dotyczące kwalifikowalności do danego dofinansowania, wpływające negatywnie na elastyczność danego instrumentu, co z kolei skutecznie może zniechęcać niektórych przedsiębiorców.

<sup>10</sup> FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – September 2012..., op. cit.

System wsparcia promocyjno-informacyjnego eksporterów w Wielkiej Brytanii opiera się natomiast na dość złożonych programach finansowanych z budżetu państwa, realizowanych bezpośrednio przez UKTI oraz instytucje, którym departament zleca to zadanie. Przedsiębiorcy szukający wsparcia rządowego mogą uzyskać nieodpłatną poradę w kwestii kwalifikowalności do danego programu, z wyszczególnieniem zakresu pomocy, którego ten program dotyczy. Wielowymiarowość oferowanych instrumentów jest niewątpliwą ich zaletą, gdyż umożliwia przedsiębiorcom skorzystanie z wielu form wsparcia w ramach jednego programu. Instrumenty te mają jednak słaby punkt – tylko kilka z nich zapewnia dofinansowanie, tak ważne dla małych i średnich firm, co może stanowić nie lada barierę na drodze do ekspansji zagranicznej. Co więcej, za usługi oferowane w ramach uczestnictwa w niektórych programach przedsiębiorcy ci muszą zapłacić (np. *Passport to Export*, OMIS). To działanie rządu zdaje się być niezrozumiałe z uwagi na fakt, iż jego zamierzeniem jest pomoc dla sektora MSP, a nie skuteczne go odstraszenie od nawiązania współpracy z UKTI.

Pomimo wspomnianych wad system wsparcia promocyjno-informacyjnego w Wielkiej Brytanii odbierany jest przez przedsiębiorców jako satysfakcjonujący, mimo że aż jedna trzecia przedsiębiorców należących do *Federation of Small Businesses* uważa dostęp do pomocy w ramach instrumentów za utrudniony<sup>11</sup>. Najmniejsze zadowolenie (poniżej normy, jaką jest 70%) eksporterzy wykazali z jakości usług w ramach programu OMIS (69% uczestników było zadowolonych z programu) oraz z portalu UKTI *Business Opportunities* (60%)<sup>12</sup>.

Należy podkreślić, że pomimo tego, iż oba systemy zdają się przynosić efekty w postaci zwiększonego zainteresowania rozpoczęciem lub rozwinięciem działalności eksportowej, to systemy te nadal potrzebują wielu ulepszeń.

### 3. Rekomendacje ulepszeń obu systemów wspierania eksportu

Poprawa obu systemów wsparcia eksportu wymaga przede wszystkim, aby instrumenty oferowane w ramach danego systemu były jak najbardziej dostosowane do szybko zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz rynku. Przedstawione propozycje ulepszeń wynikają zarówno ze zgłaszanych przez przedsiębiorstwa

<sup>11</sup> *FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – May 2014*, Research by Design, 2014. [http://www.fsb.org.uk/policy/assets/fsb\\_may\\_2014\\_export\\_survey.pdf](http://www.fsb.org.uk/policy/assets/fsb_may_2014_export_survey.pdf) [15.09.2014].

<sup>12</sup> *UKTI Performance & Impact Monitoring Surveys – PIMS. Position at Q1 FY 2014/15. Summary Results (PIMS 32–35), June 2014*, OMB Research, 2014. s. 9–10, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/327878/Summary\\_Results\\_PIMS\\_35\\_-\\_D1.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327878/Summary_Results_PIMS_35_-_D1.pdf) [17.09.2014].

słabości systemu, jak również są wynikiem przeprowadzonej analizy porównawczej. Należy jednak zaznaczyć, iż problemy niżej omówione nie odzwierciedlają opinii całego sektora przedsiębiorstw eksportujących, a jedynie tych przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniach, ankietach etc. Mogą więc istnieć przedsiębiorstwa w pełni usatysfakcjonowane ze wsparcia rządowego i widzące korzyści z niego płynące.

### 3.1. Rekomendacje dla polskiego systemu wsparcia eksportu

Propozycje ulepszeń polskiego systemu wsparcia eksportu dotyczą przede wszystkim działań mających na celu rozszerzenie zasięgu geograficznego polskiego eksportu, związanego z ekspansją na nowe rynki pozaeuropejskie. W ramach wspomnianych ulepszeń proponuje się:

I. Sformułować jednolitą strategię działania, wspólną dla instytucji odpowiedzialnych za wsparcie eksporterów.

Pierwszą i główną wadą polskiego systemu wsparcia jest znaczna liczba podmiotów administracji rządowej go realizujących, czego negatywnym skutkiem jest zbytne rozproszenie działań oraz środków. Przykładem tego jest nakładanie się kompetencji różnych instytucji, czego rezultatem jest proponowanie przedsiębiorcom instrumentów wsparcia o tym samym charakterze, głównie informacyjnym. Problem stanowi również fakt, iż dostarczane informacje w większości przypadków są nieaktualne lub niepełne, przez co mogą wprowadzać eksportera w błąd. Rozwiązaniem tej sytuacji byłoby utworzenie – wzorem brytyjskiego portalu *Gov.uk* – nowoczesnego systemu informacji gospodarczej. System ten skupiałby na jednej platformie wszystkie instytucje rządowe – nie tylko te wspierające eksport – zapewniając przedsiębiorcom wsparcie informacyjne na wielu poziomach. Bardzo ważnym elementem tego systemu byłoby zapewnienie wiarygodnych danych dotyczących prowadzenia działalności na danych rynkach na podstawie wydawanych cyklicznie przewodników, raportów, badań etc. We wprowadzeniu powyższego pomogłoby sformułowanie jednolitej strategii działania, wspólnej dla instytucji odpowiedzialnych za wsparcie eksporterów, jasno rozdzielającej kompetencje pomiędzy te instytucje, co w pewnym stopniu zapobiegłoby wspomnianym sytuacjom.

II. Zintensyfikować działania na strategicznych rynkach.

Jednym z problemów zgłaszanych przez przedsiębiorców, którzy planują ekspansję na rynki pozaeuropejskie, jest europocentryczne rozmieszczenie placówek WPHI, co znacznie utrudnia skorzystanie z jakiegokolwiek pomocy i wsparcia w krajach spoza Europy. Na 49 oddziałów aż 29 znajduje się w europejskich miastach, z czego 21 w UE; a na pozostałe 150 państw świata przypada tylko



19 placówek. Na strategicznych dla przyszłego rozwoju eksportu rynkach (np. Afryka) placówek jest niewiele, co zdecydowanie ogranicza pozyskanie aktualnych informacji o lokalnych uwarunkowaniach prowadzenia działalności i utrudnia, a nawet zniechęca firmy do ekspansji. Działania Ministerstwa Gospodarki winny skoncentrować się na tworzeniu nowych wydziałów w krajach o priorytetowym znaczeniu dla interesu gospodarczego państwa, które zapewnią wsparcie prawne, w pokonywaniu barier kulturowych i językowych, w poszukiwaniu nisz rynkowych dla konkretnych polskich firm i ich produktów oraz pomogą w ich promocji. Szczególnie istotne byłoby utworzenie kompleksowego instrumentu, w ramach którego eksporterzy otrzymaliby wsparcie w wymienionych kwestiach.

### III. Umożliwić przedsiębiorstwom udział w misjach gospodarczych.

Odnosząc się do niepochebnych wypowiedzi eksporterów wobec misji handlowych<sup>13</sup>, ministerstwa muszą podjąć działania mające na celu prawidłowe ich przygotowanie. Istotnym jest, aby w ramach tych przygotowań pomóc przedsiębiorcom ocenić szanse wejścia na dany rynek, wyszukać potencjalnych partnerów biznesowych i opracować strategię spotkań z nimi, pomóc w dobruaniu odpowiednich materiałów promocyjnych etc. Korzyści z takiego wyjazdu powinny odczuć przede wszystkim przedsiębiorstwa. Efektem misji winno być przede wszystkim nawiązanie stosownych kontaktów zarówno z potencjalnymi partnerami biznesowymi, jak i z przedstawicielami miejscowych organizacji rządowych i pozarządowych, co przełoży się na łatwiejsze rozpoczęcie działalności eksportowej w przyszłości. Działania te pozwoliłyby umocnić konkurencyjność polskich firm na rynku globalnym.

### IV. Wprowadzić ubezpieczenia gwarancji eksportowych.

Nawiązując do strategii Ministerstwa Gospodarki, dotyczącej rozwoju eksportu na rynkach pozaeuropejskich (przede wszystkim afrykańskich), oraz do brytyjskiego systemu wsparcia w zakresie ubezpieczeń i gwarancji, rekomenduje się włączenie do oferty KUKKE ubezpieczenia gwarancji kontraktowych (ang. *Bond insurance cover*). Produkt ten zabezpieczałby eksportera przed nieuczciwym żądaniem wypłaty środków z gwarancji przez importera, co może okazać się szczególnie przydatne w państwach o niepewnej i trudnej do przewidzenia sytuacji politycznej.

### V. Rozszerzyć ofertę wsparcia o kompleksowe instrumenty.

Podążając za przykładem brytyjskiego systemu wsparcia, warto rozważyć możliwość wdrażania większej ilości kompleksowych instrumentów wsparcia, zakładających realizację wielu działań w ramach jednego narzędzia. Polskim przedsiębiorcom doświadczonym w prowadzeniu działalności eksportowej, pla-

<sup>13</sup> *Polski eksport, polska ekspansja. Raport opracowany na podstawie sondażu dziennikarskiego*, luty 2013 r., WNP.pl, [http://k.wnp.pl/f/029/587/Raport\\_Polski\\_eksport.pdf](http://k.wnp.pl/f/029/587/Raport_Polski_eksport.pdf) [17.09.2014].

nującym wejście z działalnością na nowe rynki lub odświeżenie dotychczasowej strategii proeksportowej, z pewnością pomogłoby wsparcie, jakie oferowane jest brytyjskim firmom w ramach instrumentu o nazwie *Gateway to Global Growth*. Innym przykładem, w odpowiedzi na oczekiwania eksporterów względem pomocy rządowej dotyczącej pozyskiwania informacji o rynkach<sup>14</sup>, może być wprowadzenie instrumentu o podobnym działaniu co *Market Research Scheme*. Pozwoliłoby to przedsiębiorcom na dogłębne zbadanie danego rynku pod kątem ich produktów/usług oraz ocenę szans i zagrożeń ewentualnej ekspansji działalności.

### 3.2. Rekomendacje dla brytyjskiego systemu wsparcia eksportu

Zmiany w brytyjskim systemie wsparcia eksportu dotyczyć powinny przede wszystkim dalszego dostosowywania usług do potrzeb przedsiębiorstw z sektora małych i średnich firm, a także zwiększenia świadomości przedsiębiorców o istniejącym wsparciu. Do proponowanych rozwiązań należy:

I. Zwiększenie świadomości przedsiębiorców o dostępnym wsparciu.

System rządowego wsparcia eksportu w Wielkiej Brytanii również spotkał się z krytyką. Pomimo szerokiej rzeszy eksporterów zadowolonych z usług świadczonych w ramach oficjalnego systemu wsparcia znaleźli się i tacy, którym pomoc ta nie przyniosła żadnej korzyści. Pomimo faktu, iż rząd brytyjski stara się, jak może, by wypromować siebie i swoją ofertę instrumentów wsparcia, nadal istnieje grupa przedsiębiorców, do których informacje o tych działaniach nie dotarły. Według ankiety przeprowadzonej przez Research by Design na członkach Federation of Small Businesses (FSB), organizacji skupiającej małe i średnie przedsiębiorstwa, tylko 16% ankietowanych kiedykolwiek skorzystało z rządowego wsparcia, a jedna trzecia z wszystkich biorących udział w badaniu uważa, iż dostęp do tego wsparcia jest utrudniony<sup>15</sup>. Co więcej, ponad 30% eksporterów korzystających z pomocy rządowej uważa ją za nieprzynoszącą znaczących efektów, a tylko 5% uznało ją za bezpośredni motywator do rozpoczęcia działalności eksportowej<sup>16</sup>. Wyniki te pokazują, jak niska jest świadomość brytyjskich przedsiębiorców na temat przygotowanych dla nich instrumentów wsparcia i jak dużo pracy czeka brytyjski rząd, aby zmienić sposób, w jaki Brytyjczycy postrzegają rządową pomoc. Biorąc pod uwagę założenia strategii rządowej, zmianie tej z pewnością sprzyjać będzie jak największe dostosowanie instrumentów wsparcia, a także tworzenie nowych odpowiadających konkretnym potrzebom małych i średnich przedsiębiorstw. Eksporterzy muszą mieć świadomość, iż instrumenty wsparcia

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – May 2014..., op. cit.

<sup>16</sup> Ibidem.

nie są kierowane jedynie do dużych firm, ale również do tych z sektora MSP, planujących ekspansję na rynki zagraniczne.

Aby do tego doprowadzić, rząd powinien przeprowadzić działania promocyjne na dużą skalę, a także rozwinąć współpracę ze środowiskiem biznesowym (bankami, instytucjami skupiającymi firmy, szczególnie te z sektora MSP etc.), których celem byłoby dotarcie z ofertą do większej ilości przedsiębiorstw o potencjale eksportowym. UKTI mogłoby np. skupić się na zaangażowaniu jak największej liczby biznesowych instytucji w sponsorowanie kampanii promocyjnych UKTI, co przyniosłoby obopólne korzyści. Istotnym posunięciem rządu byłoby ponowne uruchomienie zamrożonych w 2011 r. środków na działania marketingowe prowadzone przez UKTI, co pozwoliłoby na zwiększenie skali prowadzonych kampanii reklamowych.

## II. Poprawienie jakości usług świadczonych przez UKTI.

W odpowiedzi na niezadowolenie wybranych eksporterów z poziomu usług im oferowanych UKTI winno się również skupić na poprawieniu jakości dostarczanych usług. Niezadowolenie przedsiębiorców w tej materii wynika przede wszystkim z braku zaangażowania, profesjonalizmu i wiedzy o konkretnych branżach zaobserwowanych wśród niektórych pracowników zarówno krajowych, jak i zagranicznych placówek<sup>17</sup>. Zauważono, iż doradcy ci niejednokrotnie spóźniali się z terminowym wykonaniem zleconych im zadań, by następnie dostarczyć klientom informacji powierzchownych, niezajdujących jakiegokolwiek zastosowania<sup>18</sup>. Co więcej, eksporterzy niejednokrotnie odnosili wrażenie, iż dla UKTI bardziej liczy się ilość obsłużonych przedsiębiorców, a nie jakość udzielonego wsparcia, co ma odzwierciedlenie w liczbach. Pomimo znaczącego wzrostu w liczbie firm, które skorzystały z pomocy UKTI, poziom wartości eksportu ogółem pozostaje niezmienny. Dlatego niezwykle istotnym jest, by pracownicy placówek UKTI przechodzili fachowe szkolenia, warsztaty, mające na celu podniesienie świadomości o wadze świadczonych przez nich usług, a także o ich wkładzie w rozwój brytyjskiej gospodarki.

## III. Zredukowanie lub wycofanie opłat za świadczenie usług w ramach rządowego wsparcia.

Nawiązując po raz kolejny do strategii rządu opartej na wzroście eksportu poprzez zintensyfikowane wsparcie sektora MSP, rekomenduje się zredukowanie do absolutnego minimum lub całkowite wyeliminowanie opłat pobieranych przez UKTI od eksporterów-debiutantów w ramach wybranych instrumentów wsparcia. Działanie to zachęciłoby większą ilość przedsiębiorców do nawiązania współpracy, a w rezultacie – do rozpoczęcia przez nie działalności eksportowej. Alter-

<sup>17</sup> UKTI: *Scrutinising efficiency...*, op. cit., s. 9.

<sup>18</sup> Ibidem.

natywnie proponuje się wprowadzenie dodatkowego instrumentu, ułatwiającego późniejszą zapłatę za usługi. W ramach tego narzędzia, opierając się na umowie zawartej z przedsiębiorcą, UKTI pokryłoby koszt usługi z własnych środków, a przedsiębiorca byłby zobowiązany tę kwotę zwrócić, płacąc z wpływów, jakie otrzymał za zrealizowanie kontraktu eksportowego.

#### IV. Zwiększenie liczby instrumentów wsparcia z opcją dofinansowania.

System brytyjski, w przeciwieństwie do polskiego, oferuje dość wąski zakres instrumentów, w ramach których przedsiębiorcy mogą uzyskać zwrot części poniesionych kosztów (*Tradeshaw Access Programme, Export Marketing Research Scheme, Market Visit Support*). Co więcej, dofinansowanie to jest dość ograniczone i przyznawane według kolejności złożenia wniosków. Wsparcie tego typu jest szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorców z sektora małych i średnich firm, dla których możliwość obniżenia kosztów np. zrealizowania badań rynku, stanowi swoistą zachętę do rozpoczęcia działalności eksportowej. Dlatego też proponuje się zwiększyć pulę środków przeznaczonych na ten cel, z równoczesnym przeprowadzeniem kampanii marketingowej, promującej instrumenty wsparcia, ze szczególnym uwzględnieniem tych, które oferują częściowy zwrot poniesionych kosztów.

#### V. Wprowadzenie ubezpieczenia krótkoterminowych należności eksportowych należnych faktorowi.

Przedsiębiorstwa z sektora MSP, które nie mogą uzyskać finansowania transakcji eksportowych w bankach komercyjnych ze względu na np. wysokie ryzyko związane z tą transakcją, nie mogą również liczyć na wsparcie rządu brytyjskiego w tym zakresie. Warunki kredytów, jakie przedstawiane są eksporterom przez banki, często są tak niekorzystne, iż zahamowują plany ekspansji do momentu znalezienia innego źródła finansowania lub zebrania właściwych środków. Najbardziej oczywistym rozwiązaniem tej sytuacji byłoby rozszerzenie zakresu instrumentów UKEF o kredyty krótkoterminowe, jednakże biorąc pod uwagę stanowisko UKEF wobec zakresu swojej działalności (w głównej mierze ubezpieczenia i gwarancje, a nie finansowanie transakcji eksportowych), aby wspomóc eksporterów mających problemy z uzyskaniem kredytów dla odbiorców, UKEF mogłoby włączyć do swej oferty dodatkowy (oprócz istniejącego ubezpieczenia w ramach *Lines of Credit*) instrument na wzór polskiego, a mianowicie ubezpieczenie krótkoterminowych należności eksportowych należnych faktorowi. O ile eksporter znalazłby instytucję, która z pomocą rządowego ubezpieczenia zgodziłaby się wykupić od niego wierzytelności dotyczące eksportowej sprzedaży towarów i/lub usług, zrealizowanie kontraktu eksportowego byłoby łatwiejsze. Proponowane ubezpieczenie zachęciłoby do współpracy faktorów, którzy dzięki niemu byłiby ubezpieczeni od nieotrzymania zapłaty z tytułu wykupionych należności w sytuacji urzeczywistnienia się ryzyka handlowego.

## 4. Zakończenie

Analizując systemy wspierania eksportu Polski i Wielkiej Brytanii, można stwierdzić, iż starania rządów zdają się iść we właściwym kierunku, jednakże jak pokazało badanie, wiele pracy jest jeszcze przed nimi. Skupienie się na takich aspektach jak promocja wsparcia oferowanego w ramach różnorodnych narzędzi, szybkie reagowanie na zmiany potrzeb eksporterów – zarówno debiutantów, jak i doświadczonych graczy, ciągle podnoszenie jakości usług i elastyczność w działaniach, winny być głównymi priorytetami jakie rządy będą brać pod uwagę, formułując programy wsparcia.

Obecne strategie rozwoju gospodarki w przypadku obu krajów opierają się na dążeniach do tego, aby w rozwój eksportu zaangażować jak największą ilość firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, będących przyszłością wymiany handlowej obu krajów. W Polsce średnie przedsiębiorstwa już stanowią aż 40% eksportujących firm. Oznacza to, iż rosnący udział naszego kraju w gospodarce światowej będzie określany w głównej mierze poprzez kondycję MSP. Zatem głównym celem polityki rządu wobec MŚP na najbliższe lata winno być kształtowanie warunków do tworzenia i pełnego wykorzystania potencjału rozwojowego tego sektora.

Co więcej, należy zaznaczyć, jak ważnym jest wspieranie przede wszystkim przedsiębiorstw debiutujących na arenie międzynarodowej, bowiem to one czerpią najwięcej z programów wsparcia. Potrzeby przedsiębiorców dopiero rozpoczynających działalność eksportową będą się różnić od potrzeb doświadczonych przedsiębiorców, starających się zdywersyfikować rynki, na których są obecne. Niedoświadczone firmy potrzebują zwiększonego wsparcia, by móc rozwinąć działalność eksportową, nabyć wiedzę potrzebną do tego, by podnieść swoją konkurencyjność oraz po to, by nawiązać kontakty i wykorzystać możliwości, które się przed nimi pojawiają.

## Literatura

- Bednarczyk T.H., *Miejsce i rola polityki proeksportowej w warunkach liberalizacji handlu międzynarodowego*, w: *Jaka Polityka gospodarcza dla Polski?*, red. U. Płowiec, Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2001.
- FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – May 2014, Research by Design, 2014. [http://www.fsb.org.uk/policy/assets/fsb\\_may\\_2014\\_export\\_survey.pdf](http://www.fsb.org.uk/policy/assets/fsb_may_2014_export_survey.pdf) [15.09.2014].
- FSB 'Voice of Small Business' Survey Panel – September 2012, Research by Design, 2012, <http://www.fsb.org.uk/policy/assets/export.pdf> [10.09.2014].
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/> [23.09.2014].
- Polski eksport, polska ekspansja. Raport opracowany na podstawie sondażu dziennikarskiego*, luty 2013 r., WNP.pl, [http://k.wnp.pl/f/029/587/Raport\\_Polski\\_eksport.pdf](http://k.wnp.pl/f/029/587/Raport_Polski_eksport.pdf) [17.09.2014].

- Polskie firmy na globalnej scenie. Niewykorzystany potencjał*, raport z badania think tanku Poland, Go Global, 2014, s. 4, [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/pgl/files/Polskie\\_firmy\\_na\\_globalnej\\_scenie\\_2014.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/fs.siteor.com/pgl/files/Polskie_firmy_na_globalnej_scenie_2014.pdf) [24.09.2014].
- Rosati D., *Polityka proeksportowa*, PWE, Warszawa 1990.
- Tyler G., *Financial Services: contribution to the UK Economy*, House of Common's Library, 2015. <http://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/SN06193/SN06193.pdf> [5.12.2015].
- UKTI Performance & Impact Monitoring Surveys – PIMS. Position at Q1 FY 2014/15. Summary Results (PIMS 32-35), June 2014*, OMB Research, 2014, s. 9–10, [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/327878/Summary\\_Results\\_PIMS\\_35\\_-\\_D1.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/327878/Summary_Results_PIMS_35_-_D1.pdf) [17.09.2014].

## A comparative analysis of export support systems of Poland and the UK

**Abstract.** The process of internationalization is the result of a company's planned and carried out actions, determined by the attractiveness of foreign markets and by the resources that company holds. In many cases, for this process to be completed successfully, the entrepreneur will need some help from the government. Whether, and to what extent, one could receive it, would have a major impact on his "to be or not to be" on foreign markets. This article shows the scope of support that entrepreneurs are being offered through the example of a comparison of the Polish and British export support systems. It indicates strengths and weaknesses of each of these systems, as well as, recommends actions that could possibly affect the improvement of each of them. Focusing on issues such as the promotion of support offered under a variety of tools, a rapid response to the changing needs of exporters (both beginners and experienced players), the continuous improvement of the quality of service, and flexibility in actions, should be the main priorities that governments take into account when formulating export support programs.

**Keywords:** internationalization, export, export support, export support system, foreign markets, foreign expansion

## ARKADIUSZ LIKE

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: like.arkadiusz@gmail.com

# Analiza instrumentów promocji marek luksusowych na przykładzie rynku samochodowego

**Streszczenie.** W niniejszym artykule scharakteryzowane zostały instrumenty promocji wykorzystywane przez marki luksusowe, na przykładzie rynku samochodowego. Do jego napisania wykorzystane zostały takie metody badawcze jak metoda indywidualnych przypadków, dzięki której możliwe było poparcie scharakteryzowanych w pracy zagadnień praktycznymi przykładami oraz analiza dokumentów zastanych, która umożliwiła wyjaśnienie definicji związanych z przedmiotem badań.

**Słowa kluczowe:** marki luksusowe, instrumenty promocji, rynek samochodów luksusowych, efekt Veblena, *product placement*, sponsoring

## 1. Wprowadzenie

Dobra luksusowe są elementem ludzkości od setek lat. W czasach starożytnych i średniowieczu postrzegane jako niepotrzebne i gorszące za sprawą rozwoju cywilizacji i większej dostępności stały się produktami pożądanymi przez prawie wszystkie grupy społeczne. Kiedy popularne stawały się samochody, również i tu zaczęły powstawać modele, które swoim wyposażeniem, wyglądem oraz osiąganymi znacznie odbiegały od pozostałych popularnych w tamtym czasie samochodów. To co już na początku odróżniało samochody luksusowe od pozostałych to także cena, czego przykładem może być Bentley Mark VI, który po wprowadzeniu do produkcji, kosztując 4086 funtów brytyjskich, stanowił równowartość 12 nowych Fordów Super Delux<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J. Babiasz, *1946 Ford Super Deluxe Sedan*, <http://www.autotraderclassics.com/car-article/1946-Ford-Super-Deluxe-Sedan-72759.xhtml> [29.10.2015].

Dziś samochody luksusowe różnią się od pojazdów pozostałych klas nie tylko wyglądem, wyposażeniem czy ceną, lecz także metodami promocji, jakie stosują ich producenci. Zespół narzędzi promocji, jaki wykorzystują, jest znacznie bardziej ograniczony niż w przypadku pozostałych marek, jednak ich oryginalność sprawia, że są one zapamiętywane przez większe (niż w przypadku stosowania standardowych form promocji) grupy odbiorców.

W artykule analizie poddane zostały takie instrumenty jak: sponsoring, ambasadorzy marki, targi oraz *product placement*. Motywem wyboru tych czterech instrumentów była przede wszystkim ich unikatowość na tle pozostałych instrumentów promocji. Przez unikatowość należy rozumieć rzadkość wykorzystywania ich przez marki uniwersalne oraz marki premium. Najszerzej omawianym w artykule instrumentem promocji jest *product placement*, został on dodatkowo podzielony na takie instrumenty jak *product integration* oraz *advergaming*. Powodem skupienia się w artykule na niniejszym instrumencie jest przede wszystkim jego naturalność w stosunku do innych form promocji, a także szeroka gama działań, jakie obejmuje. Naturalność ta przejawia się przede wszystkim charakterem prezentowanych produktów, które stanowią naturalny element rozgrywanej na ekranie sceny.

Mimo iż w artykule przedstawione zostały tylko cztery instrumenty, wachlarz działań, jakie mogą podejmować producenci w celu promocji swoich produktów, jest szerszy. Do innych wykorzystywanych instrumentów zaliczyć należy przede wszystkim imprezy i akcje charytatywne organizowane przez liczne stowarzyszenia oraz samych producentów, a także wystawy i różnorodne pokazy sztuki. Jednak w odróżnieniu od analizowanych w artykule instrumentów są one także wykorzystywane przez marki uniwersalne oraz marki premium, przez co tracą swoją unikatowość.

Celem niniejszej pracy jest scharakteryzowanie metod promocji stosowanych przez producentów pojazdów luksusowych.

## 2. Pojęcie oraz cechy luksusu i dóbr luksusowych

Luksus to pojęcie znane ludzkości od setek lat, nie oznacza to jednak, że od zawsze dobra uważane za luksusowe budziły poczucie pożądania wśród każdej grupy społecznej. Świadczy o tym m.in. łacińska etymologia słowa, która wskazuje na jego negatywny wydźwięk, ponieważ oznacza przepych oraz zbytek<sup>2</sup>. Pragnienie posiadania dóbr luksusowych i samo życie w luksusie było niegdyś uważane za przyczynę wielu wojen, ludobójstwa i upadków mocarstw – to

<sup>2</sup> A. Bruckner, *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1958, s. 303.



właśnie dążenie do życia w luksusie podaje się jako jedną z głównych przyczyn upadku Cesarstwa Rzymskiego. Negatywny wydźwięk słowa luksus potęgowało głoszenie przez znane i cenione postaci takie jak Arystoteles czy Platon szkodliwości życia w luksusie i jego krytycznego wpływu na społeczeństwo<sup>3</sup>. Wraz z upływem stuleci zmieniały się przedmioty oraz styl życia definiowany jako luksusowe, niezmienna pozostawała jednak opinia na ich temat – luksus nadal postrzegany był jako zbyteczny i negatywnie wpływający na zachowania ludzkości. Znaczącą zmianę w tym zakresie spowodował rozwój technologii oraz związane z tym zwiększenie dostępności produktów uważanych za luksusowe na skutek m.in. rozwoju nowych metod transportu.

W dobie obecnej luksus oraz dobra luksusowe definiowane są wielorako, czego przyczyną jest przede wszystkim zróżnicowanie społeczno-kulturowe oraz mnogość dostępnych towarów. Skutkiem jest to, że każda ze współczesnych definicji opiera się na jednej lub kilku cechach luksusu i dóbr luksusowych. Różnorodność definicji luksusu jest nie tylko efektem wymienionych wyżej czynników, ale także subiektywnego charakteru pojęcia, ponieważ wpływ na postrzeganie luksusu ma m.in.: sytuacja finansowa osób definiujących pojęcie, sytuacja ekonomiczna państw, w których mieszkają, a także ich osobiste potrzeby.

W celu prawidłowego zobrazowania problemu w niniejszej części artykułu analizie poddany zostanie szereg definicji, które po kategoryzacji pozwolą na scharakteryzowanie produktów luksusowych.

Pierwsza grupa definiuje pojęcie luksusu i dóbr luksusowych przez pryzmat ceny. Jak podkreślą autorzy książki pt. *Marketing*: „To właśnie cena jest najczęściej postrzegana jako wskaźnik wartości produktu lub usługi, a klienci podejmują decyzje zakupu na podstawie ich własnego postrzegania wartości”<sup>4</sup>. Tak rozumiane pojęcie luksusu znajdziemy m.in. u Thorsteina Veblena oraz w *Słowniku języka polskiego* pod red. Witolda Doroszewskiego, w którym czytamy, że dobro luksusowe to „drogi przedmiot ułatwiający i uprzyjemniający życie”<sup>5</sup>. Z kolei Veblen jest twórcą tzw. paradoksu Veblena, zwanego także efektem Veblena, efektem prestiżu lub efektem demonstracji, który ściśle koncentruje się na wysokiej cenie jako wyznaczniku luksusu. Jak powszechnie wiadomo, wzrost cen powoduje spadek popytu na dane dobra. Istnieje także grupa dóbr nazywanych podstawowymi, w przypadku których powyższa zależność nie występuje. Są to m.in. żywność oraz ubrania. Nie oznacza to jednak, że dobra luksusowe nie wyróżniają się pod tym kątem na tle produktów klasy premium czy innych dóbr,

<sup>3</sup> D. Bochańczyk-Kupka, *Luksus i dobra luksusowe*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 176/16, s. 97.

<sup>4</sup> P. Kotler, S. Burton, K. Deans, L. Brown, G. Armstrong, *Marketing*, Pearson Higher Education, New Jersey 2012, s. 667.

<sup>5</sup> *Luksus*, hasło w: *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/luksus.html> [20.10.2015].

których wzrost ceny może powodować zaniechanie zakupu przez klientów danego dobra lub poszukiwanie ich substytutów. W przypadku części dóbr luksusowych może wystąpić wspomniany paradoks Veblena, który sprawia, że rosnące ceny produktów powodować będą wzrost popytu na nie.

Paradoks związany jest z chęcią demonstracji swojej pozycji materialnej oraz przynależności do określonej grupy społecznej. Ponadto dotyczy najczęściej dóbr posiadanych przez niewielką grupę osób, ponieważ to wówczas podniesienie ceny przez sprzedawcę paradoksalnie może sprawić wzrost zainteresowania danym produktem<sup>6</sup>.

Kolejną cechą, a zarazem sposobem definiowania luksusu i dóbr luksusowych jest ich formułowanie przez pryzmat rzadkości. Producenci przekonani o tym, że ich dobra nieustannie będą osiągać wysokie wyniki sprzedaży, nie pozwalają sobie na reklamę w mediach komercyjnych lub miejscach, w których na pewno nie znajdą potencjalnych klientów. Ich targetem są bowiem członkowie klasy wyższej, którzy w przypadku zakupu samochodu lub odzieży wybierać będą zazwyczaj produkty najwyższej jakości, nierzadko więc również najdroższe. Marki posiadają więc ograniczoną liczbę salonów, w których można zakupić ich dobra i jedynie w wybranych miejscach, czego przykładem mogą być nowojorska Piąta Aleja i paryska Avenue des Champs-Élysées – skupiające salony najdroższych domów mody na świecie. Jak podkreśla Wioleta Dryl „produkt musi być znany i widoczny dla konsumenta, ale jednocześnie jego obecność na rynku musi być owiana aurą kosztowności i niedostępności”<sup>7</sup>. Autorka stwierdzeniem tym łączy wysoką cenę oraz rzadkość jako kluczowe elementy luksusu. Podobne spostrzeżenia na ten temat mieli ankietowani wyłonieni na potrzeby stworzenia raportu rynku dóbr luksusowych w Polsce w 2014 r. Aż 38% ankietowanych nabywców uważało, że rzadkość i unikatowość produktów luksusowych jest jednym z kluczowych czynników, jakimi kierują się podczas zakupu tego typu dóbr. Z kolei z perspektywy producentów i sprzedawców czynnikiem tym kieruje się aż 45% kupujących. W odniesieniu do wysokiej ceny, która zdaniem Dryl jest także jednym z kluczowych czynników stanowiących o sukcesie tego typu marek, ujęcia procentowe uległy spadkowi, ponieważ tylko 32% nabywców i 20% producentów i sprzedawców uznało cenę za czynnik decydujący o zakupie produktów luksusowych<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> R. Klimkowska, *Psychologiczne uwarunkowania decyzji zakupu samochodów luksusowych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2009, nr 15, s. 464. Występują także dobra, które mimo dużej dostępności oraz wysokiego kosztu zakupu przy jednoczesnym dostępie klientów do licznych substytutów tej samej lub nieraz lepszej jakości powodują przedstawiony efekt. Przykładem mogą być telefony komórkowe marki Apple oraz do niedawna marki Nokia.

<sup>7</sup> W. Dryl, *Strategie marketingowe dóbr luksusowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2, cz. 2, s. 60.

<sup>8</sup> *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014*, <http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport%20KPMG-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf> [21.10.2015].

Klienci dokonujący zakupu produktów luksusowych nie wybierają ich jedynie ze względu na ich rzadkość i unikatowość. Wysoka cena scharakteryzowana jako pierwsza z cech produktów luksusowych, winna świadczyć bowiem także o jakości ich wykonania. Jak mówi Joanna Pietrzak: „dobra luksusowe charakteryzują się najwyższymi parametrami jakościowymi w zakresie materiałów, wzornictwa, jakości wykonania i wartości funkcjonalnych”<sup>9</sup>. Chodzi więc nie tylko o to, by przedmiot posiadał wygląd sugerujący wysoką jakość, lecz by został rzeczywiście stworzony z materiałów, które zapewnią mu długoletnią użyteczność, funkcjonalność i brak usterek. Dlatego też potencjalny klient rynku samochodów luksusowych zakupi pojazd marki Aston Martin, którego producenci, korzystając z outsourcingu, sięgają po najlepszej jakości silniki czy skrzynie biegów, lub ubrania Chanel i Diora, w których to domach mody wybierane są wartościowe tkaniny, tak by produkty przetrwały codzienne wykorzystywanie i przez lata nie potrzebowały naprawy lub wymiany. Jakość produktów luksusowych powinna więc być tak wysoka, by niemożliwym było znalezienie produktu lepszego i bardziej wytrzymałego – innymi słowy – produkty luksusowe powinny być nie do zastąpienia.

Inną cechą, która charakteryzuje produkty jako luksusowe, jest niezwykłość. Ich producenci posiadają nierzadko pełną osiągnięć długoletnią historię, podczas której niezmiennie kreowali swoją renomę. Łączy się ona nierozdzielnie z wieloma próbami tworzenia innowacji, które często wyznaczały markom dalszą drogę działania. Dzięki temu wiele marek luksusowych może poszczycić się niepowtarzalnym sposobem projektowania lub tworzenia swoich produktów, na co przykładem może być ręcznie malowane skrzydlate logo Bentleya na każdym z wyprodukowanych modeli lub program „Q by Aston Martin”, który poprzez indywidualizację projektowania każdego ze swoich samochodów daje klientom możliwość stworzenia własnego, niepowtarzalnego modelu, o innym niż wszystkie kolorze nadwozia, tapicerki czy wystroju wnętrza. Kolejną cechą szczególnie łączącą się z historią i najlepszą jakością jest estetyka, która to jest jednym z najistotniejszych czynników zakupu ekskluzywnych dóbr. To właśnie poczucie estetyki przyciąga klientów chcących posiadać ubrania, samochody lub inne wytwory marek luksusowych, wykorzystujące nieprzerwanie od kilkudziesięciu lat charakterystyczne elementy – np. perfumy Chanel numer 5 czy Royce Rollsa z umieszczonym na masce logo noszącym nazwę „Spirit of extasy”.

Cechą, która także łączy się z niezwykłością marek luksusowych, jest symbolizm. Odnosi się on do tworzenia w klientach poczucia niezwykłości i oryginalności za sprawą posiadania produktów „tylko dla wybranych”. Symbolizm posiada więc istotny wpływ psychologiczny na osobę kupującą. Jak podaje Regina

---

<sup>9</sup> J. Pietrzak, *Luksusowe marki*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Luksusowe-marki-1517387.html> [21.10.2015].

Klimkowska, odnosząc się do wartości symbolicznej produktu, w tym zakresie może on być „komunikatem o statusie społecznym posiadacza i lokować go tym samym w określonym miejscu w obrębie pewnej grupy społecznej, może być formą ekspresji własnego »Ja«, może być wreszcie przypomnieniem i symbolem przeszłych zdarzeń oraz relacji z innymi ludźmi”<sup>10</sup>.

### **3. Instrumenty promocji stosowane przez producentów samochodów luksusowych**

Sposoby promocji produktów luksusowych, a tym samym strategię marek luksusowych, znacznie różnią się od podejmowanych przez producentów dóbr pozostałych kategorii. Należy zauważyć, że w stosunku do marek uniwersalnych lub też marek premium wachlarz instrumentów promocji wykorzystywany przez marki luksusowe jest relatywnie wąski, można ponadto zaobserwować swoistą niechęć lub też całkowity brak wykorzystywania tak podstawowych form promocji jak reklama, sprzedaż osobista czy promocja sprzedaży. Powodów tego stanu rzeczy jest kilka, można przypuszczać, że producenci dóbr luksusowych starają się odciąć od marek innych kategorii, jednak takie rozumienie podejmowanych przez producentów działań jest zbyt powierzchowne, ponieważ za tego typu postępowaniem przemawia szereg innych istotnych motywów.

Przede wszystkim marki nie chcą, by informacje o ich produktach trafiały do wszystkich odbiorców jak ma to miejsce m.in. w reklamach telewizyjnych, radiowych czy prasowych. Niezależnie od grupy wiekowej, wykształcenia czy zainteresowań tego typu forma promocji z dużym prawdopodobieństwem trafi do wielu grup, które niekoniecznie będą nią zainteresowane. W tym miejscu należy także wspomnieć o pewnego rodzaju paradoksie, jakim jest właśnie chęć trafienia do szerokiej rzeszy odbiorców. W czasie kiedy marki odcinają się od reklamy jako formy promocji swoich produktów (z powodu chęci zachowania swojej elitarności), jednocześnie z powodu chęci dotarcia do szerokiej rzeszy odbiorców uczestniczą np. w targach motoryzacyjnych. Jedyną, lecz kluczową różnicą, jaką można dostrzec jest to, iż odbiorcami są wówczas w większości ludzie o wspólnym zainteresowaniu – zamiłowaniu do motoryzacji.

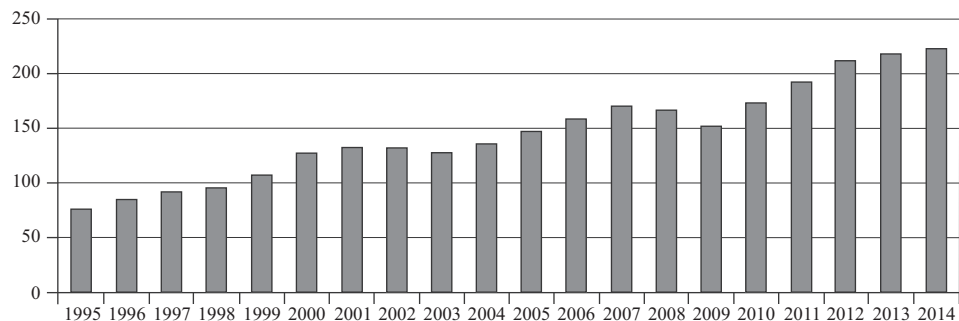
Powyższe rozważania potwierdza także wypowiedź Katarzyny Staszyńskiej, która stwierdza, że „producent dóbr luksusowych nie powinien sobie pozwolić na ich sprzedawanie w sklepach dyskontowych, hipermarketach czy na ulicznych straganach, gdyż jego produkty tylko z powodu miejsc sprzedaży nieprzystających do ich elitarnego charakteru stracą wizerunek produktów

<sup>10</sup> R. Klimkowska, op. cit., s. 464.

luksusowych”<sup>11</sup>. Producenci, zdając sobie sprawę z powyższego faktu, decydują się często na niedochodowe dla innych marek metody sprzedaży, czego przykładem może być stosowana przez producentów sprzedaż swoich produktów wyłącznie po uzyskaniu przez klienta „zaproszenia” do zakupu. Taką formę sprzedaży niektórych swoich produktów prowadzi m.in.: marka Ferrari, która w 2015 r. zaprezentowała model Sergio. Do jego zakupu zaproszonych przez producenta zostało zaledwie sześciu klientów, którzy za najbardziej limitowy model włoskiej marki musieli zapłacić 3 miliony dolarów amerykańskich<sup>12</sup>.

Mimo nakładania przez producentów swoistych ograniczeń ich popularność, a tym samym wartość rynku dóbr luksusowych z roku na rok rośnie, o czym świadczy wykres 1.

**Wykres 1.** Wartość rynku dóbr luksusowych w latach 1995–2014 (mld euro)



Źródło: opracowano na podstawie: <http://www.statista.com/statistics/266503/value-of-the-personal-luxury-goods-market-worldwide/> [25.10.2015].

Jak wynika z powyższego wykresu, w ostatnich 19 latach wartość rynku dóbr luksusowych wzrosła z 77 milionów euro w 1995 r. do 223 milionów euro w 2014 r. Jest to wzrost aż o 289,6%. Jedyne spadki wartości rynek notował w 2003 r., czego przyczyną były skoki kursów walut oraz w 2009 r., do czego przyczynił się kryzys światowy. Z kolei w 2001 oraz 2002 r. na rynku dóbr luksusowych miała miejsce stagnacja, czego jedną z przyczyn były zamachy na World Trade Center. Na podstawie powyższej analizy można przypuszczać, że w przypadku braku wystąpienia kolejnych nieprzewidzianych zdarzeń wartość rynku dóbr luksusowych będzie wzrastać<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> K.M. Staszyńska, *Marka, Konsument, Badacz: Spotkania na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 72.

<sup>12</sup> 2015 *Ferrari Sergio*, <http://www.topspeed.com/cars/ferrari/2015-ferrari-sergio-ar166019.html> [15.10.2015].

<sup>13</sup> C. D'Arpizio, F. Levato, D. Zito, J. De Montgolfier, *LUXURY GOODS WORLDWIDE MARKET STUDY*, [http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain\\_Worldwide\\_Luxury\\_Goods\\_Report\\_2014.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf) [6.12.2015].

### 3.1. Sponsoring

Mimo iż historia sponsoringu sięga czasów starożytnych, kiedy to Gaius Cilnius Mecenaz wpływał na opinię publiczną poprzez twórczość swoich protegowanych (głównie pisarzy i poetów), jej współczesna forma zapoczątkowana została dopiero w połowie XIX w., w 1851 r., kiedy brytyjska firma Spiers & Pond zdecydowała się na wsparcie finansowe narodowej drużyny krykieta poprzez sfinansowanie jej wyjazdu do Austrii. Prawdziwy rozkwit sponsoringu nastąpił w latach 60. XX w., gdy wiele przedsiębiorstw zaczęło wykorzystywać sponsoring na dużą skalę jako jedno z kluczowych narzędzi marketingowych<sup>14</sup>.

Jako narzędzie komunikacji z klientem sponsoring traktowany jest często jako jeden z instrumentów *public relations*. Coraz częściej jednak na skutek rosnącej roli, jaką odgrywa, traktowany jest jako odrębny instrument komunikacji bezpośredniej. Sam termin sponsoringu bliski jest takim pojęciom jak mecenat, wspieranie sztuki, sportu czy patronat. To co różni go spośród wymienionych pojęć, to możliwość promowania zarówno swojej marki, jak i jej produktów.

Sponsoring polega na wzajemnym świadczeniu, przy czym zobowiązanie jednej ze stron to świadczenie finansowe lub rzeczowe, natomiast drugiej strony to zobowiązanie w postaci użyczenia przestrzeni reklamowych oraz podejmowania innych działań, których celem jest kreowanie pozytywnego wizerunku sponsora. Ze względu na wysoką wiarygodność, a także rosnące zainteresowanie sportem i kulturą wśród społeczeństwa (a tym samym większą liczbę telewizyjnych transmisji sportowo-kulturalnych) narzędzie to często wykorzystywane jest przez marki luksusowe do promocji produktów<sup>15</sup>.

Za sprawą wspomnianej rosnącej liczby transmisji sportowo-kulturalnych marki luksusowe, w tym także producenci samochodów luksusowych, opierają swoje działania marketingowe na wykorzystywaniu sponsoringu jako jednym z kluczowych elementów promocji. Przykładem jest m.in. marka Porsche, która wielokrotnie była sponsorem tytularnym zawodów tenisa ziemnego m.in. Porsche Tennis Grand Prix<sup>16</sup> oraz golfa – Porsche European Open<sup>17</sup>. Producent jest ponadto partnerem Niemieckiej Federacji Tenisa (od 2012 r.), a także wspiera rozwój młodych tenisistów, prowadząc autorski program rozwoju o nazwie Porsche Talent Team Germany<sup>18</sup>.

<sup>14</sup> E. Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007, s. 83.

<sup>15</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001, s. 548–549.

<sup>16</sup> *European Open: Porsche becomes title sponsor*, <http://newsroom.porsche.com/en/company/porsche-title-sponsor-top-level-golf-european-open-10180.html> [15.10.2015].

<sup>17</sup> *Porsche named title sponsor of the European Open*, <http://www.europeantour.com/europeantour/season=2015/tournamentid=2015034/news/newsid=253332.html#OvYawjP0y2xf2hd2.97> [15.10.2015].

<sup>18</sup> *European Open: Porsche becomes title sponsor*, op. cit.

Innym przykładem marki, która rokrocznie podejmuje współpracę ze światem sportu, jest amerykański producent samochodów luksusowych – marka Infiniti, będąca własnością japońskiego koncernu Nissan. Marka od 2011 r. jest kluczowym partnerem zespołu Formuły Pierwszej Red Bull Racing, a od listopada 2012 sponsorem tytularnym oraz wyłącznym partnerem technicznym zespołu. Od tego momentu zespół zyskał nie tylko „zastrzyk gotówki”, lecz także nową nazwę – Infiniti Red Bull Racing.

W kontekście Formuły Pierwszej prócz wykorzystywania sponsoringu do promocji swoich produktów marka zaangażowała także ambasadora, którym został pierwszy kierowca zespołu Infiniti Red Bull Racing – Sebastian Vettel.

### 3.2. Ambasadorzy marki

Kolejnym sposobem promocji marek luksusowych szczególnie wykorzystywanym przez producentów samochodów oraz projektantów mody są ambasadorzy marki<sup>19</sup>. Angażowanie ambasadorów do promocji brandu polega na nieodpłatnym przekazaniu osobie znanej w określonych warstwach społecznych swoich produktów w celu ich popularyzacji przez nią. Osoba pełniąca funkcję ambasadora uczestniczy w imprezach promocyjnych, udziela wywiadów, w których pochlebnie wypowiada się na temat marki, a przede wszystkim korzysta z przekazanych jej produktów w swoim codziennym życiu, co sprawia, że jest to narzędzie znacznie bardziej autentyczne w stosunku do innych działań promocyjnych.

Funkcję tę pełnią często aktorzy, sportowcy, muzycy lub projektanci. Jak podkreśla Ewa Gadomska, „Wybór ambasadora brandu nigdy nie jest przypadkowy. Często dokonuje się go ze względu na to, z jakimi wartościami dana gwiazda się kojarzy, jaki styl życia prezentuje, a także, jaki klimat wokół siebie wytwarza”<sup>20</sup>. Czynniki te odgrywają dla marki decydującą rolę na wykorzystywanie tej formy promocji fundamentalną rolę, ponieważ to od ambasadora zależeć będzie jej wartość.

Doskonałym przykładem osoby, o której wspomina Ewa Gadomska, jest Derek Bell – były kierowca Formuły Pierwszej, startujący także w wyścigach Le Mans oraz Daytona International Speedway. Od 2011 r. odgrywa rolę ambasadora marki Bentley, uczestnicząc w najważniejszych wydarzeniach motoryzacyjnych

<sup>19</sup> W. Piątkowski, *Lokowanie produktu lub marki (product/brand placement) jako narzędzie kreowania silnej marki*, w: *Zarządzanie silną marką*, red. M.K. Witek-Hajduk, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 194.

<sup>20</sup> E. Gadomska, *Luksusowy marketing czyli jak budować markę premium*, „Law Business Quality – Magazyn Ludzi Skucesu” 2014, nr 8, s. 56.

na całym świecie, takich jak Goodwood Festival of Speed<sup>21</sup> czy Top Gear Live<sup>22</sup>. Bell posiada także własny salon marki Bentley w Naples na Florydzie, co sprawia, że jako ambasador jest on osobą jeszcze bardziej wiarygodną<sup>23</sup>.

Producenci samochodów luksusowych nie angażują na stanowisko ambasadora znanych osobistości wyłącznie ze świata sportów motorowych. Od 2013 r. ambasadorem marki Porsche jest rosyjska tenisistka Marija Szarapowa<sup>24</sup>, z kolei indyjski aktor Joe Taslim znany z występów w serii filmów pt. *Szybcy i wściekli* od 2014 r. pełni funkcję ambasadora marki Aston Martin<sup>25</sup>.

### 3.3. Targi

Targi oraz inne wydarzenia wystawiennicze to kolejna forma promocji wykorzystywana do realizacji celów marketingowych przez producentów produktów luksusowych. Są one metodą promocji pozwalającą, ze względu na swój rozbudowany charakter, na realizację wielu celów marketingowych jednocześnie. Wiąże się z tym pewien problem, a mianowicie trudność w sklasyfikowaniu do jakiegokolwiek grupy instrumentów komunikacji marketingowej. Problem ten pogłębia mnogość różnorodnych definicji poszczególnych instrumentów podczas próby klasyfikacji targów np. jako jednego z narzędzi *public relations*. Jak podkreśla Wojciech Budzyński, „powstało ponad dwa tysiące oficjalnych definicji *public relations*, z których żadna nie satysfakcjonuje w pełni większości osób zajmujących się tą profesją”<sup>26</sup>.

Wobec tego na potrzeby niniejszego artykułu targi sklasyfikowane są zgodnie z podziałem zaproponowanym przez Marcina Gębarowskiego jako autonomiczna metoda promocji marek. Autonomiczność targów jako narzędzia promocji polega na dualizmie płaszczyzn komunikacyjnych, które nieodłącznie im towarzyszą. Mogą mieć one charakter masowy bądź indywidualny. W przypadku płaszczyzny masowej celem targów jest przyciągnięcie do stoiska jak największej liczby zwiedzających. Producent wykorzystuje w tym celu wszelkie formy reklamy –

<sup>21</sup> S. Huntingford, *Derek Bell talks Bentley and Le Mans at Goodwood*, <http://www.telegraph.co.uk/motoring/goodwood-festival-of-speed/10934340/Derek-Bell-talks-Bentley-and-Le-Mans-at-Goodwood.html> [12.10.2015].

<sup>22</sup> R. Turek, *Derek Bell naszym gościem podczas TopGear Live!*, <http://www.topgear.com.pl/aktualnosci/derek-bell-naszym-gosciem-podczas-topgear-live/xz9xqc> [12.10.2015].

<sup>23</sup> S. Huntingford, op. cit.

<sup>24</sup> T. Beissmann, *Porsche signs tennis ace Maria Sharapova as brand ambassador*, <http://www.caradvice.com.au/228192/porsche-signs-tennis-ace-maria-sharapova-as-brand-ambassador/> [12.10.2015].

<sup>25</sup> *Joe Taslim Brand Ambassador Aston Martin Indonesia*, <http://autonetmagz.net/aston-martin-officially-available-in-indonesia-by-releasing-the-vantage-and-vanquish/13385/joe-taslim-brand-ambassador-aston-martin-indonesia/> [12.10.2015].

<sup>26</sup> W. Budzyński, *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998, s. 9.



w tym reklamy w telewizji, radiu czy prasie. Z kolei płaszczyzna indywidualna ma za zadanie przyciągnięcie tylko wybranych zwiedzających, zainteresowanych dokonaniem zakupu produktów producenta lub też chcących lepiej poznać firmę<sup>27</sup>.

W odniesieniu do marek luksusowych należy stwierdzić, że targi mają charakter indywidualny. Ich udział w tego typu wydarzeniach znacznie różni się od pozostałych marek, producenci samochodów luksusowych kierują się przede wszystkim zaprezentowaniem swojej firmy, prezentują swoje produkty w sposób pozbawiony jakichkolwiek nieistotnych dodatków czy atrakcji, jak ma to miejsce w przypadku wielu producentów dóbr niżej klasy – płaszczyzny masowej.

Analizując targi jako instrument promocji producentów marek luksusowych, należy podkreślić, że producenci ci uczestniczą przede wszystkim w wydarzeniach organizowanych wyłącznie dla przedstawicieli marek luksusowych, m.in. World Luxury Expo, w których rokrocznie prezentowane są takie marki jak Aston Martin (motoryzacja), McLaren Automotive (motoryzacja), Giorgio Armani, Chanel (perfumy i odzież) czy Alexander McQueen (odzież)<sup>28</sup>. Tego typu wydarzenia organizowane są także w Polsce, czego przykładem mogą być targi Lux Brand Expo skupiające takie marki jak Versace (odzież), Alex Caprice (odzież), Platinum Cars (motoryzacja), Platinum Yachts (rekreacja) czy First Warsaw Golf & Country Club (sport i rekreacja)<sup>29</sup>.

Producenci samochodów luksusowych nie ograniczają się niemniej jednak do uczestnictwa w tego typu wydarzeniach, bo mimo iż myślą przewodnią przedstawicieli każdej z tego typu marek jest dotarcie do najbogatszych klientów, to marki te mają być rozpoznawane i szanowane przez wszystkich. Nie oznacza to jednak, że produkty luksusowe na targach „masowych” nie wyróżniają się spośród pozostałych producentów, ponieważ sposób ich prezentacji znacznie różni się od pozostałych.

Doskonałym przykładem „niecodziennej” formy promocji z wykorzystaniem targów jest marka Aston Martin i jej stoisko na paryskim Motor Show 2008, gdzie zaprezentowany został model One-77. Niezwykłość prezentacji modelu polegała na zasłonięciu pojazdu specjalnie przygotowanym pokrowcem, za sprawą czego zwiedzający oraz dziennikarze mogli podziwiać jedynie kształty nowego Aston Martina<sup>30</sup>. Sposób prezentacji modelu One-77 sprawił, że cały motoryzacyjny świat bacznie śledził kroki brytyjskiego producenta, wyczekując kolejnej prezentacji modelu, z nadzieją na możliwość zobaczenia samochodu już

<sup>27</sup> M. Gębarowski, *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, Regan Press, Gdańsk 2010, s. 55–56.

<sup>28</sup> [http://world-luxury-group.com/WLE%20Overview%202014\\_2015.pdf](http://world-luxury-group.com/WLE%20Overview%202014_2015.pdf) [18.10.2015].

<sup>29</sup> <http://www.luxbrandexpo.com/wystawcy.html> [18.10.2015].

<sup>30</sup> C. Deacon, *Aston Martin Give Press a Sneak Peak of one-77 Supercar at Paris Motor Show*, <http://www.motor1.com/news/20/aston-martin-give-press-a-sneak-peak-of-one-77-supercar-at-paris-motor-show> [18.10.2015].

bez pokrowca. Taka okazja nadarzyła się w kolejnym roku podczas Motor Show w Genewie, gdzie świat motoryzacji po raz kolejny mógł być świadkiem niecodziennej promocji brytyjskiego producenta, który tak jak oczekiwano – pokazał model One-77 bez jakichkolwiek zasłon w postaci pokrowców. Tym razem auto zaprezentowane zostało jednak jako dwa elementy: nadwozie oraz podwozie z silnikiem, zawieszeniem i innymi podzespołami<sup>31</sup>. Sposób, w jaki producent zaprezentował swój do niedawna najdroższy i najbardziej limitowany model<sup>32</sup>, pozwalał na dokładne przeanalizowanie budowy poszczególnych elementów, dzięki czemu każdy mógł zobaczyć, jak wygląda model One-77 pod maską.

### 3.4. Product placement

*Product placement* to narzędzie promocji nazywane także lokowaniem produktów lub też lokowaniem marki (*brand placement*). Polega na umieszczaniu w programach telewizyjnych, filmach, grach komputerowych, wideoklipach muzycznych, a także innych nośnikach audiowizualnych produktów w sposób umożliwiający ich identyfikację przez odbiorców. Należy przy tym podkreślić, że promowane z wykorzystaniem tego narzędzia produkty nie zawsze oznaczone są marką. W przypadku wielu produktów do ich rozpoznania przez odbiorców wystarczające są charakterystyczne kształty czy też kolor produktu (np. samochód marki Volkswagen Beetle, telefon marki Apple)<sup>33</sup>.

Istotą *product placement* jako narzędzia promocji odróżniającą ją przy tym od standardowej reklamy jest to, że prezentowane produkty są wykorzystywane w sposób demonstrujący określony wzór zachowań konsumenckich<sup>34</sup>. Ponadto wyróżnikiem narzędzia jest także jego wiarygodność – prezentowany produkt stanowi naturalny element towarzyszący rozgrywającej się akcji, a także brak zjawiska nazywanego *zappingiem* polegającego na zmianie kanałów telewizyjnych w chwili pojawienia się bloku reklamowego<sup>35</sup>.

*Product placement* nie jest pozbawiony wad, zasadniczą i mogącą skutecznie zniechęcić producentów produktów luksusowych do wykorzystania narzędzia w swojej promocji jest pośredni brak możliwości kontroli poczynań osób promujących określone produkty. Producenci nie są w stanie przewidzieć, czy odbierany

<sup>31</sup> *Megafactories: Aston Martin Supercar* [program telewizyjny], sezon 1, odc. 13, Stany Zjednoczone: National Geographic [wyemitowano 4.09.2011, o godz. 21:00].

<sup>32</sup> Obecnie jest nim model Vulcan wyprodukowany jedynie w 24 egzemplarzach, a cena każdego wynosi 10 milionów polskich złotych.

<sup>33</sup> W. Piątkowski, op. cit., s. 192.

<sup>34</sup> A. Czarnecki, *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003, s. 22.

<sup>35</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy reklamy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 32.

dotychczas pozytywnie film, artysta muzyk, aktor czy też gra komputerowa za sprawą nieprzewidzianych zająć nie zaczyna być postrzegane negatywnie, co może również wpłynąć na wizerunek danego producenta, a tym samym na poziom sprzedaży jego produktów. Przykładem może być wywiad udzielony na początku października 2015 dla magazynu „Time Out” przez aktora Daniela Craiga – odtwórcy roli tajnego agenta brytyjskich służb specjalnych w filmie pt. *Spectre*, który tuż przed premierą nie szczędził krytyki w stosunku do swojej roli, jak i samego etapu kręcenia zdjęć, w efekcie czego producenci zakazali odtwórcy głównej roli jakichkolwiek wypowiedzi na temat filmu<sup>36</sup>.

Analizując poszczególne nośniki *product placement* wykorzystywane na potrzeby promocji samochodów luksusowych, należy stwierdzić, że kluczową rolę odgrywa twórczość artystów muzyków, ponieważ jak podkreśla Kelly Cooper, dyrektor marketingowy ShopIgniter, „wspominanie w tekstach piosenek o markach oznacza przekazywanie im przez muzyków swojego poparcia, tym samym posiadają oni wpływ na zachęcanie słuchaczy do kupowania produktów tych, a nie innych marek”<sup>37</sup>.

Istotną rolę w kontekście *product placement* w muzyce odgrywają wideo-klipy muzyczne. Gatunkiem, w przypadku którego lokowanie produktów stanowi nieodłączny element od niemal samego początku jej istnienia, jest muzyka rap, gdzie zjawisko to określa się mianem *braggadaccio*. Samo pojęcie *braggadaccio* odnosi się do demonstrowania swojego majątku w postaci drogich biżuterii, ubrań, a przede wszystkim drogich samochodów.

Fenomenem tego zjawiska jest potrzeba obwieszczenia przez muzyków posiadanych przez nich drogich produktów, mimo iż jak podkreśla Colin Wolf „bardzo niewielu raperów jest tak bogatych, na jakich wyglądają i większość jeśli nie wszyscy wynajmują lub dzierżawią wszystko co widzimy w ich teledyskach”<sup>38</sup>. Ponadto rosnąca popularność *braggadaccio* sprawiła, że w Stanach Zjednoczonych zaczęły pojawiać się firmy specjalizujące się w wynajmowaniu muzykom luksusowych samochodów. Przykładem może być firma Ararat European Motorsports z siedzibą w Salt Lake City, która za kwotę od 150 do 1000 dolarów amerykańskich oferuje wynajęcie samochodów, takich marek jak Bentley czy Porsche. Oczywiście *product placement* samochodów luksusowych w muzyce nie ogranicza się tylko do afiszowania się w drogich autach. Niektórzy wykonawcy

<sup>36</sup> D. Calhoun, *Daniel Craig interview: 'My advice to the next James Bond? Don't be shit!'*, <http://www.timeout.com/london/film/daniel-craig-interview-my-advice-to-the-next-james-bond-dont-be-shit> [22.10.2015].

<sup>37</sup> E. Shea, *Luxury brand endorsements in popular song lyrics may influence purchases*, <http://www.luxurydaily.com/luxury-brand-endorsements-in-popular-song-lyrics-may-influence-purchases/> [09.10.2015].

<sup>38</sup> C. Wolf, *Need A Sweet Car For Your Next Rap Video? I Know A Guy*, <http://www.city-weekly.net/TheDailyFeed/archives/2012/12/01/need-a-sweet-car-for-your-next-rap-video-i-know-a-guy> [10.10.2015].

tworzą utwory odnoszące się bezpośrednio do danej marki np. Rick Ross – *Aston Martin Music* czy Ace Hood – *Bugatti*. Pierwszy z wymienionych wykonawców nie tylko nagrał utwór odnoszący się do jednego z czołowych brytyjskich producentów samochodów luksusowych, lecz założył swoją wytwórnię, której nazwa – Maybach Music, jednoznacznie kojarzy się z niemiecką marką Maybach, będącą obecnie własnością koncernu Daimler AG.

### **Product placement w grach i advergaming**

Kolejnym przykładem wykorzystania przez producentów lokowania produktów są gry komputerowe. Promocja z wykorzystaniem tego typu narzędzia przybierać może dwie formy: pierwszą z nich jest umieszczanie reklam na nośnikach takich jak bilbordy oraz bandy we wszelkiego rodzaju symulatorach wyścigów samochodowych czy grach drużynowych takich jak piłka nożna, koszykówka, hokej. Druga forma polega natomiast na umieszczaniu w grach produktów określonych marek, m.in. sieci restauracji Burger King (gra *Need For Speed: Underground 2*), napoju Red Bull (gra *Worms 3D*) czy telefonów komórkowych marki Nokia (gra *Tony Hawk's Project 8*)<sup>39</sup>.

Tę formę reklamy wykorzystują także producenci samochodów luksusowych, użyczając sylwetki swoich produktów m.in. w symulatorach wyścigów. Przykładem może być brytyjski producent Aston Martin, którego samochodami można ścigać się w serii takich gier jak: *Forza Motorsport*, *Gran Turismo* czy *Asphalt*<sup>40</sup>. W odniesieniu do pierwszego z wymienionych tytułów należy podkreślić, że samochody marki Aston Martin pojawiają się nie tylko jako jedno z wielu dostępnych dla graczy podczas rozgrywki, lecz także w reklamie gry z 2011 r., w której główny bohater porusza się po ulicach modelem DB9<sup>41</sup>.

Aston Martin to nie jedyny producent samochodów luksusowych, który poprzez udzielanie licencji na wykorzystanie swoich modeli w grach komputerowych promuje swoje produkty. Tego typu działania podejmuje dziś każda z czołowych marek samochodów luksusowych. Niektóre z nich wykorzystanie gier komputerowych traktują jako jedną z kluczowych form promocji swoich produktów. Do tego grona zalicza się m.in. niemiecki producent Porsche, którego pojazdami fani gier mogli poruszać się w grze *Need For Speed: Porsche 2000*.

Przykład marki Porsche oraz gry *Need For Speed: Porsche 2000* określa się mianem *advergamingu*. Tę specyficzną odmianę *product placement* odróżnia tworzenie gry na potrzeby promocji produktów tylko jednej marki. Ponadto tego typu forma promocji odbywa się najczęściej za przyzwoleniem gracza, dzięki czemu koncentruje się on na grze i nie odczuwa ciągłego kontaktu z reklamą<sup>42</sup>. Atutem

<sup>39</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, op. cit., s. 97.

<sup>40</sup> <http://www.igcd.net/vehicles.php?make=Aston%20Martin> [17.10.2015].

<sup>41</sup> *Endangered Species* [reklama internetowa], reż. N. Fuglsig, Microsoft, Los Angeles 2011.

<sup>42</sup> M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*, op. cit., s. 96.

*advergamingu* jest także wielokrotny kontakt z produktami marki – w przypadku gry z serii Need For Speed: Porsche 2000 były to wszystkie modele producenta wyprodukowane w latach 1950–2000<sup>43</sup>.

### **Product integration**

Omawiając temat *product placement*, należy także scharakteryzować inną formę narzędzia, a mianowicie *product integration*. Kluczową różnicą między *product placement* a *product integration* jest to, że zawiera ono rzeczywistą integrację produktu ze scenariuszem programu telewizyjnego czy też filmu. Jednym z przykładów wykorzystania *product integration* jest trwająca od ponad 50 lat współpraca między marką Aston Martin oraz producentami filmów o fikcyjnym brytyjskim agencie służb specjalnych Jamesie Bondzie.

Współpraca rozpoczęła się w 1964 r., kiedy swoją premierę miał film pt. *Goldfinger*, w którym wykorzystano produkowany od 1963 r. model DB5. Z perspektywy lat należy stwierdzić, że kooperacja z producentami filmowymi była dla Astona Martina niezwykle istotnym momentem w historii marki, gdyż samochód Jamesa Bonda stał się jednym z najbardziej znanych i pożądanych samochodów na świecie, co pozwoliło brytyjskiej marce na podniesienie się z kryzysu, z jakim musiała się zmierzyć na skutek serii porażek na torach wyścigowych<sup>44</sup>. Należy przy tym podkreślić, że w tamtym czasie wyznacznikiem sukcesu producentów samochodów luksusowych na rynku komercyjnym były sukcesy ich odpowiedników na torach wyścigowych.

pozytywny odbiór filmu *Goldfinger* przyniósł marce nie tylko możliwość promowania się na całym świecie, lecz także wzrost zainteresowania produktami producenta, a w konsekwencji rosnące zyski, o czym świadczyć może sprzedaż 898 egzemplarzy modelu DB5 zaledwie w ciągu dwóch lat jego produkcji<sup>45</sup>. Podczas promowania drugiego filmu z serii pt. *Thunderball* DB5 podziwiać można było już nie tylko na ekranach kin, lecz także na premierze i sesjach zdjęciowych, a oryginalne modele użyte w filmie zyskały sobie właścicieli wśród fanów agenta 007<sup>46</sup>. Na przestrzeni lat producenci filmów o Jamesie Bondzie wykorzystali w swoich dziełach 4 modele brytyjskiego producenta (DB5, DBS, V8 Volante, V12 Vanquish), które od 1964 r. stanowią ich integralną część.

Dziś współpraca marki Aston Martin oraz producentów serii filmów o Jamesie Bondzie jest tak silna, że jego modele posiadają specjalną możliwość

<sup>43</sup> <https://www.nfsunlimited.net/porsche> [17.10.2015].

<sup>44</sup> Producent na skutek dużych kosztów związanych z udziałem w wyścigach i braku sukcesów na torach zmuszony był wycofać się ze sportów motorowych.

<sup>45</sup> <http://astonmartins.com/car/db5/> [12.10.2015].

<sup>46</sup> M. Stone, P. Lerner, *History's Greatest Automotive Mysteries, Myths and Rumors Revealed*, Motorbooks, Minneapolis 2012, s. 47.

personalizacji „Q by Aston Martin”<sup>47</sup>. Ponadto specjalnie na potrzeby najnowszego filmu o przygodach brytyjskiego agenta pt. *Spectre* brytyjski producent stworzył model DB10, który jak zapowiada producent, nie trafi do salonów. Nie oznacza to jednak, że marka nie ma zamiaru wykorzystać premiery filmu do zwiększenia poziomu sprzedaży swoich modeli, ponieważ dla uczczenia ponad 50-letniej współpracy, jak i premiery *Spectre* producent wydał ściśle limitowaną edycję modelu DB9 GT 007, która prócz standardowego wyposażenia posiadać będzie naszywki z logo tajnego agenta, a nadwozie modelu pomalowane zostanie specjalnym lakierem, noszącym nazwę Spectre<sup>48</sup>.

#### 4. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, marki luksusowe w celu rozwoju podejmują często nieschematyczne działania, które odnoszą się nie tylko do ograniczania liczby produkowanych dóbr w celu zachowania ekskluzywności, lecz także innych działań, które w przypadku marek pozostałych klas mogłyby doprowadzić do znacznego spadku zysków.

Do głównych sposobów promocji podejmowanych przez marki luksusowe, w tym producentów pojazdów luksusowych, zaliczyć należy sponsoring, który jest metodą skuteczną zarówno dla producenta pełniącego funkcję sponsora, jak i podmiotu sponsorowanego, ponieważ wsparcie – zazwyczaj finansowe lub technologiczne, znacznie ułatwia mu realizację podejmowanych działań. Równie ważne co sponsoring, jest wykorzystywanie przez producentów targów oraz angażowanie ambasadorów marki w działania promocyjne. Pierwszy z wymienionych instrumentów pozwala na zapoznanie się szerszej publiczności z produktami danego producenta, jak i samym producentem, z kolei angażowanie ambasadorów marki w działania promocyjne to narzędzie będące autentyczniejsze od pozostałych form promocji, ponieważ przekazywane produkty wykorzystywane są przez ambasadorów nie tylko w trakcie imprez promocyjnych, lecz przede wszystkim w codzienny życiu.

Ważnym instrumentem jest także *product placement* i jego liczne odmiany takie jak *product integration* czy *advergaming*. Narzędzie pozwala na zaprezentowanie rzeczywistych funkcji oraz działanie produktów, a za sprawą „wpasowania” ich w scenariusz filmu, gry czy teledysku promowane produkty stanowią jego naturalny element. Należy także dodać, że tego typu forma promocji odbywa

<sup>47</sup> Q to jeden z bohaterów filmów o Jamesie Bondzie zajmujący się tworzeniem gadżetów mających ułatwić wykonywanie tajnych misji głównemu bohaterowi.

<sup>48</sup> *Introducing DB9 GT Bond Edition*, <http://www.astonmartin.com/en/cars/db9gt-bond> [13.10.2015].

się z reguły za przyzwoleniem odbiorców, dzięki czemu nie powoduje (tak jak ma to miejsce w przypadku zwykłych reklam) efektu *zappingu*, czyli zmiany kanału w chwili rozpoczęcia się bloku reklamowego.

## Literatura

- 2015 *Ferrari Sergio*, <http://www.topspeed.com/cars/ferrari/2015-ferrari-sergio-ar166019.html> [15.10.2015].
- Babiasz J., *1946 Ford Super Deluxe Sedan*, <http://www.autotraderclassics.com/car-article/1946+Ford+Super+Deluxe+Sedan-72759.xhtml> [29.10.2015].
- Beissmann T., *Porsche signs tennis ace Maria Sharapova as brand ambassador*, <http://www.caradvice.com.au/228192/porsche-signs-tennis-ace-maria-sharapova-as-brand-ambassador/> [12.10.2015].
- Bochańczyk-Kupka D., *Luksus i dobra luksusowe*, „Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2014, nr 176/16.
- Bruckner A., *Słownik etymologiczny języka polskiego*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1958.
- Budzyński W., *Public relations – zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1998.
- Calhoun D., *Daniel Craig interview: 'My advice to the next James Bond? Don't be shit!'*, <http://www.timeout.com/london/film/daniel-craig-interview-my-advice-to-the-next-james-bond-dont-be-shit> [22.10.2015].
- Caner E., *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2007.
- Czarnecki A., *Product placement. Niekonwencjonalny sposób promocji*, PWE, Warszawa 2003.
- D'Arpizio C., Levato F., Zito D., De Montgolfier J., *LUXURY GOODS WORLDWIDE MARKET STUDY*, [http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain\\_Worldwide\\_Luxury\\_Goods\\_Report\\_2014.pdf](http://www.bain.com/bainweb/PDFs/Bain_Worldwide_Luxury_Goods_Report_2014.pdf) [6.12.2015].
- Deacon C., *Aston Martin Give Press a Sneak Peak of one-77 Supercar at Paris Motor Show*, <http://www.motor1.com/news/20/aston-martin-give-press-a-sneak-peak-of-one-77-supercar-at-paris-motor-show> [18.10.2015].
- Dryl W., *Strategie marketingowe dóbr luksusowych*, „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2, cz. 2. *Endangered Species* [reklama internetowa], reż. N. Fuglsig, Microsoft, Los Angeles 2011.
- European Open: Porsche becomes title sponsor*, <http://newsroom.porsche.com/en/company/porsche-title-sponsor-top-level-golf-european-open-10180.html> [15.10.2015].
- Gadomska E., *Luksusowy marketing czyli jak budować markę premium*, „Law Business Quality – Magazyn Ludzi Skucesu” 2014, nr 8.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2001.
- Gębarowski M., *Nowoczesne formy reklamy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- Gębarowski M., *Współczesne targi. Skuteczne narzędzie komunikacji marketingowej*, Regan Press, Gdańsk 2010.
- Huntingford S., *Derek Bell talks Bentley and Le Mans at Goodwood*, <http://www.telegraph.co.uk/motoring/goodwood-festival-of-speed/10934340/Derek-Bell-talks-Bentley-and-Le-Mans-at-Goodwood.html> [12.10.2015].
- Introducing DB9 GT Bond Edition*, <http://www.astonmartin.com/en/cars/db9gt-bond> [13.10.2015].
- Joe Taslim Brand Ambassador Aston Martin Indonesia*, <http://autonetmagz.net/aston-martin-officially-available-in-indonesia-by-releasing-the-vantage-and-vanquish/13385/joe-taslim-brand-ambassador-aston-martin-indonesia/> [12.10.2015].
- Klimkowska R., *Psychologiczne uwarunkowania decyzji zakupu samochodów luksusowych*, „Nierówność Społeczna a Wzrost Gospodarczy” 2009, nr 15.

- Kotler P., Burton S., Deans K., Brown L., Armstrong G., *Marketing*, Pearson Higher Education, New Jersey 2012.
- Luksus, hasło w: *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, <http://sjp.pwn.pl/slowniki/luksus.html> [20.10.2015].
- Megafactories: Aston Martin Supercar* [program telewizyjny], sezon 1, odc. 13, Stany Zjednoczone: National Geographic [wyemitowano 4.09.2011, o godz. 21:00].
- Piątkowski W., *Lokowanie produktu lub marki (product/brand placement) jako narzędzie kreowania silnej marki*, w: *Zarządzanie silną marką*, red. M.K. Witek-Hajduk, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- Pietrzak J., *Luksusowe marki*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Luksusowe-marki-1517387.html> [21.10.2015].
- Porsche named title sponsor of the European Open*, <http://www.europeantour.com/europeantour/season=2015/tournamentid=2015034/news/newsid=253332.html#OvYawjP0y2xf2hd2.97> [15.10.2015].
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2014*, <https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2014/Raport%20KPMG-Rynek-dobr-luksusowych-w-Polsce-2014-czesc-I.pdf> [21.10.2015].
- Shea E., *Luxury brand endorsements in popular song lyrics may influence purchases*, <http://www.luxurydaily.com/luxury-brand-endorsements-in-popular-song-lyrics-may-influence-purchases/> [9.10.2015].
- Staszyńska K.M., *Marka, Konsument, Badacz: Spotkania na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
- Stone M., Lerner P., *History's Greatest Automotive Mysteries, Myths and Rumors Revealed*, Motorbooks, Minneapolis 2012.
- Turek R., *Derek Bell naszym gościem podczas TopGear Live!*, <http://www.topgear.com.pl/aktualnosci/derek-bell-naszym-gosciem-podczas-topgear-live/xz9xqc> [12.10.2015].
- Using sponsorship to increase brand awareness*, <http://businesscasestudies.co.uk/infiniti/using-sponsorship-to-increase-brand-awareness/introduction.html#axzz3oqIBWEde> [15.10.2015].
- Wolf C., *Need A Sweet Car For Your Next Rap Video? I Know A Guy*, <http://www.cityweekly.net/TheDailyFeed/archives/2012/12/01/need-a-sweet-car-for-your-next-rap-video-i-know-a-guy> [10.10.2015].
- [www.astonmartins.com/car/db5/](http://www.astonmartins.com/car/db5/) [12.10.2015].
- [www.igcd.net/vehicles.php?make=Aston%20Martin](http://www.igcd.net/vehicles.php?make=Aston%20Martin) [17.10.2015].
- [www.luxbrandexpo.com/wystawcy.html](http://www.luxbrandexpo.com/wystawcy.html) [18.10.2015].
- [www.nfsunlimited.net/porsche](http://www.nfsunlimited.net/porsche) [17.10.2015].
- [www.world-luxury-group.com/WLE%20Overview%202014\\_2015.pdf](http://www.world-luxury-group.com/WLE%20Overview%202014_2015.pdf) [18.10.2015].

## Promotion instruments of luxury brands – an example using the car market

**Abstract.** This article characterized promotion instruments used by luxury brands, using the example of the car market. Research methods used for this article included the method of individual cases and the analysis of documents. This allowed for the clarification of definitions related to the subject of research and made it possible to clarify the described definitions related to this subject area.

**Keywords:** luxury brand promotion instruments, the market for luxury cars, Veblen effect, product placement, sponsorship



**PIOTR PERLIŃSKI, PAWEŁ ŁĄCZNY, KAROLINA KOŃPA**

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Finansów i Bankowości  
e-mail: piotr.perlinski91@gmail.com, pawel.laczny93@wp.pl, karolina.konpa@wp.pl

## **Model doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów na przykładzie systemu komunikacji zbiorowej w Poznaniu**

**Streszczenie.** W publikacji przedstawiono model doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów systemu komunikacji zbiorowej. Opracowano kryteria ilościowe i jakościowe oceny przystanków oraz propozycję ich kategoryzacji. Dla poszczególnych kategorii przystanków zaproponowano wyposażenie i rozwiązania w zakresie podsystemu informacji pasażerskiej. Opracowany model i kategoryzacja przystanków mogą być użyteczne dla decydentów zajmujących się podsystemami informacji pasażerskiej w miejskim publicznym transporcie zbiorowym, szczególnie doбором ich charakterystyk i wyposażenia.

**Słowa kluczowe:** ITS, podsystemy informacji pasażerskiej, infrastruktura przystankowa, informacja pasażerska

### **1. Wprowadzenie**

W ostatnich latach można zaobserwować szybkie tempo rozbudowy i wykorzystania systemów informacji pasażerskiej w różnych miastach w obszarze przestrzeni publicznej. Systemy te są bardzo ważne dla całej komunikacji miejskiej, przede wszystkim z punktu widzenia pasażera. Współcześnie wiele takich systemów jest opartych na wykorzystaniu dynamicznych wiadomości głosowych i wizualnych. Dba się o to, aby informacje na przystankach bądź w taborze były jak najbardziej spójne i czytelne dla pasażerów. Istotne jest również, aby informacja pasażerska była dostępna dla każdego, szczególnie dla pasażerów z dysfunkcją narządu wzroku bądź słuchu. Pozwoli to na sprawne powiadamianie o potencjalnych problemach w sieci komunikacyjnej oraz na efektywne planowanie podróży.

W artykule skupiono się na analizie wyposażenia punktów wymiany pasażerów (infrastruktury przystankowej) w zakresie podsystemów informacji pasażerskiej w celu zbudowania modelu pozwalającego ocenić jakość przystanków miejskiej komunikacji publicznej według stworzonych kryteriów ilościowych i jakościowych. Na podstawie zaprezentowanego modelu będzie można wskazać, jakie rozwiązania powinny być wdrożone, aby podnieść atrakcyjność przystanku ze względu na oczekiwania pasażerów korzystających z komunikacji miejskiej.

## 2. Model doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów

Dla określenia kategorii przystanku w modelu doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów zaproponowano wzór na łączną miarę liczbową kategorii przystanku. Pozwala on na wyznaczenie takiej miary dla każdego przystanku i przypisanie go do określonej kategorii.

$$L = \sum_{i=1}^n K_i \cdot q_i$$

gdzie:

$L$  – łączna miara liczbowa przystanku,

$K_i$  – ocena liczbowa przystanku według  $i$ -tego kryterium,

$n$  – liczba kryteriów,

$q_i$  – miara ważności  $i$ -tego kryterium.

Zdefiniowana w artykule łączna miara liczbowa kategorii przystanku jest sumą iloczynów uzyskanych ocen liczbowych według opracowanych kryteriów dla danego przystanku i miar ważności tych kryteriów. Przedział dla miar ważności wynosi od 0 do 1. Im wyższa wartość, tym bardziej istotne jest dane kryterium. Przyjęto miary liczbowe w skali od 0 (wartość najniższa) do 4 (wartość najwyższa). Na tej podstawie opracowano odpowiadające im miary ocenowe. Przedziały te oraz wartości przyznane poszczególnym kryteriom przyjęto na podstawie dostępnej literatury<sup>1</sup>. Dodatkowo do opracowania modelu wykorzystano informacje ze stron przewoźników i organizatorów przewozów – Zarząd Transportu Miejskiego w Poznaniu oraz Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne w Poznaniu<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> S. Smoliński, *Jakość usług przewozowych w ocenie pasażerów kolei – wyniki badań*, „Technika Transportu Szynowego” 2004, nr 7, s. 59–61; A. Mężyk, S. Zamkowska, *Podnoszenie jakości usług w przewozach*, „Technika Transportu Szynowego” 2004, nr 3, s. 21–27.

<sup>2</sup> [www.mpk.poznan.pl/bezpieczenstwo/143-instrumenty](http://www.mpk.poznan.pl/bezpieczenstwo/143-instrumenty) [24.09.2015]; [www.peka.poznan.pl/web/porta/punkty-obslugi-klienta](http://www.peka.poznan.pl/web/porta/punkty-obslugi-klienta) [14.10.2015]; [www.ztm.poznan.pl/komunikacja/mapy-i-schematy-sieci/](http://www.ztm.poznan.pl/komunikacja/mapy-i-schematy-sieci/) [14.10.2015].

W opracowanym modelu przyjęto podział przystanków na 3 następujące kategorie:

- **kategoria A** – zawiera się w przedziale miary ocenowej przystanku  $L = 12,3 \div 16,4$ ,
- **kategoria B** – zawiera się w przedziale miary ocenowej przystanku  $L = 8,3 \div 12,2$ ,
- **kategoria C** – zawiera się w przedziale miary ocenowej przystanku  $L = 0 \div 8,2$ .

## 2.1. Charakterystyka przystanku kategorii A

Przez przystanek przejeżdża co najmniej 8 linii tramwajowych z różnych stron miasta. Przystanek zazwyczaj jest położony w centrum miasta, umożliwia podróż w różnych kierunkach, co ma duże znaczenie dla pasażerów. Blisko przystanku znajduje się wiele budynków użyteczności publicznej, np. organy administracji publicznej (urzędy), punkty usługowo-handlowe, uczelnie, szkoły, punkty opieki zdrowotnej czy też obiekty o charakterze mieszkalnym. Ponadto przystanek przystosowany jest do potrzeb osób z niepełnosprawnością każdego stopnia i innych osób wymagających pomocy. Wyposażony jest także w windę dla osób niepełnosprawnych lub schody ruchome, podjazdy, nawierzchniowe pasy bezpieczeństwa itp. Przystanek ma także tablicę świetlną, informującą pasażera o rzeczywistym czasie przyjazdu czy ewentualnym opóźnieniu. Jest skomunikowany z innymi podsystemami pozwalającymi na przesiadanie się pasażerów do innych środków transportu. Pasażerowie mogą przesiąść się np. z tramwaju na autobus i odwrotnie. Ponadto przystanki w centrum miasta oraz w jego bliższych okolicach, gdzie występują największe potoki pasażerów, wyposażone są w stację rowerów miejskich. Istnieje także możliwość pozostawienia samochodu na parkingu specjalnie przygotowanym dla danego przystanku i kontynuowanie podróży transportem zbiorowym. Punkt wymiany pasażerów w kategorii A jest wyposażony w wiatę chroniącą przed warunkami atmosferycznymi, siedzisko, kosz na śmieci, stojak na rowery oraz kiosk lub punkt gastronomiczny. Aby zapewnić bezpieczeństwo i zapobiec aktom wandalizmu, przystanek wyposażony jest w oświetlenie, system monitoringu wizyjnego lub przycisk SOS. Przystanek jest oddzielony od jezdni odpowiednimi osłonami (jeśli zachodzi taka potrzeba). Dodatkowym elementem bezpieczeństwa jest nadzór firmy ochroniarskiej nad danym przystankiem. W trakcie oczekiwania na tramwaj można kupić bilet za gotówkę lub zapłacić kartą w automacie czynnym 24/7. Ponadto na przystanku znajduje się kiosk/punkt obsługi pasażera, w którym można nabyć bilet w tradycyjny sposób.

## 2.2. Charakterystyka przystanku kategorii B

Przez przystanek kategorii B przejeżdża od 5 do 7 linii tramwajowych. Podobnie jak w przypadku pozostałych kategorii przystankowych, w promieniu 250 m znajdują się budynki użyteczności publicznej (urzędy, szkoły, sklepy, akademiki) oraz mieszkalne. Przystanek wyposażony jest w udogodnienia dla osób starszych, niepełnosprawnych i kobiet w ciąży. Położony jest poza ścisłym centrum miasta, dlatego nie ma na nim windy lub schodów ruchomych. Najczęściej jest przystosowany do pojazdów niskopodłogowych i posiada pas bezpieczeństwa. Osoby niepełnosprawne mogą swobodnie o własnych siłach dojść do takiego przystanku, a osoby na wózkach inwalidzkich mogą skorzystać ze zjazdów/podjazdów. Na przystanku znajdują się podstawowe elementy służące do przekazu informacji, tj. rozkład jazdy komunikacji miejskiej, tabliczka z nazwą przystanku i numer danej linii. Przystanek nie jest skomunikowany z innymi podsystemami transportu zbiorowego. Wyposażony jest w podstawowe elementy, takie jak: wiata, siedzisko, kosz na śmieci, oświetlenie, osłonę oddzielającą przystanek od jezdni oraz biletomat całodobowy lub punkt obsługi pasażera, gdzie istnieje możliwość kupna biletu.

## 2.3. Charakterystyka przystanku kategorii C

Przystanek tego typu najczęściej znajduje się poza centrum miasta. Przejeżdżają przez niego 1-2 linie. W pobliżu przystanku znajdują się tylko pojedyncze obiekty użyteczności publicznej o znaczeniu lokalnym (sklepy, kościoły) oraz niewielka liczba budynków mieszkalnych, np. domki jednorodzinne, mieszkania socjalne, placówki opiekuńczo-wychowawcze i hotele robotnicze. Na przystanku nie ma zaawansowanych ułatwień dla osób niepełnosprawnych, kobiet w ciąży czy osób starszych. Dojście do niego jest utrudnione, gdyż osoba potrzebująca pomocy musi być wspomagana przez osoby trzecie. Punkt obsługi pasażerów nie jest wyposażony w nowoczesne technologie informacyjne, tzn. nie ma tablicy świetlnej, która informowałaby pasażerów o aktualnym czasie przyjazdu tramwajów, itp. Wyposażony jest jedynie w podstawowe rozwiązania informacji pasażerskiej, tj. rozkład jazdy z nazwą przystanku oraz numerem linii tramwajowej. Osoby podróżujące komunikacją miejską nie mają możliwości przesiadania się do innych środków transportu miejskiego. Na tego typu przystanku znajduje się kosz na śmieci. W pobliżu brakuje punktów gastronomicznych, sklepów, a nawet kiosku. Przystanek jest oświetlony jedynie przez lampy uliczne. Nie ma na nim punktu zakupu biletów.

## 2.4. Kryteria oceny przystanków

Na potrzeby modelu opracowano kryteria jakościowe i ilościowe pozwalające ocenić przystanek – przypisać mu odpowiednią miarę liczbową i ocenową. Dzięki temu możliwe jest wyznaczenie łącznej miary liczbowej przystanku i zaklasyfikowanie go do kategorii A, B lub C.

### Kryterium $K_1$ – charakterystyka linii przejeżdżających przez przystanek, określona na podstawie liczby pasażerów na dobę

Kryterium przedstawia podział i punktację dla linii tramwajowych (tabele 1 i 2) ze względu na liczbę pasażerów korzystających z pojazdów w ciągu doby. Do obliczeń został wykorzystany plan transportowy na lata 2014–2015, wykonany przez biuro BIT<sup>3</sup>. Waga przyznana dla tego kryterium:  $q_1 = 0,4^4$ .

**Tabela 1.** Podział linii ze względu na liczbę przewiezionych pasażerów na dobę

Liczba punktów	Określenie linii	Liczba przewożonych pasażerów	Numer linii
3	najważniejsza	powyżej 25 000	6, 8, 10, 15, 16, 17
2	średnio ważna	15 000–25 000	2, 7, 11, 12, 14, 18
1	najmniej ważna	5000–15 000	3, 4, 5, 9, 25

Źródło: opracowanie własne.

**Tabela 2.** Kryterium  $K_1$  – charakterystyka linii przejeżdżających przez przystanek, określona na podstawie liczby pasażerów na dobę

Miara liczbowa	Miara ocenowa	Przyznane punkty
4	bardzo dużo	18–21
3	dużo	14–17
2	średnio	10–13
1	mało	6–9
0	bardzo mało	1–5

Źródło: opracowanie własne.

<sup>3</sup> *Badania i opracowanie planu transportowego aglomeracji poznańskiej. Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Poznania na lata 2014–2015*, BIT, Millwardbrown S.A., [www.plantap.pl/assets/Uploads/Plan-Transportowy-Miasta-Poznania-na-lata-2014-2015.pdf](http://www.plantap.pl/assets/Uploads/Plan-Transportowy-Miasta-Poznania-na-lata-2014-2015.pdf) [12.09.2015].

<sup>4</sup> S. Smoliński, op. cit., s. 59–61; A. Mężyk, S. Zamkowska, op. cit., s. 21–27.

## Kryterium $K_2$ – liczba linii komunikacji miejskiej przebiegających przez przystanek

Na podstawie mapy sieci tramwajowej zamieszczonej na stronie Zarządu Transportu Miejskiego w Poznaniu oraz informacji zaczerpniętych ze strony Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego w Poznaniu została opracowana tabela 3, w której podano liczbę linii przejeżdżających w Poznaniu przez dany przystanek komunikacji miejskiej. To kryterium klasyfikuje ilościowo dostępność różnych

**Tabela 3.** Kryterium  $K_2$  – liczba linii komunikacji miejskiej przebiegających przez przystanek

Miara liczbowa	Miara ocenowa	Liczba linii tramwajowych przejeżdżających przez przystanek
4	bardzo dużo	10 i więcej
3	dużo	8–9
2	średnio	5–7
1	mało	3–4
0	bardzo mało	1–2

Źródło: opracowanie własne.

linii tramwajowych na tym samym przystanku, co wiąże się bezpośrednio z łatwiejszym skomunikowaniem z innymi podsystemami<sup>5</sup>. Waga przyznana dla tego kryterium:  $q_2 = 0,8^6$ .

## Kryterium $K_3$ – budynki oraz miejsca użyteczności publicznej znajdujące się w promieniu 250 m od przystanku

Do określenia kryterium budynków i miejsc użyteczności publicznej zostało wykorzystane rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r.<sup>7</sup> Dla tego kryterium został wyznaczony promień o długości 250 m, odpowiadający średniej odległości obiektów użyteczności publicznej od przystanków (tab. 4). Średnia odległość międzyprzystankowa w centrum miasta to ok. 500 m, nato-

<sup>5</sup> [www.mpk.poznan.pl](http://www.mpk.poznan.pl) [8.08.2015]; [www.ztm.poznan.pl/komunikacja/mapy-i-schematy-sieci/](http://www.ztm.poznan.pl/komunikacja/mapy-i-schematy-sieci/) [14.10.2015].

<sup>6</sup> S. Smoliński, op. cit., s. 59–61; A. Mężyk, S. Zamkowska, op. cit., s. 21–27.

<sup>7</sup> Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. nr 75, poz. 690, Dz.U. z 2003 r. nr 33, poz. 270 oraz Dz.U. z 2004 r. nr 109, poz. 1156; *Budynek użyteczności publicznej* [definicja], Związek Gmin Wierzyca, [www.zgwierzyca.pl/index.php?str=definicje\\_wazniejszych\\_pojec](http://www.zgwierzyca.pl/index.php?str=definicje_wazniejszych_pojec) [27.09.2015].

**Tabela 4.** Kryterium  $K_3$  – budynki oraz miejsca użyteczności publicznej znajdujące się w promieniu 250 m od przystanku

Miara liczbowa	Miara ocenowa	Opis kryterium
4	bardzo dużo	W pobliżu przystanku znajduje się wiele budynków użyteczności publicznej, m.in. organy administracji publicznej (urzędy), obszary usługowo-handlowe, obiekty ważne z punktu widzenia turystyki (pomniki, muzea, kościoły, kawiarnie itp.), uczelnie, szkoły, punkty opieki zdrowotnej, społecznej czy socjalnej, banki, obszary gastronomiczne, obszary rozrywkowe (kino, kluby) oraz obiekty o charakterze mieszkalnym, m.in. hotele, akademiki studenckie, kamienice.
3	dużo	W pobliżu przystanku znajduje się wiele budynków użyteczności publicznej oraz obszarów o mniejszym znaczeniu turystycznym. Dodatkowo przystanek znajduje się w strefie, gdzie większość ludzi mieszka w blokowiskach.
2	średnio	W pobliżu przystanku znajduje się spora część budynków użyteczności publicznej o znaczeniu lokalnym, które jednocześnie zlokalizowane są poza regionem turystycznym. Należą do nich m.in. urzędy, szkoły, sklepy, pojedyncze punkty opieki zdrowotnej. Przystanek umiejscowiony jest także w strefie mieszkalnej, gdzie większość społeczeństwa mieszka w budynkach jednorodzinnych: wolnostojących, w zabudowie bliźniaczej czy w szeregowcach. Ponadto w pobliżu znajdują się akademiki i bursy szkolne zamieszkiwane przez studentów oraz uczniów.
1	mało	W pobliżu przystanku znajdują się tylko pojedyncze obiekty o użyteczności publicznej o znaczeniu lokalnym (sklepy, kościoły) oraz niewielka liczba budynków mieszkalnych, np. domy jednorodzinne, mieszkania socjalne, placówki opiekuńczo-wychowawcze, domy dla starszych czy bezdomnych osób oraz hotele robotnicze.
0	bardzo mało	W pobliżu przystanku znajduje się tylko nieliczna zabudowa mieszkalna, np. pojedyncze domy jednorodzinne.

Źródło: opracowanie własne.

miast odległość między przystankami na trasie PST (Poznańskiego Szybkiego Tramwaju) to ok. 600 m<sup>8</sup>. Waga przyznana dla tego kryterium:  $q_3 = 0,8^9$ .

#### Kryterium $K_4$ – ułatwienia dla osób o ograniczonej mobilności

Dane kryterium dotyczy infrastruktury wspomagającej w dotarciu do przystanku, uzyskaniu informacji o czasie odjazdu/przyjazdu danego tramwaju oraz zorientowaniu się, gdzie rozpoczyna się niebezpieczna strefa na przystanku, w celu

<sup>8</sup> Por. W. Starowicz, *Jakość przewozów w miejskim transporcie zbiorowym*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2007, s. 42.

<sup>9</sup> S. Smoliński, op. cit., s. 59–61; A. Mężyk, S. Zamkowska, op. cit., s. 21–27.

**Tabela 5.** Kryterium  $K_4$  – ułatwienia dla osób o ograniczonej mobilności

Miara liczbowa	Miara ocenowa	Opis kryterium
4	bardzo dużo	Przystanek przystosowany jest do potrzeb osób niepełnosprawnych każdego stopnia i innych osób wymagających pomocy. Wyposażony jest w nowoczesne technologie, tj. windę dla osób niepełnosprawnych, niewidomych, starszych i kobiet w ciąży lub schody ruchome, podjazdy/zjazdy, pasy bezpieczeństwa, równą powierzchnię, dzięki czemu możliwe jest swobodne dojście do przystanku lub poruszanie się między wiatą na przystanku a wejściem do tramwaju. Przystanek ma także tablicę świetlną, która jest dużym ułatwieniem nie tylko dla osób głuchoniemych, ale również niewidomych ze względu na wbudowany specjalny przycisk umożliwiający włączenie lektora.
3	dużo	Przystanek przystosowany jest do potrzeb osób niepełnosprawnych, niewidomych, starszych i kobiet w ciąży, gdyż wyposażony jest w windę lub ruchome schody, a także podjazdy/zjazdy. Ułatwieniem są również obniżone krawężniki, które w znaczący sposób umożliwiają poruszanie się osobom na wózkach inwalidzkich. Przystanek ma pas bezpieczeństwa oraz jest przystosowany do pojazdów niskopodłogowych.
2	średnio	Przystanek przystosowany jest do pojazdów niskopodłogowych, ma namalowany pas bezpieczeństwa bez powierzchni chropowatej. Osoby niepełnosprawne mogą swobodnie o własnych siłach dojść do takiego typu przystanku, a osoby na wózkach inwalidzkich mogą skorzystać ze zjazdów/podjazdów.
1	mało	Przystanek przystosowany jest do potrzeb osób niepełnosprawnych pierwszego i drugiego stopnia oraz kobiet w ciąży. Posiada namalowany pas bezpieczeństwa bez powierzchni chropowatej. Dojście do takiego typu przystanku jest utrudnione, gdyż osoba na wózku inwalidzkim musi być wspomagana przez osoby trzecie.
0	bardzo mało	Osoby niepełnosprawne, ludzie starsi oraz kobiety w ciąży mają unie możliwione bądź w znacznym stopniu utrudnione dojście do przystanku. Brak jakichkolwiek ułatwień dla danej grupy ludzi.

Źródło: opracowanie własne.

umożliwienia bezpiecznego wejścia do tramwaju<sup>10</sup> (tab. 5). Waga przyznana dla tego kryterium:  $q_4 = 0,7^{11}$ .

### Kryterium $K_5$ – sposoby informowania pasażerów

Osoby korzystające z komunikacji miejskiej są na bieżąco informowane o czasie odjazdu lub przyjazdu określonej linii tramwajowej bądź autobusowej na

<sup>10</sup> *Wsparcie edukacyjne studentów z niepełnosprawnością ruchową*, [www.darelearning.eu/pl/niepelnosprawnosci\\_ruchowa.html](http://www.darelearning.eu/pl/niepelnosprawnosci_ruchowa.html) [15.08.2015]; M. Kotas, *Autobusem przez miasto*, [www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/27583](http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/27583) [10.09.2015].

<sup>11</sup> S. Smoliński, op. cit., s. 59–61; A. Mężyk, S. Zamkowska, op. cit., s. 21–27.



przystankach. Dane kryterium łączy się w dużym stopniu także z kryterium wygody, gdyż najróżniejsze formy przekazywania informacji o aktualnym rozkładzie jazdy, zmianach w komunikacji miejskiej czy obowiązującym planie taryfowym są ułatwieniem dla osób poruszających się po mieście za pomocą środków komunikacyjnych<sup>12</sup>.

**Tabela 6.** Kryterium  $K_5$  – sposoby informowania pasażerów

Miara liczbowa	Miara ocenowa	Opis kryterium
4	bardzo dużo	Przystanek wyposażony jest m.in. w tablice świetlne informujące pasażera o rzeczywistym czasie przyjazdu, w rozkład jazdy z nazwą przystanku, trasą i numerem linii oraz w mapę miasta z wyznaczonymi trasami komunikacji miejskiej.
3	dużo	Przystanek wyposażony jest w elementy przekazu informacji pasażerom, tj. w rozkład jazdy komunikacji miejskiej, w tabliczkę z nazwą przystanku i numerem danej linii, w schemat komunikacji miejskiej oraz w schemat linii tramwajowych.
2	średnio	Przystanek wyposażony jest w podstawowe elementy służące do przekazu informacji, tj. w rozkład jazdy komunikacji miejskiej, w tabliczkę z nazwą przystanku i numerem danej linii.
1	mało	Na przystanku znajduje się niewiele elementów informowania pasażerów. Jest na nim tylko rozkład jazdy z nazwą przystanku oraz z numerem linii tramwajowej.
0	bardzo mało	Przystanek nie jest wyposażony w nowoczesne technologie, tzn. nie ma tablicy świetlnej, która informowałaby pasażerów o aktualnym czasie przyjazdu tramwajów. Brakuje również rozkładu jazdy z nazwą przystanku, trasą, numerem linii tramwajowej, mapy z sieciami tramwajowymi oraz planu taryfowego lub jest on nieczytelny z powodu wandalizmu lub zniszczenia przez warunki atmosferyczne.

Źródło: opracowanie własne.

Pasażerowie mając możliwość uzyskania informacji przed podróżą, mogą w każdej chwili zmienić jej czas, trasę lub ewentualnie środek transportu, co przyczynia się do redukcji zatłoczenia oraz zachęca do podróży transportem zbiorowym<sup>13</sup> (tab. 6). Waga przyznana dla tego kryterium:  $q_5 = 0,8$ <sup>14</sup>.

<sup>12</sup> www.idp.org.pl/model-ruchu-poznanskiej-komunikacji-miejskiej-2014/ [14.10.2015]; www.mpk.poznan.pl [8.08.2015].

<sup>13</sup> W. Waluś, *ITS w zarządzaniu drogami miejskimi (I) Definicje i funkcje*, www.edroga.pl/inzynieria-ruchu/its-w-zarzadzaniu-drogami-miejskimi-i-definicje-i-funkcje-05129658 [9.10.2015].

<sup>14</sup> S. Smoliński, op. cit., s. 59–61; A. Męzyk, S. Zamkowska, op. cit., s. 21–27.

## Kryterium $K_6$ – rozwiązania w zakresie systemów bezpieczeństwa

Bezpieczeństwo jest to stan braku zagrożeń, w którym znajduje się pasażer przebywający na przystanku. Systemy bezpieczeństwa pozwalają uczestnikom

**Tabela 7.** Kryterium  $K_6$  – rozwiązania w zakresie systemów bezpieczeństwa

Miara liczbowa	Miara ocenowa	Opis kryterium
4	bardzo dużo	Przystanek wyposażony jest w wiele elementów stwarzających odpowiednie warunki dla pasażerów oczekujących na przyjazd danego tramwaju/autobusu. Można tu wymienić: oświetlenie, system monitoringu wizyjnego lub przycisk SOS, które w przypadku wystąpienia jakichkolwiek sytuacji zagrażających życiu pasażerów, np. bójki, rozboje itp., pozwalają na szybką interwencję oraz zmniejszają możliwość wystąpienia aktów wandalizmu. Przystanek jest również zabezpieczony (gdy zachodzi taka potrzeba) przez osłony oddzielające go od jezdni. Innym elementem bezpieczeństwa jest nadzór firmy ochroniarskiej danego przystanku*.
3	dużo	Przystanek wyposażony jest w dobrze oświetlające lampy oraz osłonę oddzielającą od jezdni, której zadaniem jest ochrona pasażerów przed ochlapaniem przez samochody lub zabezpieczenie przed wjechaniem samochodu na przystanek. Do zwiększenia bezpieczeństwa na przystanku przyczynia się nadzór firmy ochroniarskiej.
2	średnio	Przystanek wyposażony jest w elementy, które pozwalają na zapewnienie podstawowej ochrony pasażerów, tzn. w oświetlenie oraz osłonę lub barierki oddzielające przystanek od jezdni.
1	mało	Przystanek wyposażony jest tylko w oświetlenie, tzn. lampy rozmieszczone w pobliżu, w celu zapewnienia minimalnego odczucia bezpieczeństwa ze strony pasażerów.
0	bardzo mało	Na przystanku znajduje się jedynie wydzielona przestrzeń dla pasażera oczekującego na tramwaj/autobus.

\* [www.mpk.poznan.pl/bezpieczenstwo/143-instrumenty](http://www.mpk.poznan.pl/bezpieczenstwo/143-instrumenty) [24.09.2015].

Źródło: opracowanie własne.

komunikacji miejskiej na bezpieczne oczekiwanie na przyjazd danego autobusu/tramwaju na przystanku (tab. 7)<sup>15</sup>. Waga przyznana dla tego kryterium:  $q_6 = 0,6^{16}$ .

<sup>15</sup> *Słownik języka polskiego PWN*, hasło: *Bezpieczeństwo*, [www.sjp.pwn.pl/sjp/bezpieczenstwo;2443939.html](http://www.sjp.pwn.pl/sjp/bezpieczenstwo;2443939.html) [17.09.2015]; *Obsługa osiedla Tarchomin komunikacją tramwajową TOM I – Część opisowa*, oprac. Faber Maunsell Polska, s. 148, Warszawa, marzec 2006, [www.siskom.waw.pl/komunikacja/tramwaj-tarchomin/raport-koncowy.pdf](http://www.siskom.waw.pl/komunikacja/tramwaj-tarchomin/raport-koncowy.pdf) [14.10.2015]; [www.peka.poznan.pl/web/porta1/punkty-obslugi-klienta](http://www.peka.poznan.pl/web/porta1/punkty-obslugi-klienta), [14.10.2015].

<sup>16</sup> S. Smoliński, op. cit., s. 59–61; A. Mężyk, S. Zamkowska, op. cit., s. 21–27.

### 3. Przykład zastosowania modelu doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów

Do zaprezentowania zastosowania opracowanego modelu wybrano przystanek Most Teatralny w Poznaniu. Przebiega przez niego 11 linii tramwajowych: 3, 4, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 19, 20. Jest to jeden z najbardziej uczęszczanych przez pasażerów przystanków oraz niewralgiczny punkt sieci tramwajowej w Poznaniu. Położony jest w samym centrum miasta, dając tym samym możliwość podróży prawie w każde miejsce na sieci tramwajowej.

W pobliżu znajdują się liczne budynki użyteczności publicznej, tj. Teatr Nowy im. T. Łomnickiego, kawiarnia Juice Drinkers, biuro turystyczne TUI, Alior Bank, Raiffeisen Polbank, sklepy samoobsługowe, punkt obsługi gastronomicznej z ciepłymi przekąskami, poradnia alergologiczna i pulmonologiczna Alegro-MED NZOZ, kamienice mieszkalne oraz Centrum Pomocy Prawnej.

Na przystanku jest nawierzchniowy pas bezpieczeństwa oraz tablica elektroniczna, w której maszynie znajduje się przycisk dla niewidomych. Po jego naciśnięciu można usłyszeć aktualne informacje wyświetlane na tablicy. Powierzchnia podłoża na przystanku oraz dookoła niego jest równa i ułatwia poruszanie się osobom na wózkach inwalidzkich. Węzeł przesiadkowy obsługuje tramwaje niskopodłogowe, co pozwala wejść do tramwaju osobom starszym, niepełnosprawnym oraz osobom na wózkach inwalidzkich. Tablice elektroniczne wyświetlające dynamiczny czas przyjazdu pojazdu są bardzo ważną częścią infrastruktury informacji pasażerskiej. Pasażerowie korzystający z przystanku wiedzą, kiedy dokładnie przyjedzie pojazd, na który czekają, i czy ma opóźnienie.

Przystanek Most Teatralny zaspokaja podstawowe potrzeby pasażerów, ma bowiem wiatę, która chroni pasażerów przed warunkami atmosferycznymi. Pod wiatą znajduje się siedzisko oraz kosz na śmieci. Dobre oświetlenie przystanku oraz osłona przed ochlapaniem czekających pasażerów świadczą o tym, że przystanek jest wyposażony w podstawowe rozwiązania systemów bezpieczeństwa. Ponadto jest objęty stałym monitoringiem przez służby porządkowe. Niedaleko mieści się punkt obsługi klienta, gdzie można m.in. kupić bilet czy doładować kartę miejską. Dodatkowo dostępny jest biletomat czynny 24/7. Pasażer ma także możliwość przesiadki z transportu tramwajowego na autobusowy, nieopodal bowiem znajduje się przystanek autobusowy.

W tabeli 8 przedstawiono przyporządkowane miary ocenowe według każdego z sześciu kryteriów dla ocenianego przystanku Most Teatralny. Następnie zastosowano wzór na łączną miarę liczbową kategorii przystanku, pozwalający na przypisanie go do określonej kategorii.

**Tabela 8.** Miary ocenowe dla przystanku Most Teatralny według modelu doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów systemu komunikacji zbiorowej

Kryterium oceny przystanku	Miara liczbowa uzyskana dla przystanku Most Teatralny według kryterium oceny	Miara ważności kryterium
$K_1$	4	0,4
$K_2$	4	0,8
$K_3$	3	0,8
$K_4$	4	0,7
$K_5$	4	0,8
$K_6$	3	0,6

Źródło: opracowanie własne.

Korzystając z opracowanego modelu doboru charakterystyk podsystemu informacji pasażerskiej w punktach wymiany pasażerów systemu komunikacji zbiorowej i po podstawieniu do wzoru, otrzymano łączną miarę liczbową przystanku.

$$L = \sum_{i=1}^n K_i \cdot q_i = 4 \cdot 0,4 + 4 \cdot 0,8 + 3 \cdot 0,8 + 4 \cdot 0,7 + 4 \cdot 0,8 + 3 \cdot 0,6 = 15$$

Przystanek według uzyskanej łącznej miary liczbowej i przyjętego modelu jest zatem przystankiem kategorii A.

## 4. Zakończenie

W pracy przedstawiono model pozwalający ocenić punkty wymiany pasażerów na podstawie stworzonych kryteriów ilościowych i jakościowych. Wykorzystując taki model, można przyporządkować przystanki do wyodrębnionych na jego podstawie poszczególnych kategorii, a następnie wskazać, jakie dodatkowe rozwiązania powinny być wdrożone, aby podnieść atrakcyjność przystanku dla pasażerów korzystających z komunikacji miejskiej.

Do przykładu obliczeniowego zostały wybrany przystanek Most Teatralny. Okazał się on ważnym punktem strategicznym na sieci tramwajowej w Poznaniu, ponieważ łączy centrum miasta z północną jego częścią. Jak istotnym jest on przystankiem, można było się przekonać, biorąc pod uwagę m.in. liczbę pasażerów oraz liczbę linii przejeżdżających przez niego. Przystanek Most Teatralny w trakcie realizowania projektu został oceniony i przyporządkowany do kategorii A, uzyskując wynik 15 punktów.

Model, który został przedstawiony w artykule, może być wykorzystany po pewnych zmianach w każdym mieście, a przystanki znajdujące się w innych miastach mogą być ocenione i przydzielone do odpowiedniej kategorii A, B lub C. Ponadto model może mieć zastosowanie jako narzędzie do wspomagania decyzji w projektach i pracach badawczych z zakresu transportu publicznego.

## Literatura

- Badania i opracowanie planu transportowego aglomeracji poznańskiej. Plan zrównoważonego rozwoju publicznego transportu zbiorowego dla miasta Poznania na lata 2014–2015*, BIT, Millwardbrown S.A., [www.plantap.pl/assets/Uploads/Plan-Transportowy-Miasta-Poznania-na-lata-2014-2015.pdf](http://www.plantap.pl/assets/Uploads/Plan-Transportowy-Miasta-Poznania-na-lata-2014-2015.pdf) [12.09.2015].
- Budynek użyteczności publicznej* [definicja], Związek Gmin Wierzyca, [www.zgwierzyca.pl/index.php?str=definicje\\_wazniejszych\\_pojec](http://www.zgwierzyca.pl/index.php?str=definicje_wazniejszych_pojec) [27.09.2015].
- Kotas M., *Autobusem przez miasto*, [www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/27583](http://www.niepelnosprawni.pl/ledge/x/27583) [10.09.2015].
- Męzyk A., Zamkowska S., *Podnoszenie jakości usług w przewozach*, „Technika Transportu Szynowego” 2004, nr 3, s. 21–27.
- Obsługa osiedla Tarchomin komunikacją tramwajową TOM I – Część opisowa*, oprac. Faber Maunsell Polska, s. 148, Warszawa, marzec 2006, [www.siskom.waw.pl/komunikacja/tramwaj-tarchomin/raport-koncowy.pdf](http://www.siskom.waw.pl/komunikacja/tramwaj-tarchomin/raport-koncowy.pdf) [14.10.2015].
- Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 12 kwietnia 2002 r. w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. nr 75, poz. 690, Dz.U. z 2003 r. nr 33, poz. 270 oraz Dz.U. z 2004 r. nr 109, poz. 1156.
- Słownik języka polskiego PWN*, hasło: *Bezpieczeństwo*, [www.sjp.pwn.pl/sjp/bezpieczenstwo;2443939.html](http://www.sjp.pwn.pl/sjp/bezpieczenstwo;2443939.html) [17.09.2015].
- Smoliński S., *Jakość usług przewozowych w ocenie pasażerów kolei – wyniki badań*, „Technika Transportu Szynowego” 2004, nr 7, s. 59–61.
- Starowicz W., *Jakość przewozów w miejskim transporcie zbiorowym*, Wydawnictwo Politechniki Krakowskiej, Kraków 2007.
- Waluś W., *ITS w zarządzaniu drogami miejskimi (I) Definicje i funkcje*, [www.edroga.pl/inzynieria-ruchu/its-w-zarzadzaniu-drogami-miejskimi-i-definicje-i-funkcje-05129658](http://www.edroga.pl/inzynieria-ruchu/its-w-zarzadzaniu-drogami-miejskimi-i-definicje-i-funkcje-05129658) [9.10.2015].
- Wsparcie edukacyjne studentów z niepełnosprawnością ruchową*, [www.darelearning.eu/pl.niepelnosprawnoszcz\\_ruchowa.html](http://www.darelearning.eu/pl.niepelnosprawnoszcz_ruchowa.html) [15.08.2015].
- [www.idp.org.pl/model-ruchu-poznanskiej-komunikacji-miejskiej-2014/](http://www.idp.org.pl/model-ruchu-poznanskiej-komunikacji-miejskiej-2014/) [14.10.2015].
- [www.mpk.poznan.pl](http://www.mpk.poznan.pl) [8.08.2015].
- [www.mpk.poznan.pl/bezpieczenstwo/143-instrumenty](http://www.mpk.poznan.pl/bezpieczenstwo/143-instrumenty) [24.09.2015].
- [www.peka.poznan.pl/web/portal/punkty-obslugi-klienta](http://www.peka.poznan.pl/web/portal/punkty-obslugi-klienta) [14.10.2015].
- [www.ztm.poznan.pl/komunikacja/mapy-i-schematy-sieci/](http://www.ztm.poznan.pl/komunikacja/mapy-i-schematy-sieci/) [14.10.2015].

## Selection of features from a passenger information system, relating to tram stops, using the example of public transport in Poznan

**Abstract.** The paper presents a model of selecting features for the passenger information system of tram stops in the public transport system. Within this paper, the author has developed quantitative

and qualitative criteria, which are helpful to evaluate and to assign tram stops to particular categories. Additional features of the passenger information systems have been suggested for specific categories of tram stops. The developed model and categorization of the tram stops can be useful for decision makers who deal with passenger information systems in public transport, especially in regards to the choice of features of the systems and appropriate equipment.

**Keywords:** ITS, passenger information systems, infrastructure tram stops, passenger information

## Recenzenci „Debiutów Naukowych Studentów Wyższej Szkoły Bankowej” nr 1–15

### Reviewers of “The Poznan School of Banking Undergraduate Research Journal” issues 1–15

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| dr Arkadiusz Bernal                  | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr hab. Maciej Błaszak               | – Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu                            |
| dr Maciej Ciołek                     | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr Piotr Dawidziak                   | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                     |
| prof. dr hab. Przemysław Deszczyński | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr hab. Marek Dylewski               | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                     |
| dr Ewa Engelgardt                    | – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu                                      |
| dr hab. Marek Fertsch                | – Politechnika Poznańska   |
| dr Patryk Filipiak                   | – Filipiak Babicz Kancelaria Prawna                                    |
| dr Tomasz Gabrusewicz                | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr inż. Marta Grabowska              | – Politechnika Poznańska   |
| dr inż. Grzegorz Gramza              | – Politechnika Poznańska   |
| dr Elżbieta Gruszczyńska-Brozbar     | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr Józef Karpiński                   | – Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości<br>w Poznaniu                 |
| dr Małgorzata Kluska-Nowicka         | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                     |
| dr Tomasz Kopyściański               | – Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu                                   |
| dr Janina Kotlińska                  | – Kujawsko-Pomorska Szkoła Wyższa w Bydgoszczy                         |
| dr Grzegorz Kotliński                | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr hab. Jarosław Kubiak              | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr hab. inż. Tadeusz Leczykiewicz    | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                     |
| dr Krzysztof Maciejewski             | – Wyższa Szkoła Kadr Menedżerskich w Koninie                           |
| dr Łukasz Makowski                   | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział<br>Zamiejscowy w Chorzowie |
| dr Marek Masztalerz                  | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr Małgorzata Michalik               | – Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości<br>w Poznaniu                 |
| dr inż. Andrzej Montwiłł             | – Akademia Morska w Szczecinie   |
| prof. dr hab. Henryk Mruk            | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr Dominika Narożna                  | – Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu                            |
| dr Grażyna Nowaczyk                  | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                     |
| dr Tomasz Olejniczak                 | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| prof. dr hab. Kazimierz Pająk        | – Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu                                   |
| dr hab. Jacek Patyk                  | – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu                                      |
| dr Jacek Połczyński                  | – Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu                                     |

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| dr Eryk Pieszak                 | – <i>Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu</i>                                 |
| dr Małgorzata Piwnicka          | – <i>Narodowy Bank Polski</i>  |
| dr Joanna Rachocka              | – <i>Wielkopolska Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna w Środzie Wielkopolskiej</i> |
| dr Joanna Ratajczak-Tuchołka    | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>  |
| dr hab. Marzena Remlein         | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>  |
| dr Sylwia Rudnicka              | – <i>Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu</i>  |
| dr Bartłomiej Secler            | – <i>Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu</i>                                 |
| dr Jarosław Skommer             | – <i>Uniwersytet Medyczny w Poznaniu</i>   |
| prof. dr hab. Henryk Sobolewski | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>  |
| dr hab. Ryszard Sowiński        | – <i>Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu</i>                                 |
| dr Marcin Spychała              | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>  |
| dr hab. Mieczysław Staniszewski | – <i>Uniwersytet Szczeciński</i>   |
| dr Andrzej Stańda               | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>  |
| dr Michał Stępień               | – <i>Uniwersytet Wrocławski</i>  |
| dr Jarosław Szostak             | – <i>Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu</i>  |
| prof. dr hab. Maciej Żukowski   | – <i>Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu</i>  |



## Wymogi edytorskie Wydawnictwa WSB w Poznaniu dla autorów

### Tekst

- kompletny, 1 wydruk oraz plik (\*.doc lub \*.rtf)
- pozbawiony fragmentów pozwalających zidentyfikować autora, np. *Jak wskazałem w pracy...* należy zastąpić formą bezosobową: *Jak wskazano w pracy...*

### Układ tekstu

- imię i nazwisko autora, stopień/tytuł naukowy
- afiliacja
- telefon, e-mail, adres
- tytuł artykułu po polsku i angielsku
- streszczenie po polsku i angielsku (do 1000 znaków ze spacjami)
- słowa kluczowe po polsku i angielsku (do 8 słów)
- wstęp
- tekst główny podzielony na rozdziały opatrzone tytułami
- zakończenie (wnioski)
- bibliografia

**Objętość** – do 1 arkusza wydawniczego wraz z rysunkami i tabelami (ok. 22 stron)

**Marginesy** – 2,5 cm z każdej strony

**Numeracja stron** – ciągła, u dołu strony

### Tekst główny

- czcionka Times New Roman z polskimi znakami, 12 pkt
- odstęp między wierszami – 1,5 pkt
- wyróżnienia – pismem półgrubym
- słowa obcojęzyczne – kursywą
- nazwiska użyte po raz pierwszy – pełne imię i nazwisko, kolejne przywołanie – samo nazwisko
- skróty – za pierwszym razem pełny termin, a skrót w nawiasie; dalej – tylko skrót, np. *jednostki samorządu terytorialnego (JST)*
- liczby do 4 cyfr – bez spacji i kropek (5000, a nie: 5.000 czy 5 000), liczby powyżej 5 cyfr – ze spacjami co 3 cyfry, licząc od prawej (5 000 000, a nie: 5.000.000)
- w liczbach dziesiętnych – przecinek, nie kropka (z wyjątkiem tekstów angielskich)

### Przypisy bibliograficzne

- umieszczone w tekście w nawiasach kwadratowych: nazwisko autora/redaktora, rok, strony:  
[Meyer 2010: 31-40] lub [Dubisz (red.) 2003: t. 3, 104]
- jeśli autorów jest więcej niż trzech, należy podać tylko nazwisko pierwszego z nich, a po nim: i in.:  
[Kaczmarek i in. 2005: 56-67]
- jeśli brak nazwiska autora/redaktora, należy podać kilka pierwszych słów tytułu książki/dokumentu:  
[Zmiana studium uwarunkowań 2008]
- jeśli przywoływane są raporty, analizy itp., to należy podać nazwę instytucji i rok:  
[Eurostat 2014] lub: [GUS 2015]
- w przypisie można zawrzeć dodatkowe informacje, np.:  
[por. Hadzik 2009: 38] lub: [cyt. za Szromek 2010: 52]
- jeśli odwołanie dotyczy więcej niż jednej publikacji, należy je wymienić w kolejności chronologicznej:  
[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- jeśli autor wydał w danym roku więcej niż jedną publikację, to po dacie należy dodać kolejne litery alfabetu, np.  
[Nowak 2014a, 2014b]

**Przypisy objaśniające, polemiczne, uzupełniające** tekst główny oraz **przywołujące akty prawne, wyroki i orzeczenia sądów i adresy stron WWW** – numerowane kolejno i **umieszczone u dołu strony**, czcionka 10 pkt, interlinia pojedyncza.

### Bibliografia

- pozbawiona numeracji
- uporządkowana alfabetycznie według nazwisk autorów/redaktorów i tytułów prac niemających autora/redaktora, a jeśli jest więcej prac jednego autora, to należy je zestawić chronologicznie wg dat wydania
- **artykuł w czasopiśmie** – nazwisko autora, inicjał imienia, rok, tytuł artykułu (prosto), *tytuł czasopisma* (kursywą), nr czasopisma, zakres stron:  
Borek M., 2000, Rola technik sekurytyzacyjnych, *Bank*, nr 12: 53-55.
- **pozycja książkowa** – nazwisko autora/redaktora, inicjał imienia, tytuł książki (*kursywą*), miejsce wydania: wydawnictwo:  
Janowska Z., 2002, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
- **rozdział pracy zbiorowej** – nazwisko autora rozdziału, inicjał imienia, rok, tytuł rozdziału (prosto), w:, inicjał imienia, nazwisko redaktora + (red.), *tytuł pracy zbiorowej* (kursywą), miejsce wydania: wydawnictwo, zakres stron:  
Michalewicz A., 2001, Systemy informacyjne wspomagające logistykę dystrybucji, w: K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji*, Warszawa: Difin, 102-123.

### • akt prawny

Ustawa z dnia 8 marca 1990 r. o samorządzie gminnym, t.j. Dz.U. 2001, nr 142, poz. 1591.

Ustawa z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej, Dz.U. nr 101, poz. 1178 z późn. zm.

Dyrektywa Rady 2004/67/WE z dnia 26 kwietnia 2004 r. dotycząca środków zapewnających bezpieczeństwo dostaw gazu ziemnego, Dz. Urz. UE L 127 z 29.04.2004.

### • raporty, analizy

GUS, 2015, *Pomorskie w liczbach 2014*, Gdańsk.

### • źródło z Internetu

(w nawiasie pełna data korzystania ze strony WWW):

www.manpowergroup.com [dostęp: 28.05.2015].

### Ilustracje

- edytowalne, wyłącznie czarno-białe,
- rysunki, wykresy i schematy – w plikach źródłowych (\*.xls lub \*.cdr)
- zdjęcia – w plikach źródłowych (najlepiej \*.tif), rozdzielczość min. 300 dpi
- opatrzone numerem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- pozbawione napisów: półgrubych, wersalikami, białych na czarnym tle, czarnych wypełnień, dodatkowych ramek
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. rys. 1*, a nie: *zob. rysunek poniżej/powyżej*)
- z objaśnieniem użytych skrótów

### Tabele

- ponumerowane, opatrzone tytułem oraz źródłem (np. *opracowanie własne*)
- z odwołaniem w tekście (np. *zob. tab. 1*, a nie: *zob. tabela poniżej/powyżej*)
- każda rubryka wypełniona treścią
- skróty użyte w tabeli – objaśnione pod nią

### Wzory matematyczne

- przygotowane w programie Microsoft Equation 3.0
- poprawnie zapisane potęgi i indeksy
- zmienne – kursywą, liczby i cyfry – pismem prostym
- znak mnożenia to: · lub × (nie gwiazdka czy „iks”)
- pisownia jednostek – według układu SI
- symbole objaśnione pod wzorem

# The WSB Press Instructions for Authors Submitting Contributions in English

## General requirements

- only complete submissions are accepted – single printed copy and electronic source file (\*.doc or \*.rtf format)
- ensure your text contains no phrases by which your authorship could be identified, e.g. *In my 2008 book I pointed out...* is not allowed and should be replaced with e.g. *In his 2008 book John Smith pointed out...*

## Text layout

- author's first and last name, academic degree/title
- organization/institution (if applicable)
- phone number, e-mail address, mailing address
- title of book/paper in English and Polish
- summary in English and Polish (up to 1000 words including spaces)
- keywords in English and Polish (up to 8 words)
- introduction
- body text – organized into chapters, each with unique title
- conclusion (findings, recommendations)
- bibliography – complete list of sources referenced

**Size limit** – up to 40 000 characters (roughly 22 pages, 1800 characters per page) including tables and figures

**Margins** – 2.5 cm each

**Page numbering** – continuous throughout the text, using Arabic numerals, placed at the bottom of page (footer)

## Body text

- typeface: Times New Roman, 12 pts
- line spacing: 1.5 line
- highlights or emphasis: apply **bold** print
- foreign (non-vernacular) words and expressions: *italicized*
- people's names: give full name (including all given names and last name) at first mention; for any further references – quote last name only
- abbreviations and acronyms: when first used, give complete phrase (name), including its abbreviation in brackets, e.g. *Information and Communication Technology (ICT)*; onwards – use abbreviation only
- numbers consisting of up to 4 digits: use no thousands separator (5000 rather than 5,000 or 5 000); numbers composed of 5 or more digits – insert space every three digits starting from right (5 000 000 rather than 5,000,000)
- decimal fractions should be separated by points (2.25)

## In-text citations

- placed within the text and enclosed in square brackets: author's/ editor's last name, publication year [colon], page or page range, e.g. [Meyer 2010: 31-40] or [Dubisz (ed.) 2003: vol. 3, 104]
- when there are more than three authors, give name of first (primary) author only, followed by the phrase *et al.*:  
[Kaczmarek et al. 2005: 56-67]
- in case no author/editor is indicated, three to five initial words from title (of published work) should be quoted instead:  
[The Norton Anthology 2012]
- if reports or studies are referenced, name of sponsoring institution and year of publication should be given:  
[Eurostat 2014] or [GUS 2015]
- additional information may be included if deemed necessary or appropriate, e.g.:  
[cf. Hadzik 2009: 38] or [as cited in Szromek 2010: 52]
- when simultaneously referencing more than single source, quote these in chronological order, separating them with semicolons:  
[Mansfeld 1987: 101-123; Jagusiewicz 2001: 40-73; Meyer 2010: 89-101]
- if citing multiple works published by same author in same year, subsequent letters of alphabet should be appended to publication year to disambiguate the references, e.g.:  
[Nowak 2014a, 2014b]

## Other references and footnotes

- any additional **comments or explanations**, references to **legislation, court rulings and decisions**, as well as links to **Websites** that are provided outside body text must be numbered consecutively and placed at the **bottom of page (footnote)**
- footnotes should be typeset in 10 pt font with single line spacing

## Bibliography

- apply no numbering
- order all items alphabetically by last name of author/editor, or by title of cited work in case authorship is not indicated; if more than single work by same author is referenced, order these chronologically by publication date
- **journal articles** – author's last name and first name initial, publication year, title of article [no italics], *name of periodical [italicized]*, volume/ issue [colon], page range:  
Spenner P., Freeman K., 2012, To keep your customers, keep it simple, *Harvard Business Review*, 90(5): 108-114.
- **books** – last name and first name initial of author/editor, publication year, *title of book [italicized]*, place of publication [colon], publisher:  
Lane W.R., King K.W., Reichert T., 2011, *Kleppner's Advertising Procedure*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- **chapters in edited books** – last name and first name initial of chapter author, publication year, title of chapter [not italicized], in: first name initial(s) and last name(s) of editor(s) (ed. or eds.), *title of edited book [italicized]*, place of publication [colon], publisher, page range:  
Cornwall W., 1991, The Rise and Fall of Productivity Growth, in: J. Cornwall (ed.), *The Capitalist Economies: Prospects for the 1990s*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 40-62.
- **legislation**  
Council Directive 90/365/EEC of 28 June 1990 on the right of residence for employees and self-employed persons who have ceased their occupational activity.  
Act of 4 February 1994 on Copyright and Related Rights, Journal of Laws No. 24, item 83, as later amended.
- **studies and reports**  
World Energy Council, 2013, *World Energy Resources: 2013 Survey*, London.
- **online sources** [in square brackets, indicate when website was last accessed]  
www.manpowergroup.com [accessed May 28, 2015]

## Artwork and graphics

- editable, in black and white only, with no shading
- drawings, graphs and diagrams must be supplied in their native electronic formats (\*.xls or \*.cdr)
- photographs – supply source files (preferably \*.tif); minimum resolution: 300 dpi
- number all graphical components consecutively using Arabic numerals
- for any artwork that has already been published elsewhere, indicate original source (or otherwise state *Source: own*)
- apply no lettering in white against black background, whether in bold or italics, and no black fills or excess frames
- if figure is referenced in the text, use its number rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. cf. *Fig. 1*, not: *see figure above/below*)
- provide explanation of any abbreviations used

## Tables

- numbered consecutively and consistently using Arabic numerals
- including caption and reference to data source (e.g. *Author's own research*)
- use its number to refer to table in the text rather than expressions such as "above" or "below" (e.g. cf. *Table 1*, not: *see table above/below*)
- with no blank cells
- any abbreviations used must be expanded below table

## Mathematical formulas

- processed using Microsoft Equation 3.0
- special attention should be given to correct placement of any sub- or super-scripts
- variables – in *italics*; numbers and digits – in normal font style
- use "•" or "x" only as the multiplication sign (rather than e.g. asterisk or letter X)
- quantities should be represented in SI units only
- any symbols must explained below formula