

Autorzy
(alfabetycznie)

Alicja Antonowicz, Paweł Antonowicz, Adam Barembruch,
Mariusz Chmielewski, Marzenna Czerwińska, Ewa Malinowska,
Marta Penczar, Piotr Pisarewicz

**DECYZJE FINANSOWE W ŻYCIU
OSOBISTYM I GOSPODARCZYM**
WYZWANIA ZMIENNOŚCI WSPÓŁCZESNEGO RYNKU

Sopot 2021

Recenzenci:

Prof. dr hab. Krystyna Brzozowska, Uniwersytet Szczeciński

Prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

© Copyright by

Centrum Myśli Strategicznych

ul. Powstańców Warszawy 19

81-718 Sopot

Korekta językowa: Aleksandra Vitoux

Skład techniczny: Łukasz Sitko

Projekt okładki: Sopocka Grupa Marketingowa Sp. z o.o.

ISBN 978-83-66843-01-1

SPIS TREŚCI

Przedmowa	7
Wprowadzenie	9
Rozdział I. OSZCZĘDZANIE I INWESTOWANIE	
Wstęp – wprowadzenie do zarządzania finansami.....	16
1. Zmienność wartości pieniądza w czasie.....	17
2. Podstawowe formuły inwestycyjne – rachunek NPV.....	17
3. Inwestowanie kapitału – w kierunku budowania kompetencji przedsiębiorczych.....	21
4. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych w projekcie inwestycyjnym.....	25
Podsumowanie.....	30
Rozdział II. OBRÓT GOTÓWKOWY I BEZGOTÓWKOWY ORAZ BEZPIECZEŃSTWO DOKONYWANIA TRANSAKCJI	
Wstęp.....	32
1. Definicja obrotu gotówkowego i bezgotówkowego.....	32
2. Wady i zalety obrotu gotówkowego i bezgotówkowego.....	35
3. Podstawowe produkty obrotu bezgotówkowego.....	38
3.1. Polecenie przelewu i polecenie zapłaty.....	38
3.2. Karty płatnicze.....	40
4. Innowacyjne formy płatności w Internecie.....	45
5. Bezpieczeństwo i cyberzagrożenia na rynku płatności.....	49
Podsumowanie.....	53
Rozdział III. ŚWIADOME KSZTAŁTOWANIE ZDOLNOŚCI KREDYTOWEJ	
Wstęp.....	56
1. Pojęcie i rodzaje kredytów i pożyczek.....	56
1.1. Czym się różni kredyt od pożyczki?.....	56
1.2. Rodzaje kredytów i pożyczek.....	59
2. Koszt kredytu.....	63
2.1. Co to są koszty odsetkowe kredytu?.....	63
2.2. Co to są koszty pozaodsetkowe kredytu?.....	69

3. Miary kosztu kredytu	73
3.1. Nominalne oprocentowanie kredytu	73
3.2. RRSO – Rzeczywista roczna stopa oprocentowania	74
3.3. CKK – Całkowity Koszt Kredytu	75
4. Zdolność kredytowa i techniki jej zwiększania	75
4.1. Co to jest zdolność kredytowa?	75
4.2. Punktowa ocena zdolności kredytowej	79
4.3. Jak zwiększyć zdolność kredytową?	83
5. Prawa i ochrona konsumenta na rynku usług kredytowych	83
Podsumowanie	87

Rozdział IV. ROLA UBEZPIECZEŃ W STABILIZACJI I KSZTAŁTOWANIU SYTUACJI FINANSOWEJ OSÓB FIZYCZNYCH ORAZ PRAWNYCH

Wstęp	90
1. Pojęcie ryzyka i ubezpieczeń	91
2. Ryzyko ubezpieczeniowe – źródła i rodzaje	96
3. Ubezpieczenia osobowe	100
4. Ubezpieczenia majątkowe	105
Podsumowanie	110

Rozdział V. PLANOWANIE SYTUACJI FINANSOWEJ Z WYKORZYSTANIEM WYKRESU GANTTA/ADAMIECKIEGO

Wstęp	112
1. Planowanie realizacji przedsięwzięcia	113
2. Opracowanie harmonogramu wydatków związanych z przedsięwzięciem	120
3. Określenie kluczowych czynności w przedsięwzięciu	124
4. Optymalizacja czasowo-kosztowa realizacji przedsięwzięcia	125
Podsumowanie	131

Rozdział VI. DECYZJE W KONTEKŚCIE PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I AKTYWNOŚCI ZAWODOWEJ

Wstęp	134
1. Pojęcie osoby przedsiębiorczej	134
2. Społeczno-demograficzne uwarunkowania przedsiębiorczości	137
3. Przykład narzędzia do samooceny predyspozycji przedsiębiorczych	140
4. Zjawisko przedsiębiorczości w kontekście rynku pracy	143
4.1. Zmiany na rynku pracy i ich wpływ na zapotrzebowanie na pracę	143
4.2. Charakterystyka form aktywności na rynku pracy	147

5. Znaczenie innowacyjnego myślenia w osiągnięciu sukcesu	155
5.1. Źródła pomysłów	155
5.2. Istota sukcesu w biznesie	158
Podsumowanie.....	161

Rozdział VII. KOSZTY JAKOŚCI NARZĘDZIEM W PROCESIE DOSKONALENIA ORGANIZACJI

Wstęp	164
1. Od jakości do doskonałości.....	164
1.1. Jakość i doskonałość – geneza zjawiska i definicje	164
1.2. Czynniki wpływające na proces doskonalenia	166
2. Klasyfikacja i wycena działań podnoszących jakość i wzmacniających doskonałość	169
2.1. Definiowanie kosztów związanych z poprawą jakości i dążeniem do doskonałości.....	169
2.2. Podział kosztów jakości.....	172
2.3. Marnotrawstwo jako źródło kosztów niskiej jakości.....	181
3. Rachunek kosztów jakości	183
Podsumowanie.....	188
Bibliografia	189

Przedmowa

Bartłomiej Glinka
CEO Omida Group*

Postawa przedsiębiorcza przydaje się niezależnie od tego, na jakim etapie życia jesteśmy. Czym jednak szybciej zrozumiemy, że los jest w naszych rękach, tym lepiej. Wzięcie całkowitej odpowiedzialności za siebie i swoje życie – to moja ulubiona definicja przedsiębiorczości – sprawia, że bardziej zaczynamy liczyć na siebie niż na to, co dostaniemy. W dłuższej perspektywie takie podejście powoduje, że czujemy się bardziej spełnieni, wolni finansowo oraz – paradoksalnie – ograniczamy ryzyko. Jesteśmy bardziej elastyczni i odporni na zmiany. Przedsiębiorczość oznacza również ciągły rozwój osobisty, który jest bardzo ważny nie tylko z perspektywy udanego życia zawodowego w gospodarce wolnorynkowej, ale i z perspektywy życia osobistego. Taka postawa bardzo się sprawdza w procesie budowania kariery zawodowej. Pracodawcy preferują pracowników z inicjatywą, cechujących się proaktywnością oraz odpowiedzialnością. Jako przedsiębiorca, kiedy sam rekrutuję, szukam przede wszystkim cech charakteru, predyspozycji, postaw i choć wiem, że kompetencje są ważne, to wiem także, że wszystkiego można się nauczyć. Każda firma jest inna, ma swoje programy przystosowawcze, swój styl działania, ale to, co liczy się zawsze, to chęć do pracy i ciągłej nauki, otwartość i elastyczność.

Nierozłącznie z przedsiębiorczością powinna powiększać się wiedza z zakresu inteligencji finansowej. Nowe zasoby informacji, postęp, rewolucja technologiczna, którą obecnie przeżywamy, sprawiają, że ludzie bogacą się nie tyle samą pracą, ale pewnymi działaniami w tle swojego życia zawodowego, które realnie wpływają na zasób portfela. Oszczędzając, budując i pomnażając własny majątek, sprawiamy, że możliwa staje się wolność finansowa nadchodząca szybciej niż ta oferowana przez ZUS w wieku 65 lat u mężczyzn i 60 lat u kobiet. Z kolei zaniedbanie zdobywania wiedzy z dziedziny makroekonomii, inwestycji i szeroko pojętych finansów może nas sporo kosztować.

Pracując od dłuższego czasu z uczniami szkół średnich oraz z młodzieżą akademicką, widzę potrzebę rozwijania inteligencji finansowej. Ja sam wszedłem na ścieżkę świadomego rozwoju osobistego w wieku 24 lat i pamiętam, jak wtedy wszystko się zmieniło. Szybko odbiłem się finansowo i uporządkowałem swoje życie, wyznaczając priorytety oraz długookresowe cele. Formalny system edukacji kładzie

* Więcej o Autorze „Przedmowy” na stronie: <https://omida.pl/poznaj-nas>

większy nacisk na przygotowanie do pracy specjalisty. Obszary wiedzy z zakresu przedsiębiorczości, oszczędzania, inwestowania, zabezpieczenia ryzyk są często pomijane. Jestem przekonany, że dobra edukacja to taka, która integruje ze sobą specjalistyczną wiedzę oraz inteligencję finansową, a także kształtuje takie cechy, jak przedsiębiorczość i przywództwo.

Pamiętam, jak bliska mi osoba nie chciała wziąć kredytu hipotecznego i wolała oszczędzać, aby zbierać na własne mieszkanie. Zaciskając pasa, mogła oszczędzić kilka tysięcy złotych miesięcznie (co zresztą robiła od dłuższego czasu). Szybko policzyliśmy, że będzie mogła kupić upragnione mieszkanie za 8 lat. Patrząc jednak, jak ceny rosną, przekonała się, że nie byłaby w stanie zbierać na nie nigdy. Finalnie wpłaciła oszczędności jako wkład własny, zablokowała cenę, zaciągnęła kredyt hipoteczny i po paru latach we własnym mieszkaniu cieszy się, że wartość nieruchomości wzrosła ponad dwukrotnie. Oczywiście do realizacji tego marzenia potrzebne były oszczędności, odrobina odwagi i wiedza, jak zbudować swoją historię i wiarygodność kredytową, aby bank udzielił kredytu. Ten przykład pokazuje, że inteligencja finansowa przekłada się na jakość życia i tworzenie własnych osobistych aktywów, które w dobie rosnącej inflacji w Polsce mają coraz większe znaczenie. Należy zwrócić uwagę również na fakt związku przyszłej emerytury i oszczędzania. Od wielu lat wszystkie prognozy i zapowiedzi pokazują, iż emerytura wypracowana na podstawie stażu pracy będzie niewystarczająca, aby w przyszłości utrzymać poziom życia z lat aktywności zawodowej. Emerytura będzie stanowiła procent zarobków i dlatego koniecznie należy jak najwcześniej zacząć o niej myśleć. Regularne, mądre inwestowanie jest szansą na przyszły dobrobyt i choć dla dzisiejszych nastolatków lub dwudziestolatków myślenie o emeryturze wydaje się abstrakcyjne, to zapewniam, że czas leci szybko, a mądre planowanie inwestycji i nawyk oszczędzania bardzo się opłacą.

Chciałbym, aby niniejsza książka dała podstawy wiedzy potrzebnej do zwiększania inteligencji finansowej i zmotywowała Czytelników do wkroczenia na ścieżkę rozwoju osobistego, której finanse są ważną częścią.

Wprowadzenie

Zespół autorów oddaje w ręce Czytelnika niniejszą monografię, stanowiącą kompendium podstawowej wiedzy i najważniejszych informacji z zakresu finansów osobistych oraz finansów przedsiębiorstw. Jest ona w dużej mierze efektem współpracy pracowników Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego z Narodowym Bankiem Polskim w ramach programu „Uczelnie Szkołom – o finansach z NBP”. Inspiracje wynikające z założeń tego programu wpłynęły na dobór treści ukierunkowanych na świadome i odpowiedzialne decyzje finansowe klientów indywidualnych oraz stymulowanie przedsiębiorczości. Monografia jest również odpowiedzią na rosnącą potrzebę interdyscyplinarnego ujęcia i usystematyzowania wszechstronnej wiedzy naukowej oraz szeroko pojętej edukacji ekonomicznej o charakterze praktyczystycznym. Jednym z celów jej napisania było także omówienie możliwie prostym i komunikatywnym językiem często trudnych i nieoczywistych zjawisk ekonomicznych. Pomocne w zrozumieniu poszczególnych tematów są liczne studia przypadków i nawiązania do praktyki rynkowej, co charakteryzuje szereg nowoczesnych publikacji naukowych. Poruszane zagadnienia odgrywają bardzo ważną rolę dla każdego świadomego klienta oraz uczestnika życia gospodarczego. Odnoszą się one zarówno do osób fizycznych, gospodarstw domowych, jak i realizowanej w różnych formach działalności gospodarczej (np. pracy w oparciu o tradycyjne formy zatrudnienia bądź inne, okresowe i bardziej elastyczne relacje z pracodawcami). W codziennym życiu możemy być biernymi odbiorcami tego, co przynosi zmieniające się otoczenie, ale możemy również kreować zachodzące zmiany, aktywnie w nich uczestnicząc, bądź przynajmniej starać się je lepiej zrozumieć. Ideą zespołu autorów monografii jest ta druga ścieżka – ścieżka permanentnej edukacji, samodoskonalenia i rozwoju. Mając nadzieję, że przygotowując się do samodzielnego kształtowania swojej kariery zawodowej, Czytelnik odnajdzie tu wartościowe treści, pozna lepiej otaczający świat, a także wybierze przedstawioną tu wizję edukacji – bazującej na analizie, wnioskowaniu i budowaniu wiedzy w oparciu o wielokrotne sprzężenia zwrotne zachodzące pomiędzy poszczególnymi etapami procesu kształcenia. Każdy z siedmiu kolejnych rozdziałów monografii obejmuje odmienne zagadnienia, a ich lektura pozwala kompleksowo zrozumieć bardzo złożoną rzeczywistość otoczenia gospodarczego.

W rozdziale pierwszym omówione zostały podstawy rachunku ekonomicznego, stosowanego w procesie planowania i przygotowywania projektów inwestycyjnych. Chcąc zgłębić istotę planowania finansowego, należy najpierw zrozumieć aksjomat

zmienności siły nabywczej pieniądza w czasie. Z nim wiąże się bowiem nie tylko ocena projektów inwestycyjnych, ale również każdy element sporządzanych w obszarze działalności gospodarczej biznesplanów. W tej części opracowania mowa jest również o inflacji, alternatywnych stopach zwrotu dla inwestorów oraz odniesieniach do stosowanych w praktyce wszelkiego rodzaju miarach finansowych. Podstawą ich zrozumienia jest charakter i miejsce kluczowych parametrów, takich jak chociażby wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych, czyli wspomniana powyżej inflacja. Stanowi ona nie tylko podstawę wyznaczania stóp dyskontowych, ale jest również wkalkulowana w zyski kapitałowe osiągnięte na rachunkach lub bankowych lokatach terminowych. Wszystko to oparte jest na tzw. formule kapitalizacji lub jej odwrotności, czyli dyskontowaniu przepływów pieniężnych.

Rozdział drugi obejmuje zagadnienia związane z bezpiecznym wykorzystywaniem usług płatniczych. Jednym ze skutków pandemii COVID-19 w branży handlowej jest skokowy wzrost zakupów przez Internet (tzw. segment e-commerce), co wiąże się z bardziej powszechnym wykorzystywaniem płatności on-line. W tym kontekście kluczowe dla zachowania bezpieczeństwa finansowego konsumentów jest świadome płacenie w sieci, rozumiane jako znajomość podstawowych produktów rozliczeniowych i nowoczesnych usług płatniczych z odpowiedzialnym ich stosowaniem pod kątem ograniczania zagrożeń ze strony cyberprzestępczości. Biorąc pod uwagę fakt, że rynek usług płatniczych jest jednym z najdynamiczniej rozwijających się segmentów bankowości, istotne jest systematyczne poszerzanie wiedzy na temat możliwości wykorzystania nowo pojawiających się produktów bezgotówkowych. W treści rozdziału przedstawione zostały zasady funkcjonowania zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych usług płatniczych. Opisany został także mechanizm posługiwania się kartami kredytowymi, gdzie szczegółowo wyjaśnione zostały poszczególne etapy procesu rozliczania płatności, gwarantujących bezkosztowe wykorzystywanie tego instrumentu płatniczego. Wskazane zostały ponadto elementarne sposoby chroniące konsumentów przed cyberzagrożeniami, ponieważ świadoma prewencja jest gwarancją bezpiecznych płatności.

W rozdziale trzecim poruszono zagadnienia związane z zadłużaniem się i świadomym kształtowaniem zdolności kredytowej. Osobiste decyzje podejmowane w tym zakresie, ze względu na swój skomplikowany i interdyscyplinarny charakter (elementy finansów, zarządzania i psychologii), mogą generować największe ryzyko dla gospodarstw domowych. Złożoność podejmowanej tematyki sprawiła, że zaprezentowano tylko te zagadnienia, których znajomość jest konieczna do podstawowej oceny atrakcyjności produktów kredytowych. Opisana w tym fragmencie monografii wstępna ich ocena, powinna być fundamentem świadomego wyboru kredytu – takiego, dla którego potencjalne korzyści są adekwatne do ponoszonego ryzyka. Mając na uwadze powyższe kwestie, w pierwszej kolejności opisano podstawowe

rodzaje kredytów. Scharakteryzowanie poszczególnych form długu ze względu na kryterium wysokości oprocentowania pozwala na szybką ocenę różnych sposobów finansowania ze względu na koszty: od najtańszych (kredyt hipoteczny) do najdroższych (pożyczka gotówkowa). Takie podejście, miało na celu wskazanie najważniejszego elementu, a mianowicie konieczności unikania wysokooprocentowanego długu. Przedstawienie w kolejnej części rozdziału odsetkowych i pozaodsetkowych kosztów kredytu oraz sposobów spłaty zadłużenia (raty równe i malejące), stanowi wprowadzenie do prezentowanych dalej miar kosztu kredytu: nominalnego oprocentowania, rzeczywistej rocznej stopy oprocentowania (RRSO) i całkowitego kosztu kredytu (CKK). Znajomość sposobów wyrażania kosztu kredytu powinna umożliwić potencjalnemu kredytobiorcy porównawczą ocenę produktów kredytowych. Promowane obecnie na rynku kredyty na „raty 0%” wcale nie muszą oznaczać darmowego kredytu. Następnie w uproszczony sposób przedstawiono istotę punktowej oceny zdolności kredytowej oraz technik jej zwiększania. W graficznej formie zaprezentowano wpływ wybranych parametrów kredytu zarówno na zdolność kredytową, jak i na koszt odsetkowy, wskazując, że ceną za zwiększenie zdolności kredytowej (przy zmianie parametrów kredytu) jest zwiększenie jego kosztu odsetkowego. Ostatnia część rozdziału dotyczy praw konsumenta na rynku usług kredytowych.

Rozdział czwarty poświęcony został roli ubezpieczeń w stabilizacji i kształtowaniu sytuacji finansowej osób fizycznych oraz prawnych. Poruszono w nim wybrane zagadnienia dotyczące istoty ubezpieczeń oraz omówiono charakter, źródła oraz rodzaje ryzyka ubezpieczeniowego. Popularność produktów ubezpieczeniowych i skala sprzedaży polis wynika m.in. z poziomu świadomości ubezpieczeniowej klientów. Niejednokrotnie pozostawia ona wiele do życzenia, co w obliczu częstego występowania zdarzeń losowych powoduje, iż wiele osób musi ponosić samodzielnie finansowy ciężar likwidacji ich skutków. Antidotum na tego typu przypadki stanowią właśnie produkty ubezpieczeniowe, oferujące realne wsparcie klientom w razie zaistnienia szkód. Niektóre rodzaje produktów mają charakter obowiązkowy, co skutkuje koniecznością zawierania umów przez klientów. Ograniczają one skalę problemów w obszarach ryzyka charakteryzujących się dużą szkodowością (np. ubezpieczenia komunikacyjne) oraz tych, gdzie poszkodowane być mogą osoby trzecie (np. korzystające z usług określonych grup zawodowych). Najlepszym przykładem ubezpieczeń obowiązkowych mogą być najbardziej popularne w naszym kraju ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych. Niemniej jednak na rynku polskim funkcjonują także obowiązkowe ubezpieczenia OC rolników, ubezpieczenie budynków wchodzących w skład gospodarstwa rolnego od ognia i innych zdarzeń losowych, jak i wiele innych rodzajów ubezpieczeń przewidzianych na mocy obowiązujących ustaw lub ratyfikowanych przez Polskę umów międzynarodowych. Pozostałe typy produktów mają charakter

dobrowolny. W niniejszym opracowaniu omówione zostały wybrane zagadnienia oraz produkty z zakresu ubezpieczeń osobowych oraz majątkowych. Ważną rolę na mapie rynku ubezpieczeń osobowych odgrywiają ubezpieczenia na życie i dożycie, ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe oraz ubezpieczenia o charakterze inwestycyjnym. W ubezpieczeniach majątkowych prym wiodą ubezpieczenia komunikacyjne i transportowe oraz ubezpieczenia mienia i ubezpieczenia katastroficzne. Ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej, ubezpieczenia finansowe i ochrony prawnej, skierowane są zarówno do osób fizycznych, jak i prawnych. Niezależnie od zakresu i specyfiki omawianych produktów należy podkreślić, iż ubezpieczenia odgrywiają bardzo istotną rolę w stabilizacji i kształtowaniu sytuacji finansowej klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych.

Rozdział piąty obejmuje podstawowe zagadnienia związane z procesem planowania, czyli pierwszym etapem zarządzania wszelkiego rodzaju przedsięwzięciami. To wówczas występują największe możliwości optymalizacji i udoskonalania każdego przedsięwzięcia. Celem każdego procesu jest jego optymalizacja z uwzględnieniem wielu kryteriów, które są najbardziej istotne z punktu widzenia pierwotnych założeń danego przedsięwzięcia. Dobór kryteriów zależy od osobistych oczekiwań osoby je planującej. Istnieją trzy główne parametry, według których przedsięwzięcia są zazwyczaj optymalizowane: koszt, czas oraz zakres. Dla indywidualnych potrzeb możliwe jest rzecz jasna wskazanie dodatkowych parametrów i elementów. Należy jednak pamiętać, iż wszystkie one są zazwyczaj bardzo ściśle ze sobą związane, a zmiana jednego wywołuje zmiany w pozostałych. Pragnąc zoptymalizować dane przedsięwzięcie, należy uwzględnić wszystkie powiązania pomiędzy tymi parametrami. W rozdziale zaprezentowano istotę i mechanizmy optymalizacji przedsięwzięć, uwzględniające powiązania pomiędzy dwoma parametrami je charakteryzującymi: czasem i kosztem. Do tak określonej optymalizacji wykorzystano narzędzie znane już od ponad stu lat – wykres Adamieckiego (częściej w praktyce określany jako wykres Gantta). Należy zwrócić uwagę, iż prognozowanie kosztów przedsięwzięcia jest jednym z największych wyzwań, jakie stawia przed jego wykonawcami przygotowywany plan działań. To właściwe oszacowanie kosztów oraz momentu w czasie, kiedy będą one poniesione, umożliwi określenie wartości środków pieniężnych i innych aktywów wymaganych do jego zakończenia. Prawidłowo sporządzony plan wydatków związanych z danym przedsięwzięciem ograniczy rodzaje potencjalnego ryzyka. Planowanie należy zatem uznać za podstawowe narzędzie do minimalizowania wielkości ryzyka, co określa się często mianem mitygacji ryzyka.

Rozdział szósty monografii eksponuje problem przedsiębiorczości. Umiejętność zarządzania pieniędzmi i innymi rodzajami aktywów jest niezbędna zarówno w przypadku indywidualnych zachowań konsumenckich, jak i działań

przedsiębiorców. Zrozumienie istoty cech przedsiębiorczych oraz okoliczności, które je kształtują, stanowi punkt wyjścia w rozważaniach nad zachowaniami przedsiębiorczymi. Realizują się one w życiu gospodarczym poprzez podejmowanie własnej działalności, ale mogą także kształtować decyzje związane z kierunkiem kształcenia, przyszłym zawodem i formą, w jakiej umiejętności i kompetencje „sprzedawane są” na rynku pracy. Decyzje te będą tym bardziej racjonalne, im lepiej zrozumiałe i uświadomione są kierunki zmian na rynku pracy. Aktywność każdego człowieka to nieustanne wybory. W tym zakresie autorzy niniejszego opracowania podkreślają znaczenie myślenia w kategoriach innowacyjności, bez której w zasadzie trudno mówić o przedsiębiorczości. Przedsiębiorczość wiąże się także z doświadczaniem różnych scenariuszy i wydarzeń w niełatwym przecież świecie biznesu i zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Nieustanne, często naprzemienne sukcesy i porażki to rzeczywistość, której doświadcza każdy przedsiębiorca. Ważne jest zatem to, aby każda sytuacja, niezależnie od jej charakteru, była należycie przeanalizowana, a przedsiębiorca miał świadomość zarówno jej skutków, jak i przyczyn. W tym aspekcie wiedza z zakresu finansów jest niezbędna i kluczowa w osiąganiu założonych celów wszystkich przedsięwzięć gospodarczych, a co najbardziej istotne – w utrzymaniu ich długoterminowej stabilności oraz rentowności.

W rozdziale siódmym przybliżono tematykę kosztów, jakie generowane są na skutek prowadzenia działań projakościowych. Każde przedsiębiorstwo, chcąc osiągnąć zysk, podejmuje działania, które w domyśle są skierowane ku dążeniu do doskonałości. W wyniku wyceny tych działań dokonuje się identyfikacji tzw. kosztów jakości. Zrozumienie istoty kosztów jakości może być pomocne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Dzięki ich zidentyfikowaniu i skwantyfikowaniu można określić obszary działalności przedsiębiorstwa wymagające wprowadzenia działań korygujących lub zapobiegawczych. Ich celem jest pozytywny odbiór wizerunku przedsiębiorstwa przez klientów oraz kontrahentów. Analiza wartości kosztów jakości oparta na danych, np. działalności operacyjnej, może być pomocna w podejmowaniu decyzji związanych z eliminacją zjawiska marnotrawienia zasobów i aktywów w przedsiębiorstwie. Identyfikacja kosztów jakości może stać się prostym narzędziem w doskonaleniu warsztatu przedsiębiorcy. W wyniku ich indywidualnego wyodrębnienia oraz oszacowania zarządzający podmiotem gospodarczym mogą dokonać własnej, wewnętrznej analizy, z ukierunkowaniem na określenie działań w zakresie zgodności lub niezgodności z przyjętymi założeniami.

Autorzy monografii mają nadzieję, iż treści w niej zawarte zostały dostosowane do szerokiego grona Odbiorców (uczniów, studentów, przedsiębiorców) i będą przydatne zarówno w pogłębianiu ich wiedzy, jak i doskonaleniu umiejętności praktycznych. Jest to niezmiernie ważny aspekt strategii edukacyjnej Narodowego Banku Polskiego oraz przyjętej przez Radę Ministrów w grudniu 2020 roku „Zintegrowanej

Strategii Umiejętności 2030". Celem tego dokumentu stworzonego na bazie rekomendacji „Strategii Umiejętności OECD: Polska” oraz założeń „Nowego Europejskiego Programu na rzecz Umiejętności” jest tworzenie warunków do rozwoju i wzmocnienia kapitału społecznego, wzrostu gospodarczego oraz osiągnięcia wysokiej jakości życia. Treści zawarte w niniejszym opracowaniu wpisują się w zakres działań wspomnianych wyżej instytucji oraz podjętych przez nie inicjatyw, co winno zaowocować ich pełniejszą implementacją w praktyce rynkowej.

Rozdział I

Oszczędzanie i inwestowanie

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp – wprowadzenie do zarządzania finansami

1. Zmienność wartości pieniądza w czasie
2. Podstawowe formuły inwestycyjne – rachunek NPV
3. Inwestowanie kapitału – w kierunku budowania kompetencji przedsiębiorczych
4. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych w projekcie inwestycyjnym

Podsumowanie

Wstęp – wprowadzenie do zarządzania finansami

Umiejętność świadomego i optymalnego zarządzania finansami na płaszczyźnie gospodarczej jest pochodną wiedzy, umiejętności i kompetencji wykorzystywanych również w życiu prywatnym. Można śmiało stwierdzić, że ludzie uczą się tego przez całe życie. Kolejne doświadczenia i obserwacje stają się podstawą do podejmowania działań bardziej świadomych, przemyślanych i racjonalnych. Pierwszy rozdział książki przedstawia kilka fundamentalnych kwestii związanych z zarządzaniem finansami, które pozwolą Czytelnikom pozyskać podstawową wiedzę potrzebną do podejmowania przyszłych decyzji w życiu gospodarczym. Celem tej części książki jest wyjaśnienie, czym jest zmienność wartości pieniądza w czasie, a także jakie są tego konsekwencje dla właściwie przeprowadzonego procesu podejmowania decyzji inwestycyjnych. Starano się również w możliwie przystępny sposób wyjaśnić, jak odwrócić proces kapitalizacji odsetek, aby przejść do szacowania bieżącej wartości przyszłych środków pieniężnych (nazywa się to dyskontowaniem prognozowanej przyszłej oczekiwanej wartości przepływów pieniężnych). Autorzy mają nadzieję, że po lekturze tego rozdziału Odbiorca nie tylko w pełni zrozumie, na czym oparty jest tzw. rachunek NPV, ale także – dzięki logice wywodu – zapamięta to zjawisko na długo.

W naukach o zarządzaniu i jakości wykształtowanych zostało wiele różnych metod podejmowania decyzji menedżerskich. Korzystając z analiz wielokryterialnych, można podejmować niełatwe, bo złożone decyzje inwestycyjne. Być może brzmi to dość skomplikowanie, ale tak naprawdę każdy na co dzień podejmuje decyzje właśnie opierając się na wielokryterialnym, nieliniowym postrzeganiu rzeczywistości. Dzieje się to intuicyjnie¹. Warto przyjrzeć się temu zagadnieniu z perspektywy metodycznego, tj. wzorcowego działania, które będzie można realizować w przyszłości w innych sytuacjach. Nawet podczas codziennych zakupów ostateczną decyzję o wyborze tego, a nie innego produktu spośród wielu oferowanych kupujący podejmuje z uwzględnieniem m.in.: ceny, korzyści z decyzji zakupowej, wad i zalet substytutów produktu, niekiedy również na podstawie wcześniejszych doświadczeń, naśladując innych bądź dając się przekonać reklamie. Każdy podejmuje decyzje w inny sposób, choć w zindywidualizowanych wyborach można – co jest bardzo ważne – znaleźć dużo wspólnego. Gdyby tak nie było, to segmentacja rynkowa by nie istniała, a copywriterzy mieliby naprawdę twardy orzech do zgryzienia. Dlatego też Czytelnik dowie się z treści tego rozdziału, jak budować strategię inwestycyjną, uwzględniając co najmniej dwa kryteria. Znajdzie wyjaśnienie, czym jest technika

¹Niezwykle ciekawa pozycja związana z opisem schematów myślenia człowieka, w tym podejmowania decyzji m.in. w oparciu o tzw. myślenie intuicyjne, to: D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012.

zarządzania zwana macierzą reagowania na ryzyko i jak ją stosować, by zyskać logiczne i oparte na wielowymiarowym spojrzeniu narzędzie podejmowania decyzji.

Na końcu rozdziału omówiono również bardzo ważną kwestię, stanowiącą podstawę budowy wszystkich planów biznesowych. Jedną rzeczą jest wymyślenie ciekawego pomysłu na biznes, a drugą – analiza tego, czy ma on szansę powodzenia. Chodzi o to, by wiedzieć, czy będzie on po prostu opłacalny.

1. Zmienność wartości pieniądza w czasie

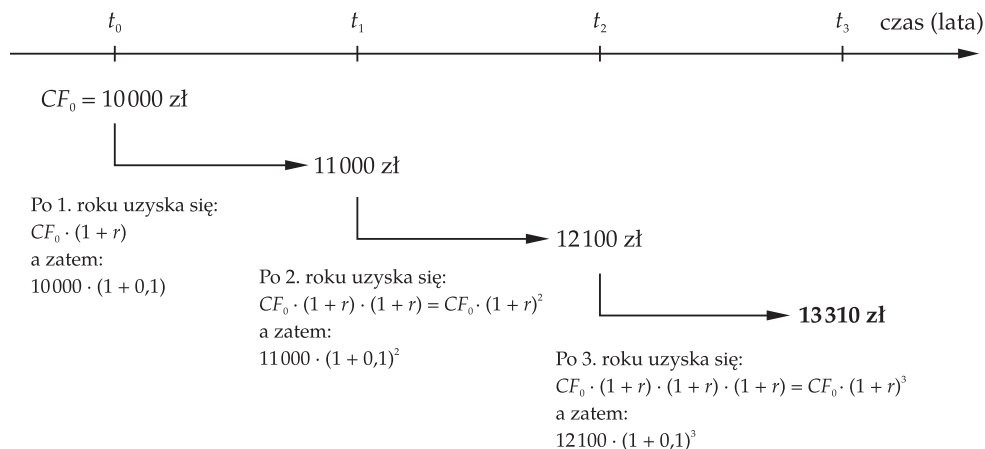
W dłuższej perspektywie czasu można poczynić obserwację, że cena zapłacona kiedyś za określone dobro przy kolejnym zakupie uległa już zmianie. Nie wszystkie produkty oczywiście drożeją w tym samym tempie. Gdyby założyć, że wynagrodzenie nie ulega zmianie, to z całą pewnością można by stwierdzić, że za kwotę wynagrodzenia z tego roku kupiłoby się mniejszą liczbę tych samych dóbr w przyszłym roku bądź za dwa lata. Siła nabywcza, czyli zdolność pokrycia planowanych kosztów zakupu określonych produktów z tej samej nominalnej wartości środków pieniężnych, ulega w czasie zmianie. Na szczęście dla uczestników rynku wraz ze wzrostem cen produktów, towarów i usług następuje również podwyższanie wynagrodzeń. Nie dzieje się to oczywiście idealnie w tym samym czasie. Mało tego, z inną prędkością i elastycznością reaguje sektor prywatny, a z inną (z reguły niestety mniejszą) – sektor publiczny. To takie starcie dwóch sił, które w dłuższej perspektywie czasowej powinny zmierzać do równowagi, ale czy w gospodarce zawsze tak się dzieje? Temat ten jest bardzo szeroki i nie zostanie wyczerpany na łamach tej publikacji, ale z pewnością znajdzie się w niej odpowiedź pytanie, jaka jest konsekwencja tego zjawiska dla podejmowania decyzji – nie tylko tych dotyczących własnych gospodarstw domowych, lecz także (w szczególności) decyzji inwestycyjnych. Chodzi tu o decyzje przedsiębiorców lub menedżerów, którzy działając w warunkach niepewności i ryzyka, starają się możliwie racjonalnie planować przyszłe przepływy finansowe (tj. wpływy oraz wypływy) z istniejącej lub nowo uruchamianej działalności gospodarczej.

2. Podstawowe formuły inwestycyjne – rachunek NPV

NPV – podstawowa miara, jaką posługują się w praktyce gospodarczej przedsiębiorcy – to akronim angielskiego określenia *net present value*, oznaczającego **wartość bieżącą netto (przyszłych przepływów finansowych)**. Aby lepiej zrozumieć, na czym polega istota zagadnienia, warto zacząć od zanalizowania procesu odwrotnego do występującego w NPV procesu dyskontowania.

Wyobraźmy sobie zatem, że do dyspozycji jest kwota 10 000 zł oszczędności, a w planie jest ulokowanie tych środków na lokacie bankowej. Załóżmy na chwilę, że

nie istnieje inflacja ani podatek od zysków kapitałowych (tzn. podatek, którym zostanie obciążony m.in. zysk z takiej lokaty bankowej). Przy założeniu stopy procentowej na poziomie 10%, a także jednorocznego okresu kapitalizacji, tj. powiększania wkładu oszczędności co rok i ponownego naliczania odsetek od podwyższonej wartości ulokowanych na lokacie bankowej środków, przyrost wartości nominalnej oszczędności będzie w trzech kolejnych latach kształtował się tak, jak zostało to przedstawione na Rysunku 1.



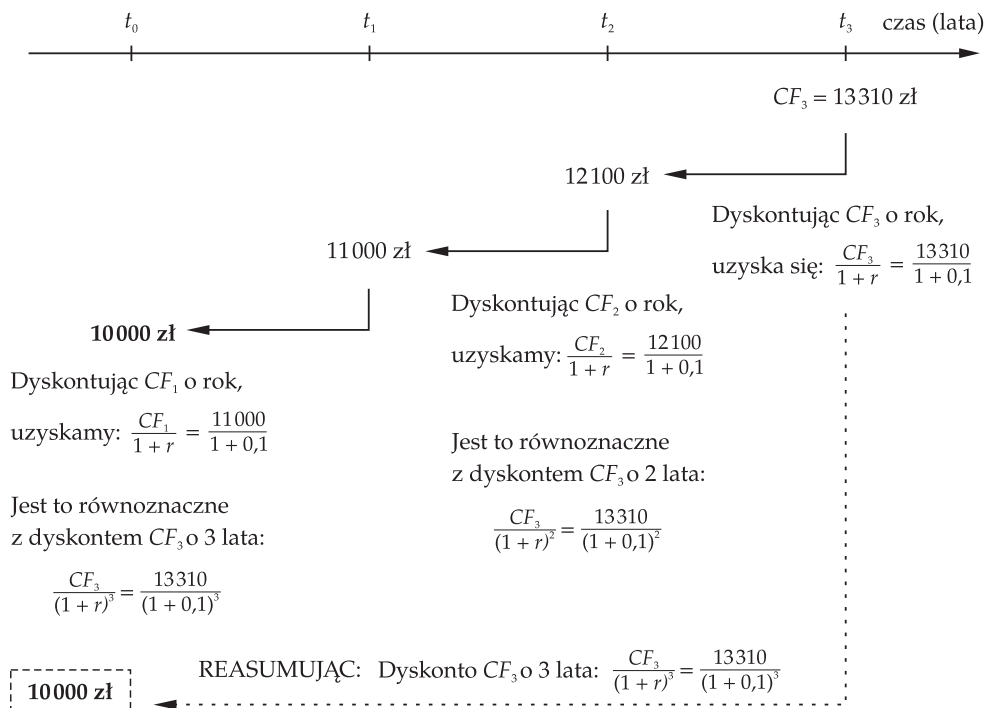
t – okres (interwał czasu)
 CF – przepływ finansowy

Rys. 1. Przykładowy proces 3-letniej kapitalizacji strumieni pieniężnych (CF_0) z okresu t_0 na okres t_3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Antonowicz, A. Antonowicz, *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2009.

Zastanówmy się, skąd po trzech latach nominalnie na koncie mogłaby się pojawić wartość 13 310 zł. Czy jednak w praktyce tyle się na rachunku pojawi? Czy można na podstawie tych obliczeń powiedzieć, że nastąpiło wzbogacenie się o 3310 zł i do dyspozycji będzie teraz większa kwota pieniędzy (a tym samym pojawi się możliwość większych zakupów)? Niestety nie, a dlaczego – wyjaśniono na przykładzie.

Podejźmy do tego tematu z drugiej strony. Ile trzeba by mieć dzisiaj środków pieniężnych, aby za trzy lata, przy założeniu, że: (a) nie ma inflacji, (b) nie ma podatku od zysków kapitałowych, a także, że (c) stopa oprocentowania depozytów w banku (tj. r) wynosi 10% w skali roku, osiągnąć 13 310 zł? Proces dochodzenia do wyniku prezentuje Rysunek 2.



Rys. 2. Przykładowy proces 3-letniego dyskontowania strumieni pieniężnych (CF_3) z okresu t_3 na okres t_0 – jako odwrotność procesu kapitalizacji odsetek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Antonowicz, A. Antonowicz, *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2009.

Aby uzyskać za trzy lata kwotę 13 310 zł przy założonych powyżej warunkach, dziś powinno się ulokować na koncie bankowym oszczędności w wysokości 10 000 zł, które zamrożone na okres trzech lat w postaci lokaty bankowej dadzą taki właśnie efekt. Czas na odpowiedź na pytanie zasadnicze: ile można realnie zyskać, jeżeli zdeponuje się na lokacie bankowej kwotę 10 000 zł w obecnych warunkach oprocentowania? Przyjrzyjmy się temu zagadnieniu bliżej.

STUDIUM PRZYPADKU

Założmy, że do dyspozycji jest kwota 10 000 zł, a w planie jest ulokowanie jej na lokacie rocznej (taki właśnie będzie okres kapitalizacji odsetek). Oznaczałoby to zamrożenie tego kapitału na cały rok. Bank zaoferował oprocentowanie na poziomie 3,5% w skali roku. Taki poziom stopy procentowej jest możliwy obecnie np. dla nowych deponentów (klientów banku) albo dla nowych depozytów (nowych oszczędności). Jest to zachęta do otwarcia współpracy z danym bankiem. Zazwyczaj oprocentowanie kolejnych oszczędności, po okre-

się kapitalizacji, będzie już oferowane przez bank na niższym poziomie. Podjęto decyzję o założeniu lokaty bankowej. Można się jednak spodziewać, że w tym czasie zmieni się realna wartość (siła nabywczą) pieniądza. Należy zatem uwzględnić prognozowaną w Departamencie Analiz Ekonomicznych Narodowego Banku Polskiego inflację na rok 20XX na poziomie 2,8%². Trzeba jednak wiedzieć, że istnieje jeszcze jedno obciążenie od uzyskania przychodów z kapitałów pieniężnych. Jest to tzw. podatek Belki³. Opodatkowanie odsetek od wkładów oszczędnościowych i środków na rachunkach bankowych w Polsce jest ryczałtowe i wynosi 19%. Dysponując tymi informacjami, zastanówmy się, ile realnie zyska się w tym czasie.

Dane:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Wkład własny: | 10 000 zł |
| 2. Oprocentowanie lokaty: | 3,5% (rocznie) |
| 3. Kapitalizacja: | jednoroczna (odsetki pojawią się na rachunku po roku) |
| 4. Prognozowana inflacja: | 2,8% (również wyrażona w rocznym okresie) |
| 5. Opodatkowanie: | 19% przychodów kapitałowych (tj. wartości odsetek) |

Szukane:

Jaka kwota pojawi się na rachunku po zamknięciu lokaty (jej zakończeniu)?

Jaka realna kwota (wyrażona obecną siłą nabywczą pieniądza) będzie do dyspozycji?

Rozwiązanie zadania:

- 1) Lokując kwotę 10 000 zł na lokacie bankowej o oprocentowaniu rocznym na poziomie 3,5%, teoretycznie po roku można uzyskać na rachunku wartość:

$$10\,000\text{ zł} + (10\,000\text{ zł} \times 0,035) = 10\,000\text{ zł} + 350\text{ zł} = 10\,350\text{ zł}$$

- 2) Od kwoty powyższych odsetek należy jednak odjąć należny podatek, liczony od odsetek od wkładów oszczędnościowych i środków na rachunkach bankowych lub innych form oszczędzania. Wynosi on 19%, czyli:

$$350\text{ zł} \times 0,19 = 66,50\text{ zł}$$

- 3) Zatem na koncie pojawi się kwota pomniejszona o powyższą wartość podatku, odprowadzanego za pośrednictwem płatnika (tj. banku) w formie zryczałtowanej:

$$10\,350\text{ zł} - 66,50\text{ zł} = 10\,283,50\text{ zł}$$

- 4) Powyższa kwota pojawiła się na rachunku bankowym. Ale czy tyle właśnie realnie się zyska? Jeżeli przypomnimy sobie treść zadania, to zauważymy, że braliśmy pod uwagę obniżającą się w czasie zdolność nabywczą pieniądza, która wynikała z prognozowanej

²<https://www.nbp.pl/>

³Podatek od dochodów kapitałowych w Polsce – zryczałtowany podatek dochodowy od osób fizycznych, uregulowany Ustawą z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych; wprowadzony w Polsce w 2002 roku z inicjatywy ministra finansów RP prof. Marka Belki.

inflacji. Problem jednak w tym, że zjawiskiem inflacji objęte są nie tylko te środki, o które przrósł kapitał (tj. same odsetki), a cały wkład, jaki został ulokowany na lokacie bankowej. W tym miejscu trzeba zatem posłużyć się odwrotnością procesu kapitalizacji, czyli wcześniej omówionym zjawiskiem dyskontowania. Znana jest bowiem przyszła wartość, jaka pojawi się na rachunku bankowym, ale chcemy ocenić jej realną wartość, wyrażoną siłą nabywczą dnia dzisiejszego. W poniższej formule należy dyskontować (obniżyć) przyszłą wartość, jaka pojawi się na rachunku bankowym, o prognozowaną stopę inflacji (tu równą właśnie stopie dyskontowej). Wyłącznie dla porządku w poniższym zapisie podano, że mianownik został podniesiony do potęgi pierwszej (co nie wpływa na sam wynik, ale wskazuje wyraźnie, że stopa dyskontowa wyrażona jest w okresie rocznym):

$$10\ 283,50\ \text{zł} / (1 + 0,028)^1 = 10\ 003,40\ \text{zł}$$

Odpowiedź:

Po roku deponowania kapitału w formie lokaty bankowej na rachunku zostanie zaksięgowana kwota 10 283,50 zł. Uwzględniając jednak zmieniającą się wartość pieniądza w czasie oraz przyjmując za punkt odniesienia dzisiejszą zdolność nabywczą pieniądza, trzeba pogodzić się z tym, że przyrost środków w ujęciu realnym wyniesie zaledwie 3,40 zł.

Nie można porównywać dzisiejszej kwoty kapitału do tej, jaka będziemy ponownie do dyspozycji po zamknięciu lokaty (czyli w powyższym przypadku za rok), gdyż otoczenie się zmienia i te same środki pieniężne dają inne możliwości nabywcze. Będzie jeszcze o tym mowa pod koniec tego rozdziału, gdy będzie przedstawione to, jak opracować prognozowany rachunek przepływów pieniężnych w biznesplanie. To poważne zadanie – od poprawności tego typu analizy będzie zależało to, czy przyszły biznes nie przyniesie w ogóle wcześniej niedostrzeganych ryzyk. Tymczasem warto przyjrzeć się innej, bardzo ciekawej metodzie analizowania tego, gdzie (jak nie na lokacie bankowej – której efektywność została już oceniona) ulokować kapitał.

3. Inwestowanie kapitału – w kierunku budowania kompetencji przedsiębiorczych

Przy podejmowaniu decyzji dotyczącej kierunku inwestycji środków finansowych można posłużyć się zarówno intuicją czy doświadczeniem, jak i wymianą poglądów z innymi inwestorami albo ekspertami z danych rynków. Można to zrobić w sposób mniej bądź bardziej uporządkowany i racjonalny. Zazwyczaj w praktyce gospodarczej sposób podejmowania decyzji i poziom jego sformalizowania jest dopasowywany do skali inwestycji. Warto posłużyć się metodyką, która porządkuje analizę i daje szansę, by decyzja była możliwie rzetelna i sprowadzała „do jednego mianownika” różne pomysły inwestycyjne. W ocenie autorów takie korzyści daje macierz reagowania na ryzyko.

STUDIUM PRZYPADKU

Inaczej niż w poprzednim przykładzie, tym razem Czytelnik nie otrzyma jednoznacznej odpowiedzi, a zostanie poprowadzony przez kolejne etapy podejmowania decyzji inwestycyjnej. Powinien zapoznać się więc z wytycznymi i przejść ścieżkę krok po kroku, aż ostatecznie uzyska tę odpowiedź, która ze strategii inwestycyjnych będzie najkorzystniejsza⁴.

Zadanie polega na przeprowadzeniu analizy opłacalności oraz ryzyka inwestycji kapitału w wysokości 500 000 zł w alternatywnych obszarach (strategiach inwestycyjnych). Ponadto należy dokonać analizy wyboru strategii dla inwestycji długookresowej (min. 3 lata). Na podstawie przykładowych kierunków inwestycji trzeba następnie zidentyfikować występujące rodzaje ryzyka. Na pierwszym etapie należy stworzyć listę alternatywnych kierunków inwestycji, np.: rynek nieruchomości, akcji, obligacji, własny biznes, rozwinięcie działalności gospodarczej w oparciu o umowę franczyzową, lokata bankowa. W tym celu należy wypełnić poniższe pola.

1. Zidentyfikowane obszary (strategie inwestycyjne):	Waga opłacalności
1.	<input type="text"/>
2.	<input type="text"/>
3.	<input type="text"/>
4.	<input type="text"/>
5.	<input type="text"/>
6.	<input type="text"/>
7.	<input type="text"/>
8.	<input type="text"/>
	$\Sigma = 100\%$

2. Zidentyfikowane rodzaje ryzyka mogącego wystąpić w działalności inwestycyjnej:

- A.
- B.
- C.
- D.

⁴Proces ten można przejść w zespole albo indywidualnie. W przypadku pracy grupowej warto powstrzymać się od wymiany poglądów z innymi zespołami – efekty mogą okazać się bardzo ciekawe.

- E.
- F.
- G.
- H.

3. Kolej na wypełnienie tzw. macierzy reagowania na ryzyko – uzupełnienie Tabeli 1. Należy dokonać szacowania wpływu strategii na różne rodzaje ryzyka: zaznaczyć w tabeli „+” przy pozytywnym wpływie danej strategii na dane ryzyko, a przy negatywnym wpływie postawić znak „-”. Zawsze, gdy dana strategia przyczynia się do minimalizowania określonego rodzaju ryzyka, wstawić plus, a gdy jej realizacja może przyczynić się do pojawienia się danego ryzyka – wstawić minus⁵.

Tab. 1. Macierz reagowania na ryzyko – przykładowa konstrukcja tablicy estymacyjnej

Strategia Ryzyka	1	2	3	4	5	6	7	8	Siła ryzyka (suma „-”)
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
Atrakcyjność strategii (suma „+”)									

Źródło: opracowanie własne.

⁵Zaproponowano w tym miejscu uproszczone rozwiązanie zadania, polegające na dyskusji i zero-jedynkowym wprowadzeniu w tabeli 1 plusów lub minusów. W praktyce przyjmowany jest określony przedział zmienności oceny (np. od -5 do +5) i wówczas omawiana tu analiza danej strategii inwestycyjnej będzie oceniana w zależności od natężenia i prawdopodobieństwa wystąpienia danego rodzaju ryzyka. Ma to o tyle uzasadnienie, że niektóre strategie mogą być bardzo zbliżone do siebie pod kątem profilu występujących ryzyk i będą wówczas różniły się na poziomie nieco bardziej zróżnicowanych ocen. Mogą to być na przykład alternatywne strategie, które uwzględniają różne kierunki otwierania działalności gospodarczej. Może to być w końcu ten sam rodzaj (przedmiot) działalności gospodarczej, ale oparty na innej formule – autonomicznej, tj. samodzielnie prowadzonego biznesu, albo np. opartego na umowie franczyzowej. Tu z pewnością pewne kategorie ryzyka będą obniżane w swoich ocenach, z uwagi na wsparcie doświadczonego franczyzodawcy – przystępując do jego sieci, godzimy się na działanie w pewnych ramach przez niego ustanowionych. Więcej na temat tego segmentu rynku można dowiedzieć się np. z portalu internetowego: <https://franchising.pl/>

Należy teraz dokonać odpowiedniego sumowania: w pionie w ostatnim wierszu Tabeli 1 – zsumować plusy i wpisać liczbę im odpowiadającą dla danej strategii inwestycyjnej; natomiast w poziomie w ostatniej kolumnie – zsumować minusy i wpisać ich liczbę dla danego rodzaju ryzyka, jakie towarzyszy analizowanym strategiom inwestycyjnym. Na tej podstawie można już uzupełnić poniższe zdania:

- Najistotniejszy rodzaj występującego ryzyka to:
- Najkorzystniejsza strategia inwestycyjna to:

4. Czas na rozważenie kierunków inwestycji założonej kwoty w odniesieniu do oczekiwanej stopy zwrotu oraz towarzyszącego jej poziomu ryzyka. Wynikiem analizy dokonanej w punkcie 3) i 4) powinna być identyfikacja najkorzystniejszej strategii inwestycyjnej.

Tab. 2. Ważona atrakcyjność strategii – kryterium ryzyka i poziomu opłacalności

Strategie	1	2	3	4	5	6	7	8
Atrakcyjność strategii (suma „+”)								
Wagi opłacalności realizacji strategii								
Iloczyn								

Źródło: opracowanie własne.

Aby wypełnić Tabelę 2, należy przepisać do jej drugiego wiersza wynik z Tabeli 1 (jej ostatni wiersz), a następnie poddać pod ocenę opłacalność realizacji danej strategii, mierzoną prognozowaną (szacowaną) stopą zwrotu. Można posłużyć się w tym miejscu dowolną, ale spójną dla wszystkich strategii skalą wag. Na przykład podając stopę zwrotu wyrażoną w procentach, albo przyjmując, że suma wag dla wszystkich rodzajów strategii ma się równać 100%. Na tym etapie nie ma to większego znaczenia. Ważne jest, aby jednakową miarę i miano przyjmować dla wszystkich alternatywnych strategii inwestycyjnych. W ostatnim wierszu należy wpisać iloczyn dwóch wcześniejszych i tym samym będziemy się w stanie odpowiedzieć na wcześniej postawione pytanie.

Odpowiedź:

Najkorzystniejsza strategia inwestycyjna to:

.....

(przy uwzględnieniu zarówno ryzyka, jak i stopy zwrotu z zainwestowanego kapitału).

4. Prognozowany rachunek przepływów pieniężnych w projekcie inwestycyjnym

W zależności od tego, który wariant inwestycyjny będzie brany pod uwagę, w praktyce gospodarczej sporządza się prognozę przyszłych przepływów finansowych, jakie będą miały miejsce w projekcie. To właśnie ta część analizy wykazuje, czy przedsięwzięcie zachowa płynność finansową, czyli czy w kolejnych okresach starczy środków finansowych do pokrycia planowanych wydatków. Jest wiele poglądów na temat tego, jak te prognozy powinny być wykonane, poniżej przedstawiono najważniejsze aspekty związane z opracowaniem takiego arkusza⁶:

- 1) **Realność.** Podstawowe kryterium oceny poprawności przeprowadzonej prognozy przepływów pieniężnych to określenie możliwie prawdopodobnych, spodziewanych do wystąpienia w przyszłości przepływów finansowych (zarówno po stronie osiągniętych przychodów, jak i ponoszonych kosztów).
- 2) **Rezerwa.** W analizie można zawrzeć z góry ustaloną i stanowiącą bufor bezpieczeństwa rezerwę, uwzględniającą nieplanowane zwiększenia wydatków i ewentualne pomniejszenia uzyskiwanych przychodów.
- 3) **Sezonowość.** Prognozując wpływy finansowe, należy zbadać, czy nie istnieją efekty sezonowe w analizowanej branży; zazwyczaj sprzedaż nie będzie realizowana w każdym miesiącu na tym samym poziomie, na co wpływ mają różne czynniki. Powinno się wiedzieć, co wpływa na sezonowość i jakie będą tego skutki dla planowanych przepływów finansowych (zarówno wpływów, jak i wydatków).
- 4) **Wielowariantowość.** Uzależniając wysokość prognozowanych przepływów strumieni pieniężnych w danym projekcie, można przyjąć w analizie następujące warianty przyszłych zdarzeń: (1) pesymistyczny, (2) realny oraz (3) optymistyczny, w oparciu o które dokonuje się korekty oraz przesunięć odpowiednich pozycji przyszłych przepływów pieniężnych.
- 5) **Podejście interdyscyplinarne.** Wyraża się ono wyjaśnianiem i łączeniem zjawisk o charakterze ilościowym i jakościowym. Osoba przygotowująca biznesplan powinna starać się na każdym etapie prac myśleć wielopłaszczyznowo. Przykładowo dokonując oceny wielkości generowanych obecnie i prognozowanych przyszłych przychodów ze sprzedaży, poza czysto statystycznym szacowaniem tych wartości powinno się uwzględniać informacje dotyczące poziomu konkurencji (koncentracji firm o podobnym profilu działalności), stosowanych na rynku strategii (w tym również strategii cenowych), a także szeregu innych czynników

⁶ W materiałach on-line, dostępnych dla tego rozdziału książki na stronie Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, znajduje się do pobrania plik w formacie MS Excel z przykładowym szablonem służącym do opracowania takiego rachunku, https://wzr.ug.edu.pl/uczelnia_szkolom_o_finansach_z_nbp/index.php?str=1772

jakościowych, które nie wynikają w sposób bezpośredni z czysto arytmetycznej kalkulacji prognozy przyszłych wpływów z tytułu prowadzonej działalności.

- 6) **Kompleksowość.** Podczas sporządzania prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych należy sprawdzać, czy uwzględnione są wszystkie kategorie kosztów i przychodów – to bardzo ważny etap, w którym trzeba maksymalnie rzeczowo i wiarygodnie opracować wszystkie te kategorie (kolejne wiersze w arkuszu kalkulacyjnym).
- 7) **Rzetelność i dokładność.** Cechy te dotyczą opisu każdego przedsięwzięcia gospodarczego, warto zatem i w tej analizie zapewnić skrupulatność i dokładność opisu wszystkich przyszłych zdarzeń istotnych dla powodzenia opisywanego projektu gospodarczego, ale również i tych stanowiących dla niego potencjalne zagrożenie.
- 8) **Jasność, czytelność opisu.** Równoległe z wypełnianiem części tabelarycznej (arkusz kalkulacyjny) prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych powinno się opracowywać część opisową (stanowiącą komentarz do liczb); część opisowa jest niezwykle ważnym elementem składowym projekcji finansowej i powinna zostać opracowana z dużą szczegółowością i pełnym uzasadnieniem założeń przyjętych w kolejnych scenariuszach przepływów.

Sporządzenie prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych, tj. prognozy *cash flow*, wymaga zastanowienia się nad kolejnymi wierszami arkusza kalkulacyjnego. Najpierw poddamy pod dyskusję te kategorie, następnie rozpoczniemy pracę nad oszacowaniem wartości dla poszczególnych kolumn (okresów). W kolejnym kroku zastanówmy się, czy nie dokonać syntezy tych przepływów dla kolejnych lat.

STUDIUM PRZYPADKU

(Autorzy rekomendują przeprowadzenie poniższej pracy w grupach).

W planie jest realizacja projektu inwestycyjnego polegającego na uruchomieniu sklepu. Do dyspozycji jest kapitał w wysokości 30 000 zł. Nie wyklucza się również możliwości posilkowania się zewnętrznymi źródłami finansowania (np. pożyczka od rodziny, przyjaciół, znajomych albo innych osób), ale wyłącznie wówczas, gdy okaże się to konieczne. Na wstępie trzeba oszacować, jaki będzie nakład finansowy niezbędny do rozpoczęcia tego typu działalności gospodarczej. Na marginesie: warto pamiętać, że będzie to wymagało odpowiednio wcześniej przeprowadzonego procesu rejestracji działalności gospodarczej, a w przypadku podjęcia ewentualnej działalności gastronomicznej – również uzyskania pozwolenia ze strony innych instytucji (sanepid, straż pożarna itd.). Dlatego też przed rozpoczęciem etapu inwestycyjnego postanowiono zaplanować przepływy finansowe w kolejnych miesiącach cyklu inwestycyjnego. Na potrzeby tej analizy przyjmujemy, że okres prognostyczny wynosi rok.

Na pierwszym etapie prac należy wyszczególnić podstawowe kategorie przychodów operacyjnych oraz wydatków w podziale na tzw. koszty rodzajowe (jak sama nazwa wskazuje, są rodzaje kosztów, jakie będą występowały podczas realizacji tego przedsięwzięcia gospodarczego). Przed przystąpieniem do wypełniania tabeli dla poszczególnych miesięcy 20XX roku, powinno się mieć możliwie doskonały obraz wszystkich kategorii przepływów pieniężnych dla operacyjnej części prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych.

Równoległe z tymi pracami lub bezpośrednio po nich należy się zastanowić nad konstrukcją inwestycyjnej części prognozy. Przemyśleć, w jakich miesiącach rozłożyć wypyły inwestycyjne na zakup kolejnych części majątku dla nowo powstającego projektu gospodarczego.

Należy ustalić, czy w działalności tej nie będą występowały efekty sezonowości. Mogą one z jednej strony determinować okresowe wzrosty bądź spadki przychodów (wpływów), ale z drugiej strony mogą powodować w konsekwencji konieczność sezonowego zwiększania kosztów. Trzeba mieć to na uwadze podczas wypełniania odpowiednimi wartościami przepływy operacyjne.

Jeżeli z kalkulacji wyniknie ujemne saldo skumulowanych przepływów dla części operacyjnej i inwestycyjnej, należy się skupić na właściwym wypełnieniu części finansowej, określając, jakie przyjąć źródło finansowania deficytu powstałego w wyniku braku środków pieniężnych na bieżącą działalność. Podczas wypełniania tabeli należy zapominać o tym, by równoległe w innym pliku zawsze tworzyć część opisową.

Jeżeli w prognozowanym rachunku przepływów pieniężnych wychodzi się poza jeden rok analizy i tym samym tworzy plik dla wyprzedzenia czasowego 2-, 3-, 4-, 5-letniego, a może nawet i dłuższego, to warto powrócić do tego, o czym była mowa w pierwszej części opracowania. Chodzi o dokonanie pewnej syntezy w postaci obliczenia wartości bieżącej netto projektu (NPV). Przy projektach inwestycyjnych zakłada się, że jeżeli NPV dla danego przedsięwzięcia jest większa od zera, to akceptujemy projekt inwestycyjny, jeżeli jest mniejsza – nie spełnia on oczekiwań inwestorów (dawców kapitału).

W celu uwzględnienia wszystkich (dodatnich i ujemnych) przepływów finansowych każdego z analizowanych projektów inwestycyjnych można posłużyć się wzorem wyznaczającym NPV. Formuła dokonanych obliczeń będzie niemal identyczna, jak dotychczas opisana procedura ustalania wartości bieżącej (zob. Rys. 2), przy czym we wzorze wyodrębnione zostaną nakłady początkowe (*in minus*) ponoszone z tytułu inwestycji środków finansowych na projekt ($I_0 = CF_0$).

Wartość bieżąca netto projektu inwestycyjnego NPV [1]

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$$

gdzie:

NPV – wartość bieżąca netto

CF_t – (*cash flow*) przepływy pieniężne w okresach t

n – liczba okresów dyskontowych (np. liczba lat)

r – stopa dyskontowa (stopa procentowa; we wzorze wyrażona w postaci ułamka dziesiętnego, np. 0,10)

I_0 – inwestycja w okresie bieżącym, (nakłady początkowe = CF_0)

STUDIUM PRZYPADKU

W Tabeli 3 przedstawiono trzy alternatywne projekty inwestycyjne. Przyjrzyjmy się przepływowi finansowemu, jakie zsumowaliśmy w kolejnych wierszach: A, B i C. Zauważmy, że suma ich nominalnych wartości (bez uwzględnienia tego, że zmienia się siła nabywczą pieniądza w czasie) daje ten sam wynik. Czy intuicja podpowiada już na tym etapie (bez żadnych obliczeń), który z wariantów należy wybrać jako najkorzystniejszy dla inwestora? Prawdopodobnie tak. Zdecydowanie korzystniej będzie uzyskać wyższe wpływy w szybszym okresie, niż czekać na nie do kolejnego albo jeszcze następnego roku. To mówi intuicja, ale o ile korzystniejsze będzie jedno rozwiązanie od drugiego, już intuicyjnie nie można zapewne określić. Aby się przekonać, należy sprowadzić wszystkie te wpływy do jednego okresu (t_0), tj. na dzień dzisiejszy. Gdy się je do siebie doda, uzyska się odpowiedź, ile realnie projekt generuje przychodu, mierzonego siłą nabywczą dnia dzisiejszego. Jeżeli odejmie się od tej wartości (zsumowanych zdyskontowanych wpływów finansowych) wartość początkowych nakładów finansowych (ujemny przepływ, wyrażony już w okresie t_0), to uzyska się wartość NPV. Im będzie ona większa, tym korzystniej dla inwestora, gdyż oznacza to, że uwzględniając różne czynniki, dawcy kapitału są w stanie wygenerować nadwyżkę finansową. To im się opłaca, więc jeżeli stopa dyskontowa jest poprawnie skonstruowana, a przepływy wiarygodnie oszacowane, można podjąć decyzję o uruchomieniu projektu.

Tab. 3. Alternatywne projekty inwestycyjne – przepływy finansowe do obliczenia NPV

Projekt inwestycyjny	Przepływy pieniężne (CF_t)				NPV
	CF_0	CF_1	CF_2	CF_3	$r = 10\%$
A	- 2000 zł	+ 1000 zł	+ 1000 zł	+ 5000 zł	?
B	- 2000 zł	0 zł	+ 2000 zł	+ 5000 zł	?
C	- 2000 zł	+ 5000 zł	+ 1000 zł	+ 1000 zł	?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Antonowicz, A. Antonowicz, *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2009.

Zanim przyjrzymy się odpowiedziom na pytanie, który z wariantów przepływów finansowych i w jakim wymiarze jest korzystniejszy dla inwestora, obliczmy jeszcze prostsze zadanie (dotyczące projektu X), co pomoże zrozumieć dalsze obliczenia:

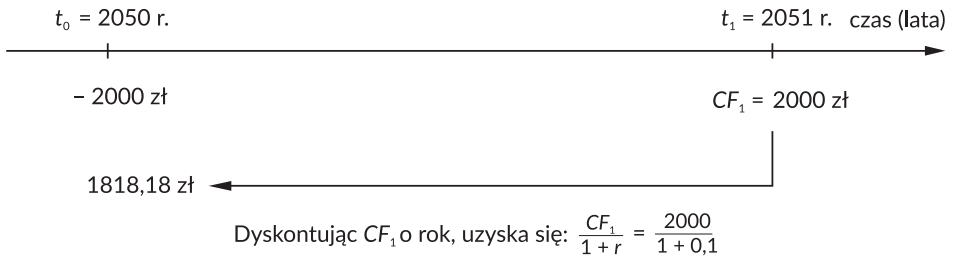
Dane:

Projekt X:

- Wydatek inwestycyjny na poziomie 2000 zł w 2050 roku;
- Wpływ finansowy równoważny poniesionemu wydatkowi w wysokości 2000 zł (ale osiągnięty dopiero w 2051 r.);
- Stopa dyskontowa, jaką należy przyjąć w procesie sprowadzenia wpływu z 2051 roku, na dzień obecny (2050 r.) wynosi 10%.

Szukane:

NPV = ?

Rozwiązanie:

REASUMUJĄC: NPV stanowi sumę obu przepływów:

NPV = -181,82 zł < 0, co oznacza negatywną decyzję po stronie inwestora.

Rys. 3. Przykładowy proces 3-letniego dyskontowania strumieni pieniężnych (CF_3) z okresu t_3 na okres t_0 – jako odwrotność procesu kapitalizacji odsetek

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Antonowicz P., A. Antonowicz, *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2009.

Obliczenia dla przykładu X, zobrazowanego na Rysunku 3:

$$NPV_A = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^n} - I_0 = \frac{2000}{1+0,1} - 2000 = 1818,18 - 2000 = -181,82 \text{ zł}$$

Odpowiedź: Na tym przykładzie wyraźnie widać utratę wartości pieniądza w czasie – przy zastosowaniu stopy dyskontowej na poziomie 10%, przeznaczając środki w ten projekt, inwestor straci realnie 181,82 zł. $NPV < 0$ wskazuje na odrzuceniu tej opcji inwestycyjnej.

Odpowiedzi - rozwiązanie zadania (Tab. 3)

Projekty inwestycyjne (A, B i C) generują nominalnie taką samą wartość przepływów pieniężnych, które jednak są inaczej rozłożone w czasie.

W przykładzie A w dwóch pierwszych okresach cyklu życia projektu uzyska się wpływy nominalne w wysokości 1000 zł, zaś w ostatnim okresie następuje wpływ 5000 zł., stąd NPV dla tego projektu inwestycyjnego wyniesie:

$$A. \quad NPV_B = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^n} - I_0 = \left[\frac{1000}{1+0,1} + \frac{1000}{(1+0,1)^2} + \frac{5000}{(1+0,1)^3} \right] - 2000 = 3492,11 \text{ zł}$$

Dyskontując przyszłe przepływy pieniężne i uwzględniając wartość nakładów inwestycyjnych poniesionych w okresie t_0 , inwestor uzyska bieżącą wartość netto projektu na poziomie 3492,11 zł. Jest to poziom akceptowalny ($NPV > 0$), lecz zapewne nie najkorzystniejszy spośród rozważanych opcji.

$$B. \quad NPV_C = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^n} - I_0 = \left[\frac{2000}{(1+0,1)^2} + \frac{5000}{(1+0,1)^3} \right] - 2000 = 3409,47 \text{ zł}$$

W przykładzie B pierwszy dodatni wpływ osiągnię się dopiero w okresie t_2 , natomiast w t_3 uzyska się największy dodatni przepływ pieniężny. Z uwagi na to, iż kwota wpływu w okresie t_2 w porównaniu z projektem A stanowi kumulację dwóch pierwszych tam uzyskanych dodatnich przepływów, nie jest zaskakujące, że opłacalność tej inwestycji jest niższa w porównaniu z przykładem A. Przy zastosowaniu 10-procentowej stopy dyskontowej bieżąca wartość netto projektu B wyrażona w jednostkach pieniężnych na okres t_0 wynosi 3409,47 zł.

$$C. \quad NPV_D = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 = \left[\frac{5000}{1+0,1} + \frac{1000}{(1+0,1)^2} + \frac{1000}{(1+0,1)^3} \right] - 2000 = 4123,22 \text{ zł}$$

Inwestując środki pieniężne w projekt C, uzyska się najwyższy zwrot z uwagi na to, iż w porównaniu z przykładami A i B w tej sytuacji mamy do czynienia z największym dodatnim przepływem pieniężnym już po jednym okresie cyklu życia inwestycji. Spośród rozważanych opcji inwestycyjnych najwyższy poziom NPV = 4123,22 zł został osiągnięty w przypadku alokowania środków w projekt C. Utrata wartości pieniądza w czasie powoduje, iż im później osiągnię się dodatnie wpływy z inwestycji, tym niższy w rezultacie jest skumulowany poziom wszystkich przepływów finansowych wyrażonych na jeden moment czasowy.

Podsumowanie

W treści tego rozdziału skupiono się na trzech głównych zagadnieniach: (1) wyjaśnieniu zmienności wartości i siły nabywczej pieniądza w czasie – jako podstawie do zrozumienia tego, czym jest NPV; (2) omówieniu proponowanej metodyki podejmowania wielowymiarowych decyzji inwestycyjnych – przy zastosowaniu macierzy reagowania na ryzyko; (3) fundamentalnych zasadach sporządzania prognozowanego rachunku przepływów pieniężnych – jako bardzo ważnej części (finansowej) każdego z tworzonych w praktyce gospodarczej biznesplanów. Warto zauważyć, że te trzy zagadnienia łączą się ze sobą, ale nie oznacza to, że aby opracować plan biznesowy, należy wykorzystać je wszystkie. Każdy projekt gospodarczy jest inny, w każdym uczestniczą inni inwestorzy, zmieniają się warunki i otoczenie. Dlatego też należy unikać rutyny oraz bezrefleksyjnego kopiowania wcześniejszych schematów, gdyż może to być obarczone dużym ryzykiem popełnienia błędów analitycznych. Nie oznacza to, by nie wykorzystywać wcześniejszych doświadczeń. Trzeba to jednak robić w sposób przemyślany i zawsze z odpowiednim wyprzedzeniem czasowym, aby pośpiech nie wpłynął na obniżenie jakości opracowanej analizy⁷.

⁷ Autorzy zachęcają do odwiedzenia strony internetowej Katedry Ekonomiki Przedsiębiorstw na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. W części poświęconej realizowanym projektom można znaleźć dużo pomocy dydaktycznych i dodatkowych materiałów, w szczególności właśnie z zakresu finansów oraz przedsiębiorczości.

Rozdział II

Obrót gotówkowy i bezgotówkowy oraz bezpieczeństwo dokonywania transakcji

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp

1. Definicja obrotu gotówkowego i bezgotówkowego
2. Wady i zalety obrotu gotówkowego i bezgotówkowego
3. Podstawowe produkty obrotu bezgotówkowego
 - 3.1. Polecenie przelewu i polecenie zapłaty
 - 3.2. Karty płatnicze
4. Innowacyjne formy płatności w Internecie
5. Bezpieczeństwo i cyberzagrożenia na rynku płatności

Podsumowanie

Wstęp

Rynek usług rozliczeniowych to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się i innowacyjnych segmentów rynku bankowego. Tempo zmian wynika z coraz powszechniejszego wykorzystywania przez konsumentów instrumentów bezgotówkowych. Sprzyja temu rewolucja internetowa i zaawansowanie technologiczne smartfonów. Pieniądz gotówkowy jest co prawda nadal bardzo szeroko wykorzystywany do regulowania zobowiązań wobec dostawców i sprzedawców, ale z punktu widzenia gospodarki popularyzacja obrotu bezgotówkowego daje wiele korzyści, na czele z podwyższeniem tempa wzrostu gospodarczego. Z tego też względu pojawia się dzisiaj wiele inicjatyw ukierunkowanych na zmianę zwyczajów płatniczych społeczeństwa i szersze korzystanie z instrumentów i produktów bezgotówkowych.

Celem niniejszego rozdziału jest poszerzenie informacji o bezgotówkowych instrumentach płatniczych, wskazanie innowacyjnych form płatności i ocena bezpieczeństwa ich stosowania.

W częściach pierwszej i drugiej zdefiniowane zostały podstawowe rodzaje płatności na rynku detalicznym oraz pojęcia obrotu gotówkowego i bezgotówkowego. Przedstawiono także argumenty świadczące o korzyściach dla gospodarki z obrotu bezgotówkowego i najważniejsze inicjatywy podejmowane na rzecz upowszechnienia go w Polsce. Zaprezentowane zostały wady i zalety poszczególnych form obrotu z punktu widzenia konsumenta.

W trzeciej części analizie poddano najpopularniejsze produkty bezgotówkowe, czyli polecenie przelewu, polecenie zapłaty i karty płatnicze. Duży nacisk położono na mechanizm działania kart kredytowych, którego znajomość jest warunkiem koniecznym efektywnego wykorzystania tego produktu i uniknięcia pułapek z nim związanych.

Kolejna część poświęcona została innowacyjnym formom płatności w Internecie. Rozwój rynku e-commerce, a więc zakupów dokonywanych on-line, wymusił dostosowanie metod rozliczeniowych do płatności on-line.

Znajomość funkcjonowania instrumentów płatniczych jest niezbędna do bezpiecznego dokonywania transakcji, czy to w stacjonarnych placówkach banków, czy w Internecie. Ostatnia część dotyczy bezpieczeństwa wykorzystania bezgotówkowych instrumentów płatniczych, z uwzględnieniem metod ochrony przed wyłudzeniami informacji od cyberprzestępców.

1. Definicja obrotu gotówkowego i bezgotówkowego

Ostatnie 30 lat to okres dynamicznych przemian w sposobie regulowania płatności przez konsumentów. Rozliczenia pieniężne to transakcje, w których następuje

transfer środków pomiędzy stronami płatności skutkujący zwolnieniem z zobowiązania dłużnika (płatnika) wobec wierzyciela (beneficjenta)⁸. Proces przeprowadzenia całościowego rozliczenia pieniężnego definiowany jest jako cykl rozliczeniowy.

W praktyce istnieje wiele możliwych rodzajów płatności (uwarunkowanych m.in. stronami realizującymi transakcje rozliczeniowe), które przedstawione zostały w Tabeli 1.

Tab. 1. Rodzaje płatności według stron rozliczenia oraz ich typowe przykłady

Wyszczególnienie		Wierzyciele		
		Konsumenci (C lub P)	Przedsiębiorstwa (B)	Institucje (G)
Dłużnicy	Konsumenci (C – <i>Consumer</i> lub P – <i>Person/Peer</i>)	P2P np. pożyczki, darowizny, zapłata za usługę	C2B np. płatności w sklepie, płatności masowe, spłaty kredytów, składki ubezpieczeniowe	C2G np. płatności podatkowe, opłaty w urzędach administracji
	Przedsiębiorstwa (B – <i>Business</i>)	B2C np. wynagrodzenia	B2B np. zapłata za towary i usługi, inne rozliczenia między podmiotami gospodarczymi	B2G np. płatności podatkowe, płatności składek ZUS
	Institucje (G – <i>Government</i>)	G2C np. emerytury, renty, zasiłki	G2B np. zwroty podatków, zapłata za towary lub usługi, dotacje	G2G np. płatności z budżetu państwa dla jednostek budżetowych

Źródło: Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, *Diagnoza stanu rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce*, Warszawa, grudzień 2013, str. 8.

Wśród wielu kryteriów klasyfikacji usług płatniczych na uwagę zasługuje **forma rozliczeń** wyróżniająca rozliczenia **gotówkowe i bezgotówkowe**.

Ewolucja zwyczajów płatniczych Polaków, zapoczątkowana wraz ze zmianą systemu gospodarczego w kierunku modelu rynkowego, polega na stopniowym odejściu od gotówki i szerszym wykorzystaniu produktów i usług obrotu bezgotówkowego.

Pod pojęciem obrotu gotówkowego należy rozumieć płatności, w których następuje bezpośrednio – „z ręki do ręki” – przekazanie gotówki pomiędzy stronami transakcji płatniczej, tj. od dłużnika do wierzyciela. Możliwy jest także sposób pośredni, mający miejsce w sytuacji regulowania rozliczeń np. na pocztę, w banku, gdzie dłużnik przekazuje gotówkę, która następnie przybiera już postać zapisu

⁸ *Diagnoza stanu rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013.

elektronicznego na rachunku bankowym. Niemniej jednak na jednym z etapów cyklu rozliczeniowego pojawia się gotówka, a zatem takie rozliczenie będzie zawsze klasyfikowane jako gotówkowe.

Z kolei obrót bezgotówkowy jest określany przez Narodowy Bank Polski (NBP), jako „rozliczenia pieniężne, w których na każdym etapie cyklu rozliczeniowego dokonywany jest transfer środków pieniężnych z i na rachunki bankowe (...), a więc zarówno po stronie dłużnika (płatnika), jak i po stronie wierzyciela (beneficjenta) oraz w rozrachunkach pomiędzy bankami rozliczenie przybiera wyłączenie zapisów na rachunkach bankowych/płatniczych rozliczających się podmiotów (...)”⁹. Oznacza to, że transakcja może zostać zaliczona jako bezgotówkowa tylko w przypadku rozliczeń pomiędzy rachunkami bankowymi dłużnika i wierzyciela. Osoba, która nie posiada rachunku bankowego, nie może brać udziału w obrocie bezgotówkowym.

Rozróżnienie obrotu gotówkowego i bezgotówkowego ma istotne znaczenie z punktu widzenia rozwoju ekonomicznego kraju. Wyniki wielu badań krajowych i światowych wskazują na wyraźne powiązanie tempa wzrostu gospodarczego z upowszechnieniem obrotu bezgotówkowego. Ekonomści (I. Haasan¹⁰, M. Zandi¹¹) wskazują, że wzrost udziału płatności elektronicznych i wykorzystania kart płatniczych oddziałuje pozytywnie na wzrost gospodarczy i prowadzi do wzrostu konsumpcji i rozwoju handlu. Podkreśla się także znaczenie obrotu bezgotówkowego w ograniczaniu szarej strefy w gospodarce, poprzez zwiększenie transparentności dokonywanych transakcji¹². Należy też zaznaczyć, że z punktu widzenia gospodarki obrót gotówkowy jest droższy, gdyż generuje wyższe koszty transakcyjne, związane m.in. z koniecznością zarządzania gotówką, jej dystrybucji i druku pieniądza.

W Polsce wiele instytucji rządowych i organizacji pozarządowych podejmuje inicjatywy ukierunkowane na upowszechnienie obrotu bezgotówkowego. W 2013 roku Koalicja na rzecz obrotu bezgotówkowego i mikropłatności we współpracy z Narodowym Bankiem Polskim i Ministerstwem Finansów przedstawiła **Program rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce na lata 2014–2020 (Program)**. Realizacja założeń Programu powinna przyczynić się do osiągnięcia następujących celów:

- społeczeństwo, przedsiębiorcy i instytucje publiczne świadomie i powszechnie korzystają z bezgotówkowych, w tym innowacyjnych, instrumentów płatniczych, mając na względzie efektywność i bezpieczeństwo realizacji płatności;

⁹Tamże.

¹⁰I. Hasan, T. De Renzis, H. Schmiedel, *Retail payments and the real economy*, Working Paper Series No 1572, European Central Bank, August 2013.

¹¹M. Zandi, V. Singh, J. Irving, *The Impact of Electronic Payments on Economic Growth*, Moody's Analytics, Economic & Consumer Credit Analytics, February 2013.

¹²T. Koźliński, *Zwyczajne płatnicze Polaków*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013.

- zapewnione są sprzyjające warunki dla funkcjonowania bezpiecznego i racjonalnego kosztowo obrotu bezgotówkowego oraz nowoczesnego i konkurencyjnego systemu płatniczego w Polsce;
- nie istnieją bariery w dostępie i korzystaniu z usług płatniczych związanych z obrotem bezgotówkowym”.

Pozytywne skutki zrealizowania Programu oznaczać będą ponadto:

- ograniczenie wykluczenia finansowego;
- likwidację barier mentalnościowych oraz zmianę zwyczajów płatniczych konsumentów w kierunku szerszego wykorzystania instrumentów bezgotówkowych;
- rozwój infrastruktury płatniczej oraz sieci akceptacji bezgotówkowych instrumentów płatniczych;
- gwarancję bezpieczeństwa i efektywności elektronicznych instrumentów płatniczych, rozszerzenie ich oferty i rozwój innowacyjnych instrumentów płatniczych;
- wzrost konkurencyjności na rynku usług płatniczych i rozliczeniowych.

Można zatem powiedzieć, że nie ma już odwrotu od obrotu bezgotówkowego. Jego znaczenie dla rozwoju gospodarczego jest niezwykle ważne. Podstawowym zadaniem jest jednak popularyzacja odchodzenia od pieniądza gotówkowego, ukierunkowana na rzecz zmiany konsumenckich zwyczajów płatniczych. Można oczekiwać, że wzrost bezpieczeństwa transakcji bezgotówkowych i wygoda ich użytkowania, wspierane przez inicjatywy rządowe, będą sprzyjały podnoszeniu znaczenia obrotu bezgotówkowego.

2. Wady i zalety obrotu gotówkowego i bezgotówkowego z punktu widzenia konsumentów

Skala wykorzystania i popularności gotówki wśród konsumentów jest uwarunkowana wieloma czynnikami. Wskazuje się, że ważną determinantą są czynniki demograficzne – osoby starsze częściej posługują się gotówką, z kolei młodsze pokolenia chętniej sięgają po elektroniczne metody płatności (karty płatnicze, regulowanie zobowiązań z wykorzystaniem mobilnego dostępu do rachunku bankowego). Duże znaczenie odgrywają ponadto wykształcenie, wysokość dochodu i płeć¹³. Sposób dokonania płatności warunkowany jest także poczuciem bezpieczeństwa oraz chęcią zachowania anonimowości¹⁴,

¹³ R. Borzekowski, E. K. Kiser, *The Choice at the Checkout: Quantifying Demand Across Payment Instruments*, „International Journal of Industrial Organization” 2008, Vol. 26, No 4.

¹⁴ M. Polasik, J. Marzec, P. Fiszeder, J. Gorka, *Modelowanie wykorzystania metod płatności detalicznych na rynku polskim*, „Materiały i Studia”, Nr 265, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012; J. Marzec, M. Polasik, P. Fiszeder, *Wykorzystanie gotówki i karty płatniczej w punktach handlowo-usługowych w Polsce: zastosowanie dwuwymiarowego modelu Poissona*, „Bank i Kredyt” 2013, R. 44, nr 4.

która występuje wyłącznie w obrocie gotówkowym. Ponadto skala obrotu gotówkowego uzależniona jest od stopnia rozwoju infrastruktury umożliwiającej płatności bezgotówkowe, czyli sieci akceptacji kart płatniczych. Tam, gdzie taka infrastruktura będzie znikoma, tzn. mało jest punktów umożliwiających płatność kartą, należy liczyć się z szerszym stosowaniem obrotu gotówkowego.

Warto zatem rozpatrzyć zalety i wady obrotu gotówkowego dla konsumenta (Tab. 2). Należy pamiętać, że **to, co jest zaletą gotówki, będzie jednocześnie wadą obrotu bezgotówkowego i odwrotnie.**

Tab. 2. Główne wady i zalety obrotu gotówkowego z punktu widzenia konsumenta

Zalety obrotu gotówkowego	Wady obrotu gotówkowego
<ul style="list-style-type: none"> • Całkowita akceptacja gotówki w każdym punkcie handlowo-usługowym • Anonimowość transakcji • Możliwość realnej kontroli wydatków • Brak dodatkowych opłat • Brak zagrożeń ze strony cyberprzestępców • Szybkość i łatwość płacenia • Przyjemność kontaktu z gotówką 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak pełnego bezpieczeństwa (niejednokrotnie bezpowrotna utrata w przypadku kradzieży) • Brak możliwości zrobienia nieplanowanych zakupów, tylko do wysokości kwoty posiadanej przy sobie gotówki • Brak przychodów z gotówki • Problemy związane z wydawaniem reszty • Możliwe fałszerstwa banknotów

Źródło: opracowanie własne.

Podstawowym atutem korzystania z gotówki jest z całą pewnością **możliwość zapłacenia za zakupy w każdym miejscu**. Pomimo wysokiej promocji obrotu bezgotówkowego w Polsce nadal wiele segmentów rynku akceptuje wyłącznie gotówkę – jest tak np. na bazarach, w małych punktach usługowych, w mniejszych miejscowościach czy we wsiach. Istotna jest wspomniana już **anonimowość**. W sytuacji przekazania pieniędzy z ręki do ręki nie pozostaje żaden ślad dokonanej transakcji. Inaczej jest w przypadku rozliczeń bezgotówkowych, gdzie każda płatność jest rejestrowana na rachunku bankowym.

Zwolennicy gotówki wskazują, że daje ona **możliwość realnej kontroli wydatków**. Po pierwsze nie wydamy więcej, niż mamy, a po drugie lepiej monitorujemy nasze wydatki, widząc, jak ubywa pieniędzy w portfelu. Posługiwanie się gotówką jest dla konsumenta w zasadzie bezkosztowe – nie musimy tak jak np. w przypadku karty ponosić dodatkowych opłat z tytułu posiadania rachunku bankowego czy wydania karty.

Osoby preferujące gotówkę często podnoszą argument **braku zagrożenia cyberprzestępczością**, która w oczywisty sposób jest wpisana w elektroniczne instrumenty płatnicze. Hakerzy, podszywając się pod instytucje bankowe, usiłują niejednokrotnie

wykraść hasło do logowania się do rachunku bankowego. Bardzo ważne jest więc zachowanie bezpieczeństwa i czujności i niepodawanie haseł nikomu, szczególnie w nieznanach miejscach i na niezweryfikowanych stronach internetowych (szerzej o tym w dalszej części rozdziału).

Zaletą gotówki jest także **szybkość, łatwość i prostota dokonania transakcji**, bez konieczności pamiętania PIN-u i czekania na potwierdzenie z terminala płatniczego. Uważa się także, że z psychologicznego punktu widzenia gotówka daje jej posiadaczowi więcej satysfakcji niż plastikowa karta.

Z drugiej strony posługiwanie się gotówką niesie ze sobą wiele zagrożeń i niegodności. Największą wadą gotówki jest **możliwość kradzieży**, która wiąże się realnie z bezpowrotną utratą pieniędzy. Oczywiście karta płatnicza może być również skradziona, ale w tym przypadku ryzyko utraty środków jest ograniczone. Możliwe są co prawda tzw. nieautoryzowane transakcje, wykonane bez zgody płatnika (art. 40 ust. 1 Ustawy o usługach płatniczych¹⁵), ale należy pamiętać, że odpowiedzialność konsumenta za tego typu transakcje wynosi obecnie do równowartości 50 euro, do czasu zgłoszenia utraty, kradzieży, przywłaszczenia albo nieuprawnionego użycia instrumentu płatniczego lub nieuprawnionego dostępu do tego instrumentu (art. 46 ust. 2 Ustawy o usługach płatniczych). Co więcej, to bank ma za zadanie udowodnić, czy transakcja była autoryzowana przez konsumenta, a do czasu wyjaśnienia sprawy powinien bezzwłocznie zwrócić reklamowaną kwotę transakcji, nie później jednak niż do końca dnia roboczego następującego po dniu stwierdzenia wystąpienia nieautoryzowanej transakcji (art. 46 ust. 1 Ustawy o usługach płatniczych). Ważne jest, aby w sytuacji zauważenia kradzieży lub zgubienia karty natychmiast ją zastrzec w swoim banku lub zgłosić w Systemie Zastrzegania Kart (<https://zastrzegam.pl/>) pod numerem telefonu (+48) 828 828 828, niezależnie w którym banku prowadzony jest rachunek bankowy.

Gotówka nie daje ponadto konsumentowi **swobody co do wielkości zrobionych zakupów**. Można stwierdzić, że to dobre ograniczenie, ale w realnych warunkach nieplanowane wydatki, związane np. z korzystną ofertą lub promocją, dają możliwość zaoszczędzenia środków. Ponadto gdy planowany jest większy zakup, np. komputera lub laptopa, szukanie najlepszej oferty oznacza konieczność noszenia przy sobie dużej ilości pieniędzy, co może być niebezpieczne.

Podkreśla się także, że korzystanie z gotówki **nie daje żadnych dodatkowych przychodów**, inaczej niż w przypadku obrotu bezgotówkowego, w którym banki w zamian za dokonanie transakcji kartą oferują zniżki, rabaty. Pieniądze na rachunku bankowym mogą być ponadto oprocentowane, a gotówka traci na wartości w wyniku inflacji.

¹⁵ Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych, Dz.U. Nr 199, poz. 1175.

Analizując wady gotówki, nie można także pominąć **ryzyka fałszerstwa banknotów i monet**. W sytuacji gdy konsument nabierze podejrzeń co do jakości banknotu, powinien niezwłocznie udać się do banku (w celu stwierdzenia autentyczności pieniędzy) lub na komisariat policji. Niestety, w przypadku stwierdzenia tzw. fałszywki, konsument traci środki bezpowrotnie.

Podsumowując, rozliczenia bezgotówkowe są z pewnością wygodniejszą formą płatności w porównaniu do tradycyjnej metody. Dają konsumentowi swobodę posługiwania się środkami finansowymi oraz szybkość dokonywanych transakcji. Nie oznacza to jednak, że są pozbawione wad, a co więcej – zagrożeń. Kluczowe jest zatem poznanie funkcjonalności poszczególnych produktów i zasad ich działania, co pozwoli uniknąć pułapek, wykorzystywanych przez cyberprzestępców.

3. Podstawowe produkty obrotu bezgotówkowego: polecenie przelewu, polecenie zapłaty, karty płatnicze

Wraz z rozwojem i popularyzacją obrotu bezgotówkowego rośnie znacznie produktów bezgotówkowych w transakcjach płatniczych. Przy regulowaniu codziennych zobowiązań Polacy wykorzystują przede wszystkim polecenie przelewu i zapłaty, płacąc rachunki za media, prąd, mieszkanie itp., oraz karty płatnicze, płacąc w sklepie stacjonarnym lub internetowym.

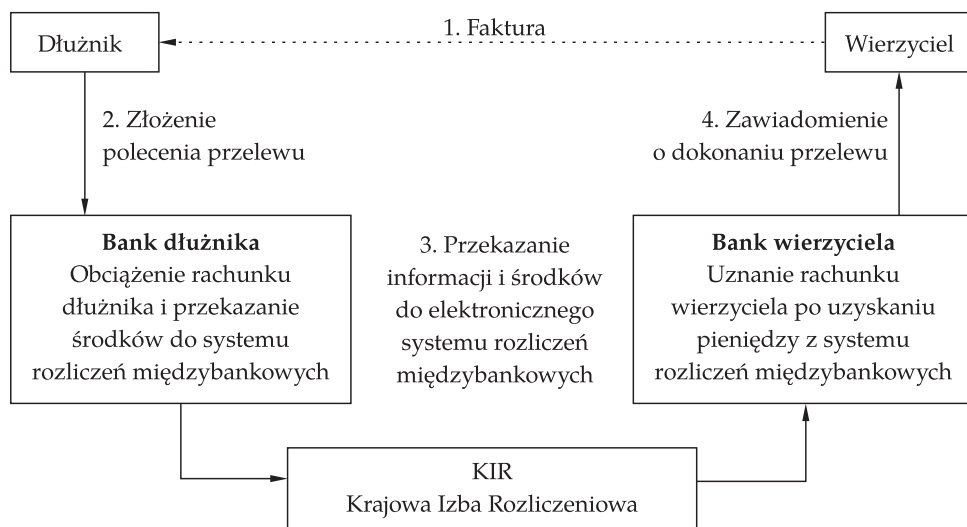
3.1. Polecenie przelewu i polecenie zapłaty

Polecenie przelewu to usługa, w której dłużnik składa bankowi **dyspozycję obciążenia** jego rachunku określoną kwotą **przy równoczesnym uznaniu** tą kwotą wskazanego w poleceniu rachunku wierzyciela.

W praktyce przebieg polecenia przelewu wygląda następująco. Wierzyciel, czyli podmiot, który świadczy dłużnikowi usługi (np. telekomunikacyjne), wystawia fakturę za zrealizowane prace (zob. Rys. 1., działanie: 1. *Faktura*). Dłużnik, po zapoznaniu się z wysokością zobowiązania na otrzymanym rachunku, musi w odpowiednim czasie złożyć polecenie przelewu, np. z wykorzystaniem bankowości internetowej. Odpowiedni czas oznacza, że należne pieniądze powinny się znaleźć na rachunku wierzyciela najpóźniej w dniu wymagalności spłaty. Dla bezpieczeństwa warto więc przeprowadzić transakcję przynajmniej dwa dni wcześniej.

Polecenie przelewu inicjuje dłużnik. Złożenie dyspozycji obciążenia rachunku kwotą z faktury następuje wraz z zaakceptowaniem przelewu w systemie bankowości internetowej (zob. Rys. 1., działanie: 2. *Złożenie polecenia przelewu*). Na rachunku bankowym dłużnika muszą być wystarczające środki. Bank po otrzymaniu dyspozycji przekazuje informację i środki do elektronicznego systemu rozliczeń międzybankowych (ELIXIR dla płatności poniżej 1 mln zł; zob. Rys. 1, działanie: 3. *KIR*),

stosownie do wyznaczonych w banku tzw. sesji wychodzących (każdy bank wyznacza trzy terminy sesji). Po przetworzeniu zlecenia płatniczego w systemie ELIXIR i w Narodowym Banku Polskim (gdzie następują zaksięgowania na rachunkach banków) następuje przekazanie środków do banku wierzyciela (które są odbierane zgodnie z harmonogramem sesji przychodzących) i uznanie rachunku wierzyciela daną kwotą (zob. Rys. 1, działanie: 4. *Zawiadomienie o dokonaniu przelewu*).



Rys. 1. Schemat polecenia przelewu

Źródło: opracowanie własne.

Dyspozycja polecenia przelewu może być jednorazowa w sytuacji, gdy kwoty rachunku różnią w poszczególnych okresach. W przypadku realizacji płatności o stałej wysokości można natomiast zlecić bankowi stałe polecenie przelewu, co oznacza, że bank będzie automatycznie obciążał rachunek bankowy stałą kwotą w określonych odstępach czasu.

Zbliżonym produktem do polecenia przelewu jest **polecenie zapłaty**. Podstawowa różnica związana jest ze stroną, która składa dyspozycję obciążenia rachunku. W przypadku polecenia zapłaty stroną inicjującą jest bowiem wierzyciel, ale wyłącznie pod warunkiem wcześniejszego, pisemnego wyrażenia zgody przez dłużnika na stosowanie tego sposobu rozliczenia. W poleceniu zapłaty udzielane jest zatem upoważnienie wierzycielowi do obciążania rachunku bankowego dłużnika kwotą zobowiązania wynikającą z rachunku wystawionego przez wierzyciela. Dalszy proces przebiegu polecenia zapłaty jest identyczny jak w przypadku polecenia przelewu.

Wskazuje się, że korzystanie z polecenia zapłaty ułatwia konsumentowi obsługę płatności. Nie trzeba pamiętać, kiedy powinno się zapłacić rachunki – bo to

wierzyciel pilnuje terminu – a ponadto eliminuje się ryzyko pomyłki, które może wystąpić w ręcznym składaniu dyspozycji. Jedyne, o co musi zadbać dłużnik, to środki na rachunku. Należy bowiem wziąć pod uwagę, że jeśli zabraknie na rachunku nawet grosza, polecenie zapłaty nie zostanie zrealizowane, a konsument będzie się musiał liczyć z konsekwencjami nieterminowej zapłaty za usługi.

Klienci banków niestosujący polecenia zapłaty wyrażają obawę, że wierzyciel może złożyć dyspozycję obciążenia rachunku na wyższą kwotę, niż wynika to z wysokości faktury. Znajomość kilku aspektów pozwoli rozwiązać te wątpliwości. Po pierwsze zgodę na realizację płatności w formule polecenia zapłaty podpisywać należy z zaufanymi dostawcami usług i produktów. Po drugie stosowanie polecenia zapłaty nie zwalnia konsumenta z okresowego przeglądu transakcji na rachunku i sprawdzeniu, czy kwota pobrana przez wierzyciela zgadza się z tą z faktury. Po trzecie jeśli dłużnik ma wątpliwości co do prawidłowości transakcji, zgodnie z prawem bankowym ma prawo do cofnięcia w każdym czasie zgody na polecenie zapłaty. Co więcej, może odwołać pojedyncze polecenie zapłaty w banku prowadzącym jego rachunek w terminie 30 dni kalendarzowych od dnia dokonania obciążenia rachunku bankowego – w przypadku, gdy dłużnikiem jest osoba fizyczna nieprowadząca działalności gospodarczej. Wskazane argumenty powinny przyczynić się do zmniejszenia obaw konsumentów i szerszego wykorzystania tego produktu w regulowaniu comiesięcznych rachunków, a tym samym do zmniejszenia obciążeń związanych z koniecznością pamiętania o wielu terminach.

3.2. Karty płatnicze

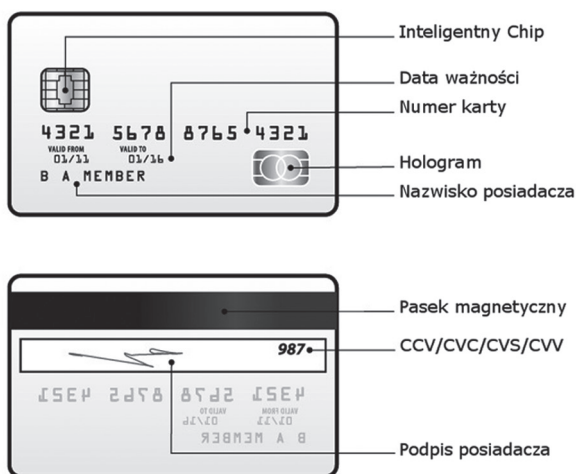
Karty płatnicze to popularne już dzisiaj instrumenty płatnicze, które uprawniają do wypłaty gotówki z bankomatu lub umożliwiają złożenie zlecenia płatniczego, np. za zrobione zakupy. Jest to swego rodzaju dokument (w formie plastiku o wymiarach 54 mm na 86 mm) potwierdzający posiadanie środków na rachunku bankowym, umożliwiającą bezgotówkowe rozliczenie transakcji.

Umowa o kartę płatniczą ma charakter dwustronny pomiędzy jej posiadaczem a wydawcą karty, który zobowiązuje się rozliczać operacje przeprowadzane przy użyciu karty.

Na karcie płatniczej znajduje się wiele ważnych informacji, w tym (zob. Rys. 2):

- **na awersie** (z przodu karty):
 - logo organizacji płatniczej (w warunkach polskich Visa lub Mastercard) i nazwa banku, z którym klient podpisał umowę;
 - chip – forma zabezpieczenia; są na nim zapisane wszystkie informacje o właścicielu karty;
 - numer karty (16 cyfr zapisanych w 4 blokach po 4 cyfry) i datę jej ważności;
 - nazwisko i imię posiadacza karty;

- informacja, czy karta realizuje płatności zbliżeniowe (system *Pay Wave* dla kart Visa i *Pay Pass* dla kart Mastercard).
- **na rewersie** (z tyłu karty):
- pasek magnetyczny – forma zabezpieczenia używana głównie w początkowej fazie rozwoju rynku kart płatniczych;
 - pasek podpisu – wzór podpisu posiadacza karty (ważne jest, aby w momencie aktywacji karty złożyć swój podpis, bo bez niego karta płatnicza jest nieważna);
 - kod CVC2/CVV2 – rodzaj zabezpieczenia dla transakcji on-linowych, przy których nie ma fizycznej możliwości wprowadzenia numeru PIN;
 - dane banku, w tym numer telefonu, pod którym można zastrzec kartę w przypadku kradzieży lub zgubienia;
 - informacja, czy jest to karta debetowa (*debit*), czy kredytowa (*credit*).



Rys. 2. Podstawowe informacje na karcie płatniczej

Źródło: <https://trybawaryjny.pl/czy-bezpiecznie-jest-podawac-swoj-kod-cvv/>, (dostęp: 23.04.2020).

Karty płatnicze można podzielić według różnych kryteriów, ale z punktu widzenia konsumenta najważniejsze jest wyszczególnienie uwzględniające sposób rozliczenia, według którego wyróżnia się:

- karty debetowe,
- karty kredytowe,
- karty obciążeniowe,
- karty przedpłacone.

Najbardziej popularnym rodzajem kart są **karty debetowe**, które są nierozdzielnie związane z rachunkiem bankowym. Służą do realizowania płatności bezgotówkowych za zakupione produkty i usługi, do wysokości posiadanych środków zgromadzonych na rachunku (lub do wysokości przyznanego limitu zadłużenia na koncie). Automatycznie po dokonaniu transakcji limit na rachunku zostanie pomniejszony o kwotę transakcji. W przypadku gdy płatność okaże się wyższa od kwoty na rachunku, transakcja zostanie odrzucona, gdyż karty obsługiwane są w systemie on-line, tzn. następuje natychmiastowa weryfikacja możliwości przeprowadzenia danej transakcji.

Konsumenci posiadający stałe dochody mogą wnioskować o przyznanie **karty kredytowej**. Bank po przeprowadzeniu oceny zdolności kredytowej klienta wyznacza limit kredytowy, do wysokości którego można dokonywać transakcji. W przypadku kart kredytowych nie jest wymagane posiadanie rachunku bankowego, gdyż środki zgromadzone na karcie kredytowej nie stanowią własności konsumenta, ale banku, który oddaje je do dyspozycji klienta w ramach określonego limitu kredytowego.

Tab. 3. Rodzaje kart płatniczych ze względu na sposób rozliczania

Karty debetowe <i>Pay now</i>	Karty kredytowe <i>Pay later</i>	Karty obciążeniowe <i>Pay later</i>	Karty przedpłacone <i>Pay before</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Wydawana do rachunku ROR • Służy wyłącznie do dysponowania własnymi środkami na koncie (lub w ramach posiadanego limitu) • Po dokonaniu transakcji rachunek jest automatycznie obciążany wydaną kwotą 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie ma konieczności posiadania rachunku ROR • Umożliwiają skorzystanie z przyznanego przez bank limitu kredytowego przypisanego do karty • Posiadacz karty jest zobligowany do uregulowania raz w miesiącu przynajmniej kwoty zwanej minimalną płatnością lub kwotą minimalnej spłaty • Umożliwia skorzystanie z tzw. okresu bezodsetkowego (ang. <i>grace period</i>) w przypadku spłaty całości zadłużenia (wykorzystanego limitu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Wydawane do rachunku ROR • Klient raz w miesiącu obciążany jest łączną kwotą dokonanych przez cały miesiąc transakcji • Inaczej niż w przypadku kart kredytowych, klient musi dokonać spłaty całego zadłużenia 	<ul style="list-style-type: none"> • Karty pre-paid, elektroniczne portmonetki • Karty mogą być wydawane w wersji spersonalizowanej lub bez nazwiska posiadacza

Źródło: opracowanie własne.

Karta kredytowa umożliwia więc konsumentowi realizację wydatków konsumpcyjnych ponad posiadane fizycznie środki. Ważne jest jednak zapoznanie się z mechanizmem działania karty kredytowej w celu uniknięcia potencjalnych kosztów określanych przez banki w tabelach opłat i prowizji.

W reklamach kart kredytowych pojawia się najczęściej informacja o możliwości skorzystania z nieoprocentowanego kredytu (bez ponoszenia jakichkolwiek odsetek od zadłużenia) nawet do kilkudziesięciu dni. Okres ten nazywany jest okresem bezodsetkowym, jest ustalany indywidualnie przez bank i wynosi obecnie od 51 do 58 dni.

Okres bezodsetkowy składa się z dwóch elementów:

- cyklu rozliczeniowego – trwającego zazwyczaj 30 dni, po którym bank sporządza zestawienie transakcji przeprowadzonych przy użyciu karty kredytowej. W tzw. wyciągu z rachunku karty kredytowej bank wskazuje wysokość kosztów, jakie musi ponieść właściciel karty;
- okresu spłaty – wyznaczonego z wykorzystaniem formuły: okres bezodsetkowy minus czas trwania cyklu rozliczeniowego, w czasie którego posiadacz karty zobowiązany jest rozliczyć się z bankiem, zgodnie z informacjami przedstawionymi w wyciągu.

Najważniejszą informacją dla posiadacza karty kredytowej jest jednak fakt, iż nie każda płatność kartą daje możliwość wykorzystania maksymalnego oferowanego przez bank okresu bezodsetkowego. Można to przeanalizować na przykładzie.

STUDIUM PRZYPADKU

Zakłada się, że:

- konsument, Jan Nowak, posiada 3000 zł w ramach limitu na karcie kredytowej;
- okres bezodsetkowy na karcie kredytowej wynosi 54 dni;
- cykl rozliczeniowy wynosi 30 dni – zatem okres spłaty wynosić będzie 24 dni (54 dni – 30 dni);
- w czasie trwania cyklu rozliczeniowego Jan Nowak przeprowadził 3 transakcje:
 - 1) 1. dnia cyklu rozliczeniowego zapłacił w supermarkecie 300 zł;
 - 2) 20. dnia cyklu rozliczeniowego zapłacił za hotel 700 zł;
 - 3) 29. dnia cyklu rozliczeniowego zapłacił za paliwo 250 zł.

Jan Nowak musi mieć świadomość, że dla każdej z dokonanych przez siebie transakcji występuje inny okres umożliwiający wykorzystanie okresu bezodsetkowego. I tak:

- przy pierwszej transakcji pozostało mu 30 dni do zakończenia okresu rozliczeniowego + 24 dni okresu spłaty, co rzeczywiście daje możliwość maksymalnego wykorzystania okresu bezodsetkowego, czyli 54 dni bez naliczania odsetek od wykorzystanego kredytu;
- przy drugiej transakcji pozostało mu 10 dni do zakończenia okresu rozliczeniowego + 24 dni okresu spłaty, co realnie daje możliwość 34 dni bez naliczania odsetek od wykorzystanego kredytu;

- przy trzeciej transakcji pozostał mu 1 dzień do zakończenia okresu rozliczeniowego + 24 dni okresu spłaty, co realnie daje możliwość 25 dni bez naliczania odsetek od wykorzystanego kredytu.

Wraz z zakończeniem cyklu rozliczeniowego bank przesłał Janowi Nowakowi wyciąg. Z wyciągu wynikało, że ma 1250 zł zadłużenia wobec banku, które musi spłacić w terminie 24 dni, jeśli nie chce ponosić kosztów odsetek od zadłużenia.

Bardzo ważna informacja dla posiadaczy kart kredytowych znajduje się w przesłanym przez bank wyciągu, w którym wskazane są **dwa możliwe warianty spłaty zadłużenia** przez konsumenta:

- **spłata całości zadłużenia** (w analizowanym przykładzie to 1250 zł) umożliwiającą uniknięcie jakichkolwiek odsetek od wykorzystanego limitu;
- **spłata wyłącznie tzw. raty minimalnej**, czyli minimalnej kwoty wyznaczonej przez bank w danym cyklu rozliczeniowym (w analizowanym przypadku to np. 75 zł), co oznacza *de facto* rozłożenie zadłużenia na raty, a więc skorzystanie z funkcji kredytu i konieczność poniesienia odsetek. Co więcej, bank w takim przypadku nalicza odsetki od dnia dokonania transakcji, a nie od końca cyklu rozliczeniowego. Jeśli Jan Nowak kupiłby przy użyciu karty kredytowej telefon za 2500 zł w 15. dniu cyklu rozliczeniowego, a w wymaganym okresie spłaty wpłaciłby jedynie 2000 zł, oznacza to, że wysokość zadłużenia na karcie wynosiłaby 500 zł + odsetki od 2500 zł za 39 dni (15 dni z cyklu rozliczeniowego i 24 dni z okresu spłaty), od którego będą naliczane ustalone w umowie o kartę kredytową odsetki.

Ostatnią ważną informacją dla posiadacza karty kredytowej jest sposób rozliczania transakcji gotówkowych na karcie kredytowej, w przypadku wypłaty środków z bankomatu. W takiej sytuacji bank zawsze nalicza odsetki od dnia, w którym wypłacone zostały środki z bankomatu. Co więcej, instytucja finansowa obciąża właściciela karty prowizją za transakcję gotówkową. W przypadku transakcji gotówkowych nie ma bowiem znaczenia okres bezodsetkowy. Należy więc skonkludować, że karta kredytowa nie jest polecana do wypłat gotówkowych, a jedynie do transakcji bezgotówkowych.

Kolejnym rodzajem kart płatniczych są **karty obciążeniowe**, zbliżone funkcjonalnością do kart kredytowych. Podstawowe różnice dotyczą:

- konieczności posiadania rachunku bankowego;
- konieczności spłaty całkowitego zadłużenia na koniec okresu rozliczeniowego.

Właściciel karty obciążeniowej otrzymuje od banku możliwość ponoszenia wydatków w ramach określonego limitu, ale ich rozliczenie nie następuje automatycznie po każdym wydatku, tylko na koniec ustalonego okresu, najczęściej miesięcznego.

Banki oferują także **karty przedpłacone**, przy czym ich popularność nie jest obecnie zbyt duża, m.in. w wyniku upowszechnienia rachunku bankowego wraz z kartą debetową już nawet dla kilkuletnich klientów. Karta przedpłacona, jak sama nazwa wskazuje, musi być zasilona z góry środkami finansowymi. Informacja o wielkości środków zaszyfrowana jest w na pasku magnetycznym lub w mikroprocesorze. Kartę można systematycznie doładowywać i korzystać podobnie jak z karty debetowej, tzn. do wysokości posiadanych środków na karcie.

4. Innowacyjne formy płatności w Internecie

Rynek płatności to jeden z najbardziej innowacyjnych segmentów rynku bankowego. Rewolucja internetowa umożliwiła dostawcom i użytkownikom usług finansowych dostęp do całkowicie nowych rozwiązań. Pod pojęciem innowacji należy rozumieć produktowe i procesowe unowocześnienia, ukierunkowane na poprawę funkcjonalności dotychczasowych rozwiązań lub tworzeń nowych, dotychczas niewystępujących. Ujmując ogólnie, innowacje mają na celu zwiększenie wygody korzystania z produktów i usług płatniczych.

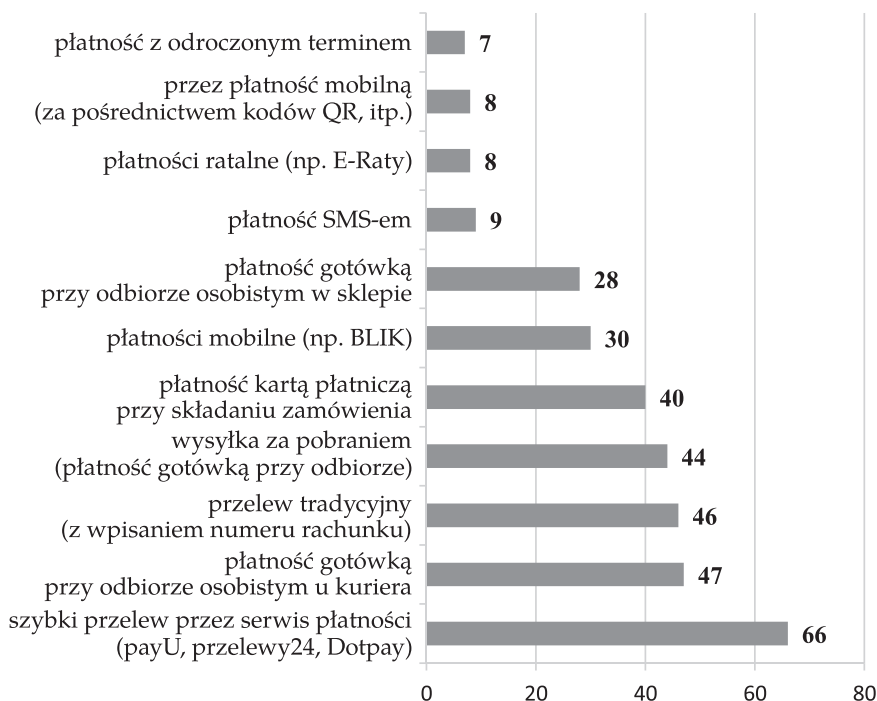
Rozwój innowacji technologicznych wynika w dużym stopniu z rozwoju sektora **FinTech** (ang. *financial technology*), czyli podmiotów dostarczających rozwiązania technologiczne dla sektora finansowego. Jednym z głównych obszarów, w których produkty dostarczają firmy FinTech, jest rynek usług płatniczych.

Chcąc się przekonać, jak szybko rozwija się rynek usług płatniczych, wystarczy odpowiedzieć sobie na pytanie: jak płaciło się za zakupy jeszcze 2–3 lata temu, a z ilu różnych form zapłaty za produkty można skorzystać dziś? Odpowiedzi, prawie w 100%, będą świadczyć o zmianie sposobów rozliczeń za dokonywane zakupy, a zatem o zmianie zwyczajów płatniczych.

Coraz większa część sprzedaży dóbr i usług konsumpcyjnych odbywa się w Internecie. Konsumenci preferują wygodę, brak konieczności wychodzenia z domu – przy pełnej świadomości, jak cenny i krótki jest ich czas wolny – możliwość porównania wielu produktów, a także bardzo często atrakcyjniejsze ceny. Rozwój handlu elektronicznego wygenerował potrzebę dostosowania warunków płatności do nowych zwyczajów.

Po pierwsze należy wskazać, że za tego rodzaju zakupy można oczywiście zapłacić gotówką, wybierając sposób dostawy połączony z płatnością przy odbiorze. Ale ta forma może okazać się nieatrakcyjna, bo zazwyczaj jest to najdroższy sposób dostawy.

Na Rysunku 3 przedstawione zostały najbardziej popularne formy płatności za zakupy dokonywane przez Polaków w Internecie.



Rys. 3. Najczęstsze formy płatności przez Internet w Polsce

Źródło: *E-Commerce w Polsce 2019. Gemius dla e-Commerce Polska*, Gemius Polska, 2019, s. 106.

Najbardziej popularną formą płatności internetowych jest obecnie tzw. **szybki przelew**, czyli *pay-by-link*. Jego zaletą jest fakt, iż pieniądze za zakupione towary znajdują się natychmiast na koncie sprzedawcy (system działa 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu), co wyraźnie skraca czas oczekiwania na dostawę. Najbardziej popularne serwisy świadczące tego typu usługę to: PayU, Przelewy24, Dotpay, Paybynet czy ePrzelewy. Aby móc korzystać z tej formy płatności, niezbędne jest posiadanie rachunku bankowego.

Proces szybkiego przelewu został opisany poniżej.

- 1) Finalizując zakupy internetowe, klient wybiera sposób wysyłki zamówienia i formę płatności: szybki przelew. W momencie kliknięcia ikonki „płać”, sklep internetowy generuje specjalny link, który przekierowuje na stronę operatora (np. Paybynet, Przelewy24 czy PayU).
- 2) Operator prezentuje banki, z którymi możliwe jest dokonanie płatności, a klient wybiera ten, w którym posiada rachunek osobisty i wolne środki finansowe.

- 3) Klient dostaje możliwość zalogowania się na własne konto, gdzie widoczny jest formularz przelewu, automatycznie wypełniony niezbędnymi informacjami o transakcji (nazwa sklepu, adres, numer/nazwa zamówienia, kwota).
- 4) Operacja zostaje zatwierdzona poprzez podanie kodu weryfikacyjnego przesłanego przez bank. Po zakończeniu transakcji następuje wylogowanie z konta bankowego i powrót do sklepu.

Przelewy natychmiastowe realizowane są także z wykorzystaniem Systemu Płatności BlueCash oferowanych przez firmę Blue Media SA oraz w systemie Express Elixir Krajowej Izby Rozliczeniowej. Metoda ta umożliwi transfer środków pomiędzy różnymi bankami, z pominięciem harmonogramu międzybankowych sesji rozliczeniowych, w niespełna 15 minut. Należy jednak uwzględnić, że nie wszystkie banki posiadają w ofercie tę formę płatności (system Express Elixir oferuje obecnie ok. 20 instytucji), a co więcej, jest ona z reguły obciążona dodatkowymi opłatami. Warto więc sprawdzić, czy bank, z którego usług korzystamy, oferuje płatności natychmiastowe i jaką nalicza prowizję.

Za zakupy w Internecie można również płacić kartą – debetową lub kredytową. Wybierając tę formę płatności, klient jest zobligowany podać imię i nazwisko, które widnieje na karcie, numer rachunku karty, jej datę ważności oraz kod CVC2/CVV2 – rodzaj zabezpieczenia dla transakcji on-linowych, przy których nie ma fizycznej możliwości wprowadzenia numeru PIN.

Z badań różnych ośrodków wynika, że coraz bardziej popularną formą płatności są płatności BLIKIEM. **BLIK jest polskim systemem płatności mobilnych, zarządzanym przez Polski Standard Płatności**, utworzonym w 2013 roku przy współpracy sześciu banków.

Płatność BLIKIEM odbywa się poprzez wygenerowanie jednorazowego kodu w telefonie, dostępnym w aplikacji mobilnej banku, w którym klient posiada rachunek bankowy. Otrzymany kod weryfikacyjny należy wpisać w wyznaczonym miejscu serwisu transakcyjnego sklepu, a następnie potwierdzić zakup w aplikacji mobilnej banku.

Coraz większa popularność BLIKA związana jest z możliwością wykorzystania jego innych funkcjonalności. Są to m.in.:

- płatność za zakupy w sklepach stacjonarnych, również przy wykorzystaniu jednorazowego kodu weryfikacyjnego i potwierdzeniu zakupu w aplikacji mobilnej banku;
- możliwość przekazania środków finansowych innej osobie przez telefon, bez konieczności podawania numeru rachunku bankowego (należy zarejestrować numer telefonu w aplikacji bankowej) – jeśli odbiorca posiada aktywowaną usługę BLIK, środki udostępniane są natychmiastowo, a jeśli nie, to otrzyma SMS-a z danymi strony internetowej, po wejściu na którą będzie musiał podać swój numer rachunku bankowego;

- wypłata środków z bankomatu, w sytuacji gdy konsument nie posiada przy sobie karty – należy wybrać opcję „wypłata bez karty” – w tym przypadku również należy wprowadzić jednorazowy kod weryfikacyjny i potwierdzić wypłatę w aplikacji mobilnej banku.

Osoby dokonujące zakupów internetowych mogą także korzystać z **usługi PayPal**, będącej rodzajem portfela elektronicznego. Po pierwsze należy zarejestrować się w usłudze PayPal, podając swoje imię i nazwisko, adres poczty internetowej oraz adres zamieszkania. W kolejnym kroku do konta PayPal dodaje się swój numer rachunku bankowego, z którego bezpośrednio będzie można doładowywać konto lub karty płatnicze. Zaletą tej formy płatności jest brak konieczności podawania sprzedawcom swoich danych finansowych oraz jej zasięg globalny, wykorzystywany przez międzynarodowe korporacje. Jak podaje dostawca usługi: „każda płatność PayPal jest szyfrowana i na bieżąco monitorowana w celu zapobiegania przestępstwom, nadużyciom czy kradzieżom tożsamości. W trakcie transakcji dane finansowe (np. numer karty czy rachunku bankowego użytkownika) są ukryte, do zaakceptowania transakcji wystarczy bowiem login i hasło do PayPala”¹⁶.

Na koniec warto wskazać najważniejsze mobilne rozwiązania płatnicze, czyli realizowane z wykorzystaniem smartfona, bez fizycznej obecności karty płatniczej. Choć są obecnie głównie stosowane w handlu stacjonarnym, to coraz większy odsetek sklepów internetowych włącza tę opcję zapłaty. Mechanizm działania mobilnych płatności opiera się na wykorzystaniu **technologii HCE** (ang. *host card emulation*) w powiązaniu z **technologią NFC** (ang. *near field communication*) zainstalowaną w smartfonie. Umożliwia zbliżeniowe płatności telefonem, analogicznie do karty płatniczej. Warunkiem korzystania z rozliczeń mobilnych jest włączenie modułu NFC w telefonie, a sama płatność musi przebiegać przy „wybudzonym” telefonie.

Najbardziej popularnymi płatnościami mobilnymi funkcjonującym obecnie na rynku są:

- Google Pay,
- Apple Pay,
- PeoPay (dla klientów jednego z banków).

Tego typu aplikacje noszą nazwę elektronicznych portfeli. Po pobraniu odpowiedniej aplikacji należy dodać karty płatnicze, za pomocą których realizowane będą płatności mobilne (możliwe jest również zrobienie zdjęcia karty). Niektóre banki umożliwiają aktywację usługi z poziomu serwisu transakcyjnego banku. W praktyce jednak aby korzystać z płatności mobilnych, należy się upewnić, czy bank umożliwia wykorzystanie tego typu płatności.

¹⁶<https://www.paypal.com/pl/home/> (dostęp: 15.02.2020).

5. Bezpieczeństwo i cyberzagrożenia na rynku płatności

Wraz ze wzrostem wykorzystania sieci internetowej, komputerów, telefonów i urządzeń mobilnych w rozliczeniach gotówkowych i bezgotówkowych rosną zagrożenia związane z cyberbezpieczeństwem zawieranych transakcji. Z różnych publikowanych raportów i badań wynika, że **liczba cyberincydentów systematycznie rośnie**, a wraz z nią rosną koszty i straty poszkodowanych¹⁷. Do gwałtownego wzrostu liczby ataków cyberprzestępców przyczyniła się również pandemia COVID-19, ponieważ nauka i praca zdalna sprzyjają popełnianiu błędów i stworzyły doskonałe warunki do oszustw¹⁸. Cyberprzestępstwa popełniane są nie tylko przez zorganizowane grupy, ale również przez drobnych hakerów. Bezpośrednią przyczyną naruszenia bezpieczeństwa transakcji są w większości przypadków niestety **błędy po stronie użytkownika**, a nie po stronie dostawcy usług (np. banku).

Jak zatem chronić się przed cyberprzestępcami? Bezpieczeństwo zawieranych transakcji elektronicznych można zwiększyć, przede wszystkim dzięki podjęciu odpowiednich działań prewencyjnych. Łatwiej jest te działania zidentyfikować, jeśli zna się podstawowe sposoby wyłudzenia informacji oraz metody postępowania cyberprzestępców. Zostały one przedstawione w tabeli poniżej.

Tab. 4. Najczęstsze metody wyłudzenia informacji przez cyberprzestępców

Nazwa metody	Opis działań
Sniffing	Nielegalny podsłuch ruchu w sieci i pozyskiwanie poufnych danych. Przestępca może w ten sposób wejść w posiadanie danych użytkowników, w szczególności haseł, danych osobowych i numerów kart płatniczych.
Phishing	Wyłudzenie danych (np. loginów i haseł), poprzez podstawianie użytkownikowi fałszywej strony internetowej lub poprzez podszycie się pod pracownika firmy, z której usług korzysta ofiara.
Pharming	Rodzaj phishingu, trudny do wykrycia, ponieważ oszuści nie wysyłają wiadomości z prośbą o wejście na stronę. Użytkownik sam wpisuje w przeglądarce adres instytucji finansowej, ale zostaje mu wyświetlona fałszywa strona.
Vishing	Wyłudzenie danych podczas rozmowy telefonicznej, w której przestępca podszywa się pod znaną ofierze instytucję.

¹⁷ P. Barbrich, *NetB@nk – bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe. Raport*, 3. kwartał 2019, Związek Banków Polskich, Warszawa 2019; A. Barembuch, E. Gostomski, *Budowa infrastruktury instytucjonalnej i organizacyjnej wspomagającej funkcjonowanie sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński, B. Lepczyński (red.), *Polityka państwa wobec sektora bankowego w Polsce. Konsekwencje sektorowe i makroekonomiczne*, ALTE-RUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2019.

¹⁸ <https://www.infosecurity-magazine.com/news/covid19-drive-phishing-emails-667/> (dostęp: 25.03.2021).

Nazwa metody	Opis działań
Skimming / Carding	Wykorzystanie zdobytych nielegalnie danych o kartach płatniczych w celu wykonywania oszukańczych transakcji w Internecie (nieuprawnione skanowanie kart, fałszywe bankomaty). Oprócz numerów przestępcy starają się pozyskać pozostałe potrzebne dane, takie jak CVV2/CVC2, imię, nazwisko i adres posiadacza karty.
Złośliwe oprogramowanie	Nieuprawnione zdobycie danych po zainstalowaniu złośliwego oprogramowania przez ofiarę.
Falszerstwo /Podszywanie się	Podszywanie się pod pracownika firmy lub znajomego w mediach społecznościowych. Fałszywe faktury, SMS-y, sklepy, zgłoszenia o wygranach, aplikacje bankowe itp.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Górniewicz, R. Obczyński, M. Pstruś, *Bezpieczeństwo finansowe w bankowości elektronicznej: przestępstwa finansowe związane z bankowością elektroniczną*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.

Wymienione powyżej sposoby pozyskiwania danych to najczęściej stosowane techniki popełniania cyberprzestępstw. Ich lista jest jednak niestety ciągle się wydłuża. Wraz z nowymi zabezpieczeniami i zwiększaniem się świadomości użytkowników pojawiają się nowe, coraz to bardziej skomplikowane techniki ataków. Jak można się przed nimi chronić? Bardzo dobrym źródłem informacji są publikacje i wydarzenia¹⁹ organizowane przez instytucje powołane do walki z cyberprzestępczością lub wspierające ten cel (np. ENISA – Agencja UE ds. Cyberbezpieczeństwa)²⁰. W kontekście zmian i nowych ryzyk wynikających z pandemii COVID-19 warto na bieżąco sprawdzać strony internetowe banków, które aktualizują dane o nowych zagrożeniach i sposobach zabezpieczania się przed nimi.

W poniższej tabeli przedstawione zostały podstawowe rekomendacje dotyczące sposobów zwiększenia ochrony przed cyberprzestępstwami w głównych obszarach ryzyka.

¹⁹ Przykładem wydarzenia na rzecz podnoszenia bezpieczeństwa w Internecie jest Europejski Miesiąc Cyberbezpieczeństwa (ECSM) – coroczna kampania UE poświęcona promowaniu cyberbezpieczeństwa: 31 dni warsztatów, konferencji, kampanii i inicjatyw, które mają podnieść poziom bezpieczeństwa w Internecie poprzez zwiększenie świadomości obywateli i wymianę dobrych praktyk, <https://cybersecuritymonth.eu/>; <https://bezpiecznymiesiac.pl/> (dostęp: 25.03.2021).

²⁰ <https://www.enisa.europa.eu/topics> (dostęp: 25.03.2021).

Tab. 5. Rekomendacje w zakresie ochrony przed cyberprzestępstwami

Obszar ryzyka	Rekomendacje w zakresie ochrony
Hasła	<ul style="list-style-type: none"> • Wybierz silne i unikalne hasła dla adresów mailowych i kont w mediach społecznościowych (większa liczba znaków, znaki specjalne, liczby, duże i małe litery). • Nie używaj w haśle sekwencji łatwych do odgadnięcia (np. 1234 lub qwerty) lub związanych z Twoim imieniem, nazwiskiem albo datą urodzenia. • Nie wykorzystuj tego samego hasła w wielu miejscach. • Nie zapisuj nigdzie haseł (hasła do serwisu, PIN-u do aplikacji mobilnej czy telekodu) i pamiętaj, aby je regularnie zmieniać.
Komputery i urządzenia mobilne	<ul style="list-style-type: none"> • Unikaj logowania do banku z cudzych komputerów i urządzeń mobilnych. • Regularnie aktualizuj system operacyjny oraz aplikacje na smartfonie. • Pobieraj i instaluj aplikacje wyłącznie z oficjalnych źródeł, a w przypadku urządzeń mobilnych – z autoryzowanych sklepów z aplikacjami (np. App Store, Google Play). • Sprawdź uprawnienia swoich aplikacji i usuń te, których nie używasz. • Blokuj ekran Twojego urządzenia mobilnego (np. hasło, PIN). • Koniecznie korzystaj z programu antywirusowego. • Nie otwieraj plików niewiadomego pochodzenia.
Serwisy transakcyjne banków i sklepy internetowe	<ul style="list-style-type: none"> • Nigdy nie udostępniaj osobom trzecim identyfikatora ani hasła dostępu. • Wpisując identyfikator i hasło, upewnij się, że nikt nie podpatruje. • Nie loguj się do banku i nie korzystaj z serwisu transakcyjnego na komputerach dostępnych w miejscach publicznych (np. w kawiarenkach internetowych). • Nie korzystaj z linków do logowania, które otrzymujesz mailem lub SMS-em. • Staraj się nie szukać strony do logowania w wyszukiwarce internetowej – możesz trafić na fałszywe strony, które udają stronę, z której chcesz skorzystać. • Pamiętaj, aby się wylogować i zamknąć przeglądarkę po zakończeniu transakcji (nie odchodź od komputera, jeżeli jesteś zalogowany). • Korzystaj z zaufanych witryn i sklepów (przed zalogowaniem sprawdź adres internetowy, z którym zostałeś połączony, upewnij się, czy połączenie jest bezpieczne: adres zaczyna się od https://, znak kłódki). • Pamiętaj, że jeśli oferta wygląda zbyt korzystnie, by była prawdziwa, to prawdopodobnie ktoś chce Cię oszukać. • Nie pozwalaj przeglądarkom zapamiętywać haseł i identyfikatorów. • Używaj kart płatniczych podczas zakupów on-line dla większego bezpieczeństwa. • Nie wysyłaj pieniędzy z góry do kogoś, kogo nie znasz. • Nie udostępniaj wiadomości od osoby, której nie znasz.

Obszar ryzyka	Rekomendacje w zakresie ochrony
SMS-y i maile	<ul style="list-style-type: none"> • Nie otwieraj podejrzanych maili i załączników. • Zwracaj szczególną uwagę na załączniki posiadające kilka rozszerzeń plików jednocześnie, np. przelew.pdf.zip, faktura.doc.pdf. • Sprawdzaj, czy rzeczywisty adres odnośnika (link) jest spójny z tym, który widzisz w treści maila. • Nie realizuj transakcji na podstawie maila od nadawcy, którego wiarygodność budzi Twoje wątpliwości. • Pamiętaj, że banki nie wysyłają do swoich użytkowników maili z prośbą o podanie danych osobowych lub danych do logowania. • Jeżeli dostałeś prośbę od znajomego, aby zrobić mu przelew, uważaj – możliwe, że nie piszesz ze znajomym, lecz z oszustem. • Przed zakupem sprawdź, jak długo istnieje dana firma, gdzie ma siedzibę, czy możesz zadzwonić się na infolinię, czy odpisują na maile oraz jakie opinie wystawili inni kupujący. • Nie ufaj ofertom, które otrzymujesz mailem, szczególnie tym wyjątkowo „atrakcyjnym”. • Pamiętaj, że jeśli w otrzymanym mailu zamieszczona jest prośba o wysłanie SMS na wskazany numer, mail zawiera prośbę o podanie loginu czy hasła lub danych wrażliwych (data urodzenia, PESEL, nazwisko panieńskie matki, dane karty), mail zawiera błędy gramatyczne lub ortograficzne, to prawdopodobnie jest próbą wyłudzenia danych.
Rozmowy telefoniczne	<ul style="list-style-type: none"> • Nie ujawniaj prywatnych danych, dopóki nie upewnisz się, z kim rozmawiasz. • Nie ufaj nieznanemu rozmówcy, który chce, abyś podał dane wrażliwe pod pretekstem, który na pozór może wydawać Ci się wiarygodny: np. potwierdzenie przelewu czy zwrot środków (tzw. metoda „na pracownika banku” – pracowników banków możesz zweryfikować, oddzwaniając na infolinię).
Karty płatnicze i bankomaty	<ul style="list-style-type: none"> • Zanim skorzystasz z bankomatu, zwróć uwagę, czy na urządzeniu nie ma podejrzeń wyglądających elementów (klawiatura powinna być płaska, brak odstających elementów). • Zawsze sprawdzaj miejsce do którego wkładasz kartę, ponieważ tam mogą być umieszczone przez przestępców tzw. skimmery, czyli nakładki „czytające” karty. • Gdy wprowadzasz PIN, koniecznie zastoń klawiaturę drugą ręką, nawet jeśli w pobliżu nie ma nikogo (przestępcy instalują czasami mikrokamerę skierowaną na klawiaturę). • Jeśli coś budzi Twój niepokój, przerwij transakcję i poinformuj właściciela bankomatu o podejrzeniach. • Gdy płacisz w punkcie handlowo-usługowym, pod żadnym pozorem nie trać karty z oczu (pracownik punktu powinien podejść do Ciebie z terminalem).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <https://bezpiecznymiesiac.pl/bm/baza-wiedzy> (dostęp: 25.03.2021).

Ogólnie powyższe zalecenia sprowadzają się do uświadomienia sobie tego, że osobiste dane mają bardzo dużą wartość dla cyberprzestępców, a regułą, którą należy przyjąć, jest zasada ograniczonego zaufania – zarówno w Internecie, jak i poza nim. O każdym podejrzanym incydencie najlepiej niezwłocznie poinformować odpowiednie instytucje: bank, administratora strony lub zgłosić incydent pod adresem: <https://incydent.cert.pl/> do **CERT Polska** – zespołu powołanego do reagowania na zdarzenia naruszające bezpieczeństwo w sieci Internet.

Podsumowanie

W treści tego rozdziału przedstawiono pięć głównych zagadnień: (1) definicję obrotu gotówkowego i bezgotówkowego, (2) wady i zalety obrotu gotówkowego i bezgotówkowego, (3) podstawowe produkty obrotu bezgotówkowego, (4) innowacyjne formy płatności w Internecie, (5) bezpieczeństwo i cyberzagrożenia na rynku płatności.

Warto pamiętać, że innowacyjne produkty rozliczeniowe tworzone są dla zapewnienia większego komfortu, wygody i szybkości dokonywanych płatności przez konsumentów. Warunkiem satysfakcji jest jednak zachowanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa, podnoszenie świadomości w tym zakresie oraz stosowanie dobrych praktyk.

Rozdział III

Świadome kształtowanie zdolności kredytowej

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp

1. Pojęcie i rodzaje kredytów i pożyczek
 - 1.1. Czym się różni kredyt od pożyczki?
 - 1.2. Rodzaje kredytów i pożyczek
2. Koszt kredytu
 - 2.1. Co to są koszty odsetkowe kredytu?
 - 2.2. Co to są koszty pozaodsetkowe kredytu?
3. Miary kosztu kredytu
 - 3.1. Nominalne oprocentowanie kredytu
 - 3.2. RRSO – Rzeczywista roczna stopa oprocentowania
 - 3.3. CKK – Całkowity Koszt Kredytu
4. Zdolność kredytowa i techniki jej zwiększania
 - 4.1. Co to jest zdolność kredytowa?
 - 4.2. Punktowa ocena zdolności kredytowej
 - 4.3. Jak zwiększyć zdolność kredytową?
5. Prawa i ochrona konsumenta na rynku usług kredytowych

Podsumowanie

Wstęp

Konsumpcyjny model życia prowadzi do sytuacji, w której często nie jesteśmy w stanie z własnych środków finansowych nabyć tego, co jest konieczne (potrzeba), lub tego, co chcielibyśmy mieć (zachcianka). Prowadzi to do zadłużania się, które niestety w przyszłości może skutkować problemami finansowymi. Zadłużanie samo w sobie nie jest złe, pod warunkiem że:

- 1) mamy świadomość zarówno pozytywnych, jak i negatywnych potencjalnych skutków zadłużania się;
- 2) znamy narzędzia umożliwiające ocenę atrakcyjności produktu kredytowego lub jeśli nie znamy tych narzędzi, to przynajmniej potrafimy zinterpretować udostępnione informacje, po to by dokonać racjonalnego wyboru.

Celem rozdziału jest przedstawienie teoretycznych aspektów kredytów i pożyczek oraz prezentacja podstawowych narzędzi oceny atrakcyjności produktów kredytowych (miary kosztu kredytu) ułatwiających racjonalne zadłużanie się i świadome kształtowanie zdolności kredytowej.

W pierwszej kolejności przedstawiono podstawowe rodzaje kredytów (m.in. gotówkowe i bezgotówkowe, w rachunku bieżącym i w rachunku kredytowym, konsumpcyjne, hipoteczne). Scharakteryzowanie poszczególnych form długu ze względu na wysokość oprocentowania powinno ułatwić wstępną ocenę różnych sposobów kredytowania ze względu na koszt: od najtańszych (kredyt hipoteczny) do najdroższych (pożyczka gotówkowa).

W kolejnych podrozdziałach scharakteryzowano koszty odsetkowe i pozaodsetkowe oraz przedstawiono miary kosztu kredytu: nominalne oprocentowanie, rzeczywistą roczną stopę oprocentowania (RRSO) oraz całkowity koszt kredytu. Znajomość sposobów wyrażania kosztu kredytu powinna umożliwić potencjalnemu kredytobiorcy porównawczą ocenę produktów kredytowych.

W kolejnej części przedstawiono istotę oceny zdolności kredytowej oraz techniki jej zwiększania. Ostatnia część charakteryzuje prawa konsumenta na rynku usług kredytowych.

1. Pojęcie i rodzaje kredytów i pożyczek

1.1. Czym się różni kredyt od pożyczki?

Sformułowanie, że „ktoś żyje na kredyt” albo „ma kredyt” słyszy się wielokrotnie. Czy takie zdanie oznacza wyłącznie sytuację, że ktoś zaciągnął kredyt w banku? Otóż nie... Znaczenie pojęcia kredytu zależy głównie od kontekstu.

W szerokim kontekście ekonomicznym o kredycie można mówić za każdym razem, gdy następuje odroczenie płatności za określone świadczenie²¹. Innymi słowy jeśli ktoś ma w stosunku do kogoś dług, który w przyszłości musi uregulować, oznacza to, że „kredytuje się u kogoś”, czyli „ma kredyt”. W tym znaczeniu o kredycie czy o kredytowaniu się można mówić w przypadku, gdy podpisuje się umowę kredytu z bankiem, ale również w przypadku umowy pożyczki (pisemnej lub ustnej) zawartej z kolegą, a także w wielu innych sytuacjach, w których korzysta się z produktów finansowych o charakterze kredytowym – tj. dających możliwość odroczenia płatności, np. leasing, weksel czy obligacja. W zależności od tego co jest przedmiotem tak szeroko rozumianego kredytu, wyróżnia się **kredyt pieniężny i towarowy (kupiecki, handlowy)**. Z kredytu pieniężnego, czyli takiego, którego przedmiotem umowy są środki pieniężne, nie wszyscy korzystają. Natomiast z kredytu kupieckiego – raczej tak, być może nawet nieświadomie, ponieważ nie wymaga on zazwyczaj dodatkowych umów. Jeśli np. klient kupuje coś w sklepie, a termin zapłaty jest późniejszy w stosunku do daty sprzedaży, to korzysta z **kredytu dostawcy** (dostawca kredytuje klienta), natomiast jeśli należy dokonać przedpłaty, żeby coś nabyć (np. na Allegro), to odbiorca kredytuje dostawcę (**kredyt odbiorcy**)²².

Kredytu w wąskim ujęciu oznacza **umowę kredytu** zawartą z bankiem (kredytodawcą), na podstawie której bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy na czas oznaczony w umowie kwotę środków pieniężnych z przeznaczeniem na ustalony cel, a kredytobiorca zobowiązuje się do korzystania z niej na warunkach określonych w umowie, zwrotu kwoty wykorzystanego kredytu wraz z odsetkami w oznaczonych terminach spłaty oraz zapłaty prowizji od udzielonego kredytu²³.

Bardzo podobną do umowy kredytowej formą zadłużania się jest pożyczka. **Umowa pożyczki** to umowa, w ramach której dający pożyczkę (np. bank lub osoba fizyczna) zobowiązuje się przenieść na własność biorącego określoną ilość pieniędzy albo rzeczy oznaczonych tylko co do gatunku, a biorący zobowiązuje się zwrócić tę samą ilość pieniędzy albo tę samą ilość rzeczy tego samego gatunku i tej samej jakości²⁴.

W przypadku umowy kredytowej pieniądze są **jedynie udostępniane kredytobiorcy** na oznaczony w umowie okres (przez bank), natomiast w przypadku pożyczki (która może być udzielana praktycznie przez każdego) **pieniądze przekazywane są na własność pożyczkobiorcy**. Ta podstawowa różnica między kredytem a pożyczką powoduje kolejne, które zostały przedstawione w Tabeli 1.

²¹ W tym przedstawionym powyżej szerokim znaczeniu pojęcie kredytu używane jest w rozdziale, chyba że wyraźnie wskazuje się na inny kontekst.

²² A. Barembuch, *Zarządzanie finansami osobistymi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018, s. 168.

²³ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, tekst jedn.:Dz.U. z 2019 r. poz. 2357, art. 69.

²⁴ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 1145, art. 720.

Tab. 1. Porównanie kredytu i pożyczki

Cecha	Kredyt	Pożyczka
Podstawa prawna	Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe	Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny
Przedmiot umowy	Środki pieniężne	Środki pieniężne Rzeczy oznaczone co do gatunku
Podmiot, z którym klient podpisuje umowę	Bank (ewentualnie SKOK)	Każdy kto posiada środki pieniężne (np. bank, parabank, firma pożyczkowa, osoba fizyczna)
Forma umowy	Zawsze pisemna	Powyżej 1000 zł forma dokumentowa
Cel (przeznaczenie środków)	Precyzyjnie określony w umowie	Dowolny
Odpłatność	Tak	Niekonieczne
Zdolność kredytowa	Wymagana Weryfikowana przez bank Źródło informacji: Biuro Informacji Kredytowej (BIK) Biuro Informacji Gospodarczej (BIG)	Nie jest wymagana Zazwyczaj formalna i ogólna ocena wniosku o pożyczkę Źródło informacji: Biuro Informacji Kredytowej (BIK) Biuro Informacji Gospodarczej (BIG)
Zaświadczenie o dochodach	Zazwyczaj wymagane	Zazwyczaj niewymagane (np. pożyczki na dowód)
Koszt	Zróznicowany Uzależniony od rodzaju kredytu, zdolności kredytowej oraz zaproponowanego zabezpieczenia	Zróznicowany Uzależniony od rodzaju pożyczki, zazwyczaj wyższy niż w przypadku adekwatnego kredytu, ze względu na wyższe ryzyko z perspektywy pożyczkodawcy

Źródło: opracowanie własne.

Pewnym specyficznym pojęciem stosowanym w odniesieniu zarówno do pożyczek, kredytów, jak i innych form długu jest pojęcie **kredytu konsumenckiego**. Pojęcie to wprowadzono ustawowo m.in. w celu określenia pewnej grupy produktów kredytowych (niezależnie od tego, czy mają one postać kredytu w rachunku bieżącym, kredytu gotówkowego, pożyczki gotówkowej, czy innej formy wskazanej w ustawie), w zakresie których prawa konsumenta są szersze niż w przypadku pozostałych kredytów (konsument ma prawo między innymi do bardziej przejrzystej, rzetelnej oraz pełniejszej informacji na temat oferty kredytu konsumenckiego, po to by wybór produktu kredytowego był bardziej świadomy)²⁵. Zgodnie z ustawą

²⁵ Przysługujące prawa konsumenta zostaną przedstawione w dalszej części rozdziału.

kredyt konsumencki to kredyt w wysokości nie większej niż 255 550 zł albo równoważność tej kwoty w walucie innej niż waluta polska, który kredytodawca udziela lub daje przyrzeczenie udzielenia konsumentowi w zakresie swojej działalności. Za umowę o kredyt konsumencki uważa się w szczególności²⁶:

- umowę pożyczki;
- umowę kredytu w rozumieniu przepisów prawa bankowego;
- umowy o debet w rachunku oszczędnościowo-kredytowym, umowy o kartę kredytową;
- umowy wiązane zawierane przy zakupie towaru lub usługi;
- umowę o kredyt odnawialny.

Przepisów ustawy nie stosuje się do popularnych kredytów „0%” (bez odsetek i żadnych innych kosztów) ani do kredytów udzielanych na podstawie szczególnych przepisów, których koszty są niższe od powszechnie stosowanych na rynku (np. kredyty preferencyjne na termomodernizację budynków czy popularne obecnie kredyty na fotowoltaikę). Warto zauważyć, że również kredyt hipoteczny nie jest w rozumieniu obowiązujących przepisów kredytem konsumenckim²⁷.

1.2. Rodzaje kredytów i pożyczek

Oferta kredytowa banków i parabanków (instytucji świadczących usługi podobne do bankowych, np. SKOK-ów czy firm pożyczkowych) jest bardzo rozbudowana. Ze względu na różne nazewnictwo oferowane pożyczki i kredyty trudno jednoznacznie scharakteryzować i sklasyfikować. Nasuwa się pytanie: czy warto zatem to robić?

Rozróżnianie najważniejszych rodzajów kredytów i pożyczek powinno pozwolić szybko ustalić, które z nich są zazwyczaj najdroższe (wysoko oprocentowane), a w związku z tym należy ich unikać, a które z nich są najtańsze (nisko oprocentowane). Poza tym dobrze jest wiedzieć, które wymagają wielu formalności, a które nie.

Na początek warto zwrócić uwagę, że środki finansowe z kredytu mogą być udostępniane:

- w formie gotówkowej lub bezgotówkowej;
- w kredycie w rachunku bieżącym lub w rachunku kredytowym.

Kredyty udostępnianie **w formie gotówkowej** cechuje fakt, że kredytobiorca otrzymuje gotówkę bezpośrednio „do ręki” lub za pośrednictwem rachunku bankowego. Oznacza to, że może otrzymane środki finansowe co do zasady wydać

²⁶ Zob. art. 3 Ustawy z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, tekst jedn.: Dz.U z 2019 r. poz. 1083.

²⁷ Więcej informacji na temat kredytu konsumenckiego: <http://www.federacja-konsumentow.org.pl/n,38,1022,5,1,podstawowe-informacje-o-kredycie-konsumenckim.html> (dostęp: 25.03.2021).

w dowolny sposób. W przypadku kredytów **udostępnianych bezgotówkowo** pieniądze przekazywane są na rachunek określonego odbiorcy, zwykle z pominięciem rachunku kredytobiorcy. Oznacza to, że np. kiedy ktoś kupuje mieszkanie na kredyt, pieniądze trafiają bezpośrednio na rachunek sprzedawcy nieruchomości, np. dewelopera, a kredytobiorca nie ma do nich dostępu.

W sensie technicznym kredyty mogą być udostępniane w rachunku bieżącym lub kredytowym. W przypadku **kredytu w rachunku bieżącym** kredytobiorca uzyskuje prawo do zadłużania się we własnym rachunku bieżącym do określonego limitu. Wtedy klient może składać zlecenia płatnicze w kwocie przewyższającej wartość środków zgromadzonych na rachunku, ale nie wyższej niż wysokość przyznanego limitu. Wysokość limitu uzależniona jest od wpływów na rachunek bieżący. W przypadku kredytu w rachunku bieżącym bank nie udostępnia harmonogramu spłat, ponieważ każdy wpływ środków na rachunek bieżący traktuje się jako częściową spłatę zadłużenia. Warto być świadomym tego, że takie rozwiązanie jest generalnie korzystne z perspektywy kredytobiorcy, ponieważ każdorazowy wpływ środków na jego rachunek bieżący powoduje zmniejszenie zadłużenia, od którego nalicza się odsetki, a to oznacza, że zmniejszają się koszty długu.

W przypadku **kredytu w rachunku kredytowym** kredyt przyznawany jest kredytobiorcy na odrębnym rachunku (innym niż rachunek bieżący klienta), na którym ewidencjonuje się wykorzystanie i spłaty kredytu. Przykładem kredytów udzielanych w rachunku kredytowym są np. kredyty mieszkaniowe, samochodowe, na zakup AGD. Cechą charakterystyczną tych kredytów jest to, że dołącza się do nich harmonogram, zgodnie z którym należy spłacać raty.

Większość dostępnych na rynku kredytów, do których osoby fizyczne mają dostęp, można przyporządkować do dwóch grup: **kredytów konsumpcyjnych** (podział ze względu na cel) oraz **kredytów hipotecznych** (podział ze względu na zabezpieczenie).

Zdecydowanie największą pod względem liczby (nie wartości) grupę kredytów stanowią kredyty konsumpcyjne. Udzielane są osobom fizycznym na finansowanie bieżących potrzeb konsumpcyjnych, np. zakupu samochodu, sprzętu AGD, remontu mieszkania. Kredyty te cechuje krótki (do roku) lub średni (3–5 lat) okres kredytowania. Podstawowym zabezpieczeniem ich spłaty są dochody kredytobiorcy. Procedura wnioskowania nie jest skomplikowana ani czasochłonna. Oprocentowanie tych kredytów jest zazwyczaj stałe.

Spośród kredytów konsumpcyjnych na uwagę zasługują: kredyty (i pożyczki) gotówkowe, kredyty w karcie kredytowej oraz tzw. kredyty ratalne, powszechnie oferowane w punktach sprzedaży (np. na zakup sprzętu RTV i AGD).

W przypadku **pożyczek gotówkowych** pożyczkodawca przekazuje pożyczkobiorcy środki pieniężne (najczęściej w postaci gotówki) na dowolny cel. Pożyczki

gotówkowe charakteryzuje minimum formalności oraz bardzo szybki czas podejmowania decyzji o jej udzieleniu. Uproszczone i bardzo liberalne kryteria udzielania pożyczek, a także kredytów gotówkowych („bez BIK”, „bez poręczycieli”, „bez zaświadczeń”, „na dowód”) powodują z jednej strony łatwą ich dostępność z perspektywy pożyczkobiorcy, z drugiej zaś strony istotnie zwiększają ryzyko ich niespłacenia z perspektywy pożyczkodawcy. W efekcie jest to najdroższy sposób na pożyczanie pieniędzy i należy go unikać. Wśród tych pożyczek gotówkowych szczególnie niebezpieczne są tzw. „chwilówki” – udzielane na bardzo krótkie okresy i bardzo drogie.

Kredyt w karcie kredytowej polega na postawieniu do dyspozycji klienta za pośrednictwem karty płatniczej środków finansowych do określonego limitu, który jest uzależniony od zdolności kredytowej klienta. W zależności od tego, w jaki sposób korzysta się z przyznanego limitu, udostępnione środki mogą być bardzo tanie lub bardzo drogie. Umiejętne korzystanie z limitu pozwala na dostęp do najtańszego pieniądza na rynku, bowiem wbudowany w konstrukcję kart kredytowych okres bezodsetkowy (ang. *grace period*), powoduje, że spłata limitu w wyznaczonym terminie nie powoduje naliczania jakichkolwiek odsetek. Nieumiejętne korzystanie z limitu (niespłacanie w terminie) oznacza, że koszt udostępnionych środków finansowych będzie niestety bardzo wysoki, na poziomie porównywalnym z kredytem gotówkowym²⁸.

Kredyty ratalne, określane potocznie jako „sprzedaż na raty” lub „sprzedaż połączona z kredytowaniem”, to kredyty na zakup towaru lub usługi, oferowane zazwyczaj przez banki we współpracy z punktami sprzedaży stacjonarnymi lub internetowymi. Cechą kredytu ratального jest jego przeznaczenie ograniczone do zakupu określonych towarów lub usług. Korzystając z takiej możliwości, konsument zawiera umowę o kredyt wiązany, zgodnie z którą:

- 1) nabycie towaru lub usługi jest finansowane przez kredytodawcę, który współpracuje ze sprzedawcą lub usługodawcą w związku z przygotowaniem lub zawarciem umowy o kredyt, albo
- 2) sprzedawca lub usługodawca udziela kredytu konsumentowi na nabycie towaru lub usługi od tego sprzedawcy lub usługodawcy albo
- 3) nabycie towaru lub usługi jest finansowane przez kredytodawcę, a towar lub usługi są szczegółowo określone w umowie o kredyt²⁹.

Ze względu na specyfikę kredytu ratального (kredyt wiązany) odstąpienie od umowy zawartej z bankiem jest bardziej skomplikowane niż w przypadku kredytu gotówkowego. Konsument zaciągający taki kredyt może odstąpić od umowy (bez

²⁸ A. Barembruch, dz. cyt., s. 185–186.

²⁹ D. Sowińska-Kobelak, M. Gryber, *Przewodnik po kredycie konsumenckim*, KNF, Warszawa 2018, s. 9.

podawania przyczyny) w ciągu pierwszych 14 dni od jej zawarcia. W takiej sytuacji trzeba zwrócić bankowi równowartość odsetek za okres faktycznego finansowania towaru³⁰. Oprocentowanie kredytów ratalnych jest niższe niż oprocentowanie kredytów gotówkowych i kart kredytowych. W przypadku kredytów reklamowanych jako „raty 0%” nie należy oczekiwać, że sformułowanie „raty 0%” oznacza zawsze, że są to darmowe kredyty. Takie hasło reklamowe oznacza tylko tyle, że koszty odsetkowe w przypadku takiego kredytu wynoszą zero, a koszty pozaodsetkowe nie są znane (mogą być relatywnie wysokie).

Drugą ważną grupę kredytów obok kredytów konsumpcyjnych stanowią **kredyty hipoteczne**. Ich cechą charakterystyczną jest zabezpieczenie w postaci hipoteki ustanowionej na nieruchomości. W dużym uproszczeniu można powiedzieć, że jeśli kredytobiorca przestaje spłacać zobowiązanie, bank ma prawo „przejąć nieruchomość” będącą zabezpieczeniem, z pierwszeństwem przed innymi wierzycielami. Kredyty te cechuje długi okres kredytowania, relatywnie niska rata w stosunku do kwoty kredytu oraz skomplikowana i czasochłonna procedura wnioskowania.

Ze względu na cel kredytowania wśród kredytów hipotecznych można wskazać m.in.:

- 1) **kredyt mieszkaniowy** – klasyczny kredyt hipoteczny, którego celem jest zakup mieszkania;
- 2) **kredyt budowlano-hipoteczny** – jego celem jest sfinansowanie zakupu działki budowlanej i/lub budowa domu;
- 3) **kredyt refinansowy** – jego celem jest refinansowanie, czyli ponowne finansowanie wcześniej zaciągniętego kredytu. Z tego typu kredytu korzysta się najczęściej wtedy, gdy na rynku pojawiają się bardziej korzystne warunki finansowania niż w chwili zaciągnięcia pierwotnego długu;
- 4) **kredyt konsolidacyjny** – rodzaj kredytu refinansowego, którego celem jest połączenie (skonsolidowanie) wcześniej zaciągniętych długów, dzięki czemu kredytobiorca zamiast kilku rat płaci jedną (np. zamiana kilku pożyczek gotówkowych i długu w karcie kredytowej na jeden kredyt zabezpieczony hipoteką).

Bardzo podobnym do kredytu hipotecznego produktem jest **pożyczka hipoteczna**. Zamienne używanie pojęcia pożyczki hipotecznej i kredytu hipotecznego jest błędne, a wynika prawdopodobnie z podobnego mechanizmu obu instrumentów finansowych. Pożyczkę hipoteczną i kredyt hipoteczny łączy ten sam sposób zabezpieczenia – hipoteka, czyli ograniczone prawo rzeczowe ustanowione na nieruchomości, które umożliwia bankowi odzyskanie długu w przypadku problemów ze spłatą z pierwszeństwem przed innymi wierzycielami właściciela nieruchomości.

³⁰ Więcej na temat kredytu wiążanego oraz warunków odstąpienia od umowy: D. Sowińska-Kobelak, M. Gryber, dz. cyt., s. 32–33.

Wartość nieruchomości stanowi zabezpieczenie spłaty kredytu, a jednocześnie determinuje limit, do którego można się zadłużyć. O ile jednak w przypadku kredytu hipotecznego hipoteka jest zazwyczaj ustanawiana na nieruchomości, którą zamierza się kupić, o tyle w przypadku pożyczki hipotecznej hipotekę ustanawia się co do zasady na nieruchomości, którą się posiada (w szczególnym przypadku zabezpieczenie może być ustanowione na nieruchomości, której właścicielem jest osoba trzecia). Podstawową różnicą jest fakt, że środki pieniężne uzyskane z kredytu hipotecznego są przeznaczane zawsze na wskazany w umowie cel, np. zakup nieruchomości, natomiast w przypadku pożyczki hipotecznej (w związku z tym, że to umowa pożyczki) środki finansowe mogą być przeznaczone na dowolny cel, ewentualnie wskazany w umowie (np. pożyczka hipoteczna konsolidacyjna)³¹.

2. Koszt kredytu

2.1. Co to są koszty odsetkowe kredytu?

Koszty związane z kredytami można podzielić na odsetkowe i pozaodsetkowe. Koszty odsetkowe są zazwyczaj ponoszone regularnie zgodnie z harmonogramem spłaty kredytu i wyznaczane jako procent pozostającego do spłaty zadłużenia. Odsetki od kredytu mogą być wyznaczane na podstawie oprocentowania stałego lub zmiennego.

Oprocentowanie stałe jest wyrażane procentowo i nie zmienia się przez cały lub znaczący okres trwania umowy. W Polsce stałe oprocentowanie występuje w przypadku większości kredytów i pożyczek konsumpcyjnych (np. pożyczek gotówkowych, kart kredytowych, kredytów ratalnych na zakup AGD). Zaletą kredytów o stałej stopie procentowej z punktu widzenia kredytobiorcy jest przewidywalność – z góry wiadomo, jaka będzie wysokość raty niezależnie od zmian rynkowych stóp procentowych. Daje to poczucie komfortu w tym sensie, że wydatki można zaplanować z wyprzedzeniem. Kredyt o stałym oprocentowaniu jest szczególnie korzystny w sytuacji, gdy rynkowe stopy procentowe rosną, ponieważ kredytobiorca jest wtedy zabezpieczony przed wzrostem raty. Odwrotnie jest w sytuacji, gdy rynkowe stopy procentowe maleją – wówczas kredytobiorca ponosi potencjalną stratę, ponieważ mógłby płacić niższe raty, gdyby zawarł umowę kredytu o zmiennym oprocentowaniu.

Oprocentowanie zmienne jest to wyrażone procentowo wynagrodzenie za udostępnienie środków finansowych, którego wysokość może się zmieniać w czasie trwania umowy w wyniku powstania okoliczności przewidzianych w umowie. Oprocentowanie zmienne stosuje się najczęściej w przypadku kredytów

³¹ Więcej na temat kredytu hipotecznego i kosztów z nim związanych: A. Barembruch, dz. cyt., s. 177–235.

średnio- i długoterminowych (np. kredytów hipotecznych), a wyznacza się w następujący sposób:

$$\begin{aligned} \text{Oprocentowanie kredytu (zmiennie)} &= \\ &= \text{stawka bazowa (referencyjna)} + \text{marża kredytowa (stała)} \end{aligned}$$

Stawkę bazową stanowi zazwyczaj zmieniające się w czasie oprocentowanie kredytów na rynku międzybankowym, natomiast marża jest wielkością stałą ustalaną przez bank w momencie zawierania umowy, uzależnioną m.in. od zdolności kredytowej. Wysokość marży może być przedmiotem – co prawda niewielkiej – negocjacji z bankiem, przy czym oferowana przez bank marża będzie tym mniejsza, im:

- mniejsze jest ryzyko danego kredytu z perspektywy banku;
- większy wkład własny;
- wyższa wiarygodność kredytowa (np. lepsza historia kredytowa, wyższe dochody).

Wysokość marż kredytowych w bankach uzależniona jest również od sytuacji na rynku kredytowym i konkurencji.

Zmienne oprocentowanie kredytu oznacza, że wysokość rat kredytu będzie się zmieniać wraz ze zmianą stawek bazowych. Powoduje to, że nie jest możliwe dokładne prognozowanie wysokości przyszłych rat, tak jak to ma miejsce w przypadku kredytów o stałej stopie procentowej. Dla polskiej waluty stawką bazową jest WIBOR, dla euro – EURIBOR (ewentualnie LIBOR), dla pozostałych walut zagranicznych – LIBOR. WIBOR (ang. *Warsaw Interbank Offer Rate*) to stopa procentowa, po jakiej banki udzielają pożyczek innym bankom na tzw. rynku międzybankowym³². Warto zauważyć, że w związku z nieprawidłowościami w zakresie ustalania stawek referencyjnych LIBOR i uchwaleniem w 2016 roku tzw. dyrektywy BMR w wielu krajach (w tym w Polsce) trwają prace nad zmianą konstrukcji i zasad wyznaczania stawek referencyjnych³³.

Koszty odsetkowe mają zazwyczaj największy udział w całości kosztów związanych z kredytami. Ich wysokość zależy nie tylko od wysokości oprocentowania, ale również od:

- kwoty kredytu – im większa kwota kredytu, tym większy koszt;
- czasu trwania kredytu – im dłuższy czas trwania umowy kredytowej, tym wyższa kwota odsetek;

³² Stawki bazowe podawane są w skali rocznej i wyznaczane dla określonych okresów przeszacowania: 1M, 3M, 6M. Indeks „M” wraz z cyfrą przy nazwie stopy procentowej wyznacza okres, jakiego stopa procentowa dotyczy, np. WIBOR 3M odnosi się do pożyczek międzybankowych w Polsce udzielanych na trzy miesiące.

³³ Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1011 z dnia 8 czerwca 2016 r. w sprawie indeksów stosowanych jako wskaźniki referencyjne w instrumentach finansowych i umowach finansowych lub do pomiaru wyników funduszy inwestycyjnych.

- sposobu spłaty kredytu – całkowita nominalna kwota odsetek od kredytu jest wyższa w przypadku kredytu spłacanego w ratach (kapitałowo-odsetkowych) równych niż spłacanego w ratach malejących³⁴.

Kwestia sposobu spłaty kredytu wymaga wyjaśnienia. Otóż kredyty spłaca się zazwyczaj według rat równych lub malejących. Każda spłacana przez kredytobiorcę rata składa się z części kapitałowej i odsetkowej, stąd pełna nazwa: rata kapitałowo-odsetkowa (inaczej rata, rata płatności lub kwota płatności). Część kapitałowa raty (tzw. rata kapitałowa) to ułamek spłacanego w danej racie pożyczonego kapitału, podczas gdy część odsetkowa raty to część należnego kredytodawcy wynagrodzenia w postaci odsetek. W przypadku rat równych suma raty kapitałowej i odsetkowej w okresie spłaty jest stała, stąd nazwa: kredyt spłacany w ratach stałych lub annuitetowych³⁵. W przypadku rat malejących suma raty kapitałowej i odsetkowej maleje w czasie (stąd nazwa: kredyt spłacany w ratach malejących).

STUDIUM PRZYPADKU

Harmonogram spłaty kredytu

Kredytobiorca chce zaciągnąć kredyt w kwocie 12 000 zł. Kredyt ma być spłacony w ciągu roku (12 miesięcy) w ratach płatnych co miesiąc. Oprocentowanie kredytu wynosi 6%. Zadanie polega na sporządzeniu harmonogramu spłaty kredytu w ratach (kapitałowo-odsetkowych) malejących oraz równych.

Do przygotowania harmonogramu spłat kredytu w ratach malejących można wykorzystać Tabelę 2.

Pierwszy wiersz w harmonogramie spłaty kredytu należy wypełnić następująco:

1. Kolumna A: wysokość kredytu na początek okresu (12 000)
2. Kolumna B: wysokość raty kapitałowej wyznaczona jako iloraz kwoty kredytu i liczby rat $(12\ 000)/12 = 1000$ (rata kapitałowa jest w tym przypadku stała)
3. Kolumna C: wysokość odsetek, wyznaczona jako iloczyn kwoty kredytu na początek okresu oraz oprocentowania kredytu w okresie $12\ 000 \times 0,06/12 = 60$
4. Kolumna D: Rata kapitałowo-odsetkowa obliczona jako suma raty kapitałowej i odsetek $1000 + 60 = 1060$
5. Kolumna E: Kwota kredytu na koniec pierwszego okresu stanowi różnicę pomiędzy kwotą kredytu na początek danego okresu a ratą kapitałową $12\ 000 - 1000 = 11000$
6. Kolejne wiersze wypełniane są analogicznie, przy czym kwotę kredytu na początek kolejnego okresu stanowi kwota kredytu na koniec okresu poprzedniego.

³⁴Rzeczywisty koszt kredytów (uwzględniający zmianę wartości pieniądza w czasie) o tych samym parametrach, ale spłacanych w ratach równych lub malejących jest taki sam.

³⁵M. Podgórska, J. Klimkowska, *Matematyka finansowa*, PWN, Warszawa 2005, s. 197.

Tab. 2. Harmonogram spłat kredytu – raty kapitałowo-odsetkowe malejące

Nr raty	Kwota kredytu na początek okresu	Rata kapitałowa	Odsetki	Rata kapitałowo-odsetkowa	Kwota kredytu na koniec okresu
	A	B	C	D	E
1	12 000	1000	60	1060	11 000
2	11 000	1000	55	1055	10 000
3	10 000	1000	50	1050	9000
4	9000	1000	45	1045	8000
5	8000	1000	40	1040	7000
6	7000	1000	35	1035	6000
7	6000	1000	30	1030	5000
8	5000	1000	25	1025	4000
9	4000	1000	20	1020	3000
10	3000	1000	15	1015	2000
11	2000	1000	10	1010	1000
12	1000	1000	5	1005	0
Suma	-	12000	390	12390	-

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższy harmonogram można dużo łatwiej przygotować w arkuszu kalkulacyjnym. W Tabeli 3 przedstawiono przykładowe formuły, które w takim przypadku można zastosować.

Tab. 3. Harmonogram spłat kredytu – raty kapitałowo-odsetkowe malejące (formuły w arkuszu kalkulacyjnym)

Nr wiersza/ kolumny	A	B	C	D	E	F
1	Wysokość zaciągniętego kredytu (w zł)	Nominalna stopa procentowa	Liczba lat	Liczba rat w roku	Liczba rat ogółem	Oprocentowanie kredytu w okresie
2	12 000	0,06	1	12	=C2*D2	=B2/D2
3	Nr raty	Kwota kredytu na początek okresu	Rata kapitałowa	Odsetki	Rata kapitałowo-odsetkowa	Kwota kredytu na koniec okresu
4	1	=A2	=\$B\$4/\$E\$2	=B4*\$F\$2	=C4+D4	=B4-C4
5	=A4+1	=B4-C4	=\$B\$4/\$E\$2	=B5*\$F\$2	=C5+D5	=B5-C5
6	=A5+1	=B5-C5	=\$B\$4/\$E\$2	=B6*\$F\$2	=C6+D6	=B6-C6

7	=A6+1	=B6-C6	=\$B\$4/\$E\$2	=B7*\$F\$2	=C7+D7	=B7-C7
8	=A7+1	=B7-C7	=\$B\$4/\$E\$2	=B8*\$F\$2	=C8+D8	=B8-C8
9	=A8+1	=B8-C8	=\$B\$4/\$E\$2	=B9*\$F\$2	=C9+D9	=B9-C9
10	=A9+1	=B9-C9	=\$B\$4/\$E\$2	=B10*\$F\$2	=C10+D10	=B10-C10
11	=A10+1	=B10-C10	=\$B\$4/\$E\$2	=B11*\$F\$2	=C11+D11	=B11-C11
12	=A11+1	=B11-C11	=\$B\$4/\$E\$2	=B12*\$F\$2	=C12+D12	=B12-C12
13	=A12+1	=B12-C12	=\$B\$4/\$E\$2	=B13*\$F\$2	=C13+D13	=B13-C13
14	=A13+1	=B13-C13	=\$B\$4/\$E\$2	=B14*\$F\$2	=C14+D14	=B14-C14
15	=A14+1	=B14-C14	=\$B\$4/\$E\$2	=B15*\$F\$2	=C15+D15	=B15-C15

Źródło: opracowanie własne.

Do przygotowania harmonogramu spłat kredytu spłacanego w ratach (kapitałowo-odsetkowych) równych można wykorzystać Tabelę 4.

Do sporządzenia planu amortyzacji takiego kredytu konieczne jest wyznaczenie wysokości raty kapitałowo-odsetkowej, zgodnie ze wzorem³⁶:

$$A = Sq^n \cdot \frac{q-1}{q^n-1}$$

gdzie:

A – kwota płatności (rata kapitałowo-odsetkowa)

S – kwota kredytu

n – liczba rat

q = 1 + r, gdzie r – oprocentowanie raty

$$n = 12$$

$$S = 12\ 000$$

$$q = 1 + r = 1 + \frac{0,06}{12} = 1,005$$

$$A = 12\ 000 \cdot 1,005^{12} \cdot \frac{1,005-1}{(1,005)^{12}-1} = 1032,80$$

Pierwszy wiersz w harmonogramie spłaty kredytu należy wypełnić następująco:

1. Kolumna A: wysokość kredytu na początek okresu (12 000)
2. Kolumna D: wysokość raty kapitałowo-odsetkowej (1032,80)
3. Kolumna C: wysokość odsetek, wyznaczona jako iloczyn kwoty kredytu na początek okresu oraz oprocentowania kredytu w okresie 12 000×0,06/12=60

³⁶M. Dobija, E. Smaga, *Podstawy matematyki finansowej i ubezpieczeniowej*, Warszawa; Kraków 1996, s. 55.

4. Kolumna B: wysokość raty kapitałowej wyznaczona jako różnica między ratą kapitałowo-odsetkową a odsetkami w okresie $1032,80-60=9722,80$
5. Kolejne wiersze wypełniane są analogicznie, przy czym kwotę kredytu na początek kolejnego okresu stanowi kwota kredytu na koniec okresu poprzedniego.

Tab. 4. Harmonogram spłat kredytu – raty kapitałowo-odsetkowe równe

Nr raty	Kwota kredytu na początek okresu	Rata kapitałowa	Odsetki	Rata kapitałowo-odsetkowa	Kwota kredytu na koniec okresu
	A	B	C	D	E
1	12 000,00	972,80	60,00	1032,80	11 027,20
2	11 027,20	977,66	55,14	1032,80	10 049,54
3	10 049,54	982,55	50,25	1032,80	9066,99
4	9066,99	987,46	45,33	1032,80	8079,53
5	8079,53	992,40	40,40	1032,80	7087,13
6	7087,13	997,36	35,44	1032,80	6089,77
7	6089,77	1002,35	30,45	1032,80	5087,42
8	5087,42	1007,36	25,44	1032,80	4080,06
9	4080,06	1012,40	20,40	1032,80	3067,66
10	3067,66	1017,46	15,34	1032,80	2050,20
11	2050,20	1022,55	10,25	1032,80	1027,66
12	1027,66	1027,66	5,14	1032,80	0,00 ³⁷
Suma		12000	393,57	12393,57	

Źródło: opracowanie własne.

Również w przypadku kredytu spłacanego w ratach kapitałowo-odsetkowych równych do sporządzania harmonogramu spłat warto wykorzystać arkusz kalkulacyjny. W tabelicy 3 przedstawiono przykładowe formuły, które w takim przypadku można zastosować.

³⁷ Wielkość kredytu na koniec ostatniego okresu powinna być równa „0”. Zdarza się jednak, że kwota ta różni się od zera, co jest wynikiem zaokrągleń. Zazwyczaj „tę resztę zadłużenia” dodaje się do ostatniej raty.

Tab. 5. Harmonogram spłat kredytu – raty kapitałowo-odsetkowe równe (formuły w arkuszu kalkulacyjnym)

	A	B	C	D	E	F
1	Wy- kość zacią- niętego kredytu (w zł)	Nominalna stopa procentowa	Liczba lat	Liczba rat w roku	Liczba rat ogółem	Oprocent- owanie kredytu w okresie
2	12 000	0,06	1	12	=C2*D2	=B2/D2
3	Nr raty	Kwota kredytu na początek okresu	Rata kapitałowa	Odsetki	Rata kapitałowo-odsetkowa	Kwota kredytu na koniec okresu
4	1	=A2	=E4-D4	=B4*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B4-C4
5	=A4+1	=B4-C4	=E5-D5	=B5*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B5-C5
6	=A5+1	=B5-C5	=E6-D6	=B6*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B6-C6
7	=A6+1	=B6-C6	=E7-D7	=B7*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B7-C7
8	=A7+1	=B7-C7	=E8-D8	=B8*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B8-C8
9	=A8+1	=B8-C8	=E9-D9	=B9*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B9-C9
10	=A9+1	=B9-C9	=E10-D10	=B10*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B10-C10
11	=A10+1	=B10-C10	=E11-D11	=B11*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B11-C11
12	=A11+1	=B11-C11	=E12-D12	=B12*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B12-C12
13	=A12+1	=B12-C12	=E13-D13	=B13*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B13-C13
14	=A13+1	=B13-C13	=E14-D14	=B14*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B14-C14
15	=A14+1	=B14-C14	=E15-D15	=B15*\$F\$2	=-PMT(\$F\$2;\$E\$2;\$B\$4;0)	=B15-C15

Źródło: opracowanie własne.

2.2. Co to są koszty pozaodsetkowe kredytu?

Koszty pozaodsetkowe (prowizje, opłaty, pozostałe) można zdefiniować jako wszelkie koszty obciążające kredytobiorcę inne niż odsetki. Koszty te mają zwykle charakter nieregularny, ponoszone są w przypadku wystąpienia określonych zdarzeń, które zgodnie z tabelą opłat i prowizji niosą za sobą powstanie kosztów, np. rozpatrzenie wniosku o kredyt, wcześniejsza spłata, sporządzenie aneksu do umowy. Wysokość kosztów pozaodsetkowych jest w Polsce ograniczona, a przepisy w tym zakresie zmieniały się na przestrzeni lat³⁸. Generalnie zgodnie z ustawą o kredycie

³⁸ W uproszczeniu do 2011 roku koszty pozaodsetkowe nie mogły przekraczać 5% wartości zobowiązania, następnie do 2016 roku ich wysokość nie była szczegółowo uregulowana, a od marca 2016 roku zdefiniowano limit MPKK – maksymalne pozaodsetkowe koszty kredytu.

konsumenckim maksymalny limit kosztów pozaodsetkowych, który ogranicza wszystkie koszty (z wyłączeniem odsetek) ponoszone przez konsumenta w związku z umową o kredyt konsumencki, nie mogą przekroczyć sumy dwóch składników: 25% całkowitej kwoty kredytu (część stała) oraz 30% całkowitej kwoty kredytu w skali roku (część zmienna zależna od czasu trwania umowy).

$$MPKK \leq (K \cdot 25\%) + \left(K \cdot \frac{n}{R} \cdot 30\%\right)$$

gdzie:

MPKK – maksymalna wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu

K – całkowita kwota kredytu

n – okres spłaty wyrażony w dniach

R – liczba dni w roku

Ze względu na panującą w kraju sytuację związaną z COVID-19 ustawodawca zdecydował o tymczasowym, dodatkowym ograniczeniu wysokości kosztów pozaodsetkowych³⁹. W Tabeli 6 wskazano limity kosztów pozaodsetkowych, które ograniczają wszystkie koszty (z wyłączeniem odsetek) ponoszone przez konsumenta w związku z umową o kredyt konsumencki.

Tab. 6. Limity kosztów pozaodsetkowych

Warunek	Maksymalna wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu konsumenckiego
Kredyty o okresie spłaty nie krótszym niż 30 dni	$MPKK \leq (K \cdot 15\%) + \left(K \cdot \frac{n}{R} \cdot 6\%\right)$, gdzie: <i>MPKK</i> – maksymalna wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu <i>K</i> – całkowita kwota kredytu <i>n</i> – okres spłaty wyrażony w dniach <i>R</i> – liczba dni w roku
Kredyty o okresie spłaty krótszym niż 30 dni	$MPKK \leq K \cdot 5\%$, gdzie: <i>MPKK</i> – maksymalna wysokość pozaodsetkowych kosztów kredytu <i>K</i> – całkowita kwota kredytu
	Pozaodsetkowe koszty kredytu konsumenckiego nie mogą być wyższe od 45% całkowitej kwoty kredytu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: art. 8d–8f Ustawy z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych.

³⁹ Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 374. Przepisy dotyczące kosztów odsetkowych art. 8d–8f tracą moc z dniem 30 czerwca 2021 r.

Kalkulatory służące do wyznaczania maksymalnej wysokości pozaodsetkowych kosztów kredytu konsumenckiego dostępne są w Internecie. Warto mieć na uwadze, że naruszenie przez kredytodawcę przepisów dotyczących maksymalnych kosztów pozaodsetkowych może stanowić praktykę naruszającą zbiorowe interesy konsumentów. W takiej sytuacji konsument powinien skorzystać z pomocy Miejskich lub Powiatowych Rzeczników Konsumentów. Przysługuje mu również prawo do złożenia skargi do Prezesa Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów za naruszenie zbiorowych praw konsumentów⁴⁰.

Koszty pozaodsetkowe można podzielić na trzy kategorie:

- prowizja,
- opłata,
- pozostałe koszty pozaodsetkowe.

Prowizja jest to wynagrodzenie pobierane przez bank za wykonane na rzecz klientów czynności, ustalane z reguły procentowo w stosunku do wartości świadczonych usług (czasami procentowo-kwotowo). Jeżeli prowizja jest wyrażona wyłącznie procentowo (bez dodatkowych minimalnych ograniczeń typu 2%, nie mniej niż 500 zł), wraz ze wzrostem kwoty kredytu proporcjonalnie wzrasta kwota płaconej prowizji.

Wśród przykładowych rodzajów prowizji występujących w przypadku kredytów wymienić należy:

- prowizję za udzielenie kredytu – naliczaną od kwoty udzielonego kredytu (przyznanego limitu);
- prowizję za podwyższenie kwoty kredytu – naliczaną od kwoty podwyższenia;
- prowizję od wcześniejszej spłaty kredytu – naliczaną od kwoty częściowej lub całkowitej spłaty kredytu;
- prowizję za odnowienie okresu kredytowania – pobieraną zazwyczaj na kolejny 12-miesięczny okres (dotyczy kredytów odnawialnych);
- prowizję za przewalutowanie kredytu – naliczaną od kwoty przewalutowanej (dotyczy kredytów denominowanych lub indeksowanych kursem waluty obcej, np. tzw. kredytów frankowych);
- prowizję od zaangażowania (za gotowość) – pobieraną od niewykorzystanej, a postawionej do dyspozycji kredytobiorcy kwoty kredytu (w przypadku kredytu w rachunku bieżącym prowizja naliczana i pobierana jest zazwyczaj miesięcznie od średniego salda w danym okresie).

⁴⁰ W celu uzyskania danych teleadresowych do Rzecznika oraz innych instytucji świadczących pomoc konsumencką najbliższego miejsca zamieszkania warto skorzystać z wyszukiwarek instytucji udzielających pomocy konsumenckiej pod adresem: <https://www.uokik.gov.pl/pomoc.php> (należy wybrać zagadnienie, którego dotyczy problem, wskazać województwo, a następnie miasto).

Zarówno wysokość, jak i sposób uiszczenia prowizji zależą zazwyczaj od indywidualnych ustaleń między kredytodawcą a kredytobiorcą. Może np. zostać zapłacona niezależnie od kredytu (gotówkowo lub bezgotówkowo), doliczona do pierwszej raty, rozłożona na wszystkie raty, pomniejszając wypłaconą kwotę kredytu.

Opłata jest to wynagrodzenie pobierane przez bank za wykonane na rzecz klientów czynności, ustalane z reguły kwotowo, czasami kwotowo-procentowo (np. 2%, nie mniej niż 100 zł). Teoretycznie opłaty bankowe stanowić powinny zwrot bezpośrednich kosztów banku związanych z realizacją określonych czynności (za druki, za wydanie kart, rozpatrzenie wniosku, zmianę warunków umowy, aneks do umowy, inspekcję nieruchomości, wycenę nieruchomości, wysłanie pisma listem poleconym (monity, wezwania do zapłaty, wypowiedzenie umowy). W praktyce wysokość opłat różni się od rzeczywistych kosztów ponoszonych przez banki w związku z realizacją tych usług.

Warto pamiętać, że w przypadku opłat wyrażonych wyłącznie kwotowo (np. 50 zł), kwota kredytu nie wpływa na wysokość ponoszonego kosztu. Wynika z tego, że opłaty tego typu mają szczególne znaczenie w przypadku kredytów nisko kwotowych (np. pożyczek gotówkowych), ponieważ ich udział w kwocie kredytu będzie wyższy niż w przypadku kredytów od dużej wartości. Opłata w wysokości 50 zł może wydawać się niewielka w przypadku kredytu hipotecznego na kwotę 500 000 zł, ponieważ stanowi tylko 1/100 procenta kwoty kredytu. Natomiast w przypadku pożyczki gotówkowej (chwilówki) na kwotę 500 zł, stanowi aż 10-procentowy koszt pozaodsetkowy!

Pozostałe koszty pozaodsetkowe to inne koszty, których poniesienie konieczne jest do uzyskania kredytu bądź do uzyskania go na oferowanych warunkach, np. koszty wymiany walut, wyceny nieruchomości, koszty ustanowienia dodatkowych zabezpieczeń spłaty, koszty cross-sellingu (sprzedaży krzyżowej, gdy zaciągnięcie zobowiązania na określonych warunkach wiąże się z koniecznością korzystania z innych produktów bankowych, np. konta bankowego czy z karty kredytowej), koszty ubezpieczeń. Te ostatnie mogą dotyczyć ubezpieczenia nieruchomości od ognia i innych zdarzeń losowych, ubezpieczenia na życie kredytobiorcy, ubezpieczenia niskiego wkładu własnego, ubezpieczenia pomostowego (do czasu ustanowienia wpisu hipoteki do księgi wieczystej nieruchomości na rzecz banku), ubezpieczenia na wypadek trwałego inwalidztwa lub na wypadek niezdolności do pracy. Należy mieć na uwadze, że ubezpieczenia oferowane jako dodatkowe produkty do kredytu stanowią przede wszystkim dodatkowe zabezpieczenie spłaty długu z perspektywy banku. Z perspektywy klienta ubezpieczenie to kolejny koszt, który nawet jeśli jest niewielki, zawsze należy ocenić w relacji do korzyści, które się uzyskuje. Innymi słowy decyzja o zakupie dodatkowego produktu ubezpieczeniowego powinna być zawsze poprzedzona analizą Ogólnych Warunków Ubezpieczenia (OWU). Bardzo

często popełnianym błędem jest zakup dodatkowego (zazwyczaj dobrowolnego) ubezpieczenia do kredytu tylko na podstawie nazwy ubezpieczenia np. „na wypadek niezdolności do pracy”, mogące dawać błędne przekonanie o ochronie, której w rzeczywistości nie ma (ze względu na wyłączenia zawarte w OWU).

Mnogość przedstawionych powyżej pozycji wchodzących potencjalnie w skład kosztów pozaodsetkowych nie ułatwia szybkiego i obiektywnego porównania ofert kredytowych. Ocenę porównawczą utrudnia również zróżnicowane podejście banków do nazewnictwa i sposobów wyliczenia z istoty podobnego kosztu – to, co w jednych bankach jest prowizją (wyrażoną procentowo), w innych bankach może być opłatą (wyrażoną kwotowo). Uważne porównywanie sposobu wyrażania kosztu pozaodsetkowego ma kluczowe znaczenie dla właściwej oceny atrakcyjności danego produktu kredytowego na tle innych. Taką ocenę ułatwiają miary kosztu przedstawione w dalszej części.

3. Miary kosztu kredytu

3.1. Nominalne oprocentowanie kredytu

Nominalne oprocentowanie kredytu (nominalna stopa oprocentowania kredytu) to stopa procentowa, według której wierzyciel (kredytodawca) otrzymuje wynagrodzenie (liczy raty kapitałowo-odsetkowe) za udostępnione w formie kredytu środki finansowe.

Zgodnie z obowiązującymi przepisami limit maksymalnego (nominalnego) oprocentowania kredytu wyznaczany jest jako dwukrotność wysokości odsetek ustawowych, natomiast odsetki ustawowe określa się jako sumę stopy referencyjnej NBP i 3,5 punkta procentowego (tzw. przepisy ustawy antylichwiarskiej)⁴¹. A zatem możemy zapisać:

$$\text{odsetki maksymalne} = 2 \cdot \text{odsetki ustawowe} = 2 \cdot (\text{stopa referencyjna NBP} + 3,5 \text{ p.p.})$$

Przykład: Załóżmy, że stopa referencyjna NBP wynosi obecnie 1,5%⁴². Zadanie polega na wyliczeniu, ile powinna wynieść w takiej sytuacji stopa odsetek maksymalnych (odsetki maksymalne).

$$\text{odsetki maksymalne} = 2 \cdot (1,5\% + 3,5\%) = 10\%$$

⁴¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 1145, art. 359 § 2.

⁴² Aktualne stawki referencyjne można sprawdzić na stronie: <http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy.htm>. W czasie powstawania publikacji stopa referencyjna NBP wynosiła 0,1%, a zatem maksymalna wysokość odsetek wynikających z czynności prawnej nie mogła przekroczyć w stosunku rocznym $2 \times (0,1\% + 3,5\%) = 7,2\%$ (dostęp: 25.03.2021).

Nominalne oprocentowanie nie odzwierciedla rzeczywistego kosztu kredytu, ponieważ uwzględnia wyłącznie koszt odsetkowy. Kierowanie się przy wyborze oferty wyłącznie nominalnym oprocentowaniem (które w przedstawionym przykładzie wynosi 10%) może prowadzić w wielu przypadkach do błędnych decyzji. Miarą kosztu kredytu, która uwzględnia zarówno koszty odsetkowe jak i pozaodsetkowe, jest Rzeczywista Roczna Stopa Oprocentowania – RRSO.

3.2. RRSO – Rzeczywista roczna stopa oprocentowania

Rzeczywista roczna stopa oprocentowania (RRSO) jest to wyrażony w procentach całkowity koszt kredytu w stosunku rocznym uwzględniający wszystkie koszty, które konsument jest zobowiązany zapłacić za kredyt. Rzeczywista roczna stopa oprocentowania (jako wyrażona procentowo, względna miara rzeczywistego kosztu kredytu) pozwala porównywać różne produkty kredytowe.

Konstrukcja RRSO opiera się na powszechnie stosowanym w ocenie atrakcyjności inwestycji mierniku – wewnętrznej stopie zwrotu IRR (ang. *Internal Rate of Return*). Udzielenie kredytu w tym przypadku traktowane jest jako inwestycja z punktu widzenia banku⁴³.

Instytucje (banki, parabanki) udzielające kredytów konsumenckich w Polsce zobowiązane są do wyliczania i informowania klientów o wysokości RRSO. RRSO jest wyznaczane indywidualnie dla każdego kredytu lub na reprezentatywnym przykładzie, według następującego wzoru:

$$\sum_{k=1}^m \frac{W_k}{(1 + RRSO)^k} = \sum_{K=1}^M \frac{S_K}{(1 + RRSO)^{TK}}$$

gdzie:

$RRSO$ – rzeczywista roczna stopa oprocentowania

m – numer kolejny ostatniej wypłaty raty kredytu

k – numer kolejny wypłaty, zatem $1 \leq k \leq m$

W_k – kwota wypłaty w okresie k

t_k – okres, wyrażony w latach lub ułamkach lat, między dniem pierwszej wypłaty a dniem każdej kolejnej wypłaty, zatem $t_1 = 0$

M – numer kolejny ostatniej spłaty lub wnoszonych opłat

K – numer kolejny spłaty lub wnoszonych opłat

S_K – kwota spłaty lub wnoszonych opłat

T_K – okres, wyrażony w latach lub ułamkach lat, między dniem pierwszej wypłaty a dniem każdej spłaty lub wniesienia opłat

⁴³M. Podgórska, J. Klimkowska, *Matematyka finansowa*, PWN, Warszawa 2005, s. 223–225.

Powyższy wzór jest skomplikowany, ale pozwala sobie wyobrazić, co decyduje o wysokości RRSO⁴⁴. Na RRSO wpływa zatem nie tylko wysokość wypłat i spłat kredytu (ile otrzymujemy i ile spłacamy), ale również zmiana wartości pieniądza w czasie (kiedy otrzymujemy i kiedy spłacamy). Niewątpliwie RRSO dostarcza więcej informacji niż nominalne oprocentowanie. Jeżeli RRSO znacząco różni się od oprocentowania nominalnego, to znaczy, że pożyczkodawca „ukrył” znaczną część kosztów w kosztach pozaodsetkowych. RRSO można wyznaczyć za pomocą dostępnych w Internecie kalkulatorów. Publikowane w ofertach wielkości RRSO powinny posłużyć kredytobiorcy do wstępnej oceny atrakcyjności kredytu. Przed ostatecznym wyborem należy wyselekcjonowane na podstawie RRSO produkty porównać ze względu na całkowity koszt kredytu (CKK) oraz wszystkie istotne dla kredytobiorcy zapisy w umowie.

3.3. CKK – Całkowity Koszt Kredytu

Całkowity koszt kredytu (CKK) to wszelkie koszty, które konsument jest zobowiązany ponieść w związku z umową o kredyt, w szczególności:

- odsetki, opłaty, prowizje, podatki i marże, jeżeli są znane kredytodawcy;
- koszty usług dodatkowych, w przypadku gdy ich poniesienie jest niezbędne do uzyskania kredytu (z wyjątkiem kosztów opłat notarialnych ponoszonych przez konsumenta; art. 5, pkt 6 Ustawy o kredycie konsumenckim).

Przykładowo, dla kredytu hipotecznego CKK może obejmować:

- sumę odsetek wynikającą z oprocentowania nominalnego (do wyliczenia odsetek za cały okres kredytowania przyjmowana jest aktualna stawka WIBOR);
- prowizję za udzielenie kredytu;
- składki za ubezpieczenie na życie przez okres określony w umowie;
- opłatę za wycenę nieruchomości.

4. Zdolność kredytowa i techniki jej zwiększania

4.1. Co to jest zdolność kredytowa?

Zgodnie z prawem bank uzależnia przyznanie kredytu od zdolności kredytowej kredytobiorcy⁴⁵. Przez **zdolność kredytową** rozumie się zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie. Kredytobiorca

⁴⁴ Symulacje dotyczące zmian RRSO pod wpływem zmian różnych czynników można przeprowadzić na stronach internetowych banków lub firm pożyczkowych.

⁴⁵ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 2357, art. 70.

jest obowiązany przedłożyć na żądanie banku dokumenty i informacje niezbędne do dokonania oceny tej zdolności. Zdolność kredytowa potencjalnego kredytobiorcy oceniana jest zazwyczaj w dwóch kategoriach: formalnoprawnej i merytorycznej⁴⁶.

Ocena formalnoprawna polega na sprawdzeniu kompletności i zgodności danych zawartych we wniosku o kredyt i załącznikach (np. pełnomocnictwa, zgody, zaświadczenia) z obowiązującymi przepisami prawa, wymaganiami banku oraz stanem faktycznym. Z oceny formalnoprawnej powinno wynikać m.in., czy klient może występować jako strona umowy kredytowej (np. posiada zdolność prawną, zdolność do czynności prawnych) oraz czy jego sytuacja prawna jest jasna z punktu widzenia banku na wypadek mogącej wystąpić w przyszłości egzekucji.

Po ustaleniu zdolności formalnoprawnej (wnioski niespełniające wymogów formalnoprawnych nie podlegają dalszej ocenie) kredytodawca przystępuje do oceny zdolności pod **względem merytorycznym**, która analizowana jest w dwóch aspektach:

- **personalnym**, gdzie ocenie podlega np. wiek, stan cywilny, kwalifikacje zawodowe, wykształcenie, liczba osób na utrzymaniu;
- **ekonomicznym**, którego celem jest ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej, np. dochód dyspozycyjny, stałe miesięczne wydatki, oszczędności, majątek, zadłużenie⁴⁷.

W trakcie badania zdolności kredytowej banki sprawdzają w zewnętrznych bazach danych, np. w Biurze Informacji Kredytowej (BIK), dotychczasową współpracę potencjalnego kredytobiorcy z instytucjami finansowymi. Zadaniem BIK jest bowiem gromadzenie, zarządzanie oraz udostępnianie informacji kredytowej do analizy zdolności kredytowej klientów. W bazie BIK znajdują się zarówno informacje pozytywne, czyli dotyczące terminowo spłacanych zobowiązań (90% bazy), jak i negatywne informacje na temat jakości spłat wszystkich kredytów zaciągniętych w bankach, SKOK-ach i ponad 70 największych firmach pożyczkowych⁴⁸. Każdy kredytobiorca zgodnie z Ustawą o ochronie danych osobowych może raz na 6 miesięcy uzyskać bezpłatną informację ustawową dotyczącą swojej historii kredytowej. W przypadku konieczności sprawdzenia historii kredytowej należy założyć konto na portalu BIK i stworzyć płatny raport⁴⁹. Atrakcyjną usługą świadczoną przez BIK, którą można zamówić jako pojedynczą usługę (koszt 24 zł rocznie) lub w pakiecie z korzyściami dodatkowymi, jest tzw. Alert BIK. Usługa polega na otrzymywaniu automatycznych powiadomień (SMS i mail) w następujących przypadkach:

⁴⁶ M. Wiatr, R. Jagiełło, *Ryzyko kredytowe*, [w:] M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, Warszawa 2007, s. 307.

⁴⁷ Tamże, s. 307–308.

⁴⁸ <https://www.bik.pl/jak-dzialamy> (dostęp: 14.02.2021).

⁴⁹ <https://www.bik.pl/klienci-indywidualni/raport-bik> (dostęp: 14.02.2021).

- gdy do BIK lub BIG InfoMonitor wpłynie zapytanie o Twoje dane – **ochrona przed wyłudzeniem** (np. kredytu);
- gdy do BIK wpłynie informacja o zaległości w spłacie Twojego lub poręczonego przez Ciebie kredytu lub BIG InfoMonitor zostanie odnotowane opóźnienie w spłacie Twoich zobowiązań, np. faktur za telefon czy telewizję kablową – **kontrola finansów**;
- gdy do BIK wpłynie informacja o zamknięciu zobowiązania kredytowego na Twoje dane lub gdy do BIG InfoMonitor wpłynie aktualizacja informacji o zaległości w spłacie Twoich zobowiązań finansowych, informacja o terminowej spłacie Twoich zobowiązań finansowych lub nastąpi ich aktualizacja – **informacje o zmianie**;
- raz w miesiącu otrzymasz potwierdzenie, że BIK nie odnotował nowego kredytu na Twoje dane oraz nie wpłynęło żadne zapytanie o Twoje dane – **komunikat cykliczny**⁵⁰.

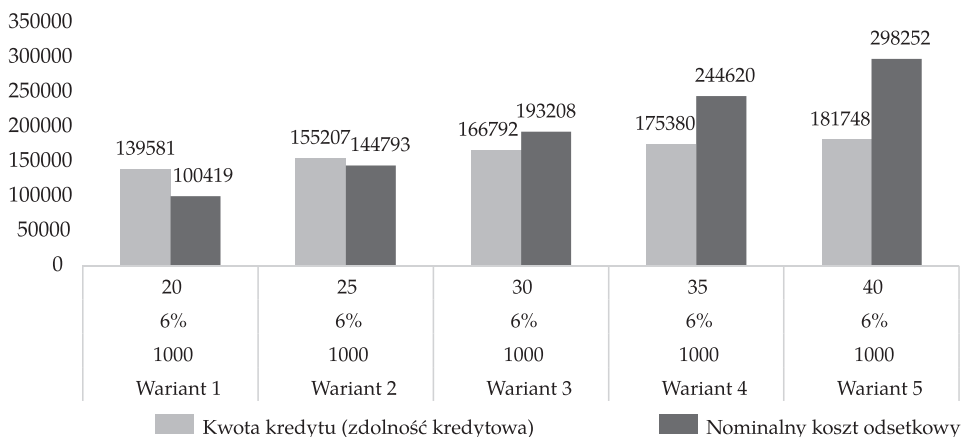
Podobną rolę jak BIK odgrywają w Polsce Biura Informacji Gospodarczej (BIG), przy czym przetwarzają one głównie informacje niebankowe o niesolidnych dłużnikach. W bazach BIG bank może sprawdzić, czy klient nie zalega w spłacie czynszu, za energię, gaz czy telefon. Historia kredytowa ma duży wpływ na ocenę zdolności kredytowej, zatem warto o nią zadbać.

Dla klientów **miernikiem zdolności kredytowej** jest najczęściej szacunkowa (zwykle maksymalna) kwota kredytu, jaką potencjalnie mogą oni uzyskać w danym banku. Do uzyskania wstępnej informacji dotyczącej tak rozumianej zdolności kredytowej mogą posłużyć kalkulatory dostępne w Internecie. Maksymalną możliwą do uzyskania kwotę kredytu można również w przybliżeniu wyznaczyć we własnym zakresie, pod warunkiem że jest się w stanie określić podstawowe parametry kredytu: oprocentowanie, okres kredytowania oraz akceptowalną wielkość raty. W tym celu można wykorzystać również arkusz kalkulacyjny. Podstawowe zależności między zdolnością kredytową a parametrami kredytu są następujące:

- im wyższa stopa oprocentowania kredytu, tym niższa zdolność kredytowa;
- im większa liczba rat płatności (dłuższy okres kredytowania), tym wyższa zdolność kredytowa).

Powyższe zależności przedstawiono na Rysunku 1 i 2.

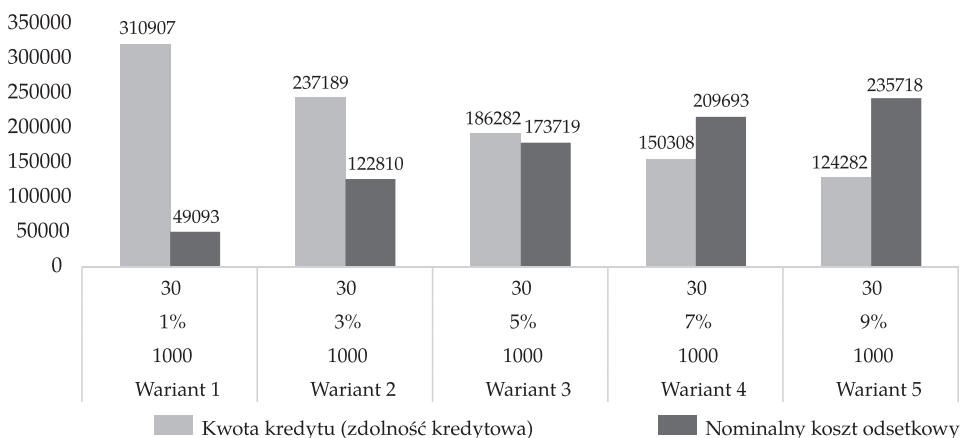
⁵⁰<https://www.bik.pl/klienci-indywidualni/alerty-bik> (dostęp: 06.05.2021).



Rys. 1. Wpływ okresu kredytowania na zdolność kredytową (raty kapitałowo-odsetkowe równe płatne co miesiąc, wielkość raty – 1000 zł, oprocentowanie 6%, czas trwania umowy – zmienny)

Źródło: Opracowanie własne.

Z przedstawionych na Rysunku 1 wariantów wynika, że wydłużenie okresu kredytowania z 20 do 40 lat (przy niezmiennych pozostałych parametrach kredytu) powoduje zwiększenie zdolności kredytowej. Ceną za taką zmianę jest niestety znaczące zwiększenie nominalnego kosztu odsetkowego kredytu⁵¹.



Rys. 2. Wpływ oprocentowania kredytu na zdolność kredytową (raty kapitałowo-odsetkowe równe płatne co miesiąc, wielkość raty – 1000 zł, czas trwania umowy, 30 lat, oprocentowanie – zmienne)

Źródło: Opracowanie własne.

⁵¹ Koszt odsetkowy można obliczyć w następujący sposób: $Liczba\ rat \times wielkość\ raty\ (1000) - kwota\ kredytu$.

Z wariantów przedstawionych na Rysunku 2 wynika natomiast, że wzrost oprocentowania kredytu (przy niezmiennych pozostałych parametrach kredytu) znacząco obniża zdolność kredytową, rozumianą jako kwotę kredytu, którą klient może otrzymać od kredytodawcy. Wzrost oprocentowania wiąże się również ze znaczącym wzrostem kosztu odsetkowego. Mając powyższe na uwadze oraz fakt, że mamy obecnie w Polsce historycznie najniższe stopy procentowe, zdolność kredytowa klientów ubiegających się teraz o kredyt jest relatywnie bardzo wysoka, a koszt odsetkowy kredytu niski (nie oznacza to, że sytuacja nie zmieni się w przyszłości).

Dla banków i innych instytucji finansowych miarą zdolności kredytowej może być m.in. liczba punktów uzyskanych w procesie oceny wiarygodności kredytowej danego klienta metodą scoringową. Metody scoringowe, wykorzystując dane historyczne i techniki statystyczne, pozwalają ocenić wpływ różnych cech kredytobiorcy na prawdopodobieństwo spłaty zobowiązania w terminie. Scoring kredytowy pozwala bardziej dokładnie niż metody opisowe ocenić zdolność kredytową, na podstawie porównania profilu (cech) potencjalnego kredytobiorcy z profilem klientów, którzy już otrzymali kredyty. Im bardziej profil kredytobiorcy jest podobny do profilu klientów terminowo spłacających swoje kredyty w przeszłości, tym wyższą punktową ocenę otrzyma ten klient. Ocena polega na tym, że poszczególnym cechom kredytobiorcy przypisywane są zgodnie z kartą scoringową punkty, które następnie są sumowane. Im więcej punktów uzyska klient, tym większa jego wiarygodność kredytowa. Dla decyzji o przyznaniu lub nieprzyznaniu kredytu istotny jest ustalany tzw. punkt odcięcia (ang. *cut off score*), który stanowi dolny próg przyznania kredytu. Klientom, którzy uzyskali w swej ocenie liczbę punktów niższą niż punkt odcięcia, bank odmawia udzielenia kredytu we wnioskowanej kwocie.

4.2. Punktowa ocena zdolności kredytowej

Mechanizm wyznaczania scoringu kredytowego najlepiej wyjaśnić na przykładzie, dlatego w Tabeli 7 przedstawiono charakterystyki trzech klientów składających hipoteczny wniosek o kredyt w banku. Klienci 1 i 2 mają bardzo zbliżone cechy. Główna różnica dotyczy historii kredytowej: klient 1 ma złą, natomiast pozostali dobrą lub bardzo dobrą historię kredytową.

Tab. 7. Charakterystyki przykładowych klientów

Cecha klienta	Klient 1	Klient 2	Klient 3
Wiek	23 lata	25 lat	37 lat
Wysokość miesięcznych dochodów	1900	1400	4500
Charakter pracy klienta	Umowa zlecenia	Umowa o dzieło	Działalność gospodarcza
Stan cywilny	Kawaler	Panna	Żonaty
Status mieszkaniowy	Mieszkanie z rodzicami	Najemca mieszkania	Najemca
Wykształcenie	Średnie	Średnie	Wyższe
Liczba osób na utrzymaniu	Brak	Brak	3
Historia kredytowa	Zła	Bardzo dobra	Dobra

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Barembruch, dz. cyt., s. 198.

Tabela 8 przedstawia punkty przyznane trzem klientom w procesie oceny zdolności kredytowej. Za pomocą „X” oznaczono cechy klientów wynikające z ich sytuacji personalno-ekonomicznej. Przyjęto, że punkt odjęcia, czyli limit punktów, poniżej którego nie otrzymuje się kredytu, wynosi 20.

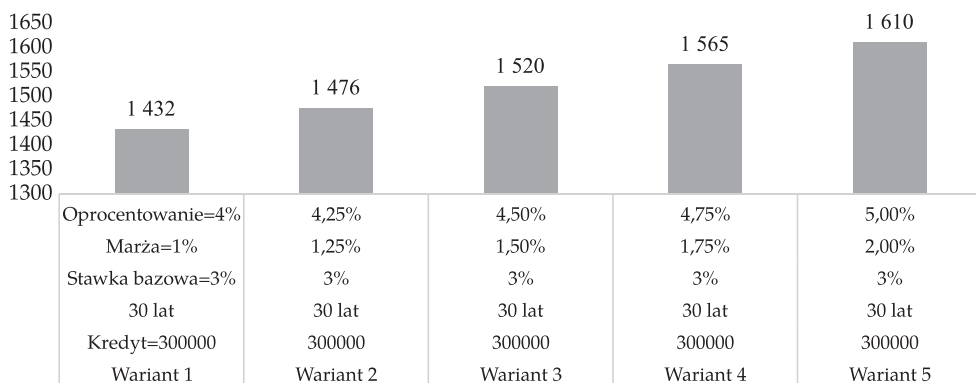
Tab. 8. Przykład scoringu kredytowego

Cecha klienta	Punkty maks.	Klient 1		Klient 2		Klient 3	
Wiek							
18-25	1	x	1	x	1		
26-35	3						
36-45	6					x	6
46-55	4						
pow. 55	2						
Wysokość miesięcznych dochodów							
0-800	1						
801-1500	3			x	3		
1501-2500	5	x	5				
2501-3500	7						
3501-4500	9					x	9
pow. 4501	11						
Zawód lub charakter pracy klienta							
umowa o pracę na czas nieokreślony	10						

Cecha klienta	Punkty maks.	Klient 1		Klient 2		Klient 3	
umowa o pracę na czas określony	5						
umowa zlecenia, umowa o dzieło	2	x	2	x	2		
działalność gospodarcza	5					x	5
Stan cywilny							
panna/kawaler	3	x	3	x	3		
żonaty/mężatka	4					x	4
rozwidziony(-na)	2						
wdowa/wdowiec	1						
Status mieszkaniowy							
właściciel domu/mieszkania	5						
najemca domu lub mieszkania	3			x	3	x	3
mieszkanie komunalne	1						
mieszkający z rodzicami	2	x	2				
Wykształcenie							
podstawowe	1						
średnie	2	x	2	x	2		
wyższe	3					x	3
Liczba osób na utrzymaniu klienta							
nikt	2	x	2	x	2		
jedna	3						
dwie	4						
trzy	2					x	2
więcej niż trzy	1						
Historia kredytowa							
zła	0	x	0				
brak	1						
przeciętna	2					x	2
dobra	4						
bardzo dobra	6			x	6		
Suma			17		22		34
Punkt odcięcia (cut off score)	20						
Przyznanie kredytu		Nie	Tak	Tak			

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Barembuch, dz. cyt., s. 198–199.

Z przedstawionych w tabeli danych wynika, że klient 1 nie otrzymałby kredytu, natomiast 2 i 3 – tak. Klienci 2 i 3 otrzymają kredyt, ale prawdopodobnie na różnych warunkach finansowych. Ponieważ klient 3 ma znacznie wyższą punktową ocenę zdolności kredytowej, może otrzymać kredyt na znacznie lepszych warunkach, np. z niższą marżą kredytu. Dla kredytów długoterminowych, np. mieszkaniowych, może to mieć bardzo duży wpływ na wysokość raty i na całkowity koszt kredytu (zob. Rys. 3). Z przedstawionych na Rysunku 3 wariantów wynika, że w analizowanych przypadkach wzrost marży o 1 p.p. powoduje wzrost wysokości raty kapitałowo-odsetkowej o około 12% (wzrost raty z 1432 zł do 1610 zł, co daje 178 zł). Wynika z tego, że wybierając kredyt, warto zadbać o wyższą zdolność kredytową, a tym samym o niższą marżę.



Rys. 3. Wpływ zmiany marży na ratę kapitałowo-odsetkową kredytu (raty kapitałowo-odsetkowe równe płatne co miesiąc, kwota kredytu: 300 000 zł; czas trwania: 30 lat; stawka referencyjna: 3%; marża rośnie w kolejnych wariantach o 0,25%)

Źródło: Opracowanie własne.

Warto zauważyć, że zła historia kredytowa lub brak historii kredytowej (w przypadku klienta 1) przekłada się na niską punktową ocenę zdolności kredytowej. Z powyższego przykładu wynika, że dla oceny zdolności kredytowej duże znaczenie ma pozytywna historia kredytowa. W związku z tym należy pamiętać, że warto ją tworzyć, mając jednak na uwadze, że jej brak to lepsza sytuacja niż zła historia kredytowa.

Czynniki brane pod uwagę przez banki w procesie punktowej oceny zdolności kredytowej oraz sposób ich interpretacji mogą się znacząco różnić. Dla poszukujących kredytu oznacza to, że przed zaciągnięciem kredytu należy porównać zdolność kredytową w kilku bankach – przynajmniej z dwóch powodów. Po pierwsze brak zdolności kredytowej w jednym banku nie oznacza jej braku w kolejnym. Po drugie wyższa ocena punktowa oznacza wyższą wiarygodność klienta, co przekłada się na lepsze warunki finansowania.

4.3. Jak zwiększyć zdolność kredytową?

Jeżeli zamierzamy się zadłużyć, szczególnie na długi okres, tak jak to ma miejsce w przypadku kredytu mieszkaniowego, warto podjąć działania, których efektem będzie zwiększenie zdolności kredytowej. Jak już wcześniej wspomniano, wyższa zdolność kredytowa oznacza bowiem wyższą wiarygodność kredytową klienta dla banku, która przekłada się nie tylko na możliwość uzyskania wyższej kwoty kredytu, ale przede wszystkim na szansę uzyskania kredytu na lepszych warunkach finansowych. Sposobów na zwiększenie zdolności kredytowej jest wiele, a do podstawowych należą:

- 1) zwiększenie dochodu dyspozycyjnego (zwiększenie wpływów albo/i zmniejszenie wydatków);
- 2) budowanie historii kredytowej;
- 3) zwiększenie wkładu własnego;
- 4) zaproponowanie lepszego zabezpieczenia kredytu, np. dodatkowe poręczenie osoby trzeciej;
- 5) całkowita lub częściowa spłata dotychczasowych zobowiązań, konsolidacja zobowiązań;
- 6) zmiana formuły spłaty kredytu z rat malejących na równe;
- 7) wydłużenie okresu kredytowania. Dłuższy okres kredytowania oznacza:
 - niższe raty kredytu – tzn. im dłuższy okres kredytowania, tym dług rozłożony jest na większą liczbę rat, co sprawia, że maleje rata kredytu;
 - wyższą zdolność kredytową, tzn. im dłuższy okres kredytowania, tym proporcjonalnie wyższa kwota, którą można pożyczyć;
 - wyższe koszty kredytu, tzn. im dłuższy okres kredytowania, tym dług spłacany jest wolniej, a to oznacza naliczanie odsetek od pożyczonego kapitału przez dodatkowe miesiące;
- 8) Zmiana waluty kredytu na niżej oprocentowaną.

5. Prawa i ochrona konsumenta na rynku usług kredytowych

Ochrona interesów konsumentów jest terminem opisowym, który obejmuje kompleksowe działania ukierunkowane na ochronę konsumenta w zakresie zagrożenia jego interesów i praw na rynku. Bardzo ważne przy tym jest właściwe zdefiniowanie pojęcia konsument. Tylko wtedy bowiem będzie istniała pewność, że działania podejmowane przez różne organizacje będą służyły interesowi konsumenta a nie szerszej grupie osób, które ochrony nie wymagają. Wąska **definicja konsumenta** ogranicza się tylko do osób fizycznych i kryterium nabycia produktu w celu użytku osobistego (a więc nie do celów gospodarczych, zawodowych, handlowych).

Konieczność ochrony interesów konsumentów wynika przede wszystkim z występowania zakłóceń na rynku, powodowanych przez niewłaściwie działające mechanizmy samoregulacji rynku, w tym m.in.⁵²:

- ograniczenia konkurencji, zakłócenie zasad wolnej konkurencji;
- ograniczenia w dostępie konsumentów do rzetelnej informacji wzmacniane przez marketing dostawców usług i produktów;
- brak realnego wpływu konsumentów na warunki zawieranych umów;
- ograniczenia w dostępie konsumentów do wymiaru sprawiedliwości wynikające z bariery finansowej, psychologicznej i kulturowej;
- ograniczenia reprezentacji konsumentów wynikające ze słabości ruchu konsumenckiego i trudności w dostępie do elit politycznych i gospodarczych.

Główną przesłanką ochrony konsumenta na rynku kredytowym jest asymetria informacji⁵³. Cecha ta dotyczy ilościowych i jakościowych aspektów oferty kredytowej. Umowy o kredyt określające warunki zobowiązania nie są negocjowane indywidualnie przez konsumentów. Zagrożenie wynika zatem z faktu ograniczonego pola wyboru przez konsumenta wśród standardowych ofert kredytowych. Wskazuje się nawet na dezinformację utrudniającą podjęcie racjonalnego wyboru.

Pozycja konsumenta na rynku usług finansowych, w tym kredytowych, powinna być zatem wzmocniona tak, aby przywrócić równowagę sił pomiędzy konsumentem (nieprofesjonalistą) a bankiem (profesjonalistą).

Dzisiejszy zakres ochrony jako konsumenta na rynku usług kredytowych wynika przede wszystkim z nadanych praw zdefiniowanych w Ustawie o kredycie konsumenckim⁵⁴ i Ustawie o kredycie hipotecznym (UoKH)⁵⁵.

Ujednoczone na poziomie unijnym rozwiązania w zakresie ochrony konsumenta na rynku kredytowym idą przede wszystkim w kierunku istotnego podwyższenia obowiązków informacyjnych kredytodawcy względem kredytobiorcy. Proces informowania konsumenta przez banki został rozszerzony poza etap zawierania umowy i obejmuje etap przedkontraktowy, wraz z wprowadzeniem produktu kredytowego na rynek. Pojęcie informacji jest ujęte szeroko i obejmuje przekazywanie informacji *sensu stricte*, wyjaśnień (informacja wraz z przykładem) i doradztwa (informacja i ocena).

⁵²G. Rokicka, *Ustawodawstwo konsumenckie Unii Europejskiej (wybrane aspekty)*, [w:] K. Gutowska, I. Ozimek (red), *Socjoekonomiczna i prawna sytuacja konsumentów w Polsce w obliczu integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo AGGW, Warszawa 1998.

⁵³Sytuacja, w której jedna ze stron transakcji dysponuje większą liczbą informacji od drugiej strony, np. bank ma więcej informacji o kredycie niż klient, sprzedawca samochodu zna lepiej jego stan techniczny niż kupujący.

⁵⁴Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, Dz.U. Nr 126, poz. 715.

⁵⁵Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o kredycie hipotecznym oraz o nadzorze nad pośrednikami kredytu hipotecznego i agentami, Dz.U. z 2017 r. poz. 819.

Kluczowe aspekty ochrony prawnej konsumentów na rynku kredytowym uwzględniają ponadto:

- prawo do reklamy niewprowadzającej w błąd;
- prawo do odstąpienia od umowy;
- prawo do przedterminowej spłaty.

Generalnie rozwiązania ochrony konsumenta na rynku kredytów konsumenckich i hipotecznych są porównywalne. Poniżej przedstawione zostały szczegółowe regulacje przewidziane dla rynku kredytów hipotecznych, co w dużym stopniu oznacza, że analogiczne prawa będzie miał klient, któremu udzielony zostanie kredyt konsumpcyjny.

Po pierwsze ochrona konsumenta na rynku kredytowym przejawia się w uregulowaniu zasady reklamy. Kredytodawców reklamujących kredyty hipoteczne (art. 7 UoKH) obowiązują następujące postanowienia:

- informacje muszą być przekazywane w sposób jednoznaczny, rzetelny, zrozumiały oraz widoczny;
- reklama nie może zawierać sformułowań o charakterze dwuznacznym lub nieprecyzyjnym, na podstawie których u konsumenta mógłby się zrodzić fałszywe oczekiwania co do dostępności lub kosztu kredytu;
- czcionka wykorzystywana w reklamach musi być czytelna na tyle, aby konsument miał możliwość zapoznania się z treścią przekazu w czasie emisji reklamy;
- dla reklam zawierających dane o całkowitym koszcie kredytu hipotecznego (m.in. stopę oprocentowania) istnieje wymóg dotyczący obowiązku podawania przez bank w sposób zwięzły, jednoznaczny, widoczny i zrozumiały szerokiego zakresu informacji, analogicznych do tych, które znajdują się w umowach o kredyt hipoteczny – należy podać m.in. nazwę banku, wysokość, rodzaj i sposób obliczania stopy procentowej, całkowitą kwotę kredytu, całkowitą kwotę do zapłaty przez konsumenta, rzeczywistą stopę oprocentowania, całkowite koszty kredytu, wysokość i liczbę rat, rodzaj zabezpieczenia, czas obowiązywania umowy.

Po drugie wspomiane rozszerzenie obowiązków informacyjnych obejmuje etap przedkontraktowy, a zatem jeszcze przed zawarciem umowy. Informacje na tym etapie przekazywane są konsumentowi w ujednoliconym dla wszystkich banków Formularzu Informacyjnym (jego zakres definiuje UoKH) na trwałym nośniku lub elektronicznie. Informacje powinny być precyzyjne oraz zrozumiałe dla potencjalnego klienta. Zakres danych uwzględnia ogólne i zindywidualizowane informacje (art. 10 UoKH) niezbędne konsumentowi do:

- porównania kredytów hipotecznych dostępnych na rynku;
- oceny konsekwencji ich zaciągnięcia;
- podjęcia przez konsumenta świadomej decyzji dotyczącej zawarcia umowy o kredyt hipoteczny.

Po trzecie UoKH precyzuje zasady sprzedaży wiązanej. Sprzedaż wiązana na rynku kredytowym ma miejsce w sytuacji, gdy konsument, podpisując umowę o kredyt (towar wiążący), zobligowany jest do zakupu innego produktu (towar związany), który występuje na rynku także jako odrębna, samodzielna usługa. Dla przykładu, konsument chcący zawrzeć z bankiem umowę o kredyt hipotecznych jest zobligowany do zakupu ubezpieczenia mieszkania.

Obecne uregulowania prawne, przewidziane m.in. w UoKH, stanowią, że banki nie mają prawa oferować lub zawierać umowy kredytowej w pakiecie z innymi odrębnymi produktami lub usługami finansowymi. W praktyce oznacza to jednak, że sprzedaż wiązana może być dozwolona w przypadku zawierania umowy na korzystniejszych warunkach, jeśli w banku dostępna jest również umowa o kredyt hipoteczny bez oferowanych dodatkowych produktów finansowych, na tzw. standardowych warunkach – bez upustów cenowych. Decyzja, jaką umowę wybrać, pozostaje w gestii konsumenta. Ważne jest tylko, aby miał on możliwość wyboru pomiędzy standardową umową bez dodatkowych produktów a korzystniejszą cenowo umową zawierającą uzupełniające usługi.

Po czwarte prawa konsumenta na rynku kredytowym są nierozzerwalnie związane z prawem do odstąpienia od umowy i prawem do przedterminowej spłaty.

Konsument posiada prawo do odstąpienia od umowy kredytu, bez podania przyczyn, w terminie 14 dni od zawarcia umowy. Obowiązkiem klienta w takim przypadku jest zwrot kwoty kredytu hipotecznego wraz z odsetkami, w terminie nieprzekraczającym 30 dni od dnia złożenia oświadczenia o odstąpieniu od umowy o kredyt hipoteczny.

Prawo konsumenta do spłaty części lub całości kredytu hipotecznego przed terminem wiąże się jednocześnie z obniżeniem całkowitego kosztu kredytu o odsetki i pozostałe koszty kredytu przypadające na okres, o który skrócono obowiązywanie tej umowy. Dotyczy to również kosztów, które konsument poniósł już przed spłatą. Bank w takiej sytuacji może skorzystać z prawa do rekompensaty za przedterminową spłatę, ale jej wysokość nie może przewyższać kosztów banku związanych bezpośrednio z przedterminową spłatą.

Po piąte wprowadzone zostało ograniczenie dotyczące możliwości zaciągania kredytów walutowych lub denominowanych⁵⁶ w walucie obcej. Obecnie konsumentci mogą ubiegać się o kredyt hipoteczny wyłącznie w walucie, w której otrzymują większą część swojego wynagrodzenia. Kredyt walutowy jest zarezerwowany tylko dla tych klientów, którzy wykażą adekwatne środki finansowe lub aktywa w walucie udzielenia kredytu.

⁵⁶ Kredyt walutowy to kredyt, który jest wypłacany i spłacany w walucie obcej, natomiast kredyt denominowany to kredyt, którego wartość w umowie jest określona w walucie obcej, a w chwili uruchomienia przeliczana po określonym kursie i wypłacana w walucie polskiej. Zob. A. Barembuch, dz. cyt., s. 281.

Należy podkreślić, że zakres ochrony prawnej na rynku kredytowym jest dziś rozbudowany, dający konsumentowi realne możliwości do podnoszenia swoich uprawnień wobec kredytobiorcy. Rozszerzenie praw konsumenta na rynku usług kredytowych idzie w kierunku ochrony przez informację i niwelowania w ten sposób asymetrii informacji. Warunkiem koniecznym realnej ochrony konsumenta pozostaje jednak rzeczywista świadomość w zakresie przysługujących mu praw, umożliwiającą egzekwowanie nadanych uprawnień w relacjach z bankiem. Priorytetową kwestią pozostaje więc poziom edukacji konsumenckiej.

Podsumowanie

Treść powyższego rozdziału koncentruje się na pięciu zagadnieniach: (1) wyjaśnieniu różnic pomiędzy kredytem i pożyczką, (2) omówieniu kosztu kredytu, (3) sposobach pomiaru kosztu kredytu (nominalna stopa procentowa, RRSO i CKK), (4) zdolności kredytowej i sposobach jej zwiększania oraz (5) prawach konsumenta. Na rynku usług finansowych jest coraz mniej prostych, łatwo porównywalnych produktów kredytowych. Prawdopodobieństwo tego, że będziemy musieli się zadłużyć, np. kupując dom czy mieszkanie, jest duże i wtedy głównie od naszej wiedzy i umiejętności będzie zależało, czy dokonamy dobrego i świadomego wyboru.

Rozdział IV

Rola ubezpieczeń w stabilizacji i kształtowaniu sytuacji finansowej osób fizycznych oraz prawnych

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp

1. Pojęcie ryzyka i ubezpieczeń
2. Ryzyko ubezpieczeniowe – źródła i rodzaje
3. Ubezpieczenia osobowe
4. Ubezpieczenia majątkowe

Podsumowanie

Wstęp

Sektor ubezpieczeń pełni wiele istotnych funkcji na rynku finansowym oraz w całej gospodarce. Obejmuje on różnego typu działania i usługi. Należą do nich ubezpieczenia społeczne i zdrowotne (związane głównie z systemem ochrony zdrowia i systemem emerytalnym, opartymi na normach tzw. prawa publicznego) oraz pozostałe ubezpieczenia, oparte na normach tzw. prawa prywatnego (zwane również ubezpieczeniami gospodarczymi)⁵⁷. Niektóre produkty ubezpieczeniowe oferowane klientom indywidualnym oraz podmiotom gospodarczym są jednymi z najbardziej złożonych produktów dostępnych na rynku finansowym. Wszystkie wymienione wyżej obszary ubezpieczeń wpływają na sytuację finansową obywateli, gospodarstw domowych i podmiotów gospodarczych. W niniejszym opracowaniu uwaga skupiona zostanie na ostatniej z wymienionych kategorii, obejmującej ubezpieczenia osobowe i majątkowe. Ich podstawowym zadaniem jest zabezpieczenie finansowe osób lub podmiotów objętych umową ubezpieczenia przed skutkami zdarzeń losowych. Pojawiają się one każdego dnia i mogą mieć różnego rodzaju konsekwencje. W większości nie mają one charakteru negatywnego, ale w niektórych przypadkach mogą mieć negatywne efekty skutkujące koniecznością wypłaty świadczeń ubezpieczeniowych. Najprostszym przykładem mogą być znane z boisk i korytarzy szkolnych upadki dzieci, które na ogół kończą się bolesnymi stłuczeniami, ale czasem również mogą zakończyć się czymś poważniejszym (np. zwknięciem lub złamaniem kończyny), wizytą w szpitalu, założeniem gipsu i koniecznością długotrwałej rehabilitacji. W powyższym przykładzie ubezpieczającymi swoje dzieci są na ogół rodzice, którzy jako osoby dorosłe sami również stykają się niemal codziennie z różnymi rodzajami zdarzeń losowych. Tutaj przykładem mogą być zdarzenia wynikające z uczestnictwa w ruchu drogowym, który w ostatnich latach staje się coraz bardziej intensywny, a tym samym mniej bezpieczny. Wzrastająca cały czas liczba pojazdów przy ograniczonej przepustowości dróg oraz brawurze niektórych uczestników ruchu drogowego sprzyja powstawaniu sytuacji zwiększających prawdopodobieństwo kolizji lub wypadku. Należy pamiętać, iż naruszenie przepisów ruchu drogowego w zakresie przekroczenia dozwolonej prędkości lub wymuszenia pierwszeństwa przejazdu nie zawsze skutkuje negatywnym zdarzeniem. Niemniej jednak coraz częściej dochodzi do wszelkiego rodzaju stłuczek, kolizji lub bardzo poważnych wypadków powodujących nie tylko straty materialne, lecz także uszczerbek na zdrowiu lub nawet śmierć. Również w obszarze działalności gospodarczej mogą pojawiać się zdarzenia losowe, których konsekwencją są wymierne straty finansowe. Sfera ubezpieczeń dla przedsiębiorców obejmuje szerokie spektrum różnych rodzajów ryzyka, począwszy od

⁵⁷ Zob. E. Myśliwiec, *Istota, konstrukcja i rodzaje ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej*, [w:] E. Wierzbicka (red.), *Ubezpieczenia non-life*, CeDeWu, Warszawa 2010.

ubezpieczeń życia i zdrowia personelu, poprzez ochronę mienia aż po ubezpieczenia finansowe i prawne. Ubezpieczenia mogą ochronić osoby lub podmioty przed ponoszeniem wysokich kosztów leczenia, rehabilitacji, remontu, naprawy lub odtworzenia składników majątku, które uległy uszkodzeniu bądź kradzieży. W niniejszym rozdziale przybliżone zostały podstawowe pojęcia i mechanizmy dotyczące rynku ubezpieczeń, jak również wybrane produkty ubezpieczeń osobowych i majątkowych.

1. Pojęcie ryzyka i ubezpieczeń

Jednoznaczne i syntetyczne zdefiniowanie ryzyka, będącego podstawowym elementem funkcjonowania rynku ubezpieczeń, nie jest łatwe. Jest to zjawisko bardzo złożone i posiadające wiele znaczeń w zależności od indywidualnych uwarunkowań ubezpieczonego, czynników zewnętrznych, sektora gospodarki, sfery życia, w której ono występuje, a także kwantyfikujących je definicji naukowych. Można je rozpatrywać nie tylko na gruncie ubezpieczeń, lecz także wielu innych dziedzin: statystyki, rachunku prawdopodobieństwa, matematyki, fizyki, finansów, ekonomii, przemysłu, handlu itp. Aby zmierzyć prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia losowego, używa się odpowiednich i wystandaryzowanych miar liczbowych (matematycznych, statystycznych), które służą zakładom ubezpieczeń i innym podmiotom do precyzyjnego określenia skali ryzyka danego zjawiska. Innymi słowy, ryzyko i jego prawdopodobieństwo jest podstawowym parametrem, na którym bazuje cała branża ubezpieczeniowa. W najprostszy sposób **ryzyko** można zdefiniować jako zdarzenie, które może wystąpić, ale nie musi⁵⁸. Zakłady ubezpieczeń w pewnym sensie „nabywają” od swoich klientów całość lub część ryzyka, przejmując tym samym koszty potencjalnych skutków wystąpienia zdarzeń losowych w przyszłości. Należy zaznaczyć, że zwrot „nabycie ryzyka” ma tutaj bardzo specyficzne znaczenie, właściwe dla sektora ubezpieczeniowego, ponieważ to klient płaci ubezpieczycielowi składkę ubezpieczeniową za fakt, iż ten przyjmuje i obejmie ochroną dane ryzyko.

Jak wspomniano nieco wcześniej, ubezpieczenia są bardzo ważnym obszarem rynku finansowego i całej gospodarki. Działalność ubezpieczeniowa jest ściśle zdefiniowana i uregulowana pod względem formalnoprawnym, ponieważ reguluje ją szereg ustaw i aktów prawnych niższego rzędu⁵⁹. Ponadto ma ona charakter koncesjonowany, co oznacza, iż właściwy organ administracji państwowej (w tym przypadku jest to Komisja Nadzoru Finansowego) musi udzielić zgody na rozpoczęcie

⁵⁸ Zob. W. Ronka-Chmielowiec, *Ryzyko ubezpieczeniowe – współczesne wyzwania dla zakładów ubezpieczeń*, [w:] A. Szymańska (red.), *Ubezpieczenia i finanse. Rozwój i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 117

⁵⁹ Zob. https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/regulacje_i_praktyka/regulacje_prawne/akty_prawne_ryнку_ubezpieczen, (dostęp: 2021.03.18).

działalności i sprzedaży produktów. Każdy zakład ubezpieczeń, zanim otrzyma zgodę na prowadzenie działalności, musi spełnić określone i bardzo rygorystyczne wymogi formalne, organizacyjne i kapitałowe.

W sektorze ubezpieczeniowym wyodrębniono prawnie dwa główne obszary (zwane działami) odpowiadające specyfice pokrywanych rodzajów ryzyk ubezpieczeniowych. Pierwszy z działów nosi nazwę: ubezpieczenia na życie. Drugi dział natomiast obejmuje: pozostałe ubezpieczenia osobowe oraz ubezpieczenia majątkowe⁶⁰. Podział rynku ubezpieczeń na dwa działy skutkuje w praktyce tym, iż dany podmiot lub grupa kapitałowa, która planuje oferować ubezpieczenia na życie oraz ubezpieczenia majątkowe, musi utworzyć dwie niezależne spółki (np. Dział I: PZU Życie SA, Dział II: PZU SA). Wydaje się to trochę skomplikowane, ale konieczność rozdzielenia obu typów działalności ma bardzo głęboki sens. Ubezpieczenia na życie mają głównie charakter średnio- i długoterminowy (polisy sprzedawane są na kilka lat, np. 2, 5, 10, 15 i więcej), natomiast ubezpieczenia majątkowe są sprzedawane najczęściej na okres jednego roku (np. ubezpieczenie domu, mieszkania czy środków transportu). Odmienna perspektywa czasowa pokrycia poszczególnych rodzajów ryzyka, a także elementy ich identyfikacji, finansowania, reasekuracji i wyceny legły u podstaw ustawowego zakazu prowadzenia działalności w obu działach jednocześnie. Na mocy zapisów Ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej obowiązuje rygorystyczny zakaz łączenia działalności w obu działach przez jeden zakład ubezpieczeń⁶¹. Poza pewnymi wyjątkami ubezpieczyciele nie mogą ponadto wykonywać innej działalności poza działalnością ubezpieczeniową oraz bezpośrednio z nią związaną⁶². Odróżnia to je przykładowo od banków, które mogą w swoich strukturach prowadzić sprzedaż innych produktów finansowych (np. ubezpieczeń, funduszy inwestycyjnych itp.).

Doprecyzowania wymaga także samo pojęcie **działalności ubezpieczeniowej**, która zgodnie z obowiązującymi regulacjami polega na wykonywaniu czynności ubezpieczeniowych związanych z oferowaniem i udzielaniem ochrony na wypadek ryzyka wystąpienia skutków zdarzeń losowych⁶³. W tej krótkiej definicji ustawowej pojawia się kilka ważnych elementów. Pierwszy z nich dotyczy czynności ubezpieczeniowych związanych z oferowaniem i udzielaniem ochrony. Ochrona ubezpieczeniowa jest kluczowym elementem każdego produktu ubezpieczeniowego, który można nabyć na rynku finansowym. Mechanizm tzw. „czynności

⁶⁰Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz.U. z 2020 r. poz. 895, 1180, art.5, załącznik.

⁶¹Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. 2015 poz. 1844, Dz. U. z 2020 r. poz. 895, 1180 , art.9.1

⁶²Tamże, art. 4. ust. 3.

⁶³Tamże, art. 4.1.

ubezpieczeniowych” można porównać do mechanizmu zdefiniowanego w ustawie Prawo bankowe, gdzie funkcjonuje pojęcie tzw. „czynności bankowych”. Mechanizm ten jest z semantycznie zbliżony, natomiast specyfika i zakres są rzecz jasna odmienne, ponieważ dotyczą „czynności bankowych obciążających ryzykiem środki powierzone pod jakimkolwiek tytułem zwrotnym”⁶⁴. Potwierdza to, iż również sektor bankowy posiada swoją specyfikę ryzyka, która jest w większości odmienna od tej charakteryzującej zakłady ubezpieczeń i inne instytucje finansowe.

Ubezpieczenia osobowe, do których należą ubezpieczenia na życie, mają na celu rozłożenie negatywnych skutków finansowych, wynikających z realizacji ryzyka, które groziło wszystkim ubezpieczonym, a wystąpiło tylko u części z nich⁶⁵. **Ubezpieczenie na życie** jest zatem pewnym narzędziem kompensującym wszelkiego rodzaju straty majątkowe, a także utratę dochodów, przyszłych zysków, zarobkowania czy dodatkowych wydatków będących skutkiem zaistnienia zdarzeń losowych⁶⁶. Niezależnie od przedmiotu ubezpieczenia (życie, zdrowie, mieszkanie, dom, samochód, zakład produkcyjny itp.) ubezpieczyciele w ramach danego produktu zapewniają swoim klientom ochronę, sprowadzającą się do wypłaty świadczeń pieniężnych mających skompensować stratę spowodowaną przez dane zdarzenie losowe. Należy tutaj zaznaczyć, iż nie każde zdarzenie losowe skutkuje wypłatą środków. Wypłaty realizowane są wyłącznie w przypadkach określonych w tzw. **Ogólnych Warunkach Ubezpieczenia**, czyli dokumencie definiującym wszystkie elementy, zasady i warunki zawieranych umów⁶⁷. Wskazane tam zapisy literalnie definiują zakres zdarzeń losowych, których skutki predystynują ubezpieczycieli do wypłat, a jednocześnie definiują zdarzenia losowe stanowiące tzw. wyłączenia odpowiedzialności. Wyłączenia wskazują zdarzenia losowe, z tytułu których klient nie otrzyma środków finansowych, np. w przypadku gdy sam przyczynił się do ich wystąpienia, prowadząc pojazd pod wpływem alkoholu, nie zachowując zasad ostrożności, bezpieczeństwa itp.

W niektórych przypadkach świadczenia zakładów ubezpieczeń mogą mieć z punktu widzenia ubezpieczonego charakter niepieniężny. Przykładem może być

⁶⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, Dz.U. z 1997 r. Nr 140 poz. 939, Dz.U. z 2020 r. poz. 1896, 2320, 2419, art. 2.

⁶⁵ A. Śliwiński, *Ryzyko i kalkulacja składki w ubezpieczeniach na życie*, [w:] W. Ronka-Chmielowiec (red). *Ubezpieczenia*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 283, cyt. za: E. Stroiński, *Ubezpieczenia na życie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003, s.17.

⁶⁶ U. Gobbi, *Theorie der Versicherung*, „Zeitschrift für Versicherungsrecht und Wissenschaft” 1896, Vol. 2, s. 465–476, cyt. za: A. Śliwiński, *Przestrzenie zróżnicowanie ryzyka ubezpieczeniowego a efektywność ubezpieczeń na życie. Ryzyko–popyt–zysk*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012, s. 49.

⁶⁷ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz.U. z 2020 r. poz. 895, 1180, art.15.3.

bezgotówkowa naprawa uszkodzonego auta, gdy właściciel nie otrzymuje pieniędzy na konto, a ubezpieczyciel rozlicza się bezpośrednio z serwisem samochodowym. Należy także wspomnieć o sposobach dystrybucji produktów ubezpieczeniowych. Mogą być one sprzedawane zarówno bezpośrednio przez zakłady ubezpieczeń, jak i przez pośredników, do których zaliczamy agentów i brokerów ubezpieczeniowych. **Agent ubezpieczeniowy** jest przedsiębiorcą wpisanym do rejestru agentów, który pośredniczy w sprzedaży ubezpieczeń i wykonuje swoją działalność na podstawie umowy agencyjnej zawartej z zakładem ubezpieczeń. **Broker ubezpieczeniowy** natomiast może być osobą fizyczną lub prawną wpisaną do rejestru brokerów, posiadającą wydane przez Komisję Nadzoru Finansowego zezwolenie na wykonywanie działalności brokerskiej w zakresie ubezpieczeń⁶⁸. Agenci ubezpieczeniowi na ogół współpracują z klientami detalicznymi, koncentrując się na sprzedaży produktów indywidualnych, natomiast brokerzy skupiają się głównie na współpracy z przedsiębiorstwami i osobami prawnymi, wspierając ich w często bardzo skomplikowanych programach ubezpieczeniowych.

Ubezpieczający i ubezpieczony może, ale nie musi, być jedną i tą samą osobą. Przykładowo, gdy klient kupuje polisę dla siebie, jest jednocześnie ubezpieczającym i ubezpieczonym. Gdy polisę nabywa rodzic dla swojego dziecka, rodzic jest ubezpieczającym, a dziecko staje się ubezpieczonym. Podobna sytuacja występuje w zakładach pracy, gdy pracownicy przystępują do ubezpieczeń grupowych. Wtedy pracodawca odgrywa rolę ubezpieczającego (podpisuje umowę z zakładem ubezpieczeń i przekazuje do niego składki), natomiast pracownik jest ubezpieczonym, który jest objęty ochroną (składki są jednak najczęściej potrącane z jego wynagrodzenia). Należy wspomnieć również o kolejnym ważnym pojęciu, a mianowicie **uprawnionym z umowy ubezpieczenia**. Jest to osoba uprawniona do żądania spełnienia przez zakład ubezpieczeń świadczenia z tytułu umowy ubezpieczenia, czyli osoba, na rzecz której wypłacane są środki finansowe⁶⁹. O ile klient zawarł stosowną umowę ubezpieczenia mieszkania lub domu, w przypadku szkody (np. zalania lub pożaru) środki z tytułu odszkodowania wypłacane będą właśnie na jego rachunek bankowy. Za uprawnionego z umowy ubezpieczenia uważa się również poszkodowanego w przypadku omówionych nieco później ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej. Poszkodowanym w tym przypadku są osoby trzecie, którym posiadacz polisy OC wyrządził jakąś szkodę⁷⁰. W ubezpieczeniach na życie osoba uprawniona (zwana także uposażonym lub beneficjentem) wskazywana jest przez

⁶⁸Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń, Dz.U. z 2018 r. poz. 2210, 2243, z 2019 r. poz. 1655, art. 3.1 pkt. 2), pkt. 6).

⁶⁹Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. 2015 poz. 1844, Dz. U. z 2017 r. poz. 1170, 1089, 1926, 2102, Art. 3.1. pkt.52.

⁷⁰Tamże.

ubezpieczonego. W przypadku śmierci ubezpieczonego na jej rzecz wypłacane jest przez ubezpieczyciela stosowne świadczenie. Należy także zaznaczyć, iż ubezpieczony ma możliwość wskazania kilku uposażonych osób i wskazania dowolnych proporcji wypłaty świadczenia.

Kolejne fundamentalne pojęcie to zdarzenie losowe. **Zdarzenie losowe** to niezależne od woli ubezpieczającego⁷¹ (czyli osoby, która zawiera umowę ubezpieczenia i płaci składkę) lub ubezpieczonego (czyli osoby objętej ochroną) zdarzenie przyszłe i niepewne, którego wystąpienie powoduje uszczerbek w dobrach osobistych lub w dobrach majątkowych albo zwiększenie potrzeb majątkowych po stronie ubezpieczającego lub innej osoby objętej ochroną ubezpieczeniową⁷². Charakterystyczne jest zatem to, iż musi to być zdarzenie przyszłe i niepewne. Nie wiadomo, kiedy i czy w ogóle zdarzy się coś w mieszkaniu, domu, zakładzie pracy – czy ulegną one zalaniu, spaleni, czy też ktoś dokona kradzieży itp. Można również ubezpieczyć się od zdarzenia losowego, którego konsekwencje nie są negatywne. Przykładem jest być urodzenie dziecka, co również może być przedmiotem ochrony ubezpieczeniowej i wypłaty świadczenia.

Według teorii ubezpieczeń, a także praktyki stosowanej na rynku, za zagrożonych zdarzeniami losowymi są uznani wszyscy członkowie danej grupy ryzyka (ubezpieczone osoby i/lub podmioty). Niemniej jednak, materializacja zdarzeń winna wystąpić wyłącznie u niektórych – prawdopodobieństwo wystąpienia zdarzenia losowego zatem nie powinno być zbyt duże⁷³. Narażeni na ryzyko tworzą swoistą wspólnotę ryzyka, a każdy jej członek musi opłacić składkę ubezpieczeniową zasilającą tzw. fundusz ubezpieczeniowy, czyli aktywa ubezpieczyciela kumulujące rezerwy niezbędne do realizacji przyszłych zobowiązań z tytułu zawartych umów. W przypadku materializacji ryzyka ubezpieczeniowego wypłacane są z niego stosowne środki pokrywające powstałe szkody i straty finansowe osób, u których dane ryzyko się zrealizowało⁷⁴.

Kolejny istotny element w tym zakresie to ryzyko wystąpienia skutków zdarzeń losowych. Każde zdarzenie losowe wystąpić może z innym prawdopodobieństwem – niektóre zdarzają się częściej, inne rzadziej, a niektóre wcale nie wystąpią. Zdarzenia losowe i możliwość ich występowania można mierzyć za pomocą miar matematycznych, wskazujących szanse ich realizacji. W praktyce rynkowej każdemu rodzajowi zdarzenia losowego przyporządkowywana jest ściśle określona liczba z przedziału

⁷¹ Tamże, art. 15.

⁷² Tamże, art. 3.1. pkt. 57.

⁷³ T.H. Bednarczyk, K. Bielawska, B. Jackowska, E. Wycinka, *Ekonomiczne i demograficzne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju ubezpieczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2020, s. 16.

⁷⁴ Tamże, s. 17.

[0,1], określająca prawdopodobieństwo danego zdarzenia⁷⁵. Dobrym przykładem może być tutaj ruch drogowy, gdzie prawdopodobieństwo kolizji wzrasta, gdy na ulicach jest bardzo dużo pojazdów. Gdy ruch jest mniejszy, prawdopodobieństwo wypadku znacznie spada. Rzecz jasna, sami ubezpieczeni mogą przyczynić się do wzrostu ryzyka, np. gdy przez pomyłkę nie zamkną drzwi na zamek, zwiększa się prawdopodobieństwo kradzieży. Z kolei gdy przekroczona zostanie dozwolona prędkość, zwiększa się prawdopodobieństwo kolizji drogowej. Przy czym ryzyko może skutkować wystąpieniem jakiegoś zdarzenia, ale równie dobrze w niektórych przypadkach nie powoduje go wcale – dane zdarzenie może, ale nie musi wystąpić.

2. Ryzyko ubezpieczeniowe – źródła i rodzaje

Przyczyny zdarzeń losowych oraz szkód z nimi związanych można podzielić na dwie główne kategorie: szkody spowodowane działaniem sił natury oraz szkody powodowane działaniem człowieka. W zakresie sił natury powszechnie wskazuje się jako przyczynę działania żywiołów, do których zaliczamy najczęściej: ogień (powodujący pożary), wiatr (np. huragany, tornada itp.), ziemię (np. trzęsienia ziemi, tąpnięcia itp.) i wodę (np. powódzie, zalania mieszkań itp.). W praktyce ubezpieczeniowej regulują to stosowne grupy ryzyka wskazane w ustawie o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej⁷⁶. Co do działań człowieka i spowodowanych przez niego zdarzeń losowych katalog spraw może być bardzo rozbudowany, począwszy od zdarzeń wywołanych przez nieuwagę lub przeoczenie (np. nieumyślne zalanie mieszkania), przekroczenie przepisów (np. naruszenie przepisów ruchu drogowego i spowodowanie kolizji) aż po świadome działanie (np. podpalenie, kradzież itp.).

Klienci dokonują swoistego transferu, czyli „przerzucenia” ryzyka na zakład ubezpieczeń (docelowo chodzi tu o finansowy wymiar materializacji danego ryzyka). Rzecz jasna nie każde ryzyko się materializuje – nie każdy ubezpieczony samochód ulega wypadkowi i nie każdy ubezpieczony łamie sobie nogę i wymaga opieki medycznej. W przypadku realizacji danego ryzyka poprzez wypłatę odszkodowań i świadczeń ubezpieczyciele łagodzą lub likwidują skutki zdarzeń losowych, rozkładając ich ciężar finansowy na wiele jednostek, którym te zdarzenia zagrażają, choć w danym okresie ich nie dotknęły⁷⁷. Ta różnica pozwala zakładom ubezpieczeń na wypłacanie odszkodowań i świadczeń oraz umożliwia prowadzenie rentownej działalności. W wielkim

⁷⁵ E. Wycinka, M. Szreder (red.), *Zastosowania metod ilościowych w ubezpieczeniach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, s. 105.

⁷⁶ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz. U. z 2020 r. poz. 895, 1180, Dział II, gr. 8–9, załącznik.

⁷⁷ W. Ronka-Chmielowiec (red.), *Ubezpieczenia, rynek i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 129.

uproszczeniu można opisać to w następujący sposób: klienci, którym nic się nie wydarzyło, opłacają tych, których dotknęło jakieś zdarzenie losowe. Statystycznie rzecz ujmując, większość danej grupy (populacji), która nie doświadczyła negatywnych zdarzeń, finansuje mniejszość, która miała w tym zakresie mniej szczęścia.

Nie każde ryzyko można ubezpieczyć. Te, które można objąć ochroną, nazywa się **ubezpieczalnymi**, a te w kontekście których najczęściej następuje odmowa zawarcia umowy nazywa się **nieubezpieczalnymi**⁷⁸. Przykładowo, nie można ubezpieczyć zdarzeń, które już miały miejsce (np. kradzież lub uszkodzenie mienia), bądź też tych, które nie mają charakteru losowego. Niektórzy klienci próbują jednak zawierać umowy, gdy już coś się wydarzyło, chcąc świadomie czerpać korzyści majątkowe z takiej sytuacji. Po wyjściu na jaw wszystkich okoliczności sprawy mogą oni narazić się na kary finansowe, a nawet ograniczenie wolności, gdy zachodzi uzasadnione podejrzenie popełnienia przestępstwa. Ubezpieczyciele starają się ograniczać tego typu przypadki poprzez stosowanie rozbudowanych procedur szacowania ryzyka. Jednym z nich jest tzw. zjawisko antyselekcji (czyli objęcie ochroną zdarzeń już zaistniałych lub niemal pewnych). Klasycznym przykładem ryzyka nieubezpieczalnego może być także gra na loterii lub w kasynie – nie istnieją polisy zabezpieczające graczy przed przegraną, kompensując jej brak. Do ryzyk nieubezpieczalnych można zaliczyć również skutki: szkód umyślnych, działań wojennych, wojen domowych, rozruchów, aktów terroru, czy też strajków, o ile ogólne warunki ubezpieczenia tak stanowią. Zakres ten może być bardzo szeroki, niemniej jednak w ostatnich latach zakłady ubezpieczeń zaczęły oferować specjalne produkty i klauzule, dające możliwość objęcia ochroną niektórych zdarzeń uważanych w przeszłości za trudne do ubezpieczenia (np. skutki ekonomiczne strajków czy działań wojennych)⁷⁹. Wiąże się to jednak na ogół ze skomplikowanym procesem oceny danego ryzyka i wysoką składką.

Ryzyko może mieć różnorodny charakter, a jego definicje mogą przybierać różne formy. Jako przykład niech posłużą poniższe rodzaje ryzyka, z którymi muszą na co dzień radzić sobie same zakłady ubezpieczeń. Jedno z nich to **ryzyko koncentracji**, oznaczające tzw. ekspozycję na ryzyko, w przypadku którego wysokość potencjalnej straty może zagrażać wypłacalności lub sytuacji finansowej zakładu ubezpieczeń⁸⁰. Ubezpieczyciele winni unikać zawierania polis ubezpieczeniowych i przyjmowania ryzyka od klientów, dla których występuje duże prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia losowego, lub klientów, u których jedno zdarzenie może

⁷⁸ Bednarczyk T.H., Bielawska K., Jackowska B., Wycinka E., dz. cyt., s. 17.

⁷⁹ Przykładami mogą być produkty i wskazane w nich klauzule: <http://bjbrokers.pl/ubezpieczenie-ryzyka-rozruchow-i-strajkow/>; https://www.warta.pl/documents/10157/11235493/WARTA%20OWU%20Mienie%20od%20zdarzen%20losowych%20C3792_ipid.pdf (dostęp: 18.03.2021).

⁸⁰ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015r. poz. 1844, Dz.U. z 2020 r. poz. 895, 1180, art. 3.1., pkt. 38.

spowodować bardzo duże straty finansowe. Dobrym przykładem mogą być duże zakłady przemysłowe (np. rafinerie lub huty), gdzie potencjalny pożar lub wybuch skutkowałby wypłatą bardzo wysokich kwot, mogących spowodować problemy finansowe ubezpieczyciela. Muszą więc oni przestrzegać zasad rozproszenia ryzyka i jego równomiernego rozłożenia, aby ryzyko koncentracji nie zmaterializowało się w ich przypadku. Jednym ze sposobów mogą być konsorcja koasekuracyjne, w których kilku ubezpieczycieli obejmuje ochroną jednego, dużego klienta (najczęściej są to duże podmioty gospodarcze – firmy paliwowe, energetyczne, koncerny wydobywcze itp.). Gospodarstwa domowe nie generują na ogół takiego koncentracji ryzyka, aby ubezpieczyciele unikali zawarcia umowy, chyba że dotyczy to grupy wielu klientów na danym obszarze cechującym się np. wysokim prawdopodobieństwem powodzi. Rozwiązaniem w tym zakresie może być reasekuracja, czyli przekazanie części ryzyka wraz z odpowiadającą mu częścią składek do innego podmiotu (reasekuratora). Gdy ryzyko się zmaterializuje i należy wypłacić odszkodowania, reasekurator partycypuje w wypłacie na warunkach ustalonych z zakładem ubezpieczeń w odrębnej umowie reasekuracyjnej. Reasekuracja ma na celu minimalizację skutków zarówno pojedynczych szkód o dużej wartości, jak i znacznej liczby szkód o mniejszej wartości, które w przypadku kumulacji w krótkim okresie czasu mogą wpłynąć negatywnie na wypłacalność ubezpieczyciela.

Kolejnym przykładem jest **ryzyko operacyjne**, rozumiane jako możliwość poniesienia straty wynikającej z niewłaściwych lub błędnych procesów wewnętrznych, działań personelu i systemów lub ze zdarzeń zewnętrznych⁸¹. Ryzyko tego typu dotyczy nie tylko ubezpieczycieli, ale bodaj wszystkich podmiotów gospodarczych działających na rynku niezależnie od branży. Ryzyko straty spowodowanej przez błędne decyzje pracowników lub systemów wewnętrznych może zagrozić każdej organizacji działającej na rynku. Zdarzenia zewnętrzne, które z natury są trudne do przewidzenia, również mogą stanowić zagrożenie dla działalności zakładów ubezpieczeń lub innych podmiotów. Doskonałym przykładem może być wpływ pandemii koronawirusa (COVID-19) na rentowność poszczególnych branż. Okazuje się, iż niektóre notują bardzo wysokie straty (np. turystyczna, lotnicza), a inne branże (do których należy również sama branża ubezpieczeniowa) nie odczuły znacząco negatywnego wpływu pandemii. Niektóre podmioty z sektora ubezpieczeniowego zanotowały w roku 2020 wzrost lub nawet rekordowe przychody i zyski⁸².

⁸¹ Tamże, art. 3.1., pkt. 40.

⁸² Przykładem mogą być informacje nt. wyników finansowych zakładów ubezpieczeń za rok 2020: <https://media.warta.pl/informacje-korporacyjne/bezpieczenstwo-pracownikow-klientow-i-partnerow-biznesowych-priorytetem-warty-w-2020-i-2021-r/>, <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/8120039,koronawirus-nie-przeszkodzil-ergo-hestii-zwiekszyc-zyskow.html>, *VIG w Polsce wyprzedza konkurencję pod kątem składki*, Ergo Hestii i VIG-owi pandemia niestraszna, DzUbr Nr 51 (5198), (dostęp: 18.03.2021).

Następne istotne ryzyko to tzw. **ryzyko płynności**, rozumiane jako możliwość niezrealizowania przez zakład ubezpieczeń lokat i innych aktywów w celu uregulowania swoich zobowiązań finansowych w momencie, gdy stają się one wymagalne⁸³. Ujmując to w nieco prostszy sposób: oznacza to sytuację, w której klienci nie otrzymaliby należnych im wypłat ze względu na błędy w polityce lokacyjnej (inwestycyjnej) ubezpieczyciela. Aby unikać tego typu zdarzeń, każdy zakład ubezpieczeń postępuje według ściśle określonych procedur zmniejszających prawdopodobieństwo utraty płynności finansowej. Jednym ze sposobów jest bieżąca analiza otoczenia i ryzyka rynkowego, które może powodować straty i wynikać z wahań i zmienności rynkowych cen aktywów, zobowiązań i instrumentów finansowych⁸⁴. Jednym ze sposobów radzenia sobie z tym typem ryzyka jest wspomniana wcześniej reasekuracja. Analizować należy również **ryzyko kredytowe**, wynikające z wahań zdolności kredytowej (wypłacalności) emitentów papierów wartościowych, kontrahentów i dłużników, na które narażone są zakłady ubezpieczeń⁸⁵. Jest ono ściśle powiązane z ryzykiem płynności, ponieważ jeśli emitent papierów wartościowych nabytych przez ubezpieczyciela nie byłby w stanie wywiązać się ze zobowiązań związanych z obsługą zadłużenia wynikającego np. wyemitowanych z obligacji, może to w istotny sposób wpłynąć na sytuację finansową ubezpieczyciela. Zakłady ubezpieczeń stosują zatem bardzo rygorystyczne i precyzyjne procedury wewnętrzne mające na celu identyfikację i ocenę ryzyka kredytowego związanego z polityką lokacyjną.

Odrębną kwestią, kluczową dla tematyki tego rozdziału, są ryzyka *stricte* ubezpieczeniowe, a więc dotyczące samej istoty działalności ubezpieczycieli. Zapisy ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej regulują te kwestie, dzieląc rynek nie tylko na dwa działy (co wspomniano we wstępie do niniejszego opracowania), ale dodatkowo każdy z nich na tzw. grupy ryzyk ubezpieczeniowych⁸⁶. Jest to bardziej precyzyjny podział, dzięki któremu wskazane w ustawie grupy ryzyk definiują oferowane w praktyce poszczególne rodzaje produktów ubezpieczeniowych. W ramach jednego produktu ubezpieczyciele mogą oferować ochronę różnorodnych ryzyk, znajdujących się w odmiennych grupach zdefiniowanych w załączniku do wspomnianej ustawy. Dobrym przykładem są ubezpieczenia na życie, w których ryzykiem podstawowym jest ryzyko śmierci lub dożycie określonego w umowie wieku (dział I, grupa 1 załącznika do ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej), do którego dołączane są na ogół różnego rodzaju opcje dodatkowe

⁸³ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz.U. z 2020 r. poz. 895, 1180, art. 3.1. pkt. 41).

⁸⁴ Tamże, pkt. 42).

⁸⁵ Tamże, pkt. 39).

⁸⁶ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz. U. z 2020 r. poz. 895, 1180, załącznik.

pokrywające ryzyka chorobowe, wypadkowe, niezdolność do pracy, uszczerbek na zdrowiu, itp. (należące do grupy 5 w dziale I załącznika do ustawy o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej). Opcje (ryzyka) dodatkowe mogą być przedmiotem wyboru klienta, co umożliwi dostosowanie danego produktu ubezpieczeniowego do indywidualnych potrzeb odbiorcy. Taki sposób konstrukcji produktów ubezpieczeniowych skutkuje ich elastycznością, ale z drugiej strony również wysokim stopniem skomplikowania, nieprzejrzystością z perspektywy przeciętnego klienta indywidualnego.

Na rynku polskim funkcjonują dwie główne kategorie ubezpieczeń: **ubezpieczenia dobrowolne i obowiązkowe**, w których swoboda zawarcia umowy została ograniczona. Przykładem ubezpieczeń obowiązkowych są najbardziej popularne ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych. Oprócz nich funkcjonują także obowiązkowe ubezpieczenia OC rolników, ubezpieczenie budynków wchodzących w skład gospodarstwa rolnego od ognia i innych zdarzeń losowych, jak też wiele innych rodzajów ubezpieczeń przewidzianych na mocy obowiązujących ustaw lub ratyfikowanych przez Polskę umów międzynarodowych.

Ze względu na specyfikę i ograniczone ramy niniejszego opracowania, poniżej wskazano jedynie najważniejsze kategorie ubezpieczeń dostępnych na rynku, przydatnych w zabezpieczeniu życia, zdrowia oraz majątku gospodarstw domowych jak i przedsiębiorstw.

3. Ubezpieczenia osobowe

Spotykane na rynku ubezpieczenia osobowe, do których zaliczamy ubezpieczenia na życie (ang. *life insurance*⁸⁷), odgrywają istotną rolę na rynku zarówno w segmencie klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych (gdy oferują je pracodawcy), co przekłada się na funkcjonowanie całych społeczności. Dotyczy to zatem wszystkich klientów niezależnie od wieku, statusu majątkowego czy zawodowego. Głównym zadaniem tego typu ubezpieczeń jest zabezpieczenie przed stratami i potrzebami finansowymi wynikającymi z zaistnienia pewnych zdarzeń losowych dotyczących zdrowia i życia ludzkiego (np. śmierci, dożycia określonego wieku, nieszczęśliwych wypadków, chorób itp.)⁸⁸. Należy pamiętać, iż ubezpieczeniem można objąć tylko te zdarzenia, które mają charakter losowy, a nie te, które wystąpią na pewno. Ciężka

⁸⁷ Na rynku angielskim w ubezpieczeniach na życie, część ryzyka związana z utratą życia nazywana jest *assurance*. Zob. A. Śliwiński, *Specyfika ubezpieczeń życiowych* [w:] *Ubezpieczenia*, red. W. Ronka-Chmielowiec, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016, s. 281.

⁸⁸ Zob. S. Ostasiewicz, *Elementy aktuariatu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 9; B. Błaszczyn, T. Rolski, *Podstawy matematyki ubezpieczeń na życie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 13.

choroba, złamanie itp. nie są zdarzeniami pewnymi. Jedynym wyjątkiem jest stuprocentowo pewne zdarzenie losowe, które jednak podlega ubezpieczeniu – śmierć. Losowy charakter związany jest nie tyle z samym jej faktem, ile z czasem jej zaistnienia oraz ze sposobem, w jakim nastąpi zgon. Nie jest to znane w momencie zawierania umowy ubezpieczenia, a właśnie od tych czynników uzależnione są zarówno wysokości składek ubezpieczeniowych, jak i późniejsze wartości wypłacanych świadczeń. Cechą charakterystyczną ubezpieczeń na życie jest to, iż bazują one głównie na ocenie i analizie tzw. umieralności, czyli ryzyku dalszego czasu trwania życia (śmierci ubezpieczonego lub dożycia określonego wieku).

Inaczej niż w przypadku większości ubezpieczeń majątkowych jeden ubezpieczony może posiadać dowolną liczbę ubezpieczeń na życie. Ponadto nie ma tutaj górnych limitów wysokości sum ubezpieczenia. Klient może zatem nabyć dowolną liczbę polis, ubezpieczając swoje życie na bardzo wysokie kwoty. Życia ludzkiego nie można wycenić, ponieważ jest w zasadzie wartością bezcenną. Można natomiast oszacować skumulowaną wartość przychodów, które dana osoba jest/była w stanie wygenerować dzięki swojej pracy, lub kwoty, które winny stanowić zabezpieczenie na wypadek leczenia, konieczności opieki szpitalnej lub zabezpieczenie najbliższych po śmierci ubezpieczonego. Jedynym ograniczeniem jest tutaj wysokość składki, którą musi sfinansować sam ubezpieczający. W ubezpieczeniach majątkowych górną granicą odpowiedzialności jest zawsze wartość przedmiotu ubezpieczenia. Na ubezpieczeniach nie można zarabiać, więc nie można kilkukrotnie ubezpieczyć mieszkania lub samochodu, uzyskując większą wartość odszkodowania od wartości ubezpieczonego majątku. Gdyby nie to, z pewnością dochodziłoby do nadużyć – niektórzy klienci mogliby sami przyczyniać się do zniszczenia mienia (np. pożarów, kradzieży itp.). Uzyskiwaliby przez to krotkość wartości utraconych aktywów, czyli następowaliby nieuzasadnione bogacenie się, co kłóci się z zasadami obowiązującymi na rynku. Warto wiedzieć, iż istnieje legalny sposób na dodatkowe zadbanie o swoje finanse w związku z zakupem ubezpieczenia. Niektóre z nowoczesnych produktów w ubezpieczeniach osobowych oferują obok funkcji ochronnej także funkcję oszczędnościową. Dodatkowy komponent inwestycyjny sprawia, że produkty tego typu zyskują coraz szersze grono nabywców.

Ubezpieczenia na życie mają charakter dobrowolny. Zawsze występują tu dwie strony umowy, czyli ubezpieczający (zawierający umowę i płacący składkę) oraz ubezpieczyciel (czyli zakład ubezpieczeń). Graniczna wysokość odpowiedzialności zakładu ubezpieczeń w przypadku ubezpieczeń dobrowolnych nazywa się **sumą ubezpieczenia**, a w przypadku ubezpieczeń obowiązkowych – **sumą gwarancyjną**. Dodatkowo, w ubezpieczeniach na wypadek śmierci zawsze wskazana jest także osoba ubezpieczona oraz osoba lub osoby uprawnione do uzyskania świadczenia (uposażony, beneficjent). W przypadku gdy ubezpieczony nie wskazał osób

uprawnionych, to świadczenie przysługuje jego spadkobiercom. Prawa i obowiązki wynikające z umowy ubezpieczenia zawarte są w tzw. ogólnych warunkach ubezpieczenia (skrót OWU). Są to na ogół bardzo skomplikowane i rozbudowane dokumenty zawierające wszystkie elementy istotne dla stron umowy. Zgodnie z wymogami obowiązującego prawa wszystkie zapisy, które się tam znajdują, muszą zostać sformułowane przez zakłady ubezpieczeń w sposób jednoznaczny i zrozumiały dla klientów⁸⁹. W przypadku niejasności ewentualne spory interpretuje się na korzyść ubezpieczonych⁹⁰, co niejednokrotnie było wskazywane w wyrokach sądowych. Sąd przyznawał rację klientom, którzy wnieśli pozwy przeciwko ubezpieczycielom i dowiedli, że zostali wprowadzeni w błąd przez niejednoznaczne i skomplikowane klauzule OWU.

Przed zawarciem umowy ubezpieczenia na życie wypełnia się dokument zwany najczęściej wnioskiem ubezpieczeniowym. Jest to kwestionariusz zawierający dużą liczbę pytań dotyczących kwestii niezbędnych do należytej oceny ryzyka osoby ubezpieczanej. Pytania dotyczą nie tylko płci, wieku, wykonywanego zawodu, wykształcenia, ale również stanu zdrowia, przebytych chorób i wielu innych kwestii wpływających na stopień ryzyka ubezpieczeniowego. Wniosek należy wypełnić zgodnie z prawdą, bo w przeciwnym wypadku (np. gdy zatajono poważne choroby lub inne kwestie istotne dla stopnia ryzyka klienta) ubezpieczyciel wolny będzie od odpowiedzialności, o ile nie upłynęły trzy lata od zawarcia umowy ubezpieczenia na życie lub zakład ubezpieczeń nie skrócił tego okresu. Zakład ubezpieczeń musi potwierdzić zawarcie umowy ubezpieczenia stosownym dokumentem, zwanym np. **polisą** lub **certyfikatem**, a umowę uważa się za zawartą z chwilą dostarczenia ubezpieczającemu tego dokumentu⁹¹. Ubezpieczyciele stosują również pogłębioną analizę stanu zdrowia, bazującą nie tylko na oświadczeniu składanym przez ubezpieczonego, lecz także na badaniach lekarskich, na które klienci są wysyłani. Złożone procedury w tym zakresie wyglądają znacznie prościej, gdy klient przystępuje do tzw. grupowych ubezpieczeń na życie, oferowanych np. w zakładach pracy. Wtedy składka ubezpieczeniowa jest ujednociana, a ubezpieczony nie musi przechodzić złożonych procedur indywidualnej oceny ryzyka.

Każdy klient jako ubezpieczający może wypowiedzieć (rozwiązać) umowę ubezpieczenia na życie w dowolnym terminie, zgodnie z okresem wypowiedzenia wskazanym w treści OWU. Najczęściej jest to okres 30 dni. Ubezpieczyciel natomiast ma możliwość rozwiązania umowy, jeśli ubezpieczający nie opłacił składki w całości lub

⁸⁹ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz. U. z 2020 r. poz. 895, 1180, art. 15, § 5.

⁹⁰ Tamże, art. 15, § 6.

⁹¹ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 1145, art. 809, § 1.

części pomimo otrzymania informacji o braku należnej wpłaty. Ponaglenia wysyłane są do klientów, gdy system ubezpieczyciela zidentyfikuje brak wpłaty na rachunku ubezpieczającego. Ubezpieczający może odstąpić ze skutkiem natychmiastowym⁹² od umowy ubezpieczenia na życie zawartej na okres dłuższy niż 6 miesięcy. Będąc osobą fizyczną, może to uczynić w ciągu 30 dni, a jeżeli jest osobą prawną – w ciągu 7 dni⁹³, licząc od dnia zawarcia umowy ubezpieczenia. Ponadto ubezpieczony ma możliwość odstąpienia od umowy ubezpieczenia w terminie 60 dni od dnia otrzymania po raz pierwszy rocznej informacji o zmianie w zakresie sumy ubezpieczenia⁹⁴. Fakt odstąpienia od umowy nie zwalnia jednak ubezpieczającego z obowiązku opłacenia składki ubezpieczenia z tytułu udzielanej w danym okresie ochrony ubezpieczeniowej⁹⁵.

Popularność ubezpieczeń na życie jest bardzo zróżnicowana. Biorąc pod uwagę kryterium składki przypisanej brutto wskazującej skalę sprzedaży tego typu ubezpieczeń⁹⁶, najbardziej popularne na rynku polskim są ubezpieczenia na życie o charakterze inwestycyjnym (stanowiące wskazaną poniżej grupę 3 działu I). Kolejnymi są ubezpieczenia na życie i dożycie, ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe stanowiące uzupełnienie ubezpieczeń na życie i ubezpieczenia rentowe. Najmniej docenianą przez rodzimych klientów są ubezpieczenia posagowe, zaopatrzenia dzieci.

Główne rodzaje oferowanych na rynku produktów ubezpieczeniowych wynikają z klasyfikacji ryzyka wskazanej w stosownych przepisach prawa:

- 1) ubezpieczenia na życie (w których można ubezpieczyć się głównie na wypadek śmierci i/lub dożycia określonego w umowie wieku);
- 2) ubezpieczenia posagowe, zaopatrzenia dzieci (skierowane do rodziców i opiekunów, którzy pragną zabezpieczyć przyszłość finansową swoich podopiecznych);
- 3) ubezpieczenia na życie, jeżeli są związane z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym, a także ubezpieczenia na życie, w których świadczenie zakładu ubezpieczeń jest ustalane na podstawie określonych indeksów lub innych wartości bazowych (skierowane do osób pragnących oprócz ubezpieczenia realizować również długoterminowe oszczędności i inwestycje);

⁹²Odstąpienie od umowy ubezpieczenia to ustanie ochrony ubezpieczeniowej ze skutkiem natychmiastowym.

⁹³Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 1145, art. 812, § 4 oraz Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej Dz.U. 2015 poz. 1844, Dz.U. z 2020 r. poz. 895, 1180, art. 441.

⁹⁴Tamże, art. 26 ust. 1.

⁹⁵M. Orlicki, J. Pokrzywniak, *Umowa ubezpieczenia. Komentarz do nowelizacji kodeksu cywilnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008.

⁹⁶Systematyka stosowana w monografii: P. Pisarewicz, A. Gierusz, P. Kowalczyk-Rólczyńska, A. Pobłocka, *Produkty ubezpieczeniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020, Rozdział 2.

- 4) ubezpieczenia rentowe (obejmujące wiele zdarzeń wymagających wsparcia finansowego w przeszłości);
- 5) ubezpieczenia wypadkowe i chorobowe, jeżeli są uzupełnieniem ubezpieczeń wymienionych w grupach 1–4 (są to tzw. opcje dodatkowe, które mogą być dołączane do wymienionych wcześniej kategorii ryzyka – pkt. 1–4). Mogą one obejmować nagłe zachorowania, niezdolność do pracy, leczenie szpitalne, śmierć wskutek następstw nieszczęśliwych wypadków, uszczerbek na zdrowiu i wiele innych)⁹⁷.

W zakresie tzw. ryzyk (opcji) dodatkowych zakłady ubezpieczeń oferują między innymi różnego rodzaju ubezpieczenia następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW). Mogą one występować w formie indywidualnej i grupowej (czyli do jednej umowy ubezpieczenia przystępuje wielu ubezpieczonych). W przypadku tych drugich, umowę z ubezpieczycielem zawiera pracodawca lub inny podmiot (np. jednostka samorządu terytorialnego, szkoła, rada rodziców itp.)⁹⁸. Choć składkę ubezpieczeniową na rachunek ubezpieczyciela przekazuje ubezpieczający, to należy podkreślić, iż w przypadku ubezpieczeń grupowych opłacają ją najczęściej sami ubezpieczeni (przekazując należną składkę na wskazane konto bankowe lub następuje bezpośrednio potrącenie wynagrodzenia przez pracodawcę). Istotnym elementem przy zawieraniu tego typu umów jest dobry przepływ informacji obejmujący wszystkich zainteresowanych (pracownicy, rodzice, dzieci). Omawiane ubezpieczenia mają charakter dobrowolny, a jedynym obowiązkowym ubezpieczeniem tego typu to ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków i kosztów leczenia uczestnika wycieczki lub imprezy zagranicznej⁹⁹. Ubezpieczenie wyjazdu na terenie Polski jest już zatem dobrowolne. W tym miejscu należy zaznaczyć, iż badania produktów ubezpieczeniowych dla dzieci i młodzieży szkolnej wskazały, iż w większości przypadków definicja NNW przybiera następującą formę: „Przez nieszczęśliwy wypadek rozumie się nagłe zdarzenie, wywołane przyczyną zewnętrzną, w następstwie którego ubezpieczony, niezależnie od swej woli, doznał uszczerbku w dobrach osobistych lub majątkowych”¹⁰⁰.

Przedmiotem ubezpieczenia są na ogół następstwa nieszczęśliwych wypadków powodujących uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia lub śmierć ubezpieczonego. W niektórych produktach dostępnych na rynku ochroną mogą być również objęte następstwa takich wypadków, jak: zawał serca, krwotok, nowotwór złośliwy, udar

⁹⁷ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz. U. z 2020 r. poz. 895, 1180, załącznik.

⁹⁸ *Komunikat w sprawie ubezpieczeń NNW dzieci i młodzieży szkolnej*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017, s. 1–3

⁹⁹ Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 8 listopada 2001 r. w sprawie warunków i sposobu organizowania przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki krajoznawstwa i turystyki, zmienionego w powyższym zakresie rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 sierpnia 2014 r.

¹⁰⁰ *Ubezpieczenia Szkolne, Raport Rzecznika Finansowego*, Urząd Rzecznika Finansowego, Warszawa 2017, s. 12.

mózgu, atak epilepsji, omdlenie, padaczka, sepsa, pogryzienie i inne poważne zachorowania. Powszechnym schematem spotykanym na rynku jest oferowanie wielowariantowych ubezpieczeń, czyli uzależnionych od wysokości składki sum ubezpieczenia oraz zakresu ochron. Każdy klient powinien zatem przeanalizować swoje potrzeby i możliwości finansowe w celu wyboru optymalnego wariantu. Mimo braku obowiązkowości warto bardzo poważnie rozważyć objęcie ochroną w zakresie następstw nieszczęśliwych wypadków oraz innych opcji dodatkowych.

4. Ubezpieczenia majątkowe

Głównym celem ubezpieczeń majątkowych jest ubezpieczenie materialnych lub niematerialnych składników majątku przed ich uszkodzeniem, zniszczeniem bądź kradzieżą. Podobnie jak w przypadku ubezpieczeń na życie ubezpieczenia majątkowe najczęściej zbudowane są z dwóch elementów: ochrony podstawowego ryzyka oraz ochron (opcji) dodatkowych. Bez polisy podstawowej nie jest możliwe wykupienie opcji dodatkowych. W ubezpieczeniach majątkowych górną granicą odpowiedzialności jest zawsze wartość przedmiotu ubezpieczenia. Jak wspomniano wcześniej, na ubezpieczeniach nie można zarabiać, więc nie można kilkukrotnie ubezpieczyć np. mieszkania lub samochodu, by zyskać wartość odszkodowania większą od wartości ubezpieczonego majątku. Klient może zatem kupić tylko jedną polisę pokrywającą dane ryzyko w całości lub kilka polis na niższe sumy ubezpieczenia, które nie mogą przekroczyć wartości ubezpieczonego majątku.

Zakres ubezpieczeń majątkowych jest bardzo szeroki, a poszczególne rodzaje ryzyka w tym obszarze rynku są ściśle zdefiniowane w treści ustawy regulującej rodzimy sektor ubezpieczeń¹⁰¹. Analizując najważniejsze rodzaje produktów według wysokości składki przypisanej brutto, można podzielić je na kilka głównych grup¹⁰². Pierwsza z nich to **ubezpieczenia komunikacyjne i transportowe**, do których należą takie produkty jak: ubezpieczenia pojazdów lądowych, statków powietrznych, statków żeglugi morskiej i śródlądowej oraz ubezpieczenia typu cargo. W obliczu wszelkiego rodzaju zdarzeń losowych spowodowanych siłami natury oraz działalnością człowieka istotną rolę na rynku odgrywają ubezpieczenia mienia i ubezpieczenia katastroficzne. Ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej ogólnej również są istotnym uzupełnieniem palety produktów oferowanych osobom fizycznym oraz prawnym. Kolejny, bardzo istotny obszar rynku stanowią **ubezpieczenia finansowe i ubezpieczenia ochrony prawnej**, które

¹⁰¹ Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844, Dz. U. z 2020 r. poz. 895, 1180, załącznik.

¹⁰² Systematyka stosowana w monografii: P. Pisarewicz, A. Gierusz, P. Kowalczyk-Rólczyńska, A. Pobłocka, dz., cyt., Rozdział 3.

w przeważającej części znajdują nabywców wśród osób prawnych. W dobie pandemii koronawirusa, ze względu na ograniczenia z nią związane, bardzo zmniejszyła się skala sprzedaży popularnych dotychczas ubezpieczeń turystycznych. W trakcie tworzenia niniejszego opracowania skala i dynamika infekcji oraz wypadków śmiertelnych z powodu COVID-19 była niestety bardzo duża, co wpłynęło na skalę sprzedaży niektórych produktów ubezpieczeniowych. Ze względu na specyfikę oraz ograniczone ramy niniejszego opracowania, poniżej omówione zostały wybrane produkty ubezpieczeń majątkowych.

W ubezpieczeniach mieszkań, domów i nieruchomości podstawowa idea ochrony mienia odgrywa kluczową rolę. Ochroną ubezpieczeniową mogą być objęte zarówno nieruchomości (np. budynki, infrastruktura, instalacje), jak i wszelkiego rodzaju ruchomości (wyposażenie domu, sprzęt AGD, sprzęt elektroniczny itp.). Ubezpieczyć można mienie własne, jak również mienie osób trzecich, np. najemców. W zawieranych umowach ubezpieczenia wskazana być musi lokalizacja mienia objętego ochroną, standardowe zabezpieczenia (np. okien i drzwi przed kradzieżą), a także inne elementy określające przedmiot ubezpieczenia wpływające na stopień ryzyka. W zależności od rodzaju, ubezpieczenie chronić może przed skutkami określonych ryzyk (np. od ognia, od kradzieży, itp.) lub wszystkich rodzajów ryzyka za wyjątkiem tych które są wskazane w wyłączeniach odpowiedzialności (tzw. *all risk*).

W ramach ochrony podstawowej w ubezpieczeniach nieruchomości ubezpieczyciel obejmuje ochroną najczęściej tzw. mury i stałe elementy nieruchomości od podstawowych ryzyk (na ogół są to pożar i zalanie). Niekiedy ubezpieczyciele rozszerzają ten zakres o umowy dodatkowe. Tak samo postępuje się z dodatkowym ubezpieczeniem ruchomości domowych.

Suma ubezpieczenia odpowiada wartości przedmiotu, która może być ustalona w różnoraki sposób. Może to być np. wartość odtworzeniowa (czyli koszt przywrócenia do stanu pierwotnego), księgową (której podstawą jest wartość wskazana w ewidencji księgowej) czy też rynkowa (możliwa do uzyskania na rynku cena danego składnika majątku).

Do najbardziej powszechnych produktów w tym zakresie należą ubezpieczenia:

- od ognia i innych zdarzeń losowych (najczęściej następujące zdarzenia losowe: ogień, uderzenie pioruna, wybuch oraz upadek statku powietrznego, a także dodatkowe zagrożenia: powódź, ciężar śniegu lub lodu, huragan, grad, trzęsienie lub osunięcie się ziemi i lawina). W zakresie ochrony ubezpieczeniowej ująć można także koszty usuwania szkód¹⁰³;

¹⁰³ Określane są skrótem FLEXA od angielskich nazw zdarzeń: *fire, lighting, explosion, aircraft falling*, zob. M. Wieczorek-Kosmala, *Ubezpieczenia mienia*, [w:] M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Ubezpieczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 335.

- kradzieży i rabunku, rozumianych jako: zabór cudzej rzeczy w celu przywłaszczenia (kradzież), zabór mienia przy użyciu lub groźbie użycia siły fizycznej (rabunek). Ubezpieczenia te obejmują przede wszystkim mienie ruchome. Za dodatkową składką ubezpieczenie można rozszerzyć o wartości pieniężne (np. w transporcie), szyby i inne przedmioty szklane od stłuczenia oraz mienie od wandalizmu, czyli celowego zniszczenia przez osoby trzecie.
- ubezpieczenia określonych składników mienia (wyposażenie, sprzęt elektroniczny, AGD, dzieła sztuki, zbiory kolekcjonerskie itp.).

Ze względu na nasilenie niekorzystnych zjawisk pogodowych bardzo ważną w ostatnich latach kategorią ubezpieczeń stały się tzw. ubezpieczenia katastroficzne. Ich cechą charakterystyczną są między innymi bardzo trudne do przewidzenia okoliczności i momenty wystąpienia. Ponadto charakteryzują się one dużym zasięgiem oraz rozmiarem szkód na skutek kumulacji ryzyka. Ubezpieczenia tego typu chronią ubezpieczonych np. od skutków powodzi, huraganów, trzęsień ziemi, lawin itp. Najbardziej groźne ze zjawisk pogodowych występujących w Polsce to powodzie, susze oraz burze i silne wiatry. Na rynku dostępne są także ubezpieczenia od katastrof związanych z działalnością człowieka (np. cywilizacyjne, chemiczne, terroryzm, itp.).

Przy zawieraniu umów ubezpieczenia należy także pamiętać o stosowanych powszechnie ograniczeniach odpowiedzialności ubezpieczycieli, które mają wpływ na wysokość składek. Główne ich kategorie to:

- udział własny – tak nazywany jest procent, o jaki zmniejszona będzie wypłata odszkodowania¹⁰⁴;
- franszyza redukcyjna – wartość, o jaką zmniejszona będzie wypłata, o ile szkoda przekroczy wskazaną w umowie wartość;
- franszyza integralna – wartość szkody, powyżej której ubezpieczyciel wypłaci odszkodowanie w pełnej wysokości (poniżej jej wartości nie wypłaci odszkodowania)¹⁰⁵.

W ostatnich latach na polskich drogach pojawia się coraz więcej samochodów, co powoduje wzrost natężenia ruchu, a tym samym prawdopodobieństwa kolizji i wypadków. Jest to skutkiem nie tylko rozwoju przemysłu samochodowego i handlu czy zamożności obywateli, lecz także coraz większej dostępności dogodnych metod finansowania pojazdów (kredyt, leasing, abonament). Z tego względu na rynku dostępne są ubezpieczenia komunikacyjne będące największą grupą produktów

¹⁰⁴J. Lisowski, *Ubezpieczenia finansowe* [w:] W. Ronka-Chmielowiec (red.), dz. cyt., s. 388.

¹⁰⁵M. Wieczorek-Kosmala, *Ubezpieczenia mienia* [w:] *Ubezpieczenia*, red. M. Iwanicz-Drozdowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018, s. 332–333.

ubezpieczeniowych należących do tzw. pozostałych ubezpieczeń osobowych oraz ubezpieczeń majątkowych (tj. działu II ubezpieczeń). Są one skierowane do osób fizycznych i do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą.

W ubezpieczeniach tych występują trzy główne rodzaje umów: obowiązkowe ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej posiadaczy pojazdów mechanicznych (tzw. OC komunikacyjne, OC p.p.m.), ubezpieczenie pojazdów od uszkodzeń (autocasco – AC) oraz ubezpieczenie następstw nieszczęśliwych wypadków kierowcy i pasażerów (NNW). Dostępne są również dodatkowe ubezpieczenia – np. assistance, ubezpieczenie dodatkowego wyposażenia, ubezpieczenie utraty niżek itp.¹⁰⁶.

Szeroko rozumiane ubezpieczenia komunikacyjne związane są zatem głównie z ruchem pojazdów po drogach. Głównym produktem z grupy ubezpieczeń pojazdów lądowych jest obowiązkowe w naszym kraju od 1968 roku ubezpieczenie odpowiedzialności cywilnej wszelkiego rodzaju, wynikającej z posiadania pojazdów mechanicznych za szkody powstałe w związku z ruchem tych pojazdów (OC p.p.m.). Jest ono skierowane do osób fizycznych i do podmiotów gospodarczych posiadających pojazdy mechaniczne zarejestrowane na terytorium Polski. Na mocy obowiązujących przepisów istnieją takie same zasady dla wszystkich ubezpieczeń OC p.p.m., niezależnie od oferującego je zakładu ubezpieczeń. Celem ubezpieczenia OC p.p.m. jest ochrona szkód, jakich może doświadczyć bezpośrednio inna osoba (śmierć, uszkodzenie ciała, rozstrój zdrowia), jak i szkód w mieniu (zniszczenie, uszkodzenie), które powstały z winy kierującego. Mogą one wystąpić zarówno na skutek wypadków komunikacyjnych, jak i podczas wsiadania i wysiadania z pojazdu mechanicznego, załadowywania lub rozładowywania pojazdu oraz podczas jego zatrzymania lub postoju¹⁰⁷.

Jeśli posiadacz pojazdu albo kierujący jest sprawcą kolizji lub wypadku, jest obowiązany do pokrycia szkód, co jest realizowane z jego polisy. Zakład ubezpieczeń musi pokryć koszty likwidacji szkód (na majątku i zdrowiu poszkodowanych), w tym m.in. koszty usług medycznych świadczonych ofiarom wypadków, koszty długoterminowych świadczeń i rent wypłacanych poszkodowanym oraz zwrot utraconych dochodów. W niektórych sytuacjach ubezpieczyciel lub Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny mają prawo dochodzić od kierującego pojazdem mechanicznym zwrotu wypłaconego już odszkodowania (tzw. roszczenie regresowe). Dzieje się tak, jeśli wystąpiła jedna z niżej wymienionych okoliczności, w których kierujący:

¹⁰⁶ K. Ortyński, *Ubezpieczenia komunikacyjne, istota, grupy ryzyka*, [w:] E. Wierzbicka (red.), *Ubezpieczenia non-life*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 251.

¹⁰⁷ Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych, tekst jedn.: Dz. U. z 2019 r., poz. 2214, art. 34.

- wyrządził szkodę umyślnie;
- był w stanie po użyciu alkoholu lub w stanie nietrzeźwości;
- znajdował się pod wpływem środków odurzających, substancji psychotropowych lub środków zastępczych w rozumieniu przepisów o działaniu narkomanii;
- wszedł w posiadanie pojazdu wskutek popełnienia przestępstwa;
- nie posiadał prawa jazdy;
- zbiegł z miejsca zdarzenia.

Należy podkreślić, iż w powyższych przypadkach osoba poszkodowana jest objęta ochroną i otrzyma środki na pokrycie szkody, ale sprawca może potem zostać zobowiązany do jej pokrycia podmiotowi, który je wypłacił.

Pozostałe ubezpieczenia w tej kategorii są dobrowolne. Autocasco jest tego klasycznym przykładem. Zakres tego typu polis obejmuje głównie uszkodzenie pojazdu oraz kradzież. Innymi słowy, posiadacz otrzyma odszkodowanie, gdy sam uszkodzi samochód lub sprawca uszkodzenia nie może być zidentyfikowany. Podobnie rzecz się ma w przypadku kradzieży auta. Pozostałe ubezpieczenia, o których wspomniano, także są dobrowolne i z pewnością warto rozważyć ich dołączenie do pakietu ubezpieczeń komunikacyjnych (np. NNW, assistance, ubezpieczenie dodatkowego wyposażenia, ubezpieczenie utraty zniżek itp.).

Choć najistotniejszy jest tu rozwijający się cały czas klasyczny transport drogowy, należy również wspomnieć o transporcie lotniczym, śródlądowym oraz morskim. To z kolei wiąże się ze zwiększonym zapotrzebowaniem na szeroko rozumiane ubezpieczenia transportowe, których szczegółły jednak wykraczają poza zakres niniejszego opracowania.

Kolejna kategoria ubezpieczeń to tzw. ubezpieczenia odpowiedzialności cywilnej (OC). Ich zadaniem jest ochrona osób trzecich, wobec których odpowiedzialność za szkodę ponosi osoba ubezpieczona (osoby fizyczne lub przedsiębiorca). Przykładem obowiązkowych ubezpieczeń tego typu są wspomniane wcześniej obowiązkowe ubezpieczenia komunikacyjne (OC p.p.m.), ale na rynku dostępne są również inne typy produktów ze względu na obowiązek ubezpieczenia niektórych grup zawodowych określony w przepisach prawa (np. architekci, księgowi, biegli rewidenci itp.). Oprócz nich na rynku istnieją również inne, nie zawsze obowiązkowe ubezpieczenia tego typu: OC w życiu prywatnym, ubezpieczenie OC zawodowe i OC z tytułu prowadzenia działalności gospodarczej. Ubezpieczenia tego typu chronią zarówno ubezpieczonego, jak i osoby poszkodowane. Gdy poszkodowany wystąpi z roszczeniem, zakład ubezpieczeń wypłaca odszkodowanie w imieniu ubezpieczonego (niekiedy wypłacana kwota przekracza jego możliwości finansowe).

W gospodarstwach domowych najbardziej powszechne i przydatne są dobrowolne ubezpieczenia OC w życiu prywatnym. Chronią one ubezpieczonych przed

skutkami finansowymi szkód wyrządzonych przez członków gospodarstwa domowego, zwierzęta domowe lub osoby zatrudnione przez domowników (np. ekipy budowlane, opiekunka itp.). Najczęściej stanowią one dodatek do omawianych wcześniej ubezpieczeń nieruchomości oraz mienia. Szczególnym rodzajem ubezpieczeń OC w życiu prywatnym jest ubezpieczenie dla uczestników imprez turystycznych (wpisujące się w szerszą kategorię tzw. ubezpieczeń turystycznych). Zabezpieczają one turystów podczas podróży przed skutkami zdarzeń, za które oni sami ponoszą odpowiedzialność cywilną. Mogą to być koszty powstałe w wyniku strat na zdrowiu – np. uszkodzenia ciała lub nawet śmierci (przykładem może być nieumyślne potrącenie kogoś rowerem lub na trasie narciarskiej). Mogą to być także straty na dobrach osobistych innej osoby spowodowane przez ubezpieczonego lub będących pod jego opieką osób małoletnich bądź pozostałych członków rodziny. W trakcie podróży wakacyjnych bardzo przydatne mogą okazać się również inne kategorie ubezpieczeń turystycznych, które chronią ubezpieczonych przed skutkami różnego rodzaju chorób lub urazów skutkujących koniecznością hospitalizacji, zapewniają transport medyczny do kraju czy nawet transport zwłok. Istnieją także inne kategorie ochrony, dotyczące np. opóźnienia samolotu czy zgubienia bagażu.

Podsumowanie

W zakresie poruszanych w niniejszym opracowaniu treści uwaga skupiona została na kilku głównych zagadnieniach: pojęciu ryzyka i ubezpieczeń, ryzyku w gospodarstwie domowym oraz podmiotach gospodarczych, ubezpieczeniach osobowych oraz ubezpieczeniach majątku trwałego. Należy pamiętać, iż obszar ubezpieczeń jest jednym z najbardziej istotnych, który decyduje o długoterminowym bezpieczeństwie i stabilizacji finansowej. Z tego względu przed nabyciem każdego produktu ubezpieczeniowego należy bardzo dokładnie przeanalizować swoje potrzeby, aby dostosować program ubezpieczeniowy do bieżącej sytuacji majątkowej, finansowej i/lub zdrowotnej. Dodatkowo należy za każdym razem bardzo dokładnie zapoznać się z treścią ogólnych warunków ubezpieczenia, które są kluczowym elementem umowy ubezpieczenia. OWU zawierają najważniejsze informacje dotyczące praw, obowiązków, konstrukcji, zakresu ubezpieczeń, wyłączeń odpowiedzialności ubezpieczyciela i innych elementów umowy. Należy robić to zawsze z należytym wyprzedzeniem, aby pośpiech nie wpłynął na podjęcie niewłaściwych decyzji i wyboru nieadekwatnego produktu ubezpieczeniowego.

Rozdział V

Planowanie sytuacji finansowej z wykorzystaniem wykresu Gantta / Adamieckiego

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp

1. Planowanie realizacji przedsięwzięcia
2. Opracowanie harmonogramu wydatków związanych z przedsięwzięciem
3. Określenie kluczowych czynności w przedsięwzięciu
4. Optymalizacja czasowo-kosztowa realizacji przedsięwzięcia

Podsumowanie

Wstęp

Planowanie jest procesem nieustannie towarzyszącym nam w codziennej działalności. Aby osiągnąć określony cel, sporządzamy plan, a następnie realizujemy założone w nim działania. W naukach ekonomicznych planowanie jest od lat wskazywane jako jedna z podstawowych funkcji procesu zarządzania. Pierwszy wskazał je francuski uczone i inżynier Henri Fayol¹⁰⁸. Proces zarządzania definiowany jest w naukach ekonomicznych jako zestaw różnorodnych działań prowadzonych w organizacji z wykorzystaniem różnorodnych zasobów, który ma doprowadzić do osiągnięcia celów tej organizacji. Według Fayola na proces zarządzania składają się cztery funkcje: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola. Planowanie jest zatem funkcją leżącą u podstaw procesu zarządzania i właśnie od niego należy zacząć, jeśli organizacja ma osiągnąć pożądane cele. Planowanie w literaturze definiowane jest jako ustalanie celów i projektowanie sposobów ich realizacji poprzez odpowiednie przyszłe działania. Każdorazowo w trakcie planowania należy znaleźć odpowiedzi na wiele pytań. Podstawowe z tych pytań to między innymi: dlaczego chcemy osiągnąć ten konkretny cel, w jakim czasie chcemy go osiągnąć, za pomocą jakich zasobów go zrealizujemy (w tym: ile środków pieniężnych na to potrzebujemy), jakie narzędzia zamierzamy stosować w trakcie pracy.

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną narzędzia, które ułatwiają uzyskanie odpowiedzi na dwa z tych kluczowych pytań: ile czasu potrzebujemy na realizację danego przedsięwzięcia (osiągnięcie celu) oraz jakie zasoby są do tego potrzebne – ze szczególnym uwzględnieniem zasobów, jakim są środki pieniężne. Do realizacji przedsięwzięcia każdorazowo potrzeba różnorodnych zasobów. Poza środkami finansowymi mogą to być różnego rodzaju maszyny, urządzenia, ale również i ludzie. Należy zwrócić uwagę, iż pieniądze to zasób szczególnego rodzaju – za ich pomocą można łatwo zdobyć pozostałe niezbędne do realizacji przedsięwzięcia zasoby. W naukach finansowych nazywa się to wysoką płynnością pieniądza. Wyznaczenie czasu realizacji analizowanego przedsięwzięcia wraz z określeniem kluczowych dla niego działań możliwe jest dzięki harmonogramowi, który wykorzystując należy także do zaplanowania wydatków związanych z realizacją całego przedsięwzięcia. Istnieje wiele potencjalnych rozwiązań dotyczących realizacji każdego planowanego przedsięwzięcia. Zawsze istnieje jednak zawsze takie rozwiązanie, które z punktu widzenia realizującego przy uwzględnieniu jego możliwości jest najlepsze. Wybór najlepszego rozwiązania zależy od parametru, który uznany zostanie za kluczowy i który będzie brany pod uwagę w pierwszej kolejności. Wybór najlepszego wariantu rozwiązania analizowanego problemu nazywany

¹⁰⁸ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

jest **optymalizacją**. Przy tworzeniu harmonogramu realizacji jakiegoś procesu zazwyczaj dokonuje się optymalizacji, biorąc pod uwagę trzy podstawowe parametry opisujące każdy projekt:

- czas realizacji (wówczas dąży się np. do maksymalnego skrócenia realizacji całego procesu lub do realizacji procesu w wyznaczonym czasie);
- koszty realizacji projektu (wówczas dąży się np. do minimalizacji kosztu przedsięwzięcia lub do realizacji przedsięwzięcia za określoną kwotę);
- jakość zrealizowanego w ramach projektu produktu¹⁰⁹.

Pomiędzy tymi trzema parametrami opisującymi przedsięwzięcie istnieje bardzo silny związek i zmiana jednego z nich każdorazowo wywołuje konsekwencję w pozostałych dwóch parametrach.

Projekt można optymalizować, biorąc pod uwagę różne parametry i dokonując jednocześnie zmian wielu kryteriów – mamy wówczas do czynienia z optymalizacją wielokryterialną. Niewątpliwie prostszym procesem jest optymalizacja jednokryterialna, która jak nazwa wskazuje, skupia się jedynie na pojedynczym kryterium. W niniejszym rozdziale zaprezentowana zostanie optymalizacja dwukryterialna, biorąca pod uwagę czas i koszty. Podstawowym narzędziem optymalizacji jest **harmonogram** przedsięwzięcia – to on właśnie umożliwia wyznaczenie czynności, które z punktu widzenia realizacji całego przedsięwzięcia mają kluczowe znaczenie i największy wpływ na całe przedsięwzięcie z punktu widzenia całkowitego czasu realizacji. Harmonogram umożliwia identyfikację tych czynności na etapie planowania, co pozwala odpowiednio przygotować realizację tych czynności i jednocześnie ustalić, jakie zasoby są do tego niezbędne. Jak podobno stwierdził wielki fizyk Albert Einstein: „Gdybym miał godzinę na rozwiązanie problemu, od którego zależałoby moje życie, 45 minut poświęciłbym na przemyślenie sposobu rozwiązania tego problemu”. To stwierdzenie dobitnie wskazuje zarówno rolę planowania w realizacji przedsięwzięć, jak i zależność dotyczącą samego procesu planowania – czas planowania (szczególnie w przypadku skomplikowanych przedsięwzięć) jest często o wiele dłuższy niż czas realizacji opracowanego rozwiązania. Materiał w niniejszym rozdziale został zaprezentowany na podstawie analizy wymyślonego przypadku – prostego przedsięwzięcia (projektu).

1. Planowanie realizacji przedsięwzięcia

Punktem wyjścia każdego planu jest właściwie określony cel. Jest to szczególnie istotne, jeżeli planowane przedsięwzięcie finansowane będzie z wykorzystaniem środków finansowych pozyskanych z zewnątrz, do których najczęściej należą kredyt

¹⁰⁹ M. Trocki (red. nauk.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2013.

lub pożyczka. W takim przypadku pożyczający musi udowodnić pożyczającemu, że dokładnie wie, co zamierza zrobić, czyli potrafi dokładnie zdefiniować cel swoich działań. Przy określaniu i prezentowaniu celu można wykorzystać zasadę stosowaną od dawna w podstawach zarządzania, której nazwa jest akronimem powstałym z wyrażonych w języku angielskim cech określających dobrze zdefiniowany cel: **SMART**¹¹⁰. Cel powinien być:

- 1) *Specific* – jasno sprecyzowany. Należy wiedzieć, co chce się osiągnąć, po co chce się to osiągnąć oraz jak chce się to osiągnąć;
- 2) *Measurable* – mierzalny. Jeżeli chce się coś osiągnąć, trzeba być w stanie precyzyjnie zmierzyć późniejsze rezultaty;
- 3) *Attainable* – osiągalny, możliwy do osiągnięcia;
- 4) *Realistic* – realistyczny – choć trzeba mieć poczucie, że cel stanowi pewne wyzwanie, nie może być zatem za łatwy;
- 5) *Timely* – dokładnie określony w czasie.

Cel opisany w sposób, który umożliwia identyfikację powyższych pięciu parametrów, jest podstawą do określenia działań, które należy wykonać, żeby go osiągnąć. W dalszej części rozdziału do omówienia problematyki planowania projektu wykorzystano przykład konkretnego celu i opisano czynności, które składają się o jego optymalną realizację.

Załóżmy, że pewna rodzina chce jechać na wycieczkę do Kenii (możliwie jak najszybciej), ale przed wyjazdem zaplanowała remont (malowanie) pokoju w mieszkaniu. Zakończenie remontu pokoju jest warunkiem wyjazdu do Kenii. Celem jest zatem odmalowanie pokoju w jak najkrótszym możliwym czasie oraz przygotowanie się do wyjazdu. W pierwszej kolejności należy zidentyfikować niezbędne czynności pozwalające zrealizować tak określony cel. Zostały one przedstawione w drugiej kolumnie Tabeli 1 (bez zachowania kolejności ich wykonywania). W kolejnym kroku na podstawie doświadczeń z przeszłości lub informacji zaczerpniętych z różnych źródeł należy ustalić dla zidentyfikowanych czynności czas ich realizacji oraz niezbędny koszt.

¹¹⁰R. Walczak, *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa 2014.

Tab. 1. Czynności związane z remontem pokoju i przygotowaniem się do wyjazdu do Kenii wraz założonym czasem i kosztem

Czynność	Nazwa czynności	Czas trwania (dni)	Koszt (zł)
A	Wyniesienie mebli z malowanego pokoju	0,50	100
B	Malowanie ścian	1,00	200
C	Szczepienie ochronne w związku z wyjazdem na wakacje (każda z osób może być szczepiona oddzielnie)	0,50	400
D	Zakup i przewóz materiałów remontowych do domu	0,50	1 000
E	Suszenie ścian po myciu	1,00	0
F	Zakup sprzętu turystycznego na wakacje	1,00	2 000
G	Wyrobienie wiz kenijskich	0,50	200
H	Umycie ścian, zabezpieczenie podłogi i okien przed poplamieniem	0,50	300
I	Sprzątnięcie remontowanego pokoju	1,00	100
K	Malowanie sufitu	1,00	100
L	Zakup biletów lotniczych	0,50	3000
M	Wynajęcie wycieczek na miejscu	0,50	2000
N	Wniesienie mebli do remontowanego pokoju	0,50	200
O	Zamówienie i opłacenie hotelu na miejscu (Kenia)	0,50	2000
P	Spakowanie bagaży	1,00	0
S	Wykup ubezpieczenia związanego z wycieczką	0,50	1 000
	Razem	11,0	12 600

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku parametru kosztu dodanie wszystkich zidentyfikowanych pozycji pozwala na określenie **budżetu** niezbędnego do realizacji całego planowanego przedsięwzięcia – w analizowanym przypadku jest to 12 600 zł. Jest to całkowity budżet niezbędny do przeprowadzenia remontu pokoju i przygotowaniu się do wyjazdu. Jeżeli nie uwzględniono jakiejś czynności w spisie, to nie zostanie ona uwzględniona w budżecie przedsięwzięcia i może się okazać, iż zaplanowane środki na realizację całego przedsięwzięcia są za małe. Zazwyczaj

wykonanie czynności wiąże się z wydatkowaniem środków pieniężnych (w analizowanym przykładzie są tylko dwa wyjątki: czynność E – suszenie ścian – i czynność P – pakowanie), dlatego istotne jest określenie momentu, w którym będą one potrzebne. W przypadku każdego przedsięwzięcia najlepiej byłoby mieć do dyspozycji cały budżet przed przystąpieniem do jego realizacji – w tej sytuacji 12 600 zł. Ale czy to jest konieczne? Nie zawsze. Wszystko zależy od momentu, w którym planuje się zapłacić za poszczególne czynności. Za realizację czynności można płacić w różnych punktach czasowych – przed rozpoczęciem wykonywania danej czynności lub po zakończeniu jej wykonywania – w zależności od umowy z wykonawcą. Różny sposób płatności za wykonanie czynności spowoduje w konsekwencji różny harmonogram czasowy wydatków przy zachowaniu niezmiennego wysokości budżetu. Aby sporządzić **harmonogram wydatków**, należy określić czas, w którym realizacja poszczególnych czynności się rozpocznie i zakończy, czyli sporządzić **harmonogram czasowy** całego przedsięwzięcia. Harmonogram określi momenty rozpoczęcia i zakończenia poszczególnych czynności, a w konsekwencji wyznaczy czas realizacji całego przedsięwzięcia. Można zsumować czas trwania wszystkich czynności – w analizowanym projekcie po zsumowaniu czasu 17 czynności otrzyma się 11 dni, co jest najdłuższym czasem realizacji całego przedsięwzięcia, przy założeniu iż czas wykonywania czynności będzie zgodny z zaplanowanym. Należy zwrócić uwagę, że jeżeli na etapie identyfikacji poszczególnych czynności w ramach przedsięwzięcia jakiejś czynności zabraknie, wywoła to konsekwencje nie tylko w budżecie projektu, lecz także w harmonogramie czasowym – będzie on niekompletny, zatem czas realizacji całego przedsięwzięcia będzie prawdopodobnie niedoszacowany. Inną ważną kwestią dotyczącą harmonogramu czasowego jest to, że niektóre czynności mogą być realizowane równoległe (dwie, trzy lub kilka czynności tym samym czasie), co powoduje skrócenie harmonogramu. Warunkiem realizacji poszczególnych czynności równoległe jest posiadanie niezbędnych zasobów. Trzeba również pamiętać, iż rozpoczęcie wykonywania niektórych czynności wymaga zakończenia innych czynności. W analizowanym przedsięwzięciu możemy wyróżnić dwa rodzaje czynności: związane z remontem pokoju i związane z planowaną wycieczką do Kenii. Oba zidentyfikowane wątki umożliwiają realizację celu – wyjazd na planowaną wycieczkę – jednak można je traktować w pewnym sensie niezależnie. Po dokonaniu podziału czynności zgodnie z tymi dwoma wątkami i dodatkowo uporządkowaniu ich w kolejności wykonywania (należy zwrócić uwagę na powiązania przyczynowo-skutkowe między zidentyfikowanymi czynnościami) tabela przedstawiałaby się następująco (Tab. 2).

Tab. 2. Czynności w analizowanym przedsięwzięciu uporządkowane według realizowanych wątków i kolejności ich realizacji

Wątek remontowy			Wątek wycieczkowy		
Czynność	Nazwa czynności	Czas trwania (dni)	Czynność	Nazwa czynności	Czas trwania (dni)
D	Zakup i przewóz materiałów remontowych do domu	0,5	G	Wyrobienie wiz kenijskich	0,5
A	Wyniesienie mebli z malowanego pokoju	0,5	L	Zakup biletów lotniczych	0,5
H	Umycie ścian, zabezpieczenie podłogi i okien przed poplamieniem	0,5	C	Szczepienie ochronne w związku z wyjazdem na wakacje (każda z osób może być szczepiona oddzielnie)	0,5
E	Suszenie ścian	1,0	O	Zamówienie i opłacenie hotelu na miejscu (Kenia)	0,5
K	Malowanie sufitu	1,0	M	Wynajęcie wycieczek na miejscu	0,5
B	Malowanie ścian	1,0	F	Zakup sprzętu turystycznego na wakacje	1,0
N	Wniesienie mebli do remontowanego pokoju	0,5	S	Wykup ubezpieczenia związanego z wycieczką	0,5
I	Sprzątnięcie remontowanego pokoju	1,0	P	Spakowanie bagaży	1,0
	Razem	6,0		Razem	5,0

Źródło: opracowanie własne.

Zakładając, iż poszczególne etapy realizowanego przedsięwzięcia mogą być realizowane równolegle, ale poszczególne czynności w ramach wątku muszą być wykonywane po zakończeniu czynności je poprzedzających, realizacja poszczególnych wątków trwa:

- wątek remontowy – 6 dni;
- wątek wycieczkowy – 5 dni.

Równoległa realizacja obu wątków umożliwi zatem skrócenie czasu realizacji całego przedsięwzięcia z 11 dni do 6 dni – przy takim samym koszcie związanym z realizacją przedsięwzięcia udałoby się skrócić czas jego realizacji niemal o połowę. Niestety prezentacja czynności w tabelce nie pozwala na uzyskanie informacji, w jakim momencie

dana czynność się zaczyna, a w jakim się kończy. Na początku XX wieku polski inżynier **Karol Adamecki**¹¹¹ wymyślił sposób graficznej prezentacji harmonogramu. Kilka lat później podobny pomysł zaprezentował amerykański inżynier **Henry Gantt**¹¹². Z uwagi na mniejszą popularność języka rosyjskiego, w jakim publikował Adamecki, sposób wizualizacji przedsięwzięcia za pomocą wykresu spopularyzował się dzięki pracom Amerykanina i dzisiaj funkcjonuje on pod nazwą **wykres Gantta**. Wykres Gantta/Adameckiego dla analizowanego przedsięwzięcia został zaprezentowany poniżej.

Rys. 1. Wykres Gantta/Adameckiego dla analizowanego przedsięwzięcia

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K		B		N	I	
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F		S	P			

*Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

Źródło: opracowanie własne.

Na sporządzonym wykresie dokładnie widać, które czynności realizowane będą równolegle. Oczywiście, jak wspomniano wcześniej, jest to wykonalne pod warunkiem posiadania zasobów umożliwiających jednoczesną realizację dwóch czynności. Na podstawie sporządzonego wykresu Gantta/Adameckiego można określić, kiedy poszczególne czynności się rozpoczną i kiedy zakończą. Sporządzony wykres przekazuje też dodatkową informację – czy można opóźnić realizację poszczególnych czynności bez wpływu na wyznaczony czas realizacji całego przedsięwzięcia. Wydłużenie jakiegokolwiek czynności z wątku remontowego skutkować będzie wydłużeniem czasu realizacji całego przedsięwzięcia, podczas gdy czynności znajdujące się w wątku wycieczkowym mogą się nieznacznie opóźniać (maksymalnie można je łącznie wydłużyć o jeden dzień). Posługując się terminem pochodzącym z zarządzania projektami, można powiedzieć, iż czynności realizowane w ramach wątku remontowego znajdują się na **ścieżce krytycznej** – co oznacza, że **czynności te nie mają zapasu czasu i muszą być realizowane zgodnie z harmonogramem**¹¹³, jakkolwiek ich wydłużenie spowoduje wydłużenie czasu trwania całego projektu. Czynności realizowane w ramach wątku wycieczkowego mają natomiast w sumie dzień zapasu czasowego – nie są na ścieżce krytycznej i można nieznacznie opóźnić czas ich realizacji bez wpływu na całkowity czas przedsięwzięcia. Należy jednak

¹¹¹ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.; K. Adamecki, *Metoda wykreślna organizowania pracy w walcowniach*, „Przegląd techniczny” 1909, nr 17, 18, 19.

¹¹² J. Geraldi, T. Lechter, *Gantt charts revisited. A critical analysis of its roots and implications to the management of projects today*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2012, Vol. 5.

¹¹³ R. Wysocki, R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion One Press, Gliwice 2005.

pamiętać, iż wykorzystanie zapasu (jeden dzień) i wydłużenie pierwszej czynności w ramach tego wątku (G) spowoduje brak zapasu w kolejnych czynnościach w ramach tego wątku. Wątek ten znajdzie się wówczas również na ścieżce krytycznej. Wariant takiej realizacji przedsięwzięcia przedstawiony został na Rysunku 2.

Rys. 2. Wykres Gantta/Adamięckiego dla analizowanego przedsięwzięcia, wariant zakładający wydłużenie czynności G o jeden dzień

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K		B		N	I	
Wątek wycieczkowy	G			L	C	O	M	F	S		P	

* Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

**Na szaro oznaczono czynność (G), której czas trwania uległ wydłużeniu o jeden dzień

Źródło: opracowanie własne.

Teraz oba wątki znajdują się na ścieżce krytycznej, co oznacza, że aby zrealizować przedsięwzięcie w zaplanowanym czasie 6 dni, żadna z czynności nie może się już opóźnić. Sporządzony harmonogram czasowy pozwala kontrolować realizację całego ułożonego planu działania.

Bazowy wykres Gantta/Adamięckiego (Rys. 1) daje kluczową informację. Otóż jeżeli 6 dni nie jest satysfakcjonującym wynikiem czasowym, ponieważ rodzina chce wylecieć do Kenii np. za maksymalnie 5 dni, jasne jest, które czynności należy skrócić, by uzyskać satysfakcjonujący wynik (wylot za 5 dni). Trzeba wówczas skrócić czynności znajdujące się na ścieżce krytycznej. Należy jednak przy tym pamiętać, iż zazwyczaj skrócenie czasu realizacji danej czynności wiąże się z użyciem większych zasobów, np. środków finansowych. Zatem skrócenie czasu realizacji całego przedsięwzięcia będzie związane ze zwiększeniem jego budżetu. Przy założeniu, że uda się skrócić czynności w wątku remontowym w sumie o jeden dzień (np. malowanie zarówno ścian (B), jak i sufitu (K) skraca się w sumie o jeden dzień – każdą z czynności o pół dnia), wykres Gantta/Adamięckiego dla przedsięwzięcia wygląda następująco (Rys. 3).

Rys. 3. Wykres Gantta/Adamięckiego dla analizowanego przedsięwzięcia, wariant zakładający skrócenie czynności B i K w sumie o jeden dzień

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K	B	N	I	
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F		S	P	

* Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

**Na szaro oznaczono czynność (B i K), których czas trwania uległ skróceniu – każdej o pół dnia

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki wykorzystaniu dodatkowych zasobów (np. środków pieniężnych) można zatem skrócić czas realizacji całego przedsięwzięcia do 5 dni. Należy zwrócić uwagę, iż teraz oba wątki znajdują się na ścieżce krytycznej i jeżeli rodzina będzie chciała dalej skrócić czas całego przedsięwzięcia, musi równocześnie skrócić zarówno czynności znajdujące się w wątku remontowym, jak i czynności znajdujące się w wątku wycieczkowym. Oznaczać to prawdopodobnie będzie, iż koszt takiego skracania będzie większy, aniżeli miałyby to miejsce w przypadku skracania pojedynczych czynności (poprzednio równoczesne skracanie czynności B i K). Wynika to z faktu, iż dokonane skrócenie (czynności B i K) spowodowało pojawienie się całkiem nowej ścieżki krytycznej, która teraz przebiega także w wątku wycieczkowym. Dokonane modyfikacje spowodowały, że teraz ewentualne wydłużenie każdej z czynności w nowym harmonogramie (w stosunku do założonego po modyfikacji planu) spowoduje wydłużenie czasu realizacji przedsięwzięcia powyżej 5 zaplanowanych dni.

Harmonogram z wykorzystaniem wykresu Gantta/Adamieckiego można sporządzić dla wszystkich przedsięwzięć, które umiemy rozbić na czynności składowe. Jeżeli np. w planie jest pozyskanie środków finansowych z zewnątrz w formie pożyczki lub kredytu, można zoptymalizować cały proces, postępując w sposób opisany powyżej. Należy więc zidentyfikować wszystkie niezbędne do wykonania czynności, oszacować czas wykonywania tych czynności, uporządkować je według zależności przyczynowo-skutkowych i określić ewentualne koszty. W efekcie uzyska się zarówno informacje dotyczące czasu niezbędnego do uzyskania kredytu, jak i budżetu, jaki powinien zostać przeznaczony na to przedsięwzięcie. Sporządzony harmonogram pozwoli kontrolować realizację całego przedsięwzięcia zgodnie z poczynionymi założeniami i umożliwi pozyskanie zewnętrznych środków pieniężnych w założonym czasie i przy wydatkowaniu zaplanowanego budżetu. Jeśli czas pozyskania zewnętrznych środków jest zbyt długi, można wskazać czynności ze ścieżki krytycznej, których skrócenie umożliwi szybsze pozyskanie środków finansowych. Wykres Gantta/Adamieckiego pozwala zatem zarządzać czasem realizacji całego przedsięwzięcia i dostosowywać go do oczekiwań zarządzającego projektem.

2. Opracowanie harmonogramu wydatków związanych z przedsięwzięciem

Jeżeli dysponuje się harmonogramem czasowym realizacji całego przedsięwzięcia, można z jego pomocą stworzyć harmonogram wydatków związanych z projektem. Ponownie rozważania będą koncentrowały się na przykładzie omawianym we wcześniejszej części rozdziału (wyjazd do Kenii po remoncie pokoju). Jak wcześniej wspomniano, w pierwszej kolejności należy ustalić, kto będzie realizował

poszczególne czynności i jak będzie się płacić za ich realizację wykonawcy – czy przed wykonaniem czynności, czy też po jej wykonaniu. W niniejszej części rozpatrzone zostały dwa warianty płatności za realizację poszczególnych czynności: płatność całej należności następuje przed wykonaniem czynności lub też płatność całej należności następuje po wykonaniu danej czynności. Oczywiście istnieje wiele innych rozwiązań, np. można płacić 50% przed rozpoczęciem wykonywania danej czynności i 50% po jej zakończeniu. Niewątpliwie czynnikiem mającym duże znaczenie na sposób płatności jest posiadanie odpowiednich środków pieniężnych na spłatę powstałych zobowiązań. Sporządzenie planu wydatków pozwala na zaplanowanie wielkości środków, jakie będą niezbędne do realizacji całego przedsięwzięcia w poszczególnych punktach czasowych. Jeżeli z planu wynikać będzie, iż w momencie założonej płatności prawdopodobnie nie będzie się posiadać odpowiednich do spłaty środków finansowych, można rozpocząć negocjacje w celu odroczenia terminu płatności i umówić się z wykonawcą danej czynności na inny termin płatności. Bazowy harmonogram czasowy analizowanego przedsięwzięcia został przedstawiony poniżej (Rys. 4).

Rys. 4. Bazowy wykres Gantta/Adamięckiego dla analizowanego przedsięwzięcia

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K		B		N	I	
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F		S	P			

* Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

Źródło: opracowanie własne.

Harmonogram wydatków związanych z realizacją analizowanego przedsięwzięcia przy założeniu, że zapłata za wykonanie każdej czynności następuje przed jej rozpoczęciem przedstawiono w Tabeli 3. Należy zwrócić uwagę, iż poczynione założenia dotyczące czasu wydatkowania środków finansowych skutkują poniesieniem wydatków już na samym początku realizacji całego przedsięwzięcia – w momencie określonym w harmonogramie jako czas 0,0. Oznacza to, że już na samym początku realizacji tego przedsięwzięcia należy posiadać środki finansowe związane z realizacją pierwszych czynności – w tym przypadku są to czynności występujące w obu wątkach przedsięwzięcia (remontowym i wycieczkowym) – czynności D i G.

Tab. 3. Harmonogram wydatków dla analizowanego przedsięwzięcia, wariant zakładający opłacenie czynności przed jej realizacją

Czas (dni)	Rozpoczynana czynność	Koszt (zł)	Skumulowany koszt
0,0	D, G	1 200	1 200
0,5	A, L	3 100	4 300
1,0	H, C	700	5 000
1,5	E, O	2 000	7 000
2,0	M	2 000	9 000
2,5	K, F	2 100	11 100
3,0	-	-	11 100
3,5	B, S	1 200	12 300
4,0	P	-	12 300
4,5	N	200	12 500
5,0	I	100	12 600
5,5	-		
6,0	-		
	RAZEM	12 600	

* Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

Źródło: opracowanie własne.

Sporządzony harmonogram wydatków informuje, jakie środki finansowe potrzebne są na początek każdej połowy zaplanowanego w harmonogramie dnia realizacji przedsięwzięcia. Harmonogram wydatków należałoby teraz skonfrontować z planem dostępnych środków, ażeby określić, czy w każdym momencie dostępne będą środki finansowe na opłacenie realizacji zaplanowanych czynności. Ze sporządzonego harmonogramu wynika, iż cały budżet szacowany na realizację analizowanego przedsięwzięcia (12 600 zł) potrzebny jest najpóźniej na początek piątego dnia realizacji projektu. Jeżeli z planów wydatków i wpływów wynika, iż w którymś z punktów czasowych będzie brakować środków finansowych na opłatę powstałych zobowiązań, można przeprowadzić ewentualne rozmowy dotyczące opóźnienia terminu płatności bądź też przedsięwziąć działania, które przyspieszą wpływ środków finansowych do organizatorów projektu (np. wzięcie krótkoterminowej pożyczki).

W przypadku zmiany zasad płatności za wykonywane czynności harmonogram wydatków będzie całkiem inny. Zakładając, iż w drugim przypadku płaci się wykonawcom czynności po wykonaniu przez nich prac (po zakończeniu danej czynności), harmonogram wydatków projektu wygląda następująco (Tab. 4).

Tab. 4. Harmonogram wydatków analizowanego przedsięwzięcia, wariant zakładający opłacenie czynności po jej realizacji

Czas (dni)	Zakończona czynność	Koszt (zł)	Skumulowany koszt (zł)
0,0	-	-	0
0,5	D, G	1 200	1 200
1,0	A, L	3 100	4 300
1,5	H, C	700	5 000
2,0	O	2 000	7 000
2,5	E, M	2 000	9 000
3,0	-	-	9 000
3,5	K, F	2 100	11 100
4,0	S	1 000	12 100
4,5	B	200	12 300
5,0	P, N	200	12 500
5,5	-	-	12 500
6,0	I	100	12 600
	RAZEM	12 600	

* Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tego harmonogramu wydatków pierwsze środki wydatkuje się nie w momencie rozpoczęcia całego przedsięwzięcia, ale dopiero po zakończeniu pierwszej połowy dnia, a cały budżet zostanie wydany dopiero na zakończenie szóstego dnia realizacji przedsięwzięcia. Z punktu widzenia wydatkującego środki pieniężne taki układ wydatków jest niewątpliwie korzystniejszy od wariantu rozpatrywanego jako pierwszy. Jednak dla realizujących poszczególne czynności taki układ dokonywania płatności jest mniej korzystny – otrzymują oni należne im środki pieniężne później. Także uwzględniając wartość pieniądza w czasie, z punktu widzenia płaćącego korzystniejszy jest wariant drugi, natomiast z punktu widzenia realizujących poszczególne czynności korzystniejszy jest wariant pierwszy. Każda ze stron zainteresowana jest jak najszybszym otrzymywaniem swoich korzyści.

Jak wcześniej wspomniano, plan harmonogramu wydatków sporządza się w celu jego konfrontacji z planem dostępnych środków finansowych i w przypadku ewentualnych odchyień harmonogramy te należy do siebie dopasować.

3. Określenie kluczowych czynności w przedsięwzięciu

W celu określenia kluczowych czynności posłużymy się zaprezentowanym już wcześniej pojęciem ścieżki krytycznej, czyli zestawem czynności, które nie posiadają zapasu czasu i muszą być wykonane zgodnie z założonym planem. Z punktu widzenia realizacji każdego przedsięwzięcia to właśnie te czynności decydują o jego wykonaniu w zaplanowanym czasie. Dlatego wykorzystując wykres Gantta/Adamieckiego, należy po sporządzeniu całościowego harmonogramu czasowego ustalić, które to czynności, a w trakcie realizacji przedsięwzięcia szczególnie dobrze pilnować, żeby nie nastąpiło opóźnienie. W przypadku zagrożenia wykonania czynności znajdującej się na ścieżce krytycznej w czasie dłuższym możemy do jej realizacji skierować dodatkowe zasoby. Dodatkowe zasoby możemy uzyskać na przykład poprzez ich przesunięcie z czynności, które posiadają aktualnie zapas czasowy (choć oczywiście można je opóźnić jedynie o wielkość tego zapasu czasowego, inaczej wydłużyłaby się realizacja całego przedsięwzięcia). W analizowanym przypadku zapas czasu posiadają wszystkie czynności znajdujące się w wątku wycieczkowym i wynosi on w sumie dla całego tego wątku jeden dzień. Czynności niemające zapasu czasu tworzą ścieżkę krytyczną, która jest jednocześnie najkrótszym czasem realizacji całego przedsięwzięcia. **Ścieżka krytyczna składa się właśnie z kluczowych z punktu widzenia przedsięwzięcia czynności, których nie można opóźnić, jeżeli chce się wykonać analizowane przedsięwzięcie zgodnie z opracowanym harmonogramem**¹¹⁴. Ścieżkę krytyczną dla analizowanego przedsięwzięcia przedstawiono na Rysunku 5, oznaczając ją kolorem szarym.

Rys. 5. Ścieżka krytyczna dla analizowanego przedsięwzięcia

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K		B		N		I
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F	S		P			Zapasy czasu

* Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 2.

Źródło: opracowanie własne.

Ścieżka krytyczna przebiega pomiędzy czynnościami D-A-H-E-K-B-N-I. Planując wydatkowanie środków pieniężnych na realizację poszczególnych czynności, należy w pierwszej kolejności wygospodarować środki finansowe na wydatki związane właśnie z tymi czynnościami. Zapas czasu wynoszący jeden dzień na wykresie został oznaczony wytłuszczoną czcionką i, jak wcześniej wspomniano, dotyczy on

¹¹⁴R. Wysocki, R. McGary, dz. cyt.; A. Grześ, *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej*, [w:] Optimum Studia Ekonomiczne nr 4, Białystok 2014.

wszystkich czynności znajdujących się poza ścieżką krytyczną (w wątku wycieczkowym) – wydłużenie czasu trwania tych czynności o jeden dzień nie wpłynie w żaden sposób na czas realizacji całego przedsięwzięcia. Jednak w przypadku gdy wydłużymy czas realizacji tych czynności o jeden dzień, wykorzystamy istniejący zapas czasu i od tej pory wątek wycieczkowy znajdzie się także na ścieżce krytycznej – wówczas każde wydłużenie czynności będzie oznaczać wydłużenie czasu realizacji całego przedsięwzięcia. Zapas czasu w wątku wycieczkowym wyznacza maksymalny czas, o jaki cały ten wątek może ulec wydłużeniu bez wpływu na czas realizacji całego przedsięwzięcia.

4. Optymalizacja czasowo-kosztowa realizacji przedsięwzięcia

Bazowy plan dotyczący realizacji projektu sporządzony na podstawie doświadczeń z realizacji podobnych czynności może okazać się wariantem niewystarczającym, jeśli czas realizacji będzie zbyt długi w stosunku do oczekiwań podmiotu planującego projekt. Aby skrócić przedsięwzięcie, należy wówczas wykorzystać dodatkowe dane dotyczące realizacji poszczególnych czynności. Do dokonania optymalizacji harmonogramu przedsięwzięcia potrzebne będą dane dotyczące kosztu realizacji poszczególnych czynności w czasach krótszych od tych określonych w wariantcie bazowym.

Skrócenie realizacji poszczególnych czynności zazwyczaj oznacza, iż koszty związane z realizacją tej czynności ulegną zwiększeniu. Wynika to z konieczności zwiększenia wydajności pracy osób realizujących tę czynność – muszą wykonać tę samą pracę w krótszym czasie, zatem wymagają większego wynagrodzenia. W przypadku analizowanego przedsięwzięcia (wycieczka do Kenii po remoncie pokoju) dla poszczególnych czynności należy określić koszt związany z ich skróceniem. Założono, iż istnieje możliwość skrócenia poszczególnych czynności o połowę czasu normalnego (podanego w wariantcie bazowym). W Tabeli 5 zaprezentowano czasy i koszty realizacji poszczególnych czynności w ramach analizowanego przedsięwzięcia w czasie normalnym, który posłużył do wyznaczenia wariantu bazowego, oraz w czasie krótszym. W celu wyróżnienia wątków kolorem szarym oznaczono wszystkie czynności z wątku remontowego.

Tab. 5. Czas i koszt wariantu bazowego (normalnego) oraz skróconego poszczególnych czynności analizowanego projektu

Czynność	Nazwa czynności	Czas normalny trwania (dni)	Koszt normalny (zł)	Czas krótszy (dni)	Koszt dla czasu krótszego (zł)	Koszt skrócenia czynność o jednostkę (zł/dzień)
A	Wyniesienie mebli z malowanego pokoju	0,50	100	0,25	400	1 200
B	Malowanie ścian	1,00	200	0,50	600	800
C	Szczepienie ochronne w związku z wyjazdem na wakacje (każda z osób może być szczepiona oddzielnie)	0,50	400	0,25	600	800
D	Zakup i przewóz materiałów remontowych do domu	0,50	1 000	0,25	1 500	2 000
E	Suszenie ścian po myciu	1,00	0	0,50	500	1 000
F	Zakup sprzętu turystycznego na wakacje	1,00	2 000	0,50	2 200	400
G	Wyrobienie wiz kenijskich	0,50	200	0,25	300	400
H	Umycie ścian, zabezpieczenie podłogi i okien przed poplamieniem	0,50	300	0,25	600	1 200
I	Sprzątnięcie remontowanego pokoju	1,00	100	0,50	400	600
K	Malowanie sufitu	1,00	100	0,50	600	1 000
L	Zakup biletów lotniczych	0,50	3 000	0,25	3 200	800
M	Wynajęcie wycieczek na miejscu	0,50	2000	0,25	2 400	1 600
N	Wniesienie mebli do remontowanego pokoju	0,50	200	0,25	600	1 600
O	Zamówienie i opłacenie hotelu na miejscu (Kenia)	0,50dla	2 000	0,25	2 200	800
P	Spakowanie bagaży	1,00	0	0,50	300	600
S	Wykup ubezpieczenia związanego z wycieczką	0,50	1 000	0,25	1 200	800
	Razem	11,0	12 600	5,50	17 600	X

Źródło: opracowanie własne.

Według danych zawartych w Tabeli 5 każdą czynność można zrealizować w czasie normalnym – wówczas koszt jej realizacji jest niższy – lub w czasie krótszym i wówczas koszt jej realizacji jest wyższy. Z obliczeń wynika, iż istnieje możliwość skrócenia analizowanego przedsięwzięcia o połowę czasu do 5,5 dnia, ale wówczas koszt całego przedsięwzięcia rośnie o 5 000 zł w stosunku do wariantu bazowego (kosztującego 12 600 zł). Z punktu widzenia osoby realizującej projekt skrócenie przedsięwzięcia, aż o 5,5 dnia nie jest jednak konieczne. Jeżeli chce się skrócić realizację przedsięwzięcia jedynie o jeden dzień, racjonalne byłoby zrobienie tego przy jak najmniejszym zaangażowaniu środków finansowych. W tym celu należy wykorzystać informację zawartą w ostatniej kolumnie Tabeli 5, która określa koszt skrócenia poszczególnych czynności o jednostkę – ile kosztuje skrócenie danej czynności o jeden dzień. Parametr ten w literaturze przedmiotu określany jest jako **gradient kosztów**¹¹⁵ i liczony jest jako iloraz różnicy kosztów do ilorazu różnicy czasów realizacji w dwóch rozpatrywanych wariantach. Racjonalne wydaje się rozpoczynanie skracania od tych czynności, dla których gradient kosztów jest najmniejszy. W rozpatrywanym przypadku gradient kosztów, czyli koszt skrócenia każdej czynności występującej w przedsięwzięciu o jeden dzień, znajduje się właśnie w ostatniej kolumnie Tabeli 5. Zgodnie z przedstawioną wcześniej zasadą w celu skrócenia realizacji całego przedsięwzięcia należy skracać tylko czynności znajdujące się na ścieżce krytycznej (w Tabeli 5 oznaczone na szaro). Spośród tych czynności skrócenie czasu trwania poszczególnych czynności kosztuje:

I = 600 zł,

B = 800 zł,

K = 1 000 zł,

E = 1 000 zł,

A = 1 200 zł,

H = 1 200 zł,

N = 1 600 zł,

D = 2 000 zł.

Najbardziej opłacalne jest zatem skrócenie czynności I – wydając 300 zł jest się w stanie skrócić czas realizacji przedsięwzięcia o pół dnia. Kolejną czynnością, którą warto skrócić, kierując się wyborem najtańszego rozwiązania, jest czynność B – wydając 400 zł, ponownie skracą się realizację przedsięwzięcia o pół dnia. W sumie (dzięki skróceniu czynności I oraz B) zyskuje się jeden dzień (pół dnia plus pół dnia), wydając 700 zł. W wyniku przeprowadzonych działań optymalizujących realizację projektu udało się skrócić czas jego realizacji do 5 dni przy zwiększeniu budżetu

¹¹⁵L. Pawłowicz (red. nauk.), *Ekonomika przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, ODDK, Gdańsk 2005.

przedsięwzięcia do 13 300 zł (12 600 zł + 700 zł). Wykres Gantta/Adamięckiego po tych działaniach w analizowanym projekcie przedstawiony został poniżej (Rys. 6).

Rys. 6. Wykres Gantta/Adamięckiego dla analizowanego przedsięwzięcia po dokonaniu najbardziej opłacalnych działań skracających

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K		B	N	I
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F		S	P	

*Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 5.

Budżet skróconego projektu = 12 600 zł + 300 zł (I) + 400 zł (B) = 13 300 zł.

Źródło: opracowanie własne.

Skracanie czynności w ramach wątku remontowego doprowadziło do powstania nowej ścieżki krytycznej w wątku wycieczkowym – teraz dalsze skracanie przedsięwzięcia wymagało będzie jednoczesnych działań wykonywanych w ramach obu wątków. Podobnie jak miało to miejsce w poprzednim kroku, należy wybierać czynności, których skracanie kosztuje najmniej. I tak kolejnym najtańszym rozwiązaniem jest jednoczesne skrócenie czynności K z wątku remontowego (kosztuje to 500 zł i powoduje skrócenie tej czynności o pół dnia) oraz F z wątku wycieczkowego (kosztuje to 200 zł i powoduje skrócenie tej czynności o pół dnia). Po tym działaniu czas realizacji całego przedsięwzięcia wynosi 4,5 dnia (w sumie skrócono całe przedsięwzięcie o 0,5 dnia z 5 dni do 4,5 dnia), ale jego koszt wzrósł już do 14 000 zł – dotychczasowe 13 300 zł plus zwiększenie o 500 zł i 200 zł wynikające ze skrócenia czynności K i F. Wizualizacja powstałej sytuacji przedstawiona została na Rysunku 7.

Rys. 7. Wykres Gantta/Adamięckiego dla analizowanego przedsięwzięcia po dokonaniu najbardziej opłacalnych działań skracających w ramach dwóch wątków – remontowego i wycieczkowego

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5
Wątek remontowy	D	A	H	E		K	B	N	I
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F	S	P	

*Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 5.

Budżet skróconego projektu = 13 300 zł + 500 zł (K) + 200 zł (F) = 14 000 zł

Źródło: opracowanie własne.

Dalsze skracanie analizowanego przedsięwzięcia uzależnione będzie od dostępności dodatkowych środków finansowych oraz potrzeb w zakresie krótszej realizacji

całego analizowanego przedsięwzięcia – czy wyjazd na planowaną wycieczkę do Kenii ma się odbyć jeszcze wcześniej. Jak dotąd wydano dodatkowo 1 400 zł i skrócono całe przedsięwzięcie o 1,5 dnia. Należy pamiętać, iż każde kolejne skrócenie realizacji przedsięwzięcia będzie coraz droższe. Biorąc pod uwagę, iż dotąd skrócono z wątku remontowego trzy czynności, a wszystkich czynności w ramach tego wątku jest osiem, możliwe jest jeszcze dokonanie tylko pięciu skróceń czynności w ramach tego wątku i tyle samo skróceń czynności w ramach wątku wycieczkowego (w sumie daje to wspomniane pięć skróceń). I tak kolejne poszczególne skrócenia par czynności (po trzech już przeprowadzonych) w ramach obu wątków przedstawiać się będą następująco:

- IV skrócenie – jednocześnie skraca się czynności E i P (skrócenie o pół dnia każdej z czynności, koszt skrócenia $500 \text{ zł} + 300 \text{ zł} = 800 \text{ zł}$), w efekcie przedsięwzięcie zostaje skrócone o 0,5 dnia i trwa 4 dni ($4,5 \text{ dnia} - 0,5 \text{ dnia}$);
- V skrócenie – jednocześnie skraca się czynności A i G (skrócenie o ćwierć dnia każdej z czynności, koszt skrócenia $300 \text{ zł} + 100 \text{ zł} = 400 \text{ zł}$), w efekcie przedsięwzięcie zostaje skrócone o 0,25 dnia i trwa 3,75 dnia ($4 \text{ dni} - 0,25 \text{ dnia}$);
- VI skrócenie – jednocześnie skraca się czynności H i C (skrócenie o ćwierć dnia każdej z czynności, koszt skrócenia $300 \text{ zł} + 200 \text{ zł} = 500 \text{ zł}$), w efekcie przedsięwzięcie zostaje skrócone o 0,25 dnia i trwa 3,5 dnia ($3,75 \text{ dnia} - 0,25 \text{ dnia}$);
- VII skrócenie – jednocześnie skraca się czynności N i L (skrócenie każdej czynności o ćwierć dnia, koszt skrócenia $400 \text{ zł} + 200 \text{ zł} = 600 \text{ zł}$), w efekcie przedsięwzięcie zostaje skrócone o 0,25 dnia i trwa 3,25 dnia ($3,5 \text{ dnia} - 0,25 \text{ dnia}$);
- VIII skrócenie – jednocześnie skraca się czynności D i O (skrócenie każdej czynności o ćwierć dnia, koszt skrócenia $500 \text{ zł} + 200 \text{ zł} = 700 \text{ zł}$), w efekcie przedsięwzięcie zostaje skrócone o 0,25 dnia i trwa 3,0 dni ($3,25 \text{ dnia} - 0,25 \text{ dnia}$).

Należy zwrócić uwagę, iż osiągnięcie zamierzonego efektu (skrócenie realizacji całego projektu) wymaga, żeby w ramach obu wątków (obu ścieżek krytycznych) czynności skracane były o taką samą liczbę dni.

Przeprowadzenie powyższych ośmiu etapów skracania spowodowałoby już maksymalne skrócenie wszystkich czynności realizowanych w ramach wątku remontowego, dalsze skracanie czynności (już jedynie w ramach wątku wycieczkowego) nie tylko nie przyniosłoby już więc efektów w postaci skrócenia czasu realizacji przedsięwzięcia, lecz także spowodowałoby dodatkowe wydatki. Takie rozwiązanie należy uznać zatem za nieefektywne. Maksymalny budżet, który zminimalizuje czas realizacji analizowanego przedsięwzięcia, doprowadzając go do 3 dni, wynosi:

$$14\ 000 \text{ zł} + 800 \text{ zł} + 400 \text{ zł} + 500 \text{ zł} + 600 \text{ zł} + 700 \text{ zł} = 17\ 000 \text{ zł}.$$

Jeżeli za priorytet uznać jak najszybszy wyjazd na wycieczkę do Kenii poprzedzony remontem pokoju, to minimalny czas realizacji przedsięwzięcia wynosi 3 dni,

a minimalne koszty dla takiego wariantu wynoszą 17 000 zł. Zatem w stosunku do maksymalnego budżetu w wysokości 17 600 zł można zaoszczędzić 600 zł i otrzymać taki sam najkrótszy czas realizacji całego przedsięwzięcia wynoszący 3 dni. Wykres Gantta/Adamickiego przedstawiający ostateczną optymalizację przedsięwzięcia przedstawiono poniżej (Rys. 8).

Rys. 8. Wykres Gantta/Adamickiego dla analizowanego przedsięwzięcia po zoptimalizowaniu do najkrótszej realizacji (wykonane skrócenia od I do VIII)

Liczba dni	0,25	0,50	0,75	1,00	1,25	1,50	1,75	2,00	2,25	2,50	2,75	3,00
Wątek remontowy	D	A	H	E	K		B	N	I			
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	S		F	P			

*Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 5.

Budżet skróconego projektu = 17 000 zł (szary kolor – ścieżka krytyczna)

Źródło: opracowanie własne.

Jak widać na powyższym wykresie, w wątku remontowym skrócone zostały wszystkie czynności. Natomiast w wątku wycieczkowym nie skracano czynności M i S. Skrócenie tych czynności kosztuje 600 zł, jednak z nie daje efektów w postaci krótszej realizacji całego przedsięwzięcia. Wskazane 600 zł jest zaoszczędzoną kwotą w stosunku do maksymalnego budżetu możliwego do wydania w ramach tego projektu. W celu porównania na Rysunku 9 przedstawiono wykres wariantu bazowego, od którego rozpoczęto proces optymalizacji przedsięwzięcia.

Rys. 9. Ścieżka krytyczna dla analizowanego przedsięwzięcia

Liczba dni	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0
Wątek remontowy	D	A	H	E		K		B	N	I		
Wątek wycieczkowy	G	L	C	O	M	F	S	P	Zapas czasu			

*Litery oznaczają czynności wyszczególnione w Tabeli 5.

Budżet bazowy projektu = 12 600 zł (szary kolor – ścieżka krytyczna)

Źródło: opracowanie własne

W ramach procesu optymalizacji przedsięwzięcia wydatkowano dodatkowo 5 400 zł, co spowodowało skrócenie realizacji o 3 dni – aż 50%. Istnieje wiele budżetowych rozwiązań zapewniających realizację przedsięwzięcia w najkrótszym czasie 3 dni, ale tak określony wariant jest jednocześnie najtańszym spośród wszystkich możliwych. Dokonano optymalizacji całego przedsięwzięcia uwzględniającej dwa parametry – czasu (najkrótszy z możliwych wariantów) oraz kosztu (najtańszy wariant 3-dniowy).

Podsumowanie

W niniejszym rozdziale przeanalizowany został na przykładzie¹¹⁶ proces optymalizacji realizacji przedsięwzięcia z wykorzystaniem dwóch kluczowych czynników, które opisują każdy projekt: czasu i kosztu. Przedstawione zostało wykorzystanie narzędzia od ponad 100 lat stosowanego do sporządzania harmonogramów – wykresu Gantta/Adamickiego. Narzędzie to pozwala na dokładne wyznaczenie nie tylko czasu realizacji przedsięwzięcia, lecz także istotnego z punktu realizacji projektu parametru, jakim jest ścieżka krytyczna. Ścieżka krytyczna wskazuje czynności, które w ramach analizowanego projektu charakteryzują się zwiększonym poziomem ryzyka – to właśnie te czynności muszą zostać wykonane zgodnie z założonym planem, aby przedsięwzięcie zostało zakończone w terminie. Znajomość ścieżki krytycznej ułatwia zarządzanie każdym projektem, ponieważ daje wiedzę, na których czynnościach należy skupić szczególną uwagę w trakcie realizacji. Należy jednak pamiętać, iż podstawowym warunkiem sukcesu jest właściwa identyfikacja czynności wchodzących w skład każdego analizowanego projektu oraz poprawne założenie podstawowych parametrów opisujących te czynności (czasu i kosztu). Precyzyjne informacje dotyczące poszczególnych czynności umożliwiają sporządzenie dokładnego planu, jakim jest harmonogram realizacji projektu. Jakikolwiek błędy poczynione na wstępnym etapie planowania w konsekwencji przeniosą się na kolejne etapy realizacji. Informacje zdobyte na etapie planowania umożliwią także kontrolę przepływów pieniężnych związanych z realizacją w zależności od różnych założeń. Dobrze przeprowadzony proces planowania jest kluczowy dla powodzenia każdego przedsięwzięcia, dlatego należy poświęcać mu stosowny czas i najwyższą uwagę.

¹¹⁶ Zanalizowany w niniejszym rozdziale przykładowy projekt, był przedsięwzięciem składającym się zaledwie z dwóch strumieni działań, które mogą być realizowane równolegle – zatem było to przedsięwzięcie o niskim stopniu komplikacji, co znacząco ułatwiało jego analizę i optymalizację. W przypadku większych projektów możemy mieć do czynienia z większą ilością wątków, które mogą być realizowane równolegle. Analiza i optymalizacja bardziej rozbudowanych projektów będzie niewątpliwie trudniejsza, aczkolwiek może być prowadzona według zaprezentowanych zasad.

Rozdział VI

Decyzje w kontekście przedsiębiorczości i aktywności zawodowej

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp

1. Pojęcie osoby przedsiębiorczej
2. Społeczno-demograficzne uwarunkowania przedsiębiorczości
3. Przykład narzędzia do samooceny predyspozycji przedsiębiorczych
4. Zjawisko przedsiębiorczości w kontekście rynku pracy
 - 4.1. Zmiany na rynku pracy i ich wpływ na zapotrzebowanie na pracę
 - 4.2. Charakterystyka form aktywności na rynku pracy
5. Znaczenie innowacyjnego myślenia w osiąganiu sukcesu
 - 5.1. Źródła pomysłów
 - 5.2. Istota sukcesu w biznesie

Podsumowanie

Wstęp

Każdy człowiek, myśląc o swojej przyszłości, powinien mieć na uwadze nieustającą zmienność otaczającego świata. Ani wyuczony zawód nie musi być tym, który przez wszystkie lata aktywności zawodowej będzie się wykonywać (w niektórych badaniach wskazuje się, iż we współczesnym świecie konieczna jest nawet 6–7-krotna zmiana zawodu), ani forma, w jakiej ten zawód będzie wykonywany, nie pozostanie ta sama. Jedno jest w tej kwestii najważniejsze: trzeba podążać za zmianą. Innowacyjne i przedsiębiorcze myślenie jest przepustką do sukcesu.

Przedsiębiorczość istnieje, od kiedy istnieje człowiek: „Odkąd człowiek zszedł z drzewa, ciągle miał do czynienia z problemem przeżycia, nie jako jednostka, ale jako członek grupy społecznej”¹¹⁷. Przedsiębiorczość jest zjawiskiem nie tylko złożonym, lecz także wielowymiarowym. Liczne badania, prowadzone od początku XVIII wieku, nie wyeliminowały w gronie naukowców zajmujących się tą problematyką kontrowersji i wątpliwości dotyczących zasadniczych kwestii w tym obszarze – od definicji przedsiębiorcy począwszy, na interpretacji przedsiębiorczości jako zjawiska społeczno-gospodarczego skończywszy¹¹⁸.

Istnieje przekonanie, że jest coś wyjątkowego w osobowości przedsiębiorców, a natura obdarowuje pożądanymi cechami tylko nielicznych z nich. Zgodnie z teorią Josepha Schumpetera przedsiębiorcy stanowią „elitę” jednostek nawiedzonych „duchem przedsiębiorczości”. Pogląd ten jest jednak krytykowany w świetle obecnych badań. Czy można zatem zmienić, ukształtować swoją osobowość, a zwłaszcza te cechy, które decydują o powodzeniu w działalności gospodarczej? Postawy przedsiębiorcze to efekt oddziaływania różnorodnych czynników, wśród których te ze sfery społeczno-demograficznej często są najistotniejsze.

Szerokie możliwości aktywności zawodowej człowieka na rynku pracy mają różnorodne formy, począwszy od pracowniczych i niepracowniczych umów o pracę, na własnej działalności gospodarczej skończywszy. Trzeba mieć świadomość, że wybory mające wpływ na przyszłą sytuację zawodową to wybory dotyczące nie tylko kierunku kształcenia, lecz także formy, w jakiej oferuje się swoją wiedzę, kompetencje i umiejętności na rynku pracy.

1. Pojęcie osoby przedsiębiorczej

Czy predyspozycje i cechy osobowe przedsiębiorcy mają wpływ na powodzenie procesu uruchamiania i prowadzenia przedsiębiorstwa? Analizy przypadków nie tylko imponujących przedsięwzięć, lecz także mniej eksponowanych inicjatyw przedsię-

¹¹⁷ L. Heilbroner, *Wielcy ekonomiści. Czasy. Życie. Idee*, PWE, Warszawa 1993, s. 15.

¹¹⁸ J. Cieślak, *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014, s. 19.

biorczych wskazują na kluczowe znaczenie predyspozycji osobowościowych w osiągnięciu powodzenia w biznesie. W obszarze tym panuje względna zgoda w gronie badaczy.

Obecnie, w wyniku systematycznie prowadzonych w wielu krajach badań, istnieje usystematyzowana wiedza o cechach osobowych i predyspozycjach skutecznych przedsiębiorców. Wiedza ta może stanowić punkt odniesienia dla samooceny własnych cech pod kątem predyspozycji przedsiębiorczych, co będzie przedstawione w dalszej części niniejszego rozdziału.

Rozpoczynając rozważania od zdefiniowania pojęcia **przedsiębiorczość**, należy podkreślić, iż istnieją w tym zakresie zasadniczo dwa nurty¹¹⁹:

- 1) **atrybutowy** – za punkt wyjścia przyjmuje on przedsiębiorczość jako zespół cech ludzkich, związanych najczęściej z aktywnością, innowacyjnością czy skłonnością do ryzyka;
- 2) **czynnościowy** – przyjmuje za punkt wyjścia uznanie przedsiębiorczości za działania związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności gospodarczej.

W polskiej tradycji językowej i kulturowej pojęcie przedsiębiorczość funkcjonuje w trzech znaczeniach: (1) jako **cecha grupy ludzi**, (2) jako **określony rodzaj działalności, zachowania jednostki lub grupy ludzi**, (3) jako **zjawisko społeczno-gospodarcze**¹²⁰. W języku potocznym natomiast przedsiębiorczość to „zdolność do tego, aby być przedsiębiorczym, posiadanie ducha inicjatywy, obrotność, rzutkość, zaradność”¹²¹. Oczywiście definicja ta nie wyczerpuje całego katalogu cech, jakie przypisywane są osobom przedsiębiorczym. Do cech osobowych, sprzyjających przyjmowaniu postaw przedsiębiorczych, należą w szczególności¹²²:

- 1) **odczuwanie potrzeby osiągnięcia czegoś znaczącego** (chęć samodzielnego stworzenia czegoś od podstaw, pozostawienia namacalnego efektu własnego wysiłku i zaangażowania);
- 2) **chęć zachowania kontroli nad własnym losem** (przekonanie, iż kluczem sukcesu są własne decyzje i działania, a ponadto dążenie do zachowania kontroli nad kluczowymi obszarami swojego życia);
- 3) **umiejętność podejmowania ryzyka** (skłonność do ryzyka inicjatorów nowych przedsięwzięć, lecz uwaga – dotyczy ona zazwyczaj ryzyka o charakterze umiarkowanym, a nie dużym);

¹¹⁹ B. Siuta-Stolarska, M. Siuta-Brodzińska, *Rola przedsiębiorczości w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2011, nr 4, s. 399.

¹²⁰ T. Kraśnicka, *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice 2002, s. 74.

¹²¹ W. Doroszewski (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1964, s. 968.

¹²² J. Cieślak, *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 53.

- 4) **wiara we własne siły** (osoby przekonane o własnych możliwościach mają większą skłonność do uruchamiania własnych przedsięwzięć i uzyskiwania sukcesu na tym polu).

B. Glinka i S. Gutkova wyróżniają z kolei trzy cechy osobowości charakterystyczne dla przedsiębiorców¹²³:

- 1) **motywacja osiągnięć** (dążenie jednostki do ciągłego doskonalenia, poprawiania jakości własnych działań);
- 2) **umiejscowienie poczucia kontroli** (indywidualna właściwość odzwierciedlająca stopień kontroli nad własnym losem);
- 3) **skłonność do podejmowania ryzyka** (przedsiębiorcom przypisuje się akceptację wyższego poziomu ryzyka, choć nie potwierdzono tego nigdy w badaniach empirycznych).

Ponadto, katalog ten autorki uzupełniają o cechy takie jak: niezależność, otwartość na nowe doświadczenia, determinacja w działaniu czy kreatywność.

Badania prowadzone na gruncie psychologii dowodzą z kolei, iż do najważniejszych cech przedsiębiorców należą¹²⁴:

- 1) wewnętrzna motywacja;
- 2) przekonanie o możliwości zrealizowania zakładanych celów;
- 3) podejmowanie skalkulowanego ryzyka;
- 4) akceptacja niejednoznaczności, elastyczności, jak również wielowariantowości działań i rezultatów;
- 5) niezależność w podejmowaniu decyzji;
- 6) wytrwałość w dążeniu do celu.

Należy mieć na uwadze, iż poza pożądanymi cechami i postawami uznawanymi za zalety przedsiębiorców mogą charakteryzować ponadto cechy takie jak: skłonność do nadmiernej kontroli, przesadna podejrzliwość, niecierpliwość, napastliwość czy potrzeba poklasku. A tego rodzaju postawy i zachowania mogą już z kolei hamować rozwój przedsiębiorczości¹²⁵.

Badania osobowości, stylu zarządzania oraz temperamentu polskich mikroprzedsiębiorców wskazują, iż w przeważającej mierze są oni: ekstrawertykami (czyli osobami towarzyskimi, łatwo nawiązującymi kontakty, mającymi szerokie grono przyjaciół i znajomych, często działającymi „pod wpływem impulsu”, lubiącymi

¹²³ B. Glinka, S. Gutkova, *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 124–128.

¹²⁴ M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość: cecha osób czy organizacji*, [w:] B. Glinka, K. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 49.

¹²⁵ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 39.

zmiany, a także ruch), o temperamencie sangwinistycznym (czyli cechuje ich entuzjazm, zaangażowanie, wrażliwość i otwartość)¹²⁶.

W literaturze przedmiotu można zatem odnaleźć wiele zestawów cech charakteryzujących przedsiębiorcę (te, które zostały zaprezentowane powyżej, jak i wiele innych). Należy jednak pamiętać, iż mają one charakter subiektywny. Przykładowo w encyklopedii przedsiębiorczości¹²⁷ wymienione zostały aż 42 cechy charakteryzujące przedsiębiorców. Sama ich liczba świadczy już o tym, że przedsiębiorcy po prostu nie można jednoznacznie scharakteryzować. Nie istnieje więc naukowo uzasadniony, spójny system wiedzy na temat cech psychicznych składających się na osobowość przedsiębiorczą¹²⁸. Dyskusyjny jest nie tylko sam zestaw cech, lecz również konieczność równoczesnego ich występowania u danej jednostki lub także istotność jednych cech względem innych.

Reasumując, przedsiębiorczość opisywana jest przez pryzmat cech osobowych przedsiębiorcy, jego talentów i umiejętności, a także, jak zauważa Jan Targalski¹²⁹, systemu wartości, motywacji i rzeczywistych zachowań. W tym miejscu nasuwa się pytanie: na ile omówione wcześniej cechy mają charakter wrodzony, a w jakim stopniu zależą od wpływu środowiska, nagromadzonych doświadczeń życiowych czy dotychczasowego przebiegu kariery zawodowej? Na ile można je zmienić i świadomie kształtować? Stwierdzenie, że „przedsiębiorcą trzeba się urodzić”, określane jest mianem jednego z głównych mitów o przedsiębiorczości. Badania prowadzone przez psychologów i socjologów wskazują bowiem, iż przedsiębiorczość to nie tylko kwestia genetycznego „wyposażenia”, ale socjalizacji w rodzinie, szkole, środowisku społecznym i zawodowym, jak również umiejętności zdobywania oraz kumulowania wiedzy i doświadczenia¹³⁰. Według niektórych autorów „załóżek przedsiębiorczości jest darem Boga Stwórcy, posiadany od urodzenia (...). Załóżek ten można jednak rozwinąć poprzez wychowanie i edukację, obserwację i doświadczenie, aspirację i motywację”¹³¹.

2. Społeczno-demograficzne uwarunkowania przedsiębiorczości

Zgodnie z całościowym podejściem do problematyki predyspozycji i cech przedsiębiorczych przyjmuje się, że skłonność do inicjatyw przedsiębiorczych może być

¹²⁶ E. Więcek-Janka, *Sylwetka psychofizyczna polskiego mikroprzedsiębiorcy (wyniki badań)*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” numer specjalny, maj 2006, s. 116–120.

¹²⁷ D.C. Kent, L. Sexton, K.H. Vesper, *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Nowy Jork 1982, s. 28.

¹²⁸ W. Szewczuk (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998, s. 468.

¹²⁹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 7.

¹³⁰ M. Nawojczyk, *Przedsiębiorczość – o trudnościach w aplikacji teorii*, NOMOS, Kraków 2009, s. 30.

¹³¹ F. Bławat, *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003, s. 46.

nie tylko efektem posiadanych cech osobowych, lecz także wynikać z czynników społeczno-kulturowych i demograficznych, a poza tym być również pochodną przebytej ścieżki edukacyjnej oraz kumulacji doświadczeń. Innymi słowy, nie tylko można zdobyć specjalistyczną wiedzę w ramach programów szkoleniowych, lecz także wykształcić pożądane cechy osobowości (traktowane zazwyczaj jako wrodzone) w procesie samodoskonalenia bądź przyswajania odpowiedniej wiedzy.

Wśród głównych uwarunkowań społeczno-kulturowych i demograficznych, które wpływają na przyjmowanie podstaw przedsiębiorczych, wymienić można¹³²:

- 1) **Płeć** – badania populacji przedsiębiorców przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały, że mężczyźni częściej wykazują skłonność do inicjatyw biznesowych niż kobiety. Statystyk tych nie należy jednak interpretować jako wskazujących na słabsze predyspozycje przedsiębiorcze kobiet, gdyż wynikają one raczej z tradycyjnego podziału ról kobiet i mężczyzn w społeczeństwie.
- 2) **Starszeństwo w grupie rodzeństwa** – osoby urodzone jako pierwsze dziecko w rodzinie częściej wykazują większą odpowiedzialność, a także osiągają wyższy status materialny i zawodowy niż reszta rodzeństwa.
- 3) **Tradycje przedsiębiorcze w rodzinie** – badania statystyczne przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych potwierdziły, że osoby posiadające tradycje biznesowe w rodzinie częściej wykazują inicjatywę w tym zakresie, a ponadto mają większą szansę na powodzenie niż osoby o braku rodzaju tradycji.
- 4) **Wcześniejsze doświadczenia w small businessie** – powszechnie uważa się, iż wcześniejsze doświadczenia w small businessie przekładają się na częstsze przyjmowanie postaw przedsiębiorczych (i to nawet w sytuacji, gdy zakończyły się porażką). Choć od reguły tej można doszukać się odstępstw – założenie to nie potwierdziło się m.in. w warunkach radykalnej transformacji ustrojowej w Polsce¹³³.
- 5) **Sieć kontaktów i więzi społecznych** – sieć kontaktów i więzi społecznych sprzyja przyjmowaniu postaw przedsiębiorczych. Przy czym nie należy interpretować ich wyłącznie jako „załatwiania spraw po znajomości”. Chodzi tu bowiem o obiektywne nastawienie kontrahentów biznesowych, dla których bycie przez inicjatora przedsięwzięcia gospodarczego „czymś znajomym” lub członkiem rodziny świadczy o jego wiarygodności.
- 6) **Niesatysfakcjonująca pozycja w środowisku i w społeczeństwie** – zdarza się, iż determinantą działania przedsiębiorczego jest zdarzenie czy okoliczność życiowa o charakterze negatywnym, związana z nieoczekiwanym znalezieniem

¹³² J. Cieślik, dz. cyt., s. 55.

¹³³ Oczekiwano, iż osoby prowadzące działalność prywatną przed 1989 rokiem będą liderami i odniosą największe sukcesy, dyskontując wcześniejsze doświadczenia w fazie transformacji. Tak się jednak w większości przypadków nie stało, a twórcami polskich przedsiębiorstw sukcesu były osoby bez wcześniejszego doświadczenia w samodzielnym prowadzeniu biznesu.

się poza strukturami społecznymi, rodzinnymi czy towarzyskimi. Przykładowo utrata pracy, rozwód czy migracja mogą stać się bodźcem do podjęcia radykalnych decyzji, które mogą zaowocować rozpoczęciem prowadzenia własnego biznesu.

- 7) **Sytuacja „na rozdrożu”** – występuje, gdy w sposób naturalny kończy się jakiś etap w życiu człowieka i trzeba podjąć decyzję o wyborze dalszej drogi, np. ukończenie szkoły, studiów.
- 8) **Wykształcenie** – istnieje korelacja pomiędzy wykształceniem a postawami przedsiębiorczymi, przy czym badania empiryczne przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych wykazały, że absolwenci szkół średnich wykazywali większą skłonność do zakładania własnych przedsiębiorstw niż osoby bez wykształcenia średniego. Ciekawostką jest natomiast brak jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, czy orientacja przedsiębiorcza wzmacnia się wraz z ukończeniem studiów wyższych.

Doświadczenia krajów zachodnich wskazują ponadto, że na przyjmowanie postaw przedsiębiorczych wpływ mają **wartości i postawy przekazywane uczniom przez nauczycieli** na poziomie szkoły podstawowej i średniej. Badania wskazują, iż wpływ ten jest niestety często niekorzystny, czego przyczyną jest obserwowany wśród nauczycieli brak własnych doświadczeń oraz odpowiedniego przygotowania do kształtowania orientacji przedsiębiorczej.

Przekonanie, iż przedsiębiorczość można wykształcić w drodze **szkolenia** sprawia, iż często tworzone są różnego rodzaju inicjatywy edukacyjne, mające za zadanie wykreować postawę przedsiębiorczą wśród uczestników. Potwierdzeniem tego poglądu jest chociażby często obserwowane w gospodarce traktowanie kursów przedsiębiorczości jako jednej ze skuteczniejszych form walki z bezrobociem.

W trakcie rozważań nad determinantami przedsiębiorczości nie sposób pominąć **systemu społeczno-politycznego**. Nie każdy bowiem stwarza warunki, które stymulowałyby podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej. System kapitalistyczny oparty na regułach wolnego rynku, wsparty dodatkowo solidnymi tradycjami demokratycznymi, bez wątpliwości stwarza korzystne warunki dla podejmowania przez społeczeństwo inicjatyw przedsiębiorczych. Przeciwnieństwo stanowi system oparty na zasadach dominacji własności państwowej z wysokim stopniem zbiurokratyzowania, który nie tworzy klimatu dla rozwoju prywatnej przedsiębiorczości. Prawidłowość ta znalazła swoje potwierdzenie w Polsce, gdzie przedsiębiorczość ujawniła się wraz z tworzeniem się gospodarki rynkowej, pozbawionej interwencjonizmu państwowego.

W trakcie rozważań nad predyspozycjami osobowościowymi oraz czynnikami warunkującymi przyjmowanie postaw przedsiębiorczych nasuwa się pytanie: **czy**

Polacy są narodem przedsiębiorczym? Idąc dalej, czy istnieją w tym zakresie różnice pomiędzy poszczególnymi nacjami? Interesujących danych dla porównań w tej kwestii dostarczają wyniki międzynarodowego projektu badawczego Global Entrepreneurship Monitor (GEM)¹³⁴, do którego włączona została również Polska. W ramach projektu mierzona jest m.in. stopa przedsiębiorczości (ang. *total entrepreneurial activity*)¹³⁵. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują, iż 6% dorosłych mieszkańców naszego kraju deklaruje chęć założenia własnego przedsiębiorstwa w ciągu najbliższych trzech lat. W gospodarkach europejskich objętych badaniem takie plany ma średnio 12% mieszkańców¹³⁶. Analiza raportu pozwala ponadto zauważyć, iż polskie społeczeństwo jest obecnie przychylnie przedsiębiorczości, większość Polaków dostrzega szanse biznesowe w swoim otoczeniu, a obawa przed porażką przestaje być paraliżującą barierą w inicjowaniu nowych przedsięwzięć gospodarczych. Ponadto ocena ekspercka wskazuje na znaczącą poprawę w wielu obszarach związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, dotyczy to m.in. uwarunkowań kulturowych i społecznych, dostępu do finansowania czy polityki publicznej w zakresie przedsiębiorczości. Natomiast sporo jest jeszcze do zrobienia w obszarach związanych z edukacją przedsiębiorczości na etapie szkolnictwa wyższego, kształcenia zawodowego i ustawicznego oraz z kosztami przedsiębiorcy związanymi z wejściem na rynek.

3. Przykład narzędzia do samooceny predyspozycji przedsiębiorczych

W samoocenie poziomu przedsiębiorczości może pomóc rozwiązanie poniższego testu¹³⁷. Test składa się z twierdzeń, z którymi można się zgodzić (TAK) lub nie (NIE). Nie należy zastanawiać się nad tym długo – tu nie ma dobrych czy złych odpowiedzi. Należy traktować ten test jak zabawę, wskazówkę, nie zaś jak wyrocznię.

¹³⁴ GEM jest największym międzynarodowym projektem badawczym w obszarze przedsiębiorczości (obejmuje ponad 50 państw). Jego głównym celem jest porównanie szerokiego spektrum przejawów przedsiębiorczości, mierzenie różnic w aktywności przedsiębiorczej pomiędzy poszczególnymi krajami, jak również identyfikowanie czynników determinujących poziom aktywności przedsiębiorczej wśród społeczeństwa; <https://www.parp.gov.pl/component/site/site/gem> (dostęp: 22.03.2021).

¹³⁵ Jest to procentowy udział osób przygotowujących się do uruchomienia działalności gospodarczej bądź ją prowadzących nie dłużej niż 3,5 roku, w populacji osób w przedziale wiekowym 18–64 lata.

¹³⁶ *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2020*, PARP, Warszawa 2020, s. 29.

¹³⁷ Test opracowany na podstawie: K. Cupryś, *Fundusze Unijne a własna działalność*, [w:] M. Konieczny i in., *Kompendium przedsiębiorczości*, MPiPS, Warszawa 2008, s. 134.

Lp.	Pytanie	T/N
1.	Ważniejsze jest życie w spokoju niż ciągłe poszukiwanie i podążanie do nowych celów.	
2.	Odpowiadałaby mi sytuacja, gdybym był(a) sam(a) dla siebie szefem.	
3.	Jestem osobą, która szybko się irytuje.	
4.	Zawsze traktuję moich nauczycieli/przełożonych z ostrożnością i respektem.	
5.	Gdy rozmawiam z nauczycielami/przełożonymi, czuję się rozluźniony(-na) i pewny(-na).	
6.	Często martwię się drobnymi sprawami.	
7.	Wolę pracować z osobą trudną i dobrze znającą się na zagadnieniu, niż ze zgodną, ale niezbyt kompetentną.	
8.	Mam tendencję do bycia pesymistą i bardzo ostrożną osobą w sytuacjach trudnych.	
9.	Dobrze się czuję w towarzystwie, gdzie wszyscy sobie żartują i robią nawzajem kawały.	
10.	Nie miałabym/miałbym nic przeciwko, by wyjechać do mało atrakcyjnej części kraju, gdyby była to forma promocji, awansu.	
11.	Potrafię wykonywać pracę monotonną i powtarzającą się bez uczucia znużenia.	
12.	Mogłabym/mógłbym osiągnąć więcej, gdyby bardziej doceniano moje wysiłki.	
13.	Denerwuje mnie marnotrawstwo (włączone niepotrzebnie światło, wyrzucona żywność).	
14.	Potrafię czuć się zupełnie zrelaksowany(-na) wyjeżdżając na wakacje.	
15.	Za dużo jest praw i zasad w dzisiejszych czasach.	
16.	Starałem/staralam się pracować ciężko, aby być wśród najlepszych w swojej dziedzinie.	
17.	Denerwuję się, kiedy mój zegarek źle działa.	
18.	Toleruję całkowicie odmienne od moich poglądy i szanuję opinię innych osób.	
19.	Ograniczam swoje życie towarzyskie lub rekreację, aby pracować bardziej efektywnie.	
20.	Mam opory przed traktowaniem niezbyt uprzejmie osób, które kiedyś mogą się przydać w mojej karierze.	

Lp.	Pytanie	T/N
21.	Jest dla mnie ważne, aby osiągnąć większy sukces niż osoby płci przeciwnej.	
22.	Jestem zła(y), gdy ludzie są niepunktualni.	
23.	Ważniejsze jest dla mnie bycie sobą niż poprawianie/ulepszenie siebie.	
24.	Czuję się źle i niespokojnie, gdy marnuję swój czas.	
25.	Lubię gry hazardowe (lotto, zakłady piłkarskie, ruletkę, losy).	
26.	Lubię wprowadzać zmiany i ulepszenia w swoim życiu/otoczeniu.	
27.	Z trudem zapominam o pracy po jej skończeniu.	
28.	Denerwuje mnie brak wydajności.	
29.	Denerwuje mnie, gdy nauczyciel/przełożony mówi mi, co mam robić.	
30.	Lubię sobie żartować z innych.	
31.	Cierpię na bezsenność.	
32.	Denerwuje mnie, kiedy nauczyciel/przełożony mówi mi, jak lepiej wykonywać moją pracę.	
33.	Potrafię wybaczyć koleżance/koledze ich brak wiedzy i umiejętności, tak długo, jak długo są dla mnie mili.	
34.	Ktoś, kto wstępuje w związek małżeński głównie z powodów finansowych lub wpływów, nie postępuje właściwie.	
35.	Po wykonaniu dobrej pracy często mam uczucie, że mogłabym/mógłbym to zrobić jeszcze lepiej.	

Za odpowiedź TAK na pytania o numerach: 2, 3, 5, 6, 10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 28, 29, 30, 31, 32 i 35 należy przyznać sobie po jednym punkcie.

Za odpowiedź NIE na pytania o numerach: 1, 4, 7, 8, 9, 11, 14, 23, 25, 27, 33 i 34 należy przyznać sobie po jednym punkcie.

Po zsumowaniu wyników można sprawdzić, jakim jest się typem przedsiębiorcy.

0–10 punktów – Typowy podwładny

Jesteś osobą, która nie posiada predyspozycji do prowadzenia własnej działalności, lepiej sprawdzisz się w roli podwładnego.

11–19 punktów – Rzetelny bankier

Nie lubisz podejmować ryzyka, masz naturę osoby rozważnej i dokładnej. Wolisz obserwować działania innych osób, niż być przywódcą. Odpowiada ci spokojna praca i ograniczona odpowiedzialność. Wolisz wypełniać polecenia, niż je wydawać. Jesteś precyzyjny/a i potrafisz myśleć analitycznie. Sprawdzisz się w księgowości, dziale kontroli jakości i we wszelkich innych dziedzinach wymagających dokładności.

20–24 punktów – Kierownik z cechami przedsiębiorczości

Lubisz przebywać z ludźmi, organizować im pracę oraz nieduże przedsięwzięcia. Podejmowanie ryzyka w Twoim przypadku ma sporo wspólnego z chłodną kalkulacją. Nadmiar fantazji w działaniach innych Cię drażni. Umiesz współpracować z innymi. Obowiązki wypełniasz zgodnie z poleceniem. Poszukujesz rozwiązań pewnych i sprawdzonych. Sprawdzisz się jako właściciel niedużego przedsiębiorstwa, a także jako kierownik grupy ludzi uporządkowanych.

25–30 punktów – Przedsiębiorca z silnymi tendencjami do prowadzenia własnej działalności

Lubisz ryzyko, niepewne sytuacje i dreszczyk emocji, gdy oczekujesz na rezultat swojej decyzji. Uporządkowanie i rutyna męczą Cię. Przełamywanie barier i łamanie zasad sprawia Ci przyjemność. Nie masz w zwyczaju kontrolowania innych osób, wolisz pobudzać ich do myślenia i działania. Sprawdzisz się jako prawdziwy przedsiębiorca lub kreatywny kierownik aktywnego zespołu ludzi.

31–35 punktów – Przedsiębiorca neurotyczny

Twoja chęć podejmowania ryzyka jest bardzo duża. Masz wyjątkowe skłonności do hazardu, bardzo przeżywasz porażki i niepowodzenia. Współpraca z Tobą może być fascynująca, jak i uciążliwa. Lubisz spontaniczność i silne emocje. Współpraca z innymi jest możliwa tylko wtedy, gdy Ci się podporządkują. Kontrola Cię nudzi. Sprawdzisz się w wolnych zawodach lub na niezależnym samodzielnym stanowisku.

4. Zjawisko przedsiębiorczości w kontekście rynku pracy

4.1. Zmiany na rynku pracy i ich wpływ na zapotrzebowanie na pracę

Mając przed sobą trudne decyzje i wybory dotyczące przyszłości w świecie zawodowym, warto wcześniej zidentyfikować procesy społeczno-gospodarcze wytyczające od kilku lat trendy na rynku pracy¹³⁸.

1) Kluczowym trendem gospodarczym, wyznaczającym zmiany na rynku pracy, jest postępująca **liberalizacja** (rozumiana jako złagodzenie ograniczających przepisów prawnych i dążenie do większej swobody) i **internacjonalizacja** (umiędzynarodowienie) gospodarki, połączona z otwieraniem się rynków pracy. Trend ten skutkuje m.in.:

- wzrostem kontaktów międzynarodowych;
- powszechną obecnością obcokrajowców (inwestorów, imigrantów);
- wyjazdami do pracy za granicę.

¹³⁸ M. Nowicki (red.), *Pomorska Mapa Zawodów i Umiejętności Przyszłości*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008, s. 33–37.

Konsekwencją tego procesu jest rosnące zapotrzebowanie na osoby z dobrą znajomością języków obcych, znajomością zagranicznych realiów, otwartych i tolerancyjnych dla nowych grup społecznych.

- 2) Podstawą większości stanowisk pracy stał się komputer. To zjawisko, określane jako **digitalizacja**, wywołuje stałe zapotrzebowanie na rynku pracy na osoby z dobrą umiejętnością obsługi komputera, osoby otwarte na nowości technologiczne oraz osoby, które potrafią te umiejętności łączyć z wszelkimi przejawami aktywności gospodarczej¹³⁹.
- 3) Rozwój technologii informatycznych spowodował powstanie tzw. **społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy**. W rezultacie tych zmian następuje niezwykle dynamiczny wzrost zastosowania nowych technologii, praca coraz powszechniej bazuje nie tylko na fizycznych cechach człowieka, lecz także wymaga zaangażowania intelektualnego, efekty pracy mają często niematerialną postać (np. e-usługi); rozwijają się nowe formy pracy (np. telepraca). Efektem tego procesu jest rosnące zapotrzebowanie na pracę osób, które gotowe są ustawnicznie się kształcić, są otwarte na zmiany, mobilne i elastyczne.
- 4) Zmianie ulegają metody zarządzania pracą. Powszechne jest **podejście projektowe**, które wywołuje zmienność zapotrzebowania pracodawców na pracowników o różnych kwalifikacjach, odpowiadających realizowanym projektom, rośnie znaczenie współpracy, umiejętności pracy w grupie¹⁴⁰.
- 5) Ewolucji podlega **relacja pomiędzy pracodawcą a pracownikiem**. Nie trudno dostrzec na rynku pracy osoby, które dość często i na krótko zmieniają pracę, często łączą pracę na różnych etatach (lub ich częściach), wzrasta znaczenie samokontroli, dostrzega się (także w ogłoszeniach pracy) silną dominację doświadczenia zawodowego wśród kryteriów rekrutacji pracownika. To oznacza, że potrzebne do pracy są osoby, które są samodzielne, z inicjatywą, odpowiedzialne, otwarte na nową wiedzę.
- 6) Trendem społecznym wyznaczającym kierunki zmian na rynku pracy jest proces **starzenia się społeczeństw i aktywizacja zawodowa kobiet**. W efekcie tego

¹³⁹ Modelowanie cyfrowe rynku pracy w ostatnim czasie nabrało szczególnego tempa. Wielu przedsiębiorców podejmuje, m.in. na skutek pandemii, strategiczne decyzje związane z tzw. inteligentną automatyzacją. Stąd na celowniku rekruterów są i będą automatycy i robotycy. Szerzej m.in.: *Przemysł 4.0 w Polsce – rewolucja czy ewolucja?*, Raport z badania Deloitte, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/raport-przemysl-4-0-rewolucja-czy-ewolucja.html> (dostęp: 15.03.2021).

¹⁴⁰ W dynamicznym okresie zmian wywołanych pandemią wzrosło zastosowanie pracy zdalnej. Jest to konieczność, ale jak pokazują rozwiązania wielu przedsiębiorstw, także możliwość budowania przewagi konkurencyjnej. W związku z tym poza kompetencjami technologicznymi wśród kwalifikacji przyszłości pojawiają się kreatywność, przywództwo, wpływ społeczny, zdolność improwizacji, a także – odporność i tolerancja na stres. Szerzej: raport World Economic Forum *The Future of Jobs Report 2020*, <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (dostęp: 15.05.2021).

procesu powstaje „srebrna gospodarka”, czyli taka sfera gospodarki, która ma na celu zaspokajanie potrzeb wyłaniających się z procesu starzenia się ludności. Przy czym chodzi tu nie tylko o adaptację istniejących produktów do potrzeb i możliwości osób starszych, lecz także o rozwijanie nowych dziedzin, w tym zwłaszcza usług. „Srebrna gospodarka” to jednak nie tylko nastawienie na starszego człowieka jako klienta, ale także istnienie w ramach gospodarki przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby starsze, niezwykle doświadczone, które z powodzeniem mogą i chcą jeszcze być aktywne i realizują we własnych (najczęściej małych) podmiotach swoje życiowe pasje. Innym społecznie ważnym zjawiskiem jest zatrudnialność kobiet, które z uwagi na konieczność godzenia ról wynikających z życia rodzinnego i zawodowego często mają bardzo ograniczone możliwości pracy zarobkowej. Jest to trudne zwłaszcza w momencie powrotu kobiet na rynek pracy po przerwie wywołanej okresem macierzyństwa i wychowania dzieci. Przyszłością są zatem zawody związane ze świadczeniem różnego rodzaju usług dla osób starszych i opieką nad dziećmi.

- 7) Wśród zjawisk społecznych należy także wymienić zjawisko **rosnących dochodów klasy średniej i bogatej**. Zmiana stylu życia, szczególnie dostrzegana właśnie wśród przedstawicieli tej grupy, rodzi zapotrzebowanie na różnego rodzaju usługi konsumenckie, zdrowotne, turystyczne. Usługi te muszą być świadczone na wysokim poziomie, a zatem tworzy się coraz lepiej przygotowana grupa osób zajmujących się tzw. obsługą klienta, często niezwykle wymagającego. Szczególnie przydatne są wówczas wszelkie umiejętności językowe, marketingowe, promocyjne itp.

Istnieje wiele instytucji zajmujących się prognozowaniem zapotrzebowania na pracę. Systematycznie publikowane rankingi **zawodów przyszłości TOP 10** charakteryzują się dużą zbieżnością w tym zakresie. W jednym z takich rankingów¹⁴¹ wymieniana się następujące zawody przyszłości:

- 1) **Specjalista z branży IT** – zapotrzebowanie na specjalistów z branży IT jest ogromne. Rozwój technologii powoduje że, pojawiają się coraz to nowe stanowiska w tej branży, znaczenia nabierają m.in. stanowiska związane z tworzeniem gier komputerowych i aplikacji, kreowaniem wirtualnej rzeczywistości czy też rozwojem sztucznej inteligencji.
- 2) **Biotechnolog** – jest to zawód niezwykle ceniony na Zachodzie, jednak w Polsce dopiero się rozwija. W przyszłości będzie jednak szybko zyskiwał na znaczeniu.
- 3) **Logistyk** – specjaliści z dziedziny logistyki są niezbędni nie tylko w transporcie, ale również w budownictwie, motoryzacji, elektronice czy też energetyce. Wszędzie tam, gdzie pojawia się produkcja i sprzedaż, pojawia się zapotrzebowanie

¹⁴¹ Zob. W. Martyński, *Najbardziej poszukiwane zawody przyszłości (Ranking Top 10)*, <https://interviewme.pl/blog/zawody-przyszlosci-najbardziej-poszukiwane> (dostęp: 21.03.2021).

na logistyków, którzy planują i nadzorują proces produkcyjny, transport i dystrybucję towarów.

- 4) **Inżynier elektrotechnologii** – ten zawód związany jest z szybkim rozwojem technologii. Inżynier elektrotechnologii może zajmować się m.in. elektrotechniką, elektroniką, a także inżynierią oprzyrządowania, telekomunikacyjną lub komputerową. Świetlana przyszłość tego zawodu nierozzerwalnie łączy się z szybkim rozwojem i jego uniwersalnością.
- 5) **Lekarz / Pracownik usług medycznych** – niedobór lekarzy i pielęgniarek na rynku usług medycznych stwarza duże zapotrzebowanie na ich pracę. Polacy coraz chętniej uprawiają sporty, dbają o swój wygląd, dlatego na znaczeniu będą zyskiwać takie zawody jak chirurg medycyny estetycznej, fizjoterapeuta. Coraz większa jest popularność usług psychologów i psychoterapeutów. Pojawia się zapotrzebowanie na opiekunów osób starszych.
- 6) **Trener / Dietetyk** – przyszłość tych zawodów wiąże się ze zmieniającym się trybem życia Polaków. Coraz więcej osób uprawia sport, interesuje się zdrowym stylem życia, dietami. Po prostu chcemy wyglądać i czuć się coraz lepiej.
- 7) **Specjalista ds. finansowych / Doradca ds. finansów osobistych** – wraz ze zwiększającą się świadomością finansową, a także w związku z obawami dotyczącymi obecnego systemu emerytalnego, coraz większą popularność będą zyskiwali różnego rodzaju doradcy finansowi (emerytalni, inwestycyjni, podatkowi, ubezpieczeniowi).
- 8) **Analitik big data / data scientist** – obecnie firmy gromadzą ogromne ilości danych, których analiza często jest kluczowa dla rozwoju biznesu. Tzw. *data scientists* przede wszystkim powinni posiadać wiedzę z zakresu ekonomii, matematyki i statystyki. Ich praca polega na analizie danych i sugerowaniu na ich podstawie określonych decyzji i rozwiązań.
- 9) **Grafik komputerowy** – kreatywne osoby, zaangażowane w tworzenie stron internetowych, reklam, okładek książek, wszelkiego rodzaju publikacji będą miały kluczowe znaczenie dla sukcesu lub porażki sprzedażowej przedsiębiorcy.
- 10) **Pracownik naukowy** – ten zawód jest znacznie bardziej ceniony jest na Zachodzie. Zmieniająca się technologia sprawia, że w nieodległej perspektywie potrzebni będą eksperci w takich dziedzinach jak matematyka, chemia, fizyka, czy też inżynieria. To te właśnie kierunki będą kluczowe dla rozwoju.

Przewidywania co do zapotrzebowania na zawody są niezwykle trudne, jest to proces, który uwzględniać musi wiele czynników kształtujących środowisko, w którym człowiek żyje i pracuje. Według World Economic Forum¹⁴² **aż 65% dzisiejszych**

¹⁴² Światowe Forum Ekonomiczne to konferencja odbywająca się cyklicznie w Davos, będąca spotkaniem prezesów światowych korporacji, przywódców politycznych oraz przedstawicieli świata nauki. Bierze w niej corocznie udział około 2000 osób; <https://www.weforum.org/> (dostęp: 21.03.2021).

uczniów szkoły podstawowej będzie pracowało w zawodzie, który jeszcze nie istnieje¹⁴³. Dlatego między innymi należy kłaść nacisk na kształcenie kompetencji miękkich takich jak: kompleksowe rozwiązywanie problemów, krytyczne myślenie, kreatywność, zarządzanie ludźmi, współpraca, inteligencja emocjonalna, wnioskowanie i podejmowanie decyzji, negocjacje i elastyczność poznawcza.

4.2. Charakterystyka form aktywności na rynku pracy

Wejście na rynek pracy oraz znalezienie zatrudnienia jest zwłaszcza dla młodych osób czymś bardzo stresującym. Analizując internetowe i prasowe ogłoszenia, absolwenci szkół poszukują ofert spełniających ich oczekiwania. Na osoby, które pomyślnie przejdą procedurę rekrutacji i selekcji, czeka pierwsze zatrudnienie.

Pierwsza, jak i każda kolejna praca może wiązać się z podpisaniem **umowy o pracę**. Powinna ona zostać podpisana najpóźniej w dniu rozpoczęcia pracy. Dokument ten stanowi podstawę prawną nawiązania stosunku pracy. W treści tej umowy powinny znaleźć się następujące elementy: oznaczenie stron umowy, jej rodzaj, datę jej zawarcia oraz warunki pracy i płacy, a ponadto: rodzaj pracy, miejsce wykonywania pracy, wynagrodzenie za pracę odpowiadające rodzajowi pracy, ze wskazaniem składników wynagrodzenia, wymiar czasu pracy, termin rozpoczęcia pracy.

Stosunki pracy na podstawie umowy o pracę regulowane są przez **kodeks pracy**. Akt ten, uzupełniony innymi przepisami prawa pracy, pozwala na wyodrębnienie cech charakterystycznych dla zatrudnienia pracowniczego. Są nimi: dobrowolność, osobiste świadczenie pracy przez pracownika, odpłatność, podporządkowanie pracownika pracodawcy w zakresie wykonywanej pracy, świadczenie pracy na rzecz pracodawcy i na jego ryzyko, ciągłość świadczenia pracy.

Pracodawca zatrudniający pracownika na podstawie umowy o pracę wypłaca mu wynagrodzenie, odprowadza składki na ubezpieczenia społeczne¹⁴⁴ i zdrowotne, a także zapewnia świadczenia socjalne. Kodeks pracy¹⁴⁵ ściśle określa **warunki wynagradzania** pracowników dotyczące: terminu, formy i zasad (układ zbiorowy pracy lub regulamin wynagrodzeń) oraz dodatków za pracę (w godzinach nadliczbowych, w niedziele i święta). Co najważniejsze, praca musi być zawsze wynagradzana, a jej minimalna wysokość (2 800 zł brutto w 2021 roku) nie może być

¹⁴³ P. Matan, *Zawody przyszłości 2020/2030*; https://www.praca.pl/poradniki/warto-wiedziec/zawody-przyszlosci-2020-2030_pr-3546.html?utm_source=www&utm_medium=biura_karier&utm_campaign=ePoradnik2019_2020&utm_term=11 (dostęp: 21.03.2021).

¹⁴⁴ Składki na ubezpieczenia społeczne są współfinansowane przez pracownika – w przypadku składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe jest to 50%, a ubezpieczenie chorobowe w pełnej wysokości pokrywa pracownik.

¹⁴⁵ Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. Nr 24, poz. 141, z późn. zm., Dział Trzeci: Wynagrodzenie za pracę i inne świadczenia.

obniżona¹⁴⁶. Należy mieć na uwadze, że na wynagrodzenie pracownika, oprócz wynagrodzenia za pracę, składają się m.in. wypłaty za okres niezdolności do pracy, za czas płatnego urlopu wypoczynkowego czy za czas przestoju.

Przepisy prawa pracy przewidują następujące **formy umowy o pracę**:

- 1) **na okres próbny**, zawierana maksymalnie na 3 miesiące (po upływie tego czasu nie może być zawarta drugi raz z tym samym pracownikiem);
- 2) **na czas określony**, określająca moment, po którym dobiega końca (może być zawarta maksymalnie trzykrotnie z tym samym pracownikiem na łączny okres 33 miesięcy)¹⁴⁷;
- 3) **na czas nieokreślony**.

Podtypem umowy o pracę na czas określony jest umowa **na zastępstwo**, która umożliwia pracodawcy zachowanie w przedsiębiorstwie ciągłości zatrudnienia w przypadku choroby, urlopu (np. macierzyńskiego, wychowawczego, bezpłatnego) lub innej usprawiedliwionej nieobecności pracownika. Osoba zastępująca pracownika powinna być zatrudniona na takim samym stanowisku jak pracownik zastępowany oraz wykonywać taki sam rodzaj pracy. Pracodawca może określić termin trwania umowy na krótszy niż przewidywana nieobecność pracownika, a jeżeli zajdzie potrzeba dalszego zatrudnienia zastępcy, może podpisać kolejną umowę o pracę na zastępstwo¹⁴⁸.

Umowa o pracę na czas nieokreślony to, co do zasady, **najbardziej pożądana przez pracowników forma zatrudnienia** i najmniej chętnie zawierany rodzaj umowy przez pracodawców. Pracodawcy próbują unikać związania się z pracownikiem umową na czas nieokreślony przede wszystkim z powodu relatywnie długich okresów wypowiedzenia¹⁴⁹. Przykładowo, gdy powodem rozwiązania umowy jest nieprawidłowe wykonywanie obowiązków przez pracownika czy też zarzuty dotyczące np. jego zachowania lub umiejętności pracy w zespole, tak długi okres wypowiedzenia może być kłopotliwy. Argumentem przeciwko umowie o pracę na czas nieokreślony przytaczanym przez pracodawców jest również obowiązek wskazania uzasadnionych przyczyn wypowiedzenia umowy o pracę¹⁵⁰.

¹⁴⁶ Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 września 2020 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2021 r., Dz.U. z 2020 r. poz. 568.

¹⁴⁷ Od następnego dnia po upływie 33 miesięcy lub od dnia zawarcia kolejnej (czwartej) umowy – pracownik będzie zatrudniony na podstawie umowy o pracę na czas nieokreślony.

¹⁴⁸ Umowa o pracę na zastępstwo nie podlega zasadzie obowiązującej umowy zawieranej na czas określony, tj. wspomnianemu limitowi (maksymalnie trzy umowy na czas określony na okres nie dłuższy niż 33 miesiące).

¹⁴⁹ W zależności od stażu pracy okres wypowiedzenia wynosi od 2 tygodni (jeżeli pracownik był zatrudniony krócej niż 6 miesięcy), przez miesiąc (jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 6 miesięcy), aż do trzech miesięcy (jeżeli pracownik był zatrudniony co najmniej 3 lata).

¹⁵⁰ Innym powodem, który zniechęca pracodawców do zawierania umowy o pracę w tej formie, jest fakt, że w razie ewentualnego sporu sąd pracy może orzec przywrócenie pracownika do pracy na poprzednich warunkach.

Z powyższych powodów dla większości pracujących umowa na czas nieokreślony ma wyższą wartość niż kontrakt zawierany na czas określony. Jest to rozwiązanie szczególnie korzystne dla osób młodych, które rozpoczynają życie rodzinne, jak również dla tych, którzy w niedługim czasie wejdą w wiek przedemerytalny, ponieważ gwarantuje poczucie stabilizacji. Ponadto nie bez znaczenia pozostaje fakt, iż posiadanie umowy na czas nieokreślony znacząco wpływa na zdolność kredytową pracownika.

Reasumując, przed rozpoczęciem stosunku pracy warto zapoznać się z podstawowymi przepisami prawa pracy. Ograniczy to stres oraz zwiększy świadomość w zakresie przysługujących praw oraz ciężących obowiązków.

Omówione wyżej obowiązki spoczywające na pracodawcy w związku z zawarciem z pracownikiem umowy o pracę powodują, iż drobni przedsiębiorcy niechętnie zawierają tego typu kontrakty. Alternatywę w tej sytuacji stanowi **zatrudnienie niepracownicze**. Pod pojęciem tym należy rozumieć świadczenie pracy na podstawach cywilnoprawnych¹⁵¹ lub/i samozatrudnienia¹⁵². Niepracownicze formy zatrudnienia często stosowane są przez mniejsze przedsiębiorstwa w celu łatwiejszego i szybszego dostosowywania się do zmian rynkowych, jak również obniżenia kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Nie ma ograniczeń prawnych wykonywania pracy na innych podstawach niż umowa o pracę. Ustawodawstwo jednakże zapobiega „ucieczce” pracodawców od prawa pracy poprzez pozorowane zawieranie umów cywilnoprawnych, pod którymi *de facto* ukrywany jest stosunek pracy. Brew pozorom to nie wysokie wynagrodzenia czy niska wydajność pracy, lecz wysokie obciążenia wynagrodzeń (m.in. składki na ubezpieczenia społeczne), powstrzymują przedsiębiorców przed zawieraniem umów o pracę, stając się przyczyną stosowania różnych form zatrudnienia niepracowniczego.

Elastyczne formy zatrudnienia, nazywane też nietypowymi, atypowymi lub niestandardowymi, odgrywają we współczesnej gospodarce rynkowej coraz większą rolę. Wynika to m.in. z następujących przesłanek¹⁵³:

- 1) **rosnąca konkurencja** nie tylko w skali lokalnej, ale często globalnej, zmusza przedsiębiorstwa do podnoszenia efektywności działania;

¹⁵¹ Umowy cywilnoprawne regulowane są przez ustawę z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16, poz. 93, z późn. zm.

¹⁵² K.W. Baran (red), *System prawa pracy, tom VII. Zatrudnienie niepracownicze*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 21.

¹⁵³ A. Szymańska, *Znaczenie elastycznych form zatrudnienia na współczesnym rynku pracy*, [w:] A. Antonowicz i in., *Symulator korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia – podręcznik wdrażania*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2008, s. 15–16.

- 2) **efektywność funkcjonowania** oznacza w głównej mierze efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich, stąd poszukiwanie nowych, bardziej opłacalnych rozwiązań w zakresie zatrudnienia;
- 3) **zmienność otoczenia**, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa, oraz jej tempo wynikają przede wszystkim z niespotykanego wcześniej tempa rozwoju technologii, w szczególności w zakresie informacji i telekomunikacji. Ponadto, w związku z rozwojem gospodarczym, a co za tym idzie wzrostem zamożności społeczeństw, wzrasta chimeryczność struktury popytu, tzn. nastroje i gusty nabywców zmieniają się w szybkim tempie i są trudne do przewidzenia;
- 4) prawidłowość towarzyszącą rozwojowi gospodarczemu, zgodnie z którą obserwuje się wyraźną **ekspansję sektora usługowego** przy jednoczesnym kurczeniu się sektorów rolniczego i przemysłowego. Zjawisku temu towarzyszy odchodzenie od tradycyjnego modelu pracy, organizacji pracy i zbiorowych stosunków pracy na rzecz modeli charakteryzujących się większą elastycznością. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki funkcjonowania sektora usługowego, który charakteryzuje się jednością czasu produkcji i konsumpcji.
- 5) Zmiany zachodzące po stronie samych pracowników i ich **oczekiwania wobec pracy zawodowej**. Szczególnie wśród ludzi młodych i wykształconych obserwować można elastyczniejsze podejście do zatrudnienia w zakresie miejsca, czasu i formy świadczonej pracy.
- 6) Obecnie przedsiębiorstwa, chcąc zachować maksymalną swobodę w **reagowaniu na zmiany sytuacji rynkowej**, coraz częściej i chętniej korzystają z uelastyczniania stosunków pracy. W okresie recesji chcą mieć możliwość ograniczania zatrudnienia, w czasie ekspansji chcą mieć szybki dostęp do dodatkowych zasobów siły roboczej o odpowiednich kwalifikacjach.

W praktyce gospodarczej najczęściej stosowanymi **cywilnoprawnymi formami zatrudnienia niepracowniczego** są umowy zlecenia, umowy o dzieło, umowy agencyjne oraz kontrakty menedżerskie.

Umowa zlecenia dotyczy powierzenia zleceniobiorcy wykonywania usług, na które składają się zadania takie same lub zbliżone do zadań wykonywanych przez pracowników. Zleceniobiorca nie podlega jednak poleceniom zlecającego, wykonuje zadanie samodzielnie lub może zlecić jego wykonanie osobie trzeciej. Osoba pracująca w oparciu o umowę zlecenia nie korzysta z takich uprawnień pracowniczych jak urlopy, dni wolne od pracy, zasiłki chorobowe i opiekuńcze, odprawy czy świadczenia z funduszu socjalnego. Używając tej formy zatrudnienia, przedsiębiorca może w niektórych przypadkach ominąć obowiązek odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne i Fundusz Pracy, np. gdy pracę świadczy student, emeryt lub rencista bądź osoba świadcząca pracę zatrudniona jest już w innym miejscu pracy (i otrzymuje tam wynagrodzenie wyższe od najniższego w kraju).

Na podobną obniżkę kosztów związanych z zatrudnieniem pozwala przedsiębiorcy **umowa o dzieło**. Jej przedmiotem może być określone, stanowiące całość zadanie, np. projekt, wykład, książka. Umowa ta nie tworzy obowiązku odprowadzania składek na ubezpieczenie społeczne ani zdrowotne. Obowiązek taki wystąpi tylko w sytuacji zawierania umowy z własnym pracownikiem. Umowa o dzieło, podobnie jak umowa zlecenia, pozwala przedsiębiorcy uniknąć świadczeń na rzecz pracownika, które przysługiwałyby mu zgodnie z przepisami kodeksu pracy. Korzyść jej stosowanie jest też taka, że wykonawca dzieła ponosi odpowiedzialność za wady w jego wykonaniu, co też generuje obowiązek naprawy lub wymiany dzieła bez ponoszenia dodatkowych kosztów.

Umowa agencyjna to umowa, poprzez którą przyjmujący zlecenie zobowiązuje się w zamian za wynagrodzenie stale pośredniczyć przy zawieraniu określonego rodzaju umów na rzecz dającego zlecenie bądź zawierać umowy w jego imieniu. Agent może występować w obrocie gospodarczym w dwojakim charakterze: w roli pośrednika lub w roli przedstawiciela¹⁵⁴. Działalność agenta jako pośrednika polega na pośredniczeniu, czyli poszukiwaniu klientów, składaniu ofert i prowadzeniu wszelkich działań służących przygotowywaniu umów. Sam agent natomiast nie jest stroną zawartej umowy. Natomiast w sytuacji, gdy agent uprawniony jest do zawierania umów w imieniu i na rachunek zleceniodawcy, jest to typowy stosunek przedstawicielstwa. Również w tym przypadku rzeczywistą stroną umowy jest zleceniodawca, na rzecz którego umowa ta została zawarta i któremu bezpośrednio przynosi korzyści¹⁵⁵.

Szczególną formą umowy pracowniczej jest **telepraca**. Nazwą tą określaną jest każda forma zastąpienia dojazdów związanych z pracą przez technologie informatyczne¹⁵⁶. Szczegółowo telepracę charakteryzuje definicja Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, zgodnie z którą telepraca to forma (typ) organizacji pracy polegająca na stałym wykonywaniu pracy na odległość, z dala od miejsca, gdzie oczekuje się rezultatu pracy i gdzie jest on wykorzystany (tradycyjne miejsce pracy). Odbywa się to poza zasięgiem (kontaktem osobistym) z pracodawcą, z wykorzystaniem przez świadczącego pracę technik informacyjnych (telefon, fax, komputer, Internet)¹⁵⁷. Popularność zdalnej formy świadczenia pracy istotnie wzrosła w ostatnich kilkunastu miesiącach w związku z koniecznością reorganizowania pracy, wywołaną sytuacją pandemiczną. Należy przypuszczać, że forma ta w związku z ogólnoswiatowymi

¹⁵⁴ A. Krawczyk, *Agencja, dystrybucja, franczyza. Jak je odróżnić?*, „Franchising Info” 2004, nr 10, s. 49.

¹⁵⁵ A. Antonowicz, *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010, s. 30.

¹⁵⁶ Centralny Instytut Ochrony Pracy – Ośrodek Informacji Naukowej i Dokumentacji, http://www.ciop.pl/struktura/osr_informa_naukow/definicje.html (dostęp: 07.02.2020).

¹⁵⁷ M. Niedźwiedziński, A. Bąkała, *Telepraca w biznesie mobilnym*, „Acta Universitatis Lodzianis”, „Folia Oeconomica” 2003, nr 167, s. 325.

trendami uelastyczniania pracy będzie miała w przyszłości postcovidowej nadal szerokie zastosowanie.

Specyficzną formą zatrudnienia jest **kontrakt menedżerski** (nazywany również umową kontraktową), który daje zleceniobiorcy swobodę w kwestii wykonywania powierzonych mu zadań, zapewniając przy tym nieregulowany czas pracy oraz niezależność. Jest on często stosowany w sytuacji, gdy wspólnicy spółki nie są zainteresowani pełnieniem funkcji zarządczych i wolą je powierzyć wykwalifikowanym specjalistom. Wynagrodzenie menedżera zawiera zazwyczaj dwa składniki: podstawę o stałej wysokości, a także część zmienną, której wysokość zależy od uzyskanych efektów¹⁵⁸.

Reasumując, w przeciwieństwie do umów o pracę, niepracownicze formy zatrudnienia dają pracodawcy większe możliwości dostosowania charakteru kontraktu do potrzeb w zakresie długości trwania zatrudnienia, czasu pracy, miejsca wykonywania pracy i większej swobody przy ich rozwiązywaniu. Oczekuje się, iż korzystanie przez pracodawców z elastycznych form będzie miało tendencję wzrostową, gdyż struktura przyszłościowego modelu zatrudnienia w przedsiębiorstwach ewoluuje w kierunku istnienia stosunkowo niewielkiej grupy stałych pracowników, stanowiących rdzeń personelu, i głównej grupy pracowników zasobowych i peryferyjnych¹⁵⁹.

Sposobem na aktywność zawodową jest też **samo zatrudnienie** (z ang. *self-employment*). Termin ten nie jest jednoznacznie zdefiniowany, ale łączy się go z przedsiębiorczością. Najczęściej pod pojęciem „samo zatrudniony” rozumie się osobę prowadzącą działalność gospodarczą wykonywaną osobiście, bez zatrudniania pracowników. Zjawisko samozatrudnienia w krajach wysoko rozwiniętych znane jest od wielu lat, coraz silniej obecne jest również na polskim rynku pracy. Mimo często wymuszanej przez dotychczasowych pracodawców konieczności uruchomienia własnej działalności gospodarczej, obecność samozatrudnienia w gospodarce należy oceniać jak najbardziej pozytywnie. Jego rozwój, będący (abstrahując od przymusowych sytuacji) przejawem indywidualnej przedsiębiorczości, jest korzystny z kilku powodów. W przypadku istnienia niewystarczającego przyrostu nowych miejsc pracy forma samodzielnego tworzenia własnego miejsca pracy ma istotne znaczenie. Generuje ono również nowe miejsca pracy, bowiem rozwój przedsiębiorstwa może determinować podjęcie decyzji o zatrudnieniu pracowników. Ponadto samozatrudnienie wzbogaca i uelastycznia rynek pracy, dając możliwość wykonywania pracy poza tradycyjną umową o pracę. Wyzwała przedsiębiorczość, inwencję i wynikającą z niej aktywność gospodarczą¹⁶⁰.

¹⁵⁸ L. Koziół, *Kontrakty menedżerskie we współczesnych nurtach nadzoru korporacyjnego*, „Zarządzanie i finanse” 2013, nr 2, s. 244.

¹⁵⁹ A. Brzeziński, *Elastyczne formy zatrudnienia i zakres ich występowania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 1, s. 197.

¹⁶⁰ R. Drozdowski, P. Matczak (red.), *Samo zatrudnienie. Analiza wyników badań*, PARP, Warszawa 2004, s. 5.

Z danych Eurostatu wynika, iż w 2019 roku 32,9 mln mieszkańców Unii Europejskiej (w wieku 15–74 lata) znajdowało się na samozatrudnieniu, co stanowi 14% całkowitego zatrudnienia we Wspólnocie¹⁶¹. Statystyki te wskazują, że samozatrudnienie nie jest marginalną formą zatrudnienia, ale często wybieranym rodzajem aktywności zawodowej. Motywy podejmowania pracy na własny rachunek są różnorodne, a decyzja mniej lub bardziej dobrowolna. Oczywiście nie w każdej sekcji PKD samozatrudnienie się sprawdza i jest popularne, ale z pewnością stanowi istotną alternatywę dla innych form zatrudnienia¹⁶². Według danych Głównego Urzędu Statystycznego za 2020 rok w strukturze pracujących w Polsce 79,6% stanowili pracownicy najemni, a 18,3% pracujący na własny rachunek¹⁶³. Odsetek ten plasuje Polskę na trzecim miejscu wśród państw Unii Europejskiej pod względem udziału samozatrudnionych wśród ogółu zatrudnionych¹⁶⁴.

Motywy założenia własnego przedsiębiorstwa jest zazwyczaj chęć prowadzenia działalności na własny rachunek bądź też konieczność znalezienia zatrudnienia. Osobom uruchamiającym z własnej woli działalność gospodarczą chodzi o pracę i dochód. Do decyzji tej skłania ich chęć osiągnięcia wyższych dochodów, swoboda w organizowaniu pracy, nienormowany czas pracy, czy w końcu niezależność. Badania wskazują, iż większość przedsiębiorców decydujących się na działalność na własny rachunek ma na swoim koncie wcześniejsze doświadczenia z pracy najemnej¹⁶⁵. Swoją formę aktywności na rynku pracy zmienili, bo nie satysfakcjonowały ich warunki pracy czy wysokość wynagrodzenia bądź też po prostu chcieli się usamodzielnic. Grupa ta określana jest przedsiębiorcami „z wyboru”. Istnieje jednak jeszcze grupa przedsiębiorców „z przymusu”, na którą składają się osoby niemogące znaleźć innego źródła dochodu, osoby bezrobotne, osoby, które utraciły dotychczasowe zatrudnienie.

Uruchomienie własnego biznesu stanowi dla większości ludzi krok milowy w ich karierze zawodowej. Konsekwencją takiej decyzji są wydatki oraz ryzyko, czy przedsiębiorstwo utrzyma się na rynku i czy będzie stanowiło źródło systematycznego dochodu. Mimo tych wątpliwości i dylematów z roku na rok coraz więcej Polaków podejmuje decyzję o spróbowaniu swoich sił w biznesie. Według danych

¹⁶¹ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190430-1> (dostęp: 21.03.2021).

¹⁶² B. Puzio-Waławik, *Samozatrudnienie jako element systemowego wsparcia rynku pracy w Polsce*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 135, s. 206–207.

¹⁶³ *Podstawowe dane z Badania Aktywności Ekonomicznej wyrównywane sezonowo w latach 2010–2020*, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/> (dostęp: 21.03.2021).

¹⁶⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190430-1> (dostęp: 21.03.2021).

¹⁶⁵ I. Lichniak, *Zatrudnienie, czas pracy, motywowanie w małej firmie*, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red.), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009, s. 207.

GUS w Polsce zarejestrowanych jest 4,6 mln podmiotów gospodarczych, w czego zdecydowana większość ma charakter prywatny¹⁶⁶.

W świetle przepisów prawa każda czynność zarobkowa wykonywana w sposób zorganizowany oraz ciągły jest działalnością gospodarczą¹⁶⁷. Zatem, by wykonywać ją legalnie, należy dokonać jej rejestracji¹⁶⁸. Zdecydowanie najpowszechniejszą formą przedsiębiorstw w Polsce jest **jednoosobowa działalność gospodarcza**. Alternatywą dla tej formy jest podjęcie aktywności biznesowej w formie spółki. Jednakże, by móc pomysł ten urzeczywistnić, potrzebni są albo wspólnicy (w przypadku spółek osobowych), albo kapitał założycielski (w przypadku spółek kapitałowych). Początkujący przedsiębiorcy decydują się jednak zazwyczaj na najprostszą z form, czyli jednoosobową działalność gospodarczą, którą w razie potrzeby można w przyszłości przekształcić w spółkę.

Biorąc pod uwagę statystyki Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG), w Polsce jest około 3,3 mln osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą¹⁶⁹. Procedura rejestracji takiej działalności uległa w Polsce na przestrzeni ostatnich lat znacznemu uproszczeniu i ogranicza się do obowiązku dopełnienia zaledwie kilku formalności. Pierwszą z nich jest wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG) – w tym celu wystarczy wypełnić formularz CEIDG-1 i złożyć go osobiście w urzędzie miasta lub gminy, lub elektronicznie. Kolejną formalnością jest zdobycie numerów identyfikacyjnych NIP oraz REGON, które stanowią podstawę w kontaktach z urzędem skarbowym oraz ZUS, a także identyfikują przedsiębiorcę w procesie zawierania różnego rodzaju umów oraz dokonywania rozliczeń. Jedną z trudniejszych decyzji jest wybór formy opodatkowania, którą przyszedł przedsiębiorca musi zadeklarować już w momencie wypełniania formularza wpisu do CEIDG. Do wyboru pozostają cztery formy: opodatkowanie na zasadach ogólnych, opodatkowanie podatkiem liniowym, ryczałt od przychodów ewidencjonowanych oraz karta podatkowa. Należy pamiętać, iż wybór określonej formy determinuje określone obowiązki ewidencyjno-sprawozdawcze.

¹⁶⁶ *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, s. 11.

¹⁶⁷ Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2018 r. poz. 646, z późn. zm., art. 3.

¹⁶⁸ Istnieją pewne obszary działalności gospodarczej wyłączone z obowiązku rejestracji w CEIDG: działalność gospodarcza w zakresie agroturystyki, produkcja wina przez rolników czy rolniczy handel detaliczny. Ponadto przedsiębiorca nie musi rejestrować własnej działalności gospodarczej, kiedy spełnia łącznie dwa warunki: 1) jest osobą fizyczną, a przychody z prowadzonej działalności nie przekroczą w żadnym miesiącu 50% kwoty minimalnego wynagrodzenia, 2) nie prowadził działalności gospodarczej w okresie ostatnich 60 miesięcy.

¹⁶⁹ *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021, s. 11.

5. Znaczenie innowacyjnego myślenia w osiągnięciu sukcesu

5.1. Źródła pomysłów

Bycie przedsiębiorcą, co więcej – przedsiębiorcą odnoszącym sukces na rynku, oznacza potrzebę dokonania bardzo przemyślanego wyboru przedmiotu działalności w ramach swojego przedsiębiorstwa. **Pomysł na biznes** jest etapem podsumowującym często bardzo długie poszukiwania, polegające na ciekawym skojarzeniu, nagłym olśnieniu czy też systematycznej analizie różnych zjawisk i faktów. Pomysł na biznes jest etapem finalizującym myślenie o profilu działalności, ale także etapem rozpoczynającym budowanie koncepcji biznesowej, czy – jak się obecnie określa – rozpoczynającym wypracowanie modelu biznesowego. A zatem bez pomysłu nie można przejść w procesie przedsiębiorczym do budowania koncepcji swojego przedsiębiorstwa.

W analizie różnych inicjatyw przedsiębiorczych mocno zakorzeniony jest nurt upatrujący sukcesu nowych przedsięwzięć we **wdrażaniu innowacji**. Warto tu podkreślić, iż na pojęcie innowacji w przedsiębiorstwie patrzy się szeroko. Najpowszechniej rozumie się innowację jako zmianę w sferze produktu lub procesu będącego przedmiotem działalności.

Obecnie jednak do tego kluczowego rozumienia dodaje się innowacje w sferze organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem, działalności marketingowej, strategii itp. Wyrażna jest tendencja do elastycznego traktowania innowacji jako źródła sukcesu. Na ogół przyjmuje się, że działanie innowacyjne przejawia się poprzez¹⁷⁰:

- nowy produkt lub usługę;
- nową metodę wytwarzania produktu lub świadczenie usługi;
- nowy sposób dotarcia z produktem lub usługą do klienta, nowy sposób przekazywania informacji klientom o produkcie lub usłudze;
- nowy sposób budowania więzi wewnętrznych i zewnętrznych (nowe sposoby zorganizowania działalności, sieci przedsiębiorstw i alianse).

Okazuje się jednak, że sukces na rynku odnoszą nie tylko ci, którzy są innowatorami. Jest on także udziałem przedsiębiorców tzw. imitacyjnych, powielających wcześniej znane pomysły i rozwiązania. Imitatorów wśród przedsiębiorców jest zdecydowanie więcej niż innowatorów.

Do typowych **źródeł inspiracji biznesowych** należą¹⁷¹:

- hobby;
- wcześniejsze doświadczenie w branży, specjalistyczne doświadczenie zawodowe, często unikatowa wiedza;

¹⁷⁰J. Cieślak, dz. cyt., s. 84.

¹⁷¹Tamże, s. 89–91.

- naśladownictwo;
- zidentyfikowana nisza rynkowa¹⁷² (także na podstawie własnego negatywnego doświadczenia w znalezieniu produktu lub usługi);
- gotowe pomysły dostępne na rynku, patenty, wynalazki, które mogą być przedmiotem praktycznego wykorzystania, licencje.

Każde z tych podejść ma swoje plusy i minusy. W Tabeli 1 zestawione zostały niektóre z nich.

Tab. 1. Zalety i wady wybranych źródeł inspiracji biznesowych

Źródła inspiracji	Zalety	Wady
hobby, pasja	satysfakcja i zadowolenie	hobby niekoniecznie ma w sobie rynkowy potencjał
	realizacja własnych pomysłów, marzeń	hobby może być bardzo „niszowe”
		osoby zauroczone własnym pomysłem, zainteresowaniami często nie dostrzegają realiów warunkujących biznesowe powodzenie przedsięwzięcia
wcześniejsze doświadczenie	dobra znajomość branży, procesów, konkurentów	słaby potencjał innowacyjny, działanie jest często kopią wykonywanej wcześniej pracy
naśladownictwo	sprawdzony model biznesowy, optymistyczne nastawienie do biznesu oparte na stwierdzeniu „skoro innym się udało i mnie się musi udać”	silna konkurencja, może mieć charakter wyniszczający,
zidentyfikowana nisza	rynek potrzebuje takiego produktu lub usługi	własna identyfikacja niszy może mieć bardzo subiektywny charakter
gotowe pomysły	duże szanse na bycie innowacyjnym przedsiębiorcą	pomysły nie zawsze są dostatecznie zweryfikowane rynkowo

Źródło: opracowanie własne.

Ciekawą koncepcję źródeł innowacji zaproponował Peter Drucker¹⁷³. Stwierdził on, że pomysły na biznes wynikają z nadarzających się, często nieprzewidywalnych

¹⁷² Nisza rynkowa to część rynku, którego potrzeby nie są zaspokojone. Powodem istnienia nisz rynkowych jest brak odpowiedniego produktu lub usługi.

¹⁷³ P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 29–154.

szans i okazji. Podkreślił, że warto przyglądać się „własnemu podwórku”, zachowując czujność przedsiębiorczą. Źródło pomysłu często bowiem leży obok nas. Jednocześnie zwrócił on uwagę na megatrendy, podkreślając, iż inspiracja dla biznesu wynika ze zmieniającej się mody, zmieniającej się sytuacji demograficznej czy wreszcie z nieustannie przyrastającej nowej wiedzy.

Podstawowe kierunki poszukiwań odpowiedzi na pytanie o rodzaj działalności w nowo uruchamianym przedsięwzięciu, ująć można w dwie grupy:

- 1) Pierwsza grupa poszukiwań wiąże się z **własnym, wewnętrznym uwarunkowanym procesem myślowym**, własną wewnętrzną inspiracją, opartą na analizie własnych umiejętności, cech charakteru, środowiska, zainteresowań.
- 2) Druga grupa z kolei jest wynikiem **inspiracji zewnętrznych**, wynikających z założenia, że sukces w działalności można odnieść tylko wtedy, gdy już istnieje lub pojawi się zapotrzebowanie na dany produkt bądź usługę albo gdy przewidywany jest rozwój pewnych dziedzin działalności, trendów w otaczającym świecie. Nie jest istotne, czy zmiany dostrzegane są w ujęciu globalnym czy też lokalnie. W tym zakresie istotna jest wiedza przyszłego przedsiębiorcy, jego praca, zmysł obserwacyjny i systematyczność w zakresie analizy zjawisk w otoczeniu bliższym i dalszym.

Pytając aktywnych przedsiębiorców o to, co i w jakim stopniu ich zainspirowało, niejednokrotnie można uzyskać niejednoznaczną odpowiedź. W praktyce bowiem często trudno rozdzielić dwa powyżej zaprezentowane podejścia. Analizując siebie, swoje możliwości i predyspozycje, należy je i tak ostatecznie skonfrontować z zewnętrznymi uwarunkowaniami. I odwrotnie, inspirując się zmieniającym światem i jego potrzebami, należy zderzyć się z cechami, atrybutami, które posiada przyszły przedsiębiorca.

A jak się to ma do osób młodych? Jakie czynniki mają najistotniejsze znaczenie?

W czym tkwią źródła sukcesu młodych przedsiębiorców, niedoświadczonych zawodowo, często „infantylnych biznesowo”, z wiedzą jeszcze bardzo skromną, powierzchowną, nieopartą także doświadczeniem życiowym? W tym przypadku często biorą górę nad doświadczeniem takie atuty jak np. znajomość języków obcych, umiejętność poruszania się w Internecie, umiejętność szybkiego uczenia się, przyswajania nowych idei, mniejsza podatność na myślenie i działanie rutynowe. Remedium (czyli środkiem zaradczym) na brak doświadczenia jest podjęcie kroków, by takie doświadczenie zdobyć. Może to być jednak proces długotrwały, co w praktyce powinno oznaczać, że nie warto odkładać prób identyfikacji inspirujących pomysłów na bliżej nieokreśloną przyszłość.

5.2. Istota sukcesu w biznesie

Każdy przedsiębiorca myśli i marzy o tym, aby w swojej przyszłej działalności pomysł zamienił się w sukces. Czym jest jednak pojęcie sukcesu? Jaki jest jego sens? Analizując zagadnienie sukcesu łatwo dostrzec, że może mieć on różne oblicza i różnie też może być identyfikowany przez ludzi, którzy sami siebie albo przez innych określani są jako „ludzie sukcesu”. **Sukces** to pewien rodzaj powodzenia, czyli oceniany pozytywnie skutek działania. W biznesie oznacza on pozytywnie oceniany poziom realizacji wcześniej zaplanowanych celów przedsiębiorstwa.

A zatem o sukcesie można mówić subiektywnie, wyrażając opinię „uważam, że odniosłem/odniosłam sukces, bo...” lub też opinię taką mogą wyrażać znajomi, rodzina, konkurenci itp., co bardziej obiektywizuje ocenę. Zatem jest to pojęcie względne. Przedsiębiorcy, wypowiadając się na temat znaczenia tego słowa, stwierdzają m.in., że sukcesem dla jednych było już samo rozpoczęcie działalności gospodarczej, inni twierdzą, że sukcesem jest wejście na rynek i osiągnięcie określonego w nim udziału, wreszcie są i tacy, którzy o sukcesie mówią wtedy, gdy osiągną określony poziom sprzedaży, zysku itp. Istnieją także przedsiębiorcy, którzy podkreślają fakt zdobycia uznania w oczach klientów jako istotniejszy sukces aniżeli sprzedaż i zyski.

Często uważa się, że zasadniczy wpływ na sukces firmy mają przedsiębiorcy wykorzystujący niedostrzegane przez innych szanse rynkowe i mobilizujący niedostępne dla innych niezbędne zasoby. Jest to tzw. refleks rynkowy, będący funkcją czasu od pojawienia się bodźca rynkowego do reakcji przedsiębiorstwa. Bodźcem rynkowym może być dowolne zdarzenie, np.: zmiana preferencji konsumenckich, pojawienie się nowych technologii, innowacyjny pomysł wewnątrz organizacji, przełomowe odkrycie, nowa wiedza. Istnienie refleksu rynkowego warunkowane jest przede wszystkim elastycznością w dostosowywaniu się do potrzeb rynku oraz umiejętnością zarządzania wiedzą.

Czynnikiem sukcesu nie jest jednak wyłącznie pomysł. Po to, aby mógł on być zrealizowany, potrzebne są jeszcze zasoby, motywacja i umiejętności. Podkreśla się także znaczenie takich czynników, jak: jakość zarządzania, odpowiedzialność społeczna i indywidualna, zdolność przyciągania i rozwoju utalentowanych pracowników oraz jakość produktów i usług¹⁷⁴.

W małych przedsiębiorstwach, które w dość specyficzny sposób często formułują cele swojej działalności, najczęściej wskazuje się na trzy formy sukcesu:

- sukces związany z rozwojem, ekspansją przedsiębiorstwa;

¹⁷⁴ J. Skalik, *Bariery osiągnięcia sukcesu przez firmy rodzinne*, [w:] K. Jaremczuk, J. Połuszny (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemyśle, Przemyśl 2010, s. 19–20.

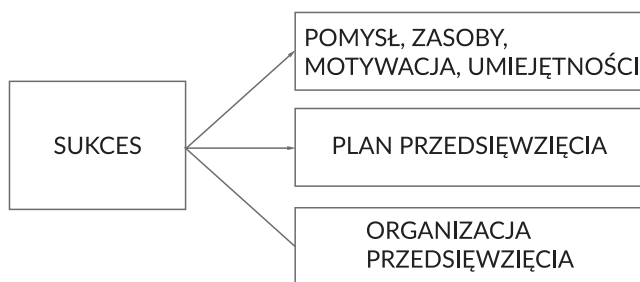
- sukces polegający na utrzymaniu przedsiębiorstwa w ciągłym i stabilnym funkcjonowaniu;
- sukces charakteryzujący się wyprowadzeniem przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

Od pomysłu do sukcesu jest długa droga. To proces, który czasami trwa wiele lat. Są jednak tacy przedsiębiorcy, którym udało się go osiągnąć w znacznie krótszym czasie. W różnego rodzaju rankingach przedsiębiorców określa się ich pojęciem „gazel biznesu”¹⁷⁵.

Bez względu na czas trwania procesu prowadzącego do sukcesu powinien on przebiegać według kilku reguł. Jedną z ważniejszych jest **staranne planowanie działania**, na które składają się:

- 1) identyfikacja dużej liczby pomysłów (obserwacja, czujność przedsiębiorcza);
- 2) wstępna selekcja (preselekcja) tych pomysłów (należy wybrać tylko te, które mają realne szanse na wdrożenie);
- 3) ocena pod kątem możliwości realizacji, prowadząca do wstępnej koncepcji biznesu;
- 4) opracowanie koncepcji wstępnej, w tym także analiza finansowa;
- 5) opracowanie biznesplanu, wraz ze wskazaniem możliwych źródeł finansowania;
- 6) założenie firmy i rozruch.

Udany biznes to kombinacja wielu czynników, które w syntetycznym ujęciu przedstawia Rysunek 1.



Rys. 1. Czynniki sukcesu

Źródło: B. Wierzba, E. Filipiak, M. Czerwińska, *Przedsiębiorczość*, Fundacja Gospodarcza w Gdyni, Gdynia 2002, s. 79.

¹⁷⁵Gazete Biznesu to ranking najdynamiczniej rozwijających się małych i średnich przedsiębiorstw. W Polsce organizowany jest od 2000 roku przez dziennik „Puls Biznesu” – więcej informacji na stronie internetowej rankingu: <https://www.pb.pl/gazete/> (dostęp: 21.03.2021).

Znaczenie procesu planowania rozpoczęcia działalności doskonale uwidaczniają ścieżki rozwoju tzw. start-upów, w których ogromne znaczenie mają czynności związane z rozpoznawaniem i weryfikacją rynku¹⁷⁶.

Na sukces przedsiębiorstwa składają się z jednej strony wysiłki przedsiębiorcy, a z drugiej wszystkie wewnętrzne i zewnętrzne czynniki powodzenia. Są one bardzo zróżnicowane, co wynika z odrębności i indywidualnego charakteru każdego przedsiębiorstwa, odmienności rynku, specyficznych cech i potrzeb klientów oraz posiadanego przez przedsiębiorstwo potencjału, pozwalającego je w pełni satysfakcjonować. Charakterystycznym zjawiskiem jest skłonność większości przedsiębiorców do przypisywania sobie i swoim działaniom (a więc czynnikom wewnętrznym) sukcesu, przy równoczesnym usprawiedliwianiu wszelkich niepowodzeń sytuacją w otoczeniu (koniunktura gospodarcza, regulacje prawne, polityka gospodarcza państwa itp.).

Dążenie do sukcesu przez przedsiębiorcę jest czymś zupełnie naturalnym. Planowanie nie uwolni jednak przedsięwzięcia od **zagrożeń i ryzyk**, które w każdej działalności gospodarczej mogą się pojawić. Z perspektywy osoby będącej przedsiębiorcą do najważniejszych należy zaliczyć:

- ryzyko utraty zaangażowanych pieniędzy;
- zwiększony stres;
- konieczność łączenia wielu funkcji i ról;
- pracę w czasie nieograniczonym;
- ryzyko wypalenia zawodowego;
- odpowiedzialność nie tylko za siebie, ale i za współpracowników /pracowników.

Ryzyka te są możliwe do pokonania, ale mogą przy braku aktywnego podejścia prowadzić do bardzo poważnych trudności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa czy nawet ostatecznych niepowodzeń. Ponadto mogą ujawnić się inne problemy związane np. z działaniem konkurencji, nieuczciwością kontrahentów, zbyt optymistyczną oceną rynku na etapie opracowania biznesplanu, złą decyzją lokalizacyjną, kadrami, finansami itp. Warto jednak podkreślić, że ryzyko należy wkalulować w każde przedsięwzięcie, bez niego bowiem nie ma biznesu, bez niego nie ma sukcesu w biznesie. Winston Churchill sformułował bardzo ważny w tym względzie pogląd: „Sukces polega na przechodzeniu od porażki do porażki bez utraty entuzjazmu”. Porażka nie powinna być końcem myślenia o byciu przedsiębiorcą, ale powinna być źródłem wniosków, które (z niestety często dotkliwej nauki) można wyciągnąć.

¹⁷⁶ Szerzej np.: <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/design-thinking-lean-startup-agile.html>.

Patrząc na porażkę w pozytywnym znaczeniu, należy podkreślić, że¹⁷⁷:

- uczy alternatywnego myślenia;
- uczy lepszego planowania;
- wskazuje na słabe punkty.
- przynosi doświadczenie;
- kształci charakter;
- dodaje pokory (zbyt szybko odniesiony sukces wywołuje fałszywą pewność siebie);
- zwiększa odporność na przyszłe niepowodzenia, dodając wiary w siebie (jeśli udało się poradzić sobie w trudnej sytuacji, następnym razem też się uda).

Thomas J. Watson, założyciel IBM, podkreślając pozytywne znaczenie porażki, stwierdził, że „aby osiągnąć sukces, musisz podwoić liczbę niepowodzeń”¹⁷⁸.

Podsumowanie

Podjęcie tematu przedsiębiorczości i aktywności zawodowej w tej części opracowania wiąże się z faktem, iż właśnie w dorosłym zawodowym życiu podejmowane są trudne decyzje w wielu sferach, w tym w szczególności w sferze finansów.

W niniejszym rozdziale omówiono pojęcie przedsiębiorczości oraz osoby przedsiębiorczej. Skłonność do przyjmowania postaw przedsiębiorczych wynika nie tylko z samych predyspozycji osobowościowych, ale jest pochodną licznych uwarunkowań społeczno-kulturowych i demograficznych, których doświadczają potencjalni kandydaci na przedsiębiorcę.

Zaprezentowane zostały kluczowe procesy społeczno-gospodarcze, wytyczające od kilku lat trendy na rynku pracy, i ich wpływ na zapotrzebowanie na pracowników o określonym wykształceniu, kompetencjach i umiejętnościach. Trendy te wpływają również na różne formy aktywności na rynku pracy, od umowy o pracę począwszy, poprzez umowy o charakterze cywilnoprawnym, na samozatrudnieniu skończywszy.

Wskazano także, jak ważny jest w procesie tworzenia przedsiębiorstwa właściwy wybór przedmiotu jego działalności, oraz jak istotne jest w tym obszarze innowacyjne myślenie i co może stać się źródłem pomysłu biznesowego. Ostatni fragment rozdziału poświęcony został zagadnieniu sukcesu i porażki w biznesie. Aby osiągać sukcesy w podejmowanych działaniach, potrzebna jest silna motywacja oraz wytrwałość w dążeniu do celu, jak również umiejętność wychodzenia z sytuacji kryzysowych. Niewątpliwie takim czynnikiem jest umiejętność podejmowania racjonalnych decyzji finansowych. Osiąganiu sukcesu sprzyja ponadto wiedza o własnych mocnych i słabych stronach oraz umiejętność przezwycięzania słabości.

¹⁷⁷ Zob. V. Jorkstam, *Czy porażka może przynieść większą korzyść niż sukces?*, „Rozwojownik. Biuletyn Możliwości” Grupa SET, maj 2013, s. 3.

¹⁷⁸ A. Baczyńska, *Po co komu porażki*, <http://nf.pl/kariera/po-co-komu-porazki,8394,170> (dostęp: 21.03.2021).

Rozdział VII

Koszty jakości narzędziem w procesie doskonalenia organizacji

SPIS TREŚCI ROZDZIAŁU

Wstęp

1. Od jakości do doskonałości
 - 1.1. Jakość i doskonałość – geneza zjawiska i definicje
 - 1.2. Czynniki wpływające na proces doskonalenia
2. Klasyfikacja i wycena działań podnoszących jakość i wzmacniających doskonałość
 - 2.1. Definiowanie kosztów związanych z poprawą jakości i dążeniem do doskonałości
 - 2.2. Podział kosztów jakości
 - 2.3. Marnotrawstwo jako źródło kosztów niskiej jakości
3. Rachunek kosztów jakości

Podsumowanie

Wstęp

Celem każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie zysku, a to jest nierozzerwalnie związane z uzyskaniem satysfakcji klienta. To właśnie ten zadowolony klient, który pozostanie wierny organizacji, przyniesie jej zyski. Zdobyć, a później utrzymać klienta, i to klienta zadowolonego, nie jest łatwe i wiąże się z ponoszeniem wielu kosztów. Można w wśród nich wyróżnić też takie, które mają bezpośredni związek z działaniami projakościowymi realizowanymi przez organizację. Już w latach 50. ubiegłego wieku niektóre z firm dostrzegły, że oprócz kosztów prowadzenia działalności marketingowej, produkcyjnej, zarządzania personelem czy projektowania ważnym elementem w przedsiębiorstwie jest prowadzenie ewidencji kosztów związanych z orientacją projakościową¹⁷⁹. Pojawiają się one wówczas, gdy organizacja dąży do zapewnienia odpowiedniego poziomu jakości, ale również i wówczas, gdy już go osiągnie i chce ten poziom utrzymać. Podejmowane są wtedy działania podtrzymujące i kontrolne, które oczywiście także generują koszty. Nie jest to jednak pożądana sytuacja, gdyż organizacja nie powinna się zatrzymać, musi ciągle szukać nowych pomysłów, rozwiązań – wymagania klienta nie są stałe, a konkurencja również je rozpoznaje i pragnie je zaspokoić. Koszty identyfikowane jako te, które są generowane podczas działań mających na celu podniesienie jakości i dążenie do doskonałości, nazywane są **kosztami jakości**. Według literatury przedmiotu w wielu przedsiębiorstwach, nawet w tych, w których wdrożono różne systemy zarządzania jakością czy inne programy projakościowe, brakuje wciąż świadomości ponoszonych kosztów jakości¹⁸⁰. Dlatego też w niniejszym opracowaniu postanowiono przybliżyć temat identyfikacji i klasyfikacji kosztów jakości w organizacji.

1. Od jakości do doskonałości

1.1. Jakość i doskonałość – geneza zjawiska i definicje

Jakość towarzyszy człowiekowi od bardzo dawna. Już w czasach prehistorycznych człowiek pierwotny, gdy szukał odpowiedniego schronienia czy posiłku, kierował się pewnego rodzaju poziomem jakości, który w jego odczuciu spełniał wymagania. Podejmował wybór, pokonywał trudności oraz osiągał korzyści, przy czym kierował się kryterium przeżycia, porównując wartości użytkowe wszystkiego, do czego miał dostęp. Wraz z rozwojem ludzkości wykształciły się pewne miary, dzięki którym można było ocenić jakość. Kiedyś określano je na podstawie proporcji ciała

¹⁷⁹ R. Karaszewski, *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005, s. 50.

¹⁸⁰ E. Skrzypek, *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000, s. 229.

– długości łokcia, stopy czy kroku, później, w związku z rozwojem uprawy ziemi i hodowli bydła, były to np. morga, łan, pogłowie.

Już w czasach starożytnych podjęto pierwsze próby stworzenia definicji jakości, która stale ewoluowała, na przestrzeni tysięcy lat poddawana była – i wciąż jest – rozważaniom wielu filozofów, badaczy oraz myślicieli. Analizując wielość definicji tego pojęcia, można stwierdzić, iż w swoim znaczeniu zawiera ono kryterium oceny, poziomu świadomości, wymagań odbiorców, charakterystykę właściwości¹⁸¹. Najogólniej można określić to pojęcie jako zespół cech, właściwości, które charakteryzują produkt, usługę i spełniają oczekiwania odbiorcy – zarówno te obecne, jak i te, które mogą powstać w przyszłości.

Historia pojęcia jakości sięga czasów Hammurabiego, który zawarł wskazówki dotyczące zapewnienia jakości w swoim kodeksie¹⁸². Przez wiele kolejnych stuleci pojęcie było postrzegane w aspekcie kary za popełnione błędy. W XVIII wieku naszej ery jakość wciąż była kojarzona z karą, a przykładem może być ukaz cara Piotra I w sprawie jakości broni z roku 1708. Jednakże warto zauważyć, że w tym ukazie znajdują się początki nowego podejścia, które miało na celu zapobieganie powstawaniu wad, a nie tylko wyznaczanie kar za nie. W ostatnim akapicie ukazu cara Piotra I zostały opisane działania korygujące i zapobiegawcze, które powinno się wprowadzić, by w przyszłości nie powtórzyły się wady przy powstawaniu broni¹⁸³.

W XX wieku zmiany w postrzeganiu jakości zachodziły powoli. W dwudziestoleciu międzywojennym w Stanach Zjednoczonych Walter A. Schewhart opracował ideę kart kontrolnych – narzędzia kontroli procesów produkcyjnych, dzięki którym przedsiębiorstwo mogło osiągnąć lepszą jakość przy niższych kosztach jej kontroli. Po drugiej wojnie światowej William Edwards Deming i Joseph Juran wraz z inżynierami japońskimi po raz pierwszy wdrożyli system, który później został nazwany „zarządzaniem przez jakość” – Total Quality Management (TQM)¹⁸⁴. W kolejnych latach niektóre kraje na skutek rosnącego znaczenia kwestii jakości rozpoczęły opracowywanie pierwszych norm dotyczących jej zapewnienia. Normy te stały się podstawą dla stworzenia międzynarodowego standardu¹⁸⁵.

¹⁸¹ M.Z. Wiśniewska, P. Grudowski, *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2019, s. 17–18.

¹⁸² T. Wawak, *Zarządzanie przez jakość*, WIE, Kraków 1995, s. 23.

¹⁸³ A. Weckenmann, G. Akkasoglu, T. Werner, *Quality management—history and trends*. „The TQM Journal”, 2015, s. 281–293.

¹⁸⁴ N. I. Fisher, V.N. Nair, *Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future*. „Applied Stochastic Models in Business and Industry” 2009, Vol. 25, No 1, s. 1–28.

¹⁸⁵ A. Karmańska, *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2007, s. 45.

Rozumiejąc istotę pojęcia jakości, można podjąć rozważania dotyczące pojęcia **doskonałości**. Patrząc przez pryzmat definiowania tego pojęcia, zauważa się ściśle powiązanie tych dwóch terminów. Słowo doskonałość wywodzi się z łacińskiego *perficio*, co oznacza: dokonywać, doprowadzać do końca¹⁸⁶. Według słownika języka polskiego doskonały to taki, który odznacza się najwyższą jakością, posiada wszelkie zalety, jest zupełny, absolutny, najlepszy, wyśmienity, wyborny, znakomity. Można na tej podstawie wywnioskować, że doskonałość to najwyższy stopień cech dodatnich, a bycie doskonałym to idealność, wzorowość, świetność¹⁸⁷. Jednak „doskonały” to nie znaczy „najlepszy”. Do doskonałości się dąży, ale czy można ją osiągnąć? Doskonałość jest: absolutna, nieosiągalna, idealna doskonałość to zespół zalet, mnogość, harmonia między nimi¹⁸⁸. Jak sygnalizuje literatura, postrzeganie doskonałości jest zauważalne w wielu dziedzinach nauki: filozofii, teologii, etyce, ekonomii, a także w naukach ścisłych: matematyce, fizyce, chemii i medycynie. Rozpatrywana jest ona w kontekście dążenia do ideału, np. Boga, wzorca etycznego, fizycznego, którego w świecie realnym nie ma (np. ciało plastycznie doskonałe, ciecz doskonała), idealnego modelu, gdzie doskonałością jest maksymalna intensywność pewnej pozytywnej cechy lub minimalna intensywność cechy negatywnej¹⁸⁹.

Ciągły rozwój cywilizacji sprawia, że pojęcia jakości i doskonałości nabierają zintensyfikowanego znaczenia. Odnosi się to przede wszystkim do funkcjonowania na rynku, który obfituje w nowoczesne podejście do klienta, innowacyjne spojrzenie na produkt lub usługę, na którym podstawą jest działanie oparte na konkurencyjności. Aby się tam utrzymać, należy nie tylko być dobrym, trzeba starać się być najlepszym. Współczesna konkurencyjność – mimo że związana z wieloma towarzyszącymi jej trudnościami, wyrzeczeniami oraz wyzwaniem – stanowi źródło rozwoju i daje możliwość stałego doskonalenia.

Nieustanne doskonalenie i poprawa jakości, a przy tym optymalizacja kosztów są konieczne dla każdego przedsiębiorstwa chcącego utrzymać się na rynku. Dlatego warto jest zapoznać się z wymiernymi efektami podejmowanych działań, których zadaniem jest zbliżenie przedsiębiorstwa do doskonałości.

1.2. Czynniki wpływające na proces doskonalenia

Doskonalenie należy traktować jako pewnego rodzaju strategię działania. Jest to proces, który przebiega w sposób ciągły, nigdy się nie kończy, ponieważ bliższe i dalsze

¹⁸⁶ K. Kumaniecki (oprac.), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1984, s. 361.

¹⁸⁷ E. Skrzypek, *Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3, s. 42.

¹⁸⁸ A. Skrzypek, *Doskonalenie jako szansa na sukces rynkowy organizacji*, „Problemy jakości” 2019, nr 12, s. 3–10.

¹⁸⁹ J. Ejdyś, *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania opartych na wiedzy*, Oficyna wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011, s. 96–97.

otoczenie ulega nieustannym zmianom. Każda jednostka, przedsiębiorstwo powinny wypracować charakterystyczny dla siebie schemat, który umożliwi wdrażanie procesu ciągłej poprawy. Dobrze jest zastosować w tym celu powszechnie znany cykl Deminga, który bardzo przejrzysto przedstawia sposób postępowania w celu osiągnięcia ciągłej poprawy. Opiera się on na: planowaniu, wykonaniu, sprawdzaniu, działaniu (ang. *plan-do-check-act*, PDCA)¹⁹⁰. Aby skutecznie wdrożyć cykl PDCA, zaleca się ukierunkowanie działań organizacji na czynniki, których charakterystykę przedstawia Tabela 1.

Tab. 1. Elementy procesu ciągłego doskonalenia

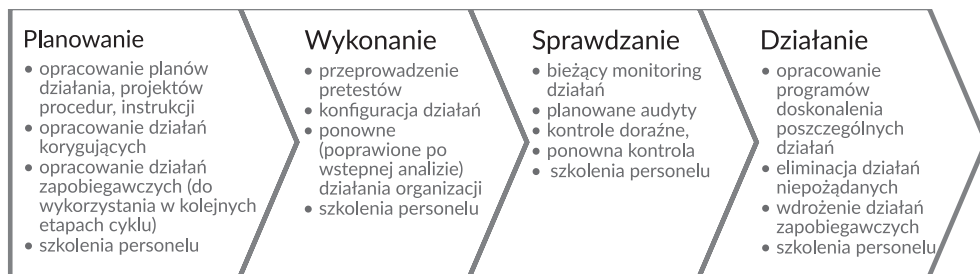
Czynnik	Charakterystyka
Formalizacja i struktura	Istnieje konieczność wprowadzania sformalizowanego podejścia do doskonalenia opartego o określone struktury w organizacji. W przypadku braku programu o charakterze sformalizowanym wysiłki doskonalące mogą mieć charakter akcyjny, sporadyczny i zależeć od osobistych postaw i nacisków pośrednich. Formalizacja stwarza warunki do wsparcia wysiłków na rzecz doskonalenia.
Ciągłość	Proces ciągłego doskonalenia nie ma końca. Usprawnienia powinny być stałym elementem codziennych czynności i nawykiem pracowników, wynikając ze strategicznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa.
Zakres doskonalenia i powiązania	Ciągłość w procesie doskonalenia jest ważna, ale innym ważnym czynnikiem jest sposób wdrożenia usprawnień. Podejście systemowe wymaga, aby doskonalenie danego procesu odbywało się w powiązaniu z innymi procesami, uwzględniając interakcję między nimi.
Szkolenia	Modyfikowanie dotychczasowej struktury wymaga wiedzy i świadomości, co oznacza konieczność organizowania szkoleń, w których uczestniczyć będzie również kierownictwo organizacji.
Zaangażowanie kierownictwa	Aby uczestnictwo i praca zespołowa stały się częścią kultury doskonalenia, konieczne jest rzeczywiste zaangażowanie kierownictwa. Nie można ani opracować, ani wdrożyć żadnego programu poprawy bez silnego zaangażowania wszystkich szczebli. Konieczna jest odpowiednia strategia, polityka jakości, decyzje, motywacja oraz egzekwowanie przyjętych założeń.
Koordynacja	Promocja ciągłego doskonalenia w obrębie organizacji wymaga stosownych zasobów ludzkich, szczególnie liderów, koordynatorów i tzw. agentów zmian, wyposażonych w odpowiednią wiedzę i narzędzia.

¹⁹⁰ M.Z. Wiśniewska, P. Grudowski, *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza, InnoBaltica, Gdańsk 2014*, s. 25.

Czynnik	Charakterystyka
Metody i narzędzia	Proces doskonalenia polega na używaniu określonych metod i narzędzi z całego ich spektrum, w zależności od potrzeb, warunków i celów. Ich zastosowanie powinno opierać się na pracy zespołowej i winno mieć charakter systematyczny.
Pomiar i ocena	Rozwój zdolności ciągłego doskonalenia wymaga monitorowania i mierzenia wyników pod kątem osiągnięcia ustanowionych celów. Metody oceny powinny być zweryfikowane, potwierdzone i pozwalać na uzyskanie pewności co do wiarygodności wyników. Powinny być dobierane/zmieniane w zależności od zmian uwarunkowań i potrzeb.
Komunikacja rezultatów oraz uznanie	W obrębie organizacji należy dzielić się wszelkimi doświadczeniami w procesie doskonalenia i wymieniać wiedzę pozwalającą na porównanie wszelkich pomysłów dotyczących rozwiązywania określonych problemów. Komunikowanie się jest czynnikiem integracyjnym i motywacyjnym, i pozwala poczuć satysfakcję oraz dumę z docenienia przez innych własnego zaangażowania w proces doskonalenia. Należy zadbać o to, by nagradzać pracowników za ich inicjatywy doskonalące, stosownie do możliwości organizacji.

Źródło: A. Skrzypek, dz. cyt., s. 3–10.

Aby wdrożyć i zastosować powyższe elementy procesu doskonalenia, organizacja musi podjąć wiele działań. Będą one obejmowały cały cykl życia produktu lub usługi. W pierwszej kolejności funkcjonowanie organizacji powinno być ukierunkowane na opracowanie strategii działań, utworzenie planu, jaki powinien zostać wdrożony, należy również określić odpowiedzialność, mierniki, dzięki którym zostaną skwantyfikowane cele. Kolejnym krokiem powinna być próba zastosowania wcześniej zaproponowanych założeń (zob. Rys. 1). Wyniki pretestu przedstawiają zarys mocnych i słabych stron działań, wskażą, na których etapach należy wzmocnić prewencję. W tej fazie niezbędna jest organizacja szkoleń mających na celu wzbogacenie wiadomości i umiejętności pracowników, kształtowanie odpowiednich kompetencji. Po wprowadzeniu działań usprawniających w dalszym ciągu należy bacznie obserwować procesy, dokonać wrywkowych kontroli, weryfikacji systemu, systematycznych audytów. Organizacja powinna skupić się na tych czynnościach, których celem jest zaspokojenie potrzeb klienta, należy przeprowadzać systematyczne badania wykazujące, jaki jest poziom jego zadowolenia. W momencie odnotowania sygnałów o niższym niż założono stopniu satysfakcji odbiorcy, organizacja powinna podjąć działania korygujące i zapobiegawcze, które przyczynią się do zmniejszenia ryzyka utraty zainteresowania produktem, finalnym, usługą.



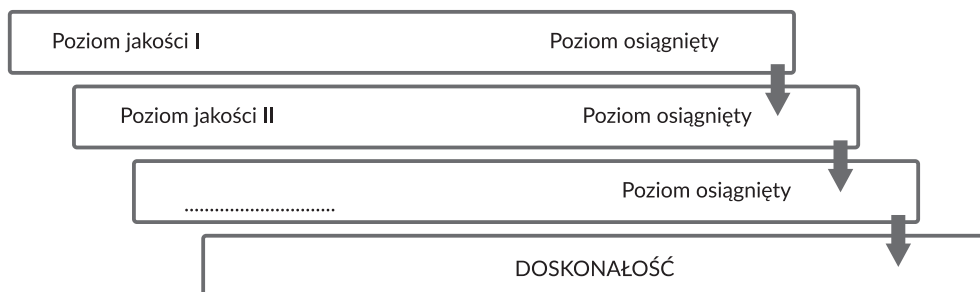
Rys. 1. Wybrane działania organizacji wpływające na proces ciągłego doskonalenia

Źródło: opracowanie własne.

2. Klasyfikacja i wycena działań podnoszących jakość i wzmacniających doskonałość

2.1. Definiowanie kosztów związanych z poprawą jakości i dążeniem do doskonałości

Wszystkie działania, które organizacja podejmuje z myślą o ciągłym doskonaleniu, są działaniami wymiernymi, które można wycenić. Nie zawsze jest to łatwy proces, niekiedy należy wziąć pod uwagę wiele zmiennych, aby można było nadać im konkretną wartość pieniężną. Koszty ponoszone przez organizację, która w swoich działaniach dąży do doskonałości, można określić jako „koszty jakości” lub „koszty dążenia do doskonałości”. Patrząc przez pryzmat przedstawionych wcześniej definicji jakości i doskonałości, można przyjąć, że obie nazwy tego rodzaju kosztów są adekwatne do działań, które organizacja będzie podejmować (zob. Rys. 2). W literaturze są one jednak definiowane jako koszty jakości, dlatego też w dalszej części rozdziału będzie używane właśnie to określenie.



Rys. 2. Etapy osiągnięcia kolejnych poziomów jakości w drodze do doskonałości

Źródło: opracowanie własne.

Najogólniej można określić, iż koszty jakości przedstawiają wartość pieniężną takich pro jakościowych działań organizacji, które przyczyniają się do jej sukcesu bądź są przyczyną marnotrawstwa¹⁹¹. Sam termin kosztów jakości jest traktowany w literaturze w różny sposób, co pokazano w Tabeli 2. Należy zwrócić uwagę na ukierunkowanie przedstawionych definicji. Można wyodrębnić trzy grupy tematyczne charakteryzujące to pojęcie. Pierwsza grupa przedstawia koszty jakości jako te, których ponoszenie przyczynia się do wzrostu poziomu jakości. Kolejna grupa utożsamia omawiany termin z samym pojęciem kosztów, który według Ustawy¹⁹² definiuje koszt jako „zmniejszenie w okresie sprawozdawczym korzyści ekonomicznych, (...) albo zwiększenia wartości zobowiązań i rezerw, które doprowadzą do zmniejszenia kapitału własnego lub zwiększenia jego niedoboru (...)”, co oznacza, że związane są one z utratą pożądanego poziomu jakości. Natomiast pozostałe definicje przedstawiają koszty jakości jako te, które są powiązane z działaniami związanymi zarówno z utratą jakości, jak i z podnoszeniem jej poziomu.

Tab. 2. Wybrane definicje kosztów jakości

<p>Koszty jakości jako te, które przyczyniają się do wzrostu poziomu jakości przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pewne wydatki związane z zapewnieniem produktom przydatności do użycia (J.M. Juran, F.M. Gryna) • suma kosztów poniesionych przy uzyskaniu dobrej jakości (J. Bank) • koszty, które są przynależne do osiągnięcia jakości (P. Crosby) • koszty związane z zapewnieniem wymaganego poziomu jakości (A. Hamrol) • nakłady za uzyskanie określonego poziomu jakości, analiza kosztów związanych z uzyskaniem określonego poziomu jakości oraz działalność zmierzająca do minimalizacji kosztów jakości w przedsiębiorstwie (B. Oyrzanowski) • wydatki ponoszone przez przedsiębiorstwo w celu wyprodukowania wyrobu o odpowiednim poziomie (standardzie) jakości (EOQC – European Organization for Quality Control) • suma nakładów ponoszonych przez producenta w celu osiągnięcia i utrzymania odpowiedniego poziomu jakości wewnątrz przedsiębiorstwa oraz nakładów na działania zapewniające utrzymanie jakości wyrobu na zewnątrz przedsiębiorstwa (PN-ISO 9004-1: 1996)
<p>Koszty jakości jako te, które powstają przy braku spełnienia wymagań:</p> <ul style="list-style-type: none"> • koszty zapewnienia odpowiedniej jakości i strat, gdy nie osiągnięto odpowiedniej jakości (ISO 8402: 1995) • koszty, które nie tworzą wartości dodanej (E. Deming)

¹⁹¹ Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, dz. cyt., s. 87.

¹⁹² Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. Nr 121, poz. 591, art. 3.

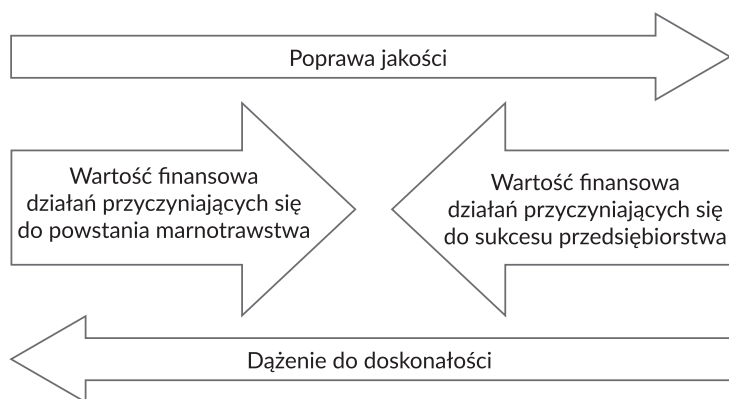
- suma kosztów i strat odnoszących się do jakości (Z. Zymonik)
- wyodrębniona z ogólnej kwoty kosztów suma kosztów ponoszonych w związku z wadliwością (ASQ – American Society for Quality, dawniej ASQC – American Society for Quality Control),
- koszty związane z ujawnianiem się jako różnica między optymalną wydajnością a marnowaniem (I. Stanciu, E. Pascu)

Według dwukierunkowego podejścia koszty jakości to:

- wszystkie koszty działań mających na celu osiągnięcie odpowiedniej jakości oraz te wynikające z niewłaściwego nadzoru (M. Ciechan-Kujawa)
- wydatki na weryfikację funkcjonalną, wykrywanie i usuwanie wad produktów materialnych i/lub niematerialnych, co oznacza, że nie stanowią one o jakości i poziomie jakości wyrobów (Europejska Organizacja Jakości)
- koszty związane zarówno z osiągnięciem, jak i brakiem pożądanego poziomu jakości wyrobów lub usług (D.C. Wood).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Ciechan-Kujawa, *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 58, 61; A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008, s. 500; J.M. Juran, F.M. Gryna, *Jakość. Projektowanie, analiza*, WNT, Warszawa 1974, s. 69; A. Kister, *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 68–70; A. Lipka, M. Król, M. Satoła, S. Waszczak, *Koszty jakości działań personalnych wspomagających zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 16; K. Szczepańska, *Koszty jakości dla inżynierów*, Placet, Warszawa 2009, s. 134; J. Toruński, *Rola rachunku kosztów jakości w zarządzaniu spółdzielnią mleczarską*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie 2011, nr 88, s. 40–41; Z. Zymonik, *Koncepcje kosztów jakości i ich wpływ na wytyczne w międzynarodowych normach ISO serii 9000*, [w:] J. Zymonik, Z. Zymonik, *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002, s. 75; D.C. Wood, *The executive guide to understanding and implementing quality cost programs: reduce operating expenses and increase revenue*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2007, s. 3; E. Stanciu, E. Pascu, *Quality costs*, „Knowledge Horizons. Economics” 2014, No 6439, s. 39.

Autorzy wybranych definicji uważają, że koszty związane z doskonaleniem jakości mogą zostać poniesione nie tylko w wyniku działań zapewniających jej wysoki standard, lecz także w wyniku popełnienia błędu, niespełnienia wymagań. Jednak wszystkie działania, które są podejmowane przez organizacje, mają na celu poprawę jakości, a przez to dążenie do doskonałości (zob. Rys. 3).



Rys. 3. Istota kosztów jakości

Źródło: opracowanie własne.

Nieco inne spojrzenie na koszty jakości mają Campanella¹⁹³ oraz Chiadamrong¹⁹⁴. Według nich koszty jakości stanowią tę wartość, która jest odnotowywana jako różnica pomiędzy kosztami rzeczywistymi a tymi, które organizacja poniosłaby w chwili osiągnięcia stanu doskonałości. Ich rozumienie pojęcia kosztów jakości jest oparte na charakterystyce luki pomiędzy poziomem jakości stanu obecnego, w jakim znajduje się organizacja, a doskonałością, do której dąży.

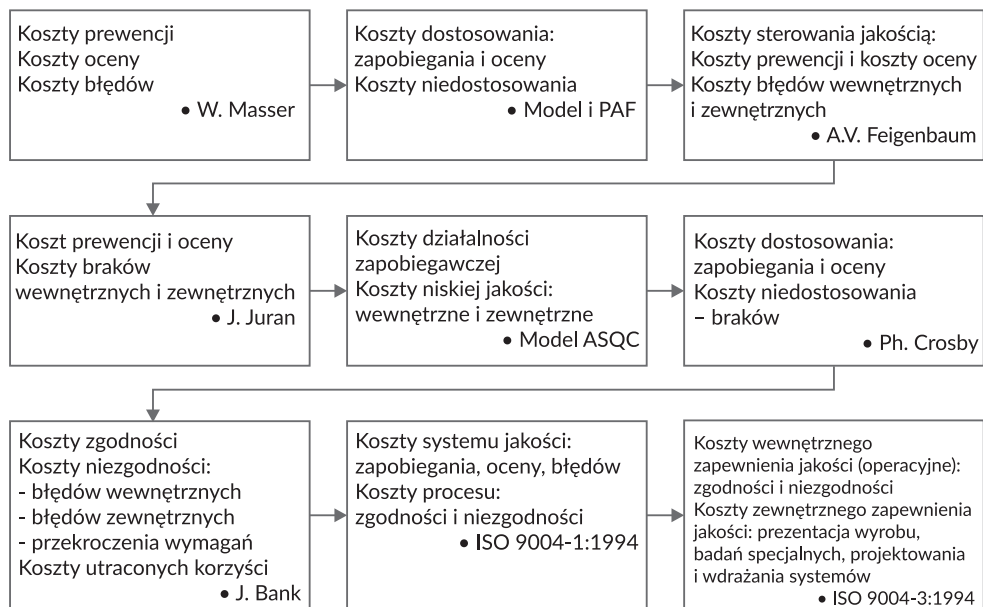
2.2. Podział kosztów jakości

Analiza przedstawionych definicji pozwala przyjąć założenie, że koszty działań pro-jakościowych i doskonalenia organizacji można podzielić na dwie podstawowe grupy: zgodności i niezgodności. Pierwsza grupa będzie generowała wartościowe ujęcie tych działań, wskutek których organizacja będzie inwestowała w jakość i doskonałość. Elementy składowe drugiej grupy nie są pożądanymi w działalności przedsiębiorstwa, jednak mogą mieć miejsce. W podobny sposób na podział kosztów jakości spojrzeli naukowcy, którzy już od lat trzydziestych XX wieku wskazywali na ich istnienie¹⁹⁵. W kolejnych latach nurt identyfikacji i klasyfikacji kosztów jakości podlegał ewaluacji (zob. Rys. 4), obecnie można zaprezentować ogólny schemat kosztów jakości przedstawiony na Rysunku 5.

¹⁹³ J. Campanella, *Principles of quality costs. Principles, Implementation, and Use*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1999, s. 507.

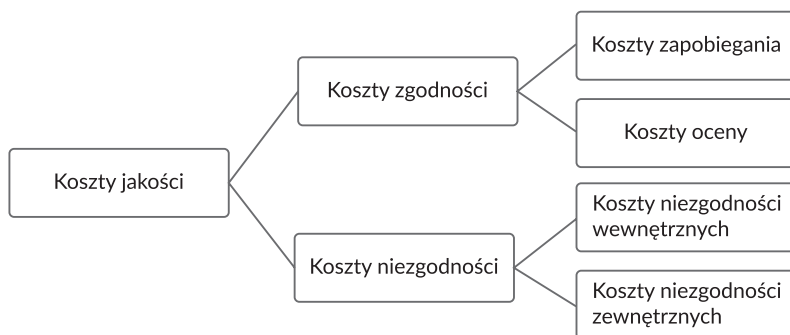
¹⁹⁴ N. Chiadamrong, *The development of an economic quality cost model*, „TQM & Business Excellence” 2003, Vol. 14, No 9, s. 999–1014.

¹⁹⁵ G. Giakatis, T. Enkawa, K. Washitani, *Hidden quality costs and the distribution between quality cost and quality loss*, „Total Quality Management” 2001, No 212, s. 179; C.C. Yang, *Improving the definition and quantification of quality costs*, „Total Quality Management” 2008, No 193, s. 175–191.



Rys. 4. Ewolucja klasyfikacji kosztów jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W.J. Masser, *The Quality Management and quality costs. Industrial, „Quality Control”, October 1957, s. 5–8; Z. Zymonik, Modele strukturalne kosztów jakości, „Problemy Jakości”, 2008 nr 1, s. 4–9; Z. Zymonik, Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem, dz. cyt., s. 74–75; R. Karaszewski, dz. cyt., s. 56; K. Szczepańska, dz. cyt., s. 141; E. Kindlarski, Zarządzanie przez jakość, IOSP, Warszawa 1991, s. 10; C. Raffel, F. Behmer M. Dürlic, R. Jochem, *Do quality costs still matter?, „Total Quality Management & Business Excellence” 2015, nr 269, s. 1017; I. Stanciu, E. Pascu, E., dz. cyt., s. 39; J. Łuczak, Koszty jakości, „Moja Firma” 1995, nr 7, s. 47; W.A. Nowak, Rachunkowość zarządcza w procesach sterowania jakością, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” 1996, nr 3, s. 30.**



Rys. 5. Ogólna klasyfikacja kosztów jakości

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. J. Masser, dz. cyt., s. 5–8; Z. Zymonik, *Modele strukturalne kosztów jakości*, dz. cyt. s. 4–9; Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, dz. cyt. s. 74–75; R. Karaszewski, dz. cyt., s. 56; K. Szczepańska, dz. cyt., 141; E. Kindlarski, dz. cyt., s. 10; C. Raffel, F. Behmer M. Dürlic, R. Jochem, dz. cyt., s. 1017; I. Stanciu, E. Pascu, E., dz. cyt., s. 39; J. Łuczak, dz. cyt., s. 47; W.A. Nowak, dz. cyt., s. 30.

Koszty jakości dzielą się na dwie główne grupy: **koszty zgodności i koszty niezgodności**. Koszty zgodności ponoszone są przez organizację w dwóch przypadkach: po pierwsze, gdy podejmuje ona działania prewencyjne, w celu eliminacji możliwości wystąpienia w przyszłości błędów, oraz po drugie, gdy dokonuje oceny działań projakościowych. Natomiast z kosztami niezgodności spotkać się można, gdy organizacja popełni błąd. Jeżeli informacja o zaistniałej nieprawidłowości pozostanie w obrębie organizacji, koszty na naprawę tego błędu zaliczyć będzie można do kosztów niezgodności wewnętrznych. Jeżeli natomiast o błędzie zostanie poinformowany klient, koszty poniesione na jego naprawę zaliczać się będą do kosztów niezgodności zewnętrznych. Dodatkowo można wyodrębnić koszty przekroczonych wymagań, z którymi organizacja musi się liczyć, gdy zaoferuje klientowi takie działania, które on będzie uważał za zbędne. Spotkać się można też z określeniem kosztów utraconych korzyści, które powstają, gdy dochodzi do utraty przychodów w wyniku odejścia klienta lub do utraty potencjalnego wzrostu przychodów ze sprzedaży wynikającej z dostarczenia klientom produktów niezgodnych z ich wymaganiami¹⁹⁶.

Każda organizacja, która działa w myśl koncepcji dążenia do doskonałości, może, a wręcz powinna dokonać **identyfikacji poszczególnych grup kosztów jakości**. W tym celu ma możliwość posłużenia się przykładami zaczerpniętymi z literatury przedmiotu. Należy jednak podkreślić, że nie ma jednego ogólnego wzorca dla wszystkich organizacji. Każda indywidualnie musi poddać szczegółowej ocenie i analizie wszystkie procesy, które mają jakikolwiek wpływ na jakość w organizacji, i utworzyć własną matrycę służącą do identyfikacji poszczególnych kosztów jakości. Przykłady szczegółowego podziału kosztów jakości dla przedsiębiorstwa produkcyjnego i usługowego przedstawiono w Tabeli 3.

Tab. 3. Przykłady składowych poszczególnych grup kosztów jakości

Rodzaj kosztów jakości	Działalność usługowa	Działalność produkcyjna
Koszty działalności zapobiegawczej	<ul style="list-style-type: none"> • szkolenie pracowników • opracowanie programów jakościowych zwiększających świadomość pracowników w obszarze jakości • projekcja systemu planowania, monitorowania i nadzoru procesów • opracowanie procesu świadczenia usługi • zapewnienie dostaw o gwarantowanej jakości • zapewnienie dobrej jakości kontaktów z dostawcami 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie jakości produktu i sterowanie jakością produkcji: <ul style="list-style-type: none"> – prace związane z planowaniem jakości mające charakter techniczny – prace wdrożeniowe związane z planowaniem jakości i procedurami dotyczącymi sterowania jakością • projektowanie metod pomiarów i urządzeń pomiarowo-kontrolnych

¹⁹⁶ Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, dz. cyt., s. 80.

Rodzaj kosztów jakości	Działalność usługowa	Działalność produkcyjna
	<ul style="list-style-type: none"> • implementowanie systemów monitoringu jakości dostaw • zapewnienie sprawnej organizacji działu zaopatrzenia • konserwacje, przeglądy, remonty • zapewnienie odpowiednich warunków świadczenia usługi • badania w celu zidentyfikowania zadowolenia klientów i zmian w ich preferencjach • przeszkolenie pracowników odnośnie procedur wykorzystywanych przy świadczeniu usługi • badanie preferencji konsumenckich • zapewnienie odpowiednich warunków transportu usługi do klienta • zapewnienie dobrej jakości kontaktów z odbiorcami • zapewnienie sprawnej organizacji działań sprzedaży i marketingu • pozostałe 	<ul style="list-style-type: none"> • planowanie jakości przez inne komórki funkcjonalne (poza działem sterowania jakością) • szkolenia pracowników w zakresie jakości • inne koszty związane z działalnością zapobiegawczą • pozostałe
Koszty oceny jakości	<ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie działem kontroli jakości • wewnętrzne audyty jakościowe • dokonywanie ekspertyz jakościowych • koszty zakupu i utrzymania sprzętu do pomiarów, kontroli i badań • pozostałe • kontrole i inspekcje dostaw • ocena dostawców, jakości dostaw i wdrożenia systemu monitoringu jakości dostaw • pomiar krytycznych parametrów procesu • przeglądy dokumentów • kontrola jakości usług oraz monitoring i nadzór • zapewnienie odpowiedniego poziomu stabilności, niezawodności i powtarzalności • ocena bezpieczeństwa usług i ich obsługi • ocena zgodności jakości świadczonych usług z odpowiednimi wymaganiami 	<ul style="list-style-type: none"> • próby i kontrola materiałów wejściowych • badania laboratoryjne materiałów wejściowych • próby i kontrola wyrobów • prace pomocnicze związane z próbami • organizacja prób i kontroli • okresowe komisyjne kontrole jakości • atestowanie produktów przez zewnętrzne instytucje • konserwacja i kalibrowanie przyrządów do prób i kontroli • analizowanie wyników prób i kontroli • prace związane z badaniami wyrobów we własnym zakresie i dopuszczeniem ich do produkcji • ocena jakości materiałów i części w magazynach • pozostałe

Rodzaj kosztów jakości	Działalność usługowa	Działalność produkcyjna
	<ul style="list-style-type: none"> • weryfikacja zgodności dokumentów sprzedażowych usługi z zamówieniem klienta • ocena jakości akcji promocyjnych usług • ocena jakości organizacji pracy działów sprzedaży i marketingu • kontrole i inspekcje działów sprzedaży i marketingu • pozostałe 	
Koszty niskiej jakości (wewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> • naprawa błędów powstałych w wyniku nieodpowiedniej jakości akcji promocyjnych • naprawa niedociągnięć jakościowych pojawiających się w kontaktach z odbiorcami • naprawa zaniedbań jakościowych w organizacji działów sprzedaży i marketingu • dodatkowe kontrole po naprawie błędów • usuwanie braków • awarie i przestoje • poprawki, przeróbki • dodatkowe dostawy w celu likwidacji braków • braki i ich naprawa, która jest wynikiem niedostatecznej jakości dostaw • naprawa błędów powstałych w systemach monitorowania jakości dostaw • dodatkowe kontrole po naprawie niedociągnięć • poprawa błędnie sporządzonej dokumentacji projektowej • poprawa błędów informacyjnych o usłudze • analiza błędów wewnętrznych • pozostałe 	<ul style="list-style-type: none"> • braki nienaprawialne • przeróbki i naprawy • identyfikowanie przyczyn zakłóceń procesu wytwórczego • powtórna kontrola i próby • prace dodatkowe związane z przystosowaniem materiałów do wymagań jakościowych • ponowne sortowanie odrzutów • przekwalifikowanie wyrobów do niższych klas jakości • naprawa błędów wadliwych metod pomiarów i urządzeń pomiarowo-kontrolnych • pozostałe
Koszty niskiej jakości (zewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> • obsługa zwrotów, skarg i reklamacji • koszty niezrealizowanej usługi • ponowne wyświadczenie usługi • koszty transportu wadliwej usługi • niespełnienie standardów świadczenia usługi • przekroczenie uprawnień przy kontroli jakości usług • niewłaściwy monitoring i nadzór nad usługą 	<ul style="list-style-type: none"> • reklamacje klientów • serwis posprzedażny • przeróbki zwróconych wyrobów • naprawy zwróconych wyrobów • wymiana wyrobów w ramach gwarancji • błędy techniczne • błędy związane z instalowaniem wyrobów • pozostałe

Rodzaj kosztów jakości	Działalność usługowa	Działalność produkcyjna
	<ul style="list-style-type: none"> • zbędne delegacje do klienta • dodatkowe dostawy na poprawę źle wyświadczonych usług • dodatkowe testy i kontrole po naprawie błędów • nieplanowane przerwy w pracy i czas konieczny do naprawy • naprawa błędów wynikających z uzyskiwania certyfikatów jakości • koszty analizy błędów zewnętrznych • naprawa błędów wynikających z niskiej jakości informacji o usłudze • naprawa błędów związanych z uzyskiwaniem certyfikatów jakości • dodatkowe koszty nadzorowania procesu • pozostałe 	

Źródło: Z. Zymonik, *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, dz. cyt., s. 76; W. Sadkowski, *Propozycja modelu struktury kosztów jakości i jego implementacji w przedsiębiorstwach usługowych – studium teoretyczne*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 333, s. 200.

W literaturze przedstawiane są też bardziej szczegółowe przykłady klasyfikacji kosztów jakości. Kosztami jakości w obszarze zasobów ludzkich będą wydatki organizacji, które są ponoszone w celu zapewnienia tym zasobom cech umożliwiających realizację bieżących i strategicznych zadań (zob. Tab. 4).

Tab. 4. Przykład klasyfikacji kosztów jakości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Rodzaj kosztów jakości	Przykłady
Koszty działalności zapobiegawczej	<ul style="list-style-type: none"> • koszty związane z diagnozą zapotrzebowania na pracowników • koszty planowania ścieżek rozwoju dla pracowników • koszty opracowania planów motywacyjnych • koszty doboru pytań do wywiadu • koszty czynności mających na celu niedopuszczenie do powstania błędów, czyli planowania jakości zasobów ludzkich, zarządzania jakością, projektowania metod pomiarów, a także koszty wynagrodzeń pracowników o cechach zgodnych z projącościami standardami

Rodzaj kosztów jakości	Przykłady
Koszty oceny jakości	<ul style="list-style-type: none"> koszty weryfikacji stopnia rozbieżności pomiędzy istniejącym a idealnym profilem kandydata do pracy koszty opracowania testów kompetencji, diagnozy koszty ewaluacji skuteczności programów motywacyjnych koszty ponoszone w związku z określeniem zgodności ze standardami, do czego służy analiza pracy, okresowe ocenianie, selekcja kandydatów do pracy, audyt i controlling personalny, atestowanie jakości przez instytucje zewnętrzne
Koszty niskiej jakości (wewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> koszty zastosowania niewłaściwych metod rekrutacyjnych koszty błędnej oceny pracownika w stosunku do jego możliwości koszty związane z niedoszacowaniem możliwości pracownika koszty związane z dostosowywaniem jakości zasobów ludzkich do standardów, gdy zostanie stwierdzona niezgodność jakości
Koszty niskiej jakości (zewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> koszty wynikające z niezadowalającego poziomu jakości, terminowości procesu rekrutacyjnego, koszty błędnych decyzji konsultantów koszty błędnej oceny pracy pracownika
Koszty przekroczenia wymagań	<ul style="list-style-type: none"> koszty zastosowania zbyt wielu metod rekrutacyjnych, kontrolnych (ilościowych i jakościowych) koszt zbyt wielu działań (pokrewnych, powtarzających się) związanych z inwestowaniem w rozwój pracownika koszty przekroczenia budżetu szkoleniowego w związku z organizacją treningów w luksusowych ośrodkach konferencyjnych koszty wynikające z dostarczania informacji lub usług, które są niepotrzebne lub nieistotne, np. koszty generowane przez działania dostarczające zasobom ludzkim cech, które nie przyczyniają się do realizacji strategii, a także koszty wynagrodzeń za kwalifikacje wyższe niż wynikające z analizy pracy
Koszty utraconych korzyści	<ul style="list-style-type: none"> koszty przedwczesnego wykluczenia kandydata do pracy z niższym wynikiem testu koszt związany z brakiem zwrotu inwestycji związanych z wyborem pracownika utrata przychodów wynikająca z obniżenia lojalności pracowników, spadku ich zaufania do organizacji; utrata potencjalnych pracowników w wyniku pogorszenia wizerunku pracodawcy

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Winnicka-Wejs, *Koszty jakości pozyskiwania i rozwoju twórczych pracowników (zastosowanie klasyfikacji J. Banka oraz modelu N. Kano)*, *Kształtowanie kreatywnego kapitału ludzkiego (wybrane zagadnienia)*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2012, nr 83, s. 71–86; U. Bukowska, G. Łukasiewicz, *Koszty jakości zasobów ludzkich*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2, s. 15–18.

Przykłady klasyfikacji kosztów jakości w innych obszarach przedsiębiorstwa przedstawia Tabela 5, natomiast propozycje kosztów jakości dla usługi medycznej zawarto w Tabeli 6.

Tab. 5. Przykład klasyfikacji kosztów jakości w obszarze controllingu i marketingu

Obszar controllingu	
Rodzaj kosztów jakości	Przykłady
Koszty działalności zapobiegawczej	<ul style="list-style-type: none"> • koszty szkoleń pracowników przedsiębiorstwa pod kątem współpracy z controllinguem • koszt badania wymagań klientów lub koszty dokumentacji procesów lub też koszt szkoleń kontrolerów
Koszty oceny jakości	<ul style="list-style-type: none"> • koszty wstępnej oceny danych źródłowych controllingu • badanie kompletności raportów • koszt kontroli/audytów procesów
Koszty niskiej jakości (wewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> • koszt poprawy danych wejściowych controllingu lub opóźnienie dostarczenia danych niezbędnych do sporządzenia budżetów/raportów • koszt przygotowania struktury budżetów nieodpasowanych do potrzeb kadry kierowniczej • koszt poprawy budżetów, koszt odrzuconych sprawozdań
Koszty niskiej jakości (zewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> • straty finansowe w wyniku błędnych decyzji ekonomicznych
Koszty przekroczenia wymagań	<ul style="list-style-type: none"> • koszt opracowania zbędnych raportów • koszt zbytnej szczegółowości dostarczanych danych (nabyt rozbudowany system analityczny kont kosztowych)
Koszty utraconych korzyści	<ul style="list-style-type: none"> • koszt odrzuconych sprawozdań, utrata zaufania do controllingu • zbędne działania wydłużające proces, np.: koszt w procedurze budżetowania, zbędne z punktu widzenia potrzeb użytkownika informacji (klienta)
Obszar marketingu	
Rodzaj kosztów jakości	Przykłady
Koszty działalności zapobiegawczej	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie systemu informacji marketingowej • przygotowanie badań marketingowych • projektowanie wyrobu
Koszty oceny jakości	<ul style="list-style-type: none"> • testowanie produktu • badanie skuteczności promocji • badanie satysfakcji klienta
Koszty niskiej jakości	<ul style="list-style-type: none"> • reklamacje • serwisy gwarancyjne • powtórne wysyłki

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Nowosielski, *Koszty jakości controllingu*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, nr 264, s. 344–353.

Tab. 6. Przykład klasyfikacji kosztów jakości w usługach

Usługa medyczna	
Rodzaj kosztów jakości	Przykłady
Koszty działalności zapobiegawczej	<p>planowanie wymagań jakościowych usługi medycznej, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tworzenie systemu jakości (np. ustalenie istoty planu jakości, ustalenie parametrów dokumentacji jakości) • ustalenie parametrów produktów niezbędnych do wykonania usługi medycznej • ustalenie parametrów sprzętu niezbędnego do wykonania usługi medycznej • ustalenie kwalifikacji personelu medycznego • przygotowanie programu szkoleń z zakresu jakości <p>zapewnienie wymaganego poziomu jakości usługi medycznej, np.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zapewnienie systemu jakości (np. opracowanie planu jakości, opracowanie dokumentacji jakości) • wybór dostawcy produktów niezbędnych do wykonania usługi medycznej • wybór sprzętu niezbędnego do wykonania usługi medycznej • wybór personelu medycznego o odpowiednich kwalifikacjach • szkolenia kadry z zakresu zarządzania jakością <p>poprawa poziomu jakości usługi medycznej:</p> <ul style="list-style-type: none"> • badania w celu zidentyfikowania zadowolenia pacjentów • benchmarking • opracowanie programów poprawy jakości • inne, np. praca biurowa i zużycie materiałów eksploatacyjnych związanych z zapewnieniem jakości, delegacje, ubezpieczenia, czynności związane z uzyskaniem certyfikatu jakości
Koszty oceny jakości	<ul style="list-style-type: none"> • nadzorowanie systemu jakości (np. ocena wykonania planu jakości, ocena dokumentacji jakości, wewnętrzna ocena jakości ocena jakości dokonana przez jednostki zewnętrzne) • ocena kwalifikacji personelu • ocena produktów niezbędnych do wykonania usługi medycznej • ocena sprzętu niezbędnego do wykonania usługi medycznej • ocena dostawców • ocena organizacji i przebiegu procesów podstawowego i pomocniczych • badanie zadowolenia pacjenta • inne: praca biurowa i zużycie materiałów eksploatacyjnych związanych z oceną jakości, bieżące kontrole, np. bhp

Rodzaj kosztów jakości	Przykłady
Koszty niskiej jakości (wewnętrzne)	koszty związane z: <ul style="list-style-type: none"> • odpadami • poprawkami • powtórna kontrolą • obniżonym poziomem jakości • stratami • analizą błędów
Koszty niskiej jakości (zewnętrzne)	<ul style="list-style-type: none"> • koszty poprawy usługi • koszty gwarancji • koszty związane z rozpatrzeniem skarg i zażaleń pacjentów i ich rodzin • koszty odpowiedzialności (odszkodowania) • koszty utraty zaufania, reputacji

Źródło: T. Martyniuk, M. Cygańska, A. Żurawik, E. Malinowska, *Rachunek kosztów w podmiotach leczniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021, s. 207–208.

2.3. Marnotrawstwo jako źródło kosztów niskiej jakości

Jak wskazano wcześniej, koszty niskiej jakości są efektem zaniechania poprawności działań, których celem jest poprawa jakości. Można stwierdzić, że powstają w wyniku marnotrawstwa, czyli *muda*. *Muda* jest terminem pochodzącym z języka japońskiego oznaczającym bezużyteczny, daremny, zbędny. Prekursorem identyfikacji i eliminacji *muda* był koncern Toyota.

Wyróżnia się osiem rodzajów marnotrawstwa (zob. Tab. 7). Nadprodukcja wiąże się ze wzrostem całkowitych kosztów wytwórczych. Wyeliminowanie jej jako pierwszej *muda* może skutkować w pozbyciu się również innych strat. Zapasy, czyli nadmierne gromadzenie wszelkich produktów gotowych lub w toku, półproduktów, materiałów, surowców przetrzymywanych w magazynie, nie powodują wzrostu wartości – wprost przeciwnie, są nośnikami kosztów. Przechowywanie może powodować utratę stanu ważności, rozkład lub uszkodzenia zapasów. Kolejnym rodzajem marnotrawstwa są braki, czyli te produkty lub ich elementy, które nie spełniają wymaganych norm. Poddawane są weryfikacji, która rozstrzyga, czy produkt po naprawie będzie zgodny z oczekiwaniami. Wywołuje to zbędne zużycie czasu i materiałów potrzebnych do wprowadzenia niezbędnych poprawek. Niepotrzebne czynności przy wykonywaniu pewnych operacji powodują straty. Maszyny pracujące dłużej, niż jest to wymagane, mogą stać się przyczyną awarii lub doprowadzić do zużycia środka trwałego. Niepotrzebny ruch to *muda* identyfikująca nadmierne poruszanie się pracownika, bezpodstawne przekładanie rzeczy, co może skutkować ciągłym szukaniem narzędzi na stanowisku. Nadmierne przetwarzanie jest kolejnym rodzajem *muda*. Polega na powtarzaniu czynności, które mogły być poprawnie wykonane za pierwszym razem. Oczekiwanie to czekanie

pracownika na surowce i materiały (bezczynność), złe skoordynowanie cyklu produkcyjnego, złe przeszkolenie, co skutkuje spowolnieniem procesu. Przyczyną takiego stanu rzeczy mogą również być awarie maszyn. Marnotrawstwo w postaci niepotrzebnego, niedociążonego transportu może być skutkiem nieodpowiedniego pakowania, załadowania wyrobów. Zbyteczny transport przyczynia się z kolei do straty czasu, może też powodować znaczne zwiększenie pracy pozostającej w toku produkcji¹⁹⁷. Kolejnym rodzajem marnotrawstwa jest złe zarządzanie czasem pracy, co może przyczynić się do niezadowolenia klienta oraz pracownika. Skutkiem tego może być niewłaściwe wykonywanie pracy na danym stanowisku lub maszynie¹⁹⁸. Stracona kreatywność stanowi ostatni rodzaj marnotrawstwa. Pracownicy wykonujący dane czynności w procesie potrafią najlepiej wskazać nieprawidłowości. Niestety ten rodzaj *muda* jest najczęściej spotykanym w przedsiębiorstwach¹⁹⁹.

Wyżej wymienione typy marnotrawstwa można odnieść nie tylko do procesów związanych z produkcją. Mogą one wiązać się również zarówno z administracją, jak i usługami (zob. Tab. 7).

Tab. 7. Rodzaje marnotrawstwa (*muda*) z przykładami

Rodzaj <i>muda</i>	Przykłady w procesach produkcyjnych	Przykłady w procesach usługowych
Nadprodukcja	Wyroby wyprodukowane „na zapas”, nieprzewidziane zamówieniem klienta	Usługa, która została wykonana mimo braku zapotrzebowania na nią
Zapasy	Surowce, wyroby zajmujące powierzchnię magazynową, co przyczynia się do dodatkowego, bezpodstawnego zużycia nośników, pracy ludzkiej (np. transport)	Tworzenie dodatkowych kopii pism, dokumentów, gromadzenie dokumentacji oraz nośników do ich przygotowania (tonery, papier, itp.)
Braki	Wyprodukowanie wadliwych wyrobów, które nie nadają się do przekazania klientowi, bądź wymagają działań korygujących, aby przejść do kolejnego etapu procesu	Błędy w dokumentach, co powoduje brak możliwości realizacji usługi, przekazanie błędnej informacji klientowi
Oczekiwanie	Oczekiwanie na wykonanie zadania na stanowisku pracy, np. wskutek przestoju produkcyjnych, przebrojeń, awarii, braku decyzji, braku przepływu informacji	Oczekiwanie spowodowane brakiem płynności w przekazywaniu informacji, zadań, działań sprzętu IT i oprogramowania

¹⁹⁷ M. Łosoś, *Eliminacja marnotrawstwa w produkcji*, [w:] M.K. Wyrwiecka (red.), *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009, s. 17.

¹⁹⁸ Tamże, s.18.

¹⁹⁹ P. Walentynowicz, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 45.

Rodzaj <i>muda</i>	Przykłady w procesach produkcyjnych	Przykłady w procesach usługowych
Ruch	Zbędny ruch na stanowisku pracy, np. w wyniku braku ergonomii, niewłaściwe rozplanowanie czynności w procesie produkcyjnym	Zbędny ruch na stanowisku pracy w wyniku np. braku ergonomii, niewłaściwe rozplanowanie czynności w procesie usługowym
Przetwarzanie	Konieczność wykonania zadania po raz kolejny wskutek niedopatrzenia, błędnej technologii, braku koncentracji, niewłaściwego surowca itp.	Konieczność wykonania zadania po raz kolejny w skutek braku informacji, błędnego przekazu, złego stanu zdrowia, złej organizacji pracy itp.
Transport	Transport błędnie wykonanych wyrobów od klienta	Niewłaściwa organizacja wyjazdów służbowych
Niewykorzystany potencjał ludzki	Niewłaściwe wykorzystanie potencjału pracowników, brak właściwej oceny kwalifikacji pracowników, niewykorzystana wiedza i kwalifikacje pracowników	Zatrudnienie osoby z nieadekwatnymi kwalifikacjami na wybrane stanowisko pracy, niewykorzystana wiedza i kwalifikacje pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Imai, Kaizen, *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 114.

Orientacja pro jakościowa organizacji powinna polegać na ciągłym poszukiwaniu rozwiązań i eliminacji marnotrawstwa. W tym przypadku będzie to związane z ponoszeniem kosztów jakości z zakresu zgodności. Cały cykl działań związanych z dążeniem do doskonałości nawiązuje do wspomnianego wcześniej cyklu Deminga (PDCA), który jest istotą doskonalenia.

3. Rachunek kosztów jakości

W celu dokładnej oceny stanu kosztów jakości w przedsiębiorstwie można przeprowadzić analizę, która będzie opierała się na rachunku kosztów jakości oraz na wartościach wybranych wskaźników. **Rachunek kosztów jakości** stanowi jedną z podstawowych informacji wykorzystywanych do podejmowania różnorodnych decyzji ekonomicznych, jest również instrumentem, który pomaga w zastosowaniu nowych metod zarządzania organizacją. Stanowi ważne narzędzie obejmujące ewidencję kosztów jakości, ich dokumentowanie oraz propozycje przedsięwzięć, które winny służyć osiągnięciu optymalnego poziomu jakości. Należy pamiętać, że rachunek kosztów jakości nie stanowi systemu rachunkowości stosowanego równoległe z zakładowym rachunkiem kosztów, ale jest jego elementem. Opracowanie i zastosowanie rachunku kosztów jakości wymaga współpracy kierownictwa organizacji, działu zarządzania jakością, pracowników księgowości i controllingu²⁰⁰. Przykład ewidencji kosztów jakości przedstawiono w Tabeli 8.

²⁰⁰ M. Ciechan-Kujawa, dz. cyt., s. 86.

Tab. 8. Przykład ewidencji kosztów jakości dla placówki gastronomicznej²⁰¹

00	Koszty jakości	
	00-1	Koszty zapobiegania
	1	Koszty dotyczące planowania jakości
		1, 2, 3, Warianty szczegółowej ewidencji, np. określenie zapotrzebowania
	2	Koszty dotyczące personelu
	...	
	00-2	Koszt oceny
	...	
	3	Koszty weryfikacji sprzętu
		1, 2, 3, Warianty szczegółowej ewidencji, np. ocena sprawności urządzeń chłodniczych
	00-3	Koszty niezgodności wewnętrznych
	1	Koszty związane z błędami wewnętrznymi
		1, 2, 3, Warianty szczegółowej ewidencji, np. błąd kucharza na etapie wydania dania gotowego
	...	
	00-4	Koszty niezgodności zewnętrznych
	1	Koszty związane z reklamacjami
		1, 2, 3, Warianty szczegółowej ewidencji, np. reklamacje produktu lub obsługi
	...	

Przykład: 00-2-2-4-1: (00) koszt jakości – (2) koszt oceny – (2) koszt weryfikacji warunków magazynowania – (4) ocena wilgotności – (1) magazyn surowców (koszt związany z przeprowadzeniem oceny wilgotności w magazynie surowców)

Źródło: opracowanie własne.

Rachunek kosztów jakości stanowi element wewnętrznego raportowania o sytuacji organizacji w drodze do podnoszenia jakości, dążenia do doskonałości. Prowadzenie **sprawozdawczości w zakresie jakości** wymaga zatem, aby kierować się użytecznością i przejrzystością sporządzanych raportów, co jest możliwe dzięki stosowaniu kilku podstawowych zasad²⁰²:

- struktura, zakres raportu oraz rozpatrywane przedziały czasowe powinny być dostosowane do możliwości odbiorców raportu;
- należy unikać obszernych omówień, zastępując je tabelami i wykresami, które można krótko skomentować, ponieważ im krótszy raport, tym dokładniej jest czytany;
- zwarte raporty dotyczące krótkich przedziałów czasu lepiej odgrywają swą rolę aniżeli obszerne sprawozdania odnoszące się długich okresów;

²⁰¹ W podanym przykładzie założono, że w rachunku kosztów jakości poszczególne ich składniki będą zaczynały się od cyfry „0”.

²⁰² E. Skrzypek, L. Czernastek, *Koszty jakości: aspekty teoretyczne i praktyczne*, PTE, Lublin 1995, s. 63.

- należy przykładać większą wagę do aktualności danych niż do ich dokładności, przy czym zbyt duża niedokładność nie może nasuwać wątpliwości co do rzetelności raportu;
- raport nie musi obejmować wszystkich kosztów jakości i, aby był przejrzysty, można zrezygnować z mniej ważnych składników;
- w raporcie należy uwidocznic przyczyny ponoszenia kosztów jakości, a także węzłowe punkty kosztów jakości.

Sprawozdania dotyczące jakości mogą być sporządzane w różnych formach, przy czym do podstawowych zalicza się formę tabelaryczną (zob. Tab. 9), stanowiącą liczbowe zestawienie wielkości odnoszących się kosztów jakości, formę graficzną, która przybiera postać różnych wykresów (np. histogramów), a także formę polegającą na słownym opisie różnych zagadnień związanych z jakością²⁰³.

Tab. 9. Przykład sprawozdania dotyczących kosztów jakości

Wyszczególnienie	Poniesione koszty jakości (zł)		Zmiana		Budżet kosztów na okres bieżący (zł)	Zmiana	
	W okresie bieżącym	W okresie poprzednim	zł	%		zł	%
Koszty zapobiegania ogółem							
Koszty planowania							
...							
Koszty oceny ogółem							
Koszty monitorowania procesów							
...							
Koszty błędów wewnętrznych ogółem							
Koszty przestoju							
...							
Koszty błędów zewnętrznych ogółem							
Koszty reklamacji							
...							
Całkowite koszty jakości							

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Nowosielski, dz. cyt., s. 344–353.

²⁰³ Tamże.

Podstawą sterowania rachunkiem kosztów jakości jest okresowa analiza wskaźników, która powinna dostarczyć informacji dotyczących udziału kosztów jakości w kosztach przedsiębiorstwa, oraz relacje, jakie zachodzą pomiędzy poszczególnymi ich kategoriami, a także w odniesieniu do całkowitych kosztów działalności operacyjnej. Przykłady takich wskaźników przedstawiono w Tabeli 10.

Tab. 10. Przykłady wskaźników uwzględniających koszty jakości

Etap procesu	Wskaźnik	
Zakupy	Wskaźnik strat	wartość odrzuconych dostaw / wartość dostaw wartość dostaw przyjętych z zastrzeżeniami / wartość dostaw
	Wskaźnik kosztów zgodności	koszty kontroli wejściowej / wartość dostaw
Produkcja	Wskaźnik strat	koszty niezgodności wewnętrznych / wartość produkcji koszty niezgodności / wartość produkcji koszty braków naprawialnych / wartość produkcji koszty braków nienaprawialnych / wartość produkcji koszty przecen i opustów / wartość produkcji
	Wskaźnik kosztów zgodności	koszty oceny / koszty produkcji
Realizacja usługi	Wskaźnik strat	koszty niezgodności wewnętrznych / wartość usługi koszty niezgodności / wartość usługi koszty braków naprawialnych / wartość usługi koszty braków nienaprawialnych / wartość usługi koszty przecen i opustów / wartość usługi
	Wskaźnik kosztów zgodności	koszty oceny / koszty usługi
Marketing i sprzedaż	Wskaźnik strat	koszty reklamacji / wartość sprzedaży liczba reklamacji / liczba sprzedanych wyrobów koszty gwarancji i rękojmi / wartość sprzedaży wartość sprzedaży / koszty kontroli jakości wartość sprzedaży / wartość odrzutów
	Wskaźnik kosztów zgodności	koszty badań potrzeb, wymagań i satysfakcji klientów / koszty ogółem

Etap procesu	Wskaźnik	
Zarządzanie jakością	Wskaźnik strat	koszt niezgodności wewnętrznych / koszty jakości koszt niezgodności zewnętrznych / koszty jakości koszty niezgodności / koszty jakości koszty niezgodności / zysk
	Wskaźnik kosztów zgodności	koszty zapobiegania / koszty jakości koszty oceny / koszty jakości koszty zapobiegania / zysk
	Wskaźniki na poziomie organizacji	koszty jakości / przychody ze sprzedaży zysk i straty jakości / przychody ze sprzedaży zysk i straty jakości / koszty jakości straty / koszty oceny jakości starty jakościowe procesu bieżącego / straty jakościowe okresu bazowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Ciechan-Kujawa, dz. cyt., s. 117; A. Hamrol, dz. cyt., s. 435; E. Konarzewska-Gubała, *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 464; K. Lisiecka, *Systemy zarządzania produkcją. Metody analizy i oceny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 98; K. Szczepańska, dz. cyt., s. 278.

W przedsiębiorstwach działających w myśl koncepcji TQM sporządza się raporty, których celem jest przedstawienie efektów inicjatyw zorientowanych na usprawnianie procesu zapewnienia jakości oraz poprawę jakości²⁰⁴. Rezultaty takich działań można oceniać za pomocą wskaźników zarządzania jakością, których przykłady przedstawiono w Tabeli 11.

Tab. 11. Wskaźniki zarządzania jakością związane z wadliwością i liczbą reklamacji

Charakterystyka wskaźnika	Wzór obliczenia
Wskaźnik produktów wadliwych do produktów przyjętych w dostawach	$W_1 = \frac{i}{n-i} \cdot 100\%$
Wskaźnik produktów przyjętych do produktów zbadanych	$W_2 = \frac{n-1}{n} \cdot 100\%$
Wskaźnik liczby wad do liczby zbadanych jednostek	$W_3 = \frac{f}{n} \cdot 100\%$

²⁰⁴ B. Nita, *Raportowanie wewnętrzne w zakresie jakości*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2013, nr 58, 253–260.

Charakterystyka wskaźnika	Wzór obliczenia
Wskaźnik wyrobów nadających się do obróbki dodatkowej	$W_4 = \frac{b}{h} \cdot 100\%$
Wskaźnik reklamacji	$W_5 = \frac{P}{V} \cdot 100\%$

Objaśnienia:

i – liczba jednostek zakwestionowanych

n – liczba jednostek zbadanych

$n - 1$ – liczba jednostek przyjętych

f – liczba wad

b – liczba jednostek zakwestionowanych nienadających się do ponownej obróbki

h – liczba wyprodukowanych jednostek

P – liczba reklamacji

V – liczba sprzedanych wyrobów

Źródło: B. Nita, dz. cyt., 253–260.

Podsumowanie

Celem każdego przedsiębiorstwa istniejącego na rynku jest osiągnięcie jak największej efektywności działania. Efektywność tę można opisać za pomocą uzyskanych wyników finansowych, ale także za pomocą wskaźników lojalności klientów, którą w znacznej mierze pozyskuje się wysoką jakością oferowanych wyrobów i usług. Jakość i dążenie do doskonałości przez organizację jest w skali globalnej czynnikiem wzrostu ekonomicznego²⁰⁵. Zainteresowanie kosztami jakości w przedsiębiorstwach jest obecnie na niskim poziomie. Jednak trend zmieniającego się podejścia do coraz bardziej wymagającego klienta prędzej czy później wymusi na przedsiębiorcach identyfikację tych działań, które będą mogli zmierzyć, dzięki temu poprawić jakość oraz wyeliminować błędy i niepowodzenia. W celu podniesienia jakości organizacje będą podejmować coraz to bardziej innowacyjne działania, będą też chciały wiedzieć, czy osiągnęły zamierzony skutek. Nie wystarczy w tym miejscu jedynie powszechnie stosowana analiza finansowa. Należy ją wzbogacić o część odnoszącą się właśnie do kosztów jakości. Połączenie tych dwóch obszarów analizy pomoże wskazać przedsiębiorcy możliwości polepszenia działań oraz te miejsca, które należy wyeliminować, aby poziom jakości nie uległ obniżeniu.

²⁰⁵ J. Frańś, M. Gołębiowski, A. Bielawa, *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 117.

BIBLIOGRAFIA

Publikacje zwarte

Adamiecki K., *Metoda wykreslna organizowania pracy w walcowniach*, „Przegląd techniczny” 1909, nr 17, 18, 19.

Antonowicz A., *Franchising – uwarunkowania i perspektywy rozwoju*, Novae Res, Gdynia 2010.

Antonowicz P., Antonowicz A., *Matematyka finansowa w praktyce. Wybrane zagadnienia z zakresu finansów przedsiębiorstw*, ODDK, Gdańsk 2009.

Baran K.W. (red), *System prawa pracy, tom VII. Zatrudnienie niepracownicze*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.

Barbrich P., *NetB@nk – bankowość internetowa i mobilna, płatności bezgotówkowe. Raport*, 3. kwartał 2019, Związek Banków Polskich, Warszawa 2019.

Barembuch A., *Zarządzanie finansami osobistymi. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2018.

Barembuch A., Gostomski E., *Budowa infrastruktury instytucjonalnej i organizacyjnej wspomagającej funkcjonowanie sektora bankowego*, [w:] L. Kurkliński, B. Lepczyński (red.), *Polityka państwa wobec sektora bankowego w Polsce. Konsekwencje sektorowe i makroekonomiczne*, ALTERUM Ośrodek Badań i Analiz Systemu Finansowego, Warszawa 2019.

Bednarczyk T.H., Bielawska K., Jackowska B., Wycinka E., *Ekonomiczne i demograficzne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju ubezpieczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, 2020.

Błaszczyn B., Rolski T., *Podstawy matematyki ubezpieczeń na życie*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.

Bławat F., *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, GTN, Gdańsk 2003.

Borzekowski R., Kiser E. K., *The Choice at the Checkout: Quantifying Demand Across Payment Instruments*, „International Journal of Industrial Organization” 2008, Vol. 26, No 4.

Brzeziński A., *Elastyczne formy zatrudnienia i zakres ich występowania*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie” 2017, nr 28, t. 1.

Campanella J., *Principles of quality costs. Principles, Implementation, and Use*, ASQC Quality Press, Milwaukee 1999.

Chiadamrong N., *The development of an economic quality cost model*, „TQM & Business Excellence” 2003, Vol. 14, No 9.

- Ciechan-Kujawa M., *Rachunek kosztów jakości. Wykorzystanie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Cieślik J., *Przedsiębiorczość dla ambitnych. Jak uruchomić własny biznes*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Cieślik J., *Przedsiębiorczość, polityka, rozwój*, Wydawnictwo Akademickie SEDNO, Warszawa 2014.
- Cupryś K., *Fundusze Unijne a własna działalność*, [w:] M. Konieczny i in., *Kompendium przedsiębiorczości*, MPiPS, Warszawa 2008.
- Diagnoza stanu rozwoju obrotu bezgotówkowego w Polsce*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013.
- Dobja M., Smaga E., *Podstawy matematyki finansowej i ubezpieczeniowej*, Warszawa; Kraków 1996.
- Doroszewski W. (red.), *Słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 1964.
- Drozdowski R., Matczak P. (red.), *Samozatrudnienie. Analiza wyników badań*, PARP, Warszawa 2004.
- Drucker P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- Ejdys J., *Model doskonalenia znormalizowanych systemów zarządzania opartych na wiedzy*, Oficyna wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.
- Fisher N. I., Nair V.N., *Quality management and quality practice: Perspectives on their history and their future*. „Applied Stochastic Models in Business and Industry” 2009, Vol. 25, No 1.
- Frąś J., Gołębiowski M., Bielawa A., *Podstawy zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Geraldi J., Lechter T., *Gantt charts revisited. A critical analysis of its roots and implications to the management of projects today*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2012, Vol. 5.
- Giakatis G., Enkawa T., Washitani K., *Hidden quality costs and the distribution between quality cost and quality loss*, „Total Quality Management” 2001, No 212.
- Glinka B., Gutkova S., *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Górnisiewicz M., Obczyński, R., Pstruś, M., *Bezpieczeństwo finansowe w bankowości elektronicznej: przestępstwa finansowe związane z bankowością elektroniczną*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2014.
- Grześ A., *Wykres Gantta a metoda ścieżki krytycznej*, [w:] Optimum Studia Ekonomiczne nr 4, Białystok 2014.

- Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, PWN, Warszawa 2008.
- Hasan I., De Renzis T., Schmiedel H., *Retail payments and the real economy*, Working Paper Series No 1572, European Central Bank, August 2013.
- Heilbroner L., *Wielcy ekonomiści. Czasy. Życie. Idee*, PWE, Warszawa 1993.
- Imai M., Kaizen, *Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Jorkstam V., *Czy porażka może przynieść większą korzyść niż sukces?*, „Rozwojownik. Biuletyn Możliwości” Grupa SET, maj 2013.
- Juran J.M., Gryna F.M., *Jakość. Projektowanie, analiza*, WNT, Warszawa 1974.
- Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Wydawnictwo Media Rodzina, Poznań 2012.
- Karaszewski R., *Zarządzanie jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2005.
- Karmańska A., *Zarządzanie kosztami jakości, logistyki, innowacji, ochrony środowiska a rachunkowość finansowa*, Difin, Warszawa 2007.
- Kent D.C., Sexton L., Vesper K.H., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice-Hall, Nowy Jork 1982.
- Kindlarski E., *Zarządzanie przez jakość*, IOSP, Warszawa 1991.
- Kister A., *Zarządzanie kosztami jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Komunikat w sprawie ubezpieczeń NNW dzieci i młodzieży szkolnej*, Komisja Nadzoru Finansowego, Warszawa 2017.
- Konarzewska-Gubała E., *Zarządzanie przez jakość. Koncepcje, metody, studia przypadków*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006
- Kozioł L., *Kontrakty menedżerskie we współczesnych nurtach nadzoru korporacyjnego*, „Zarządzanie i finanse” 2013, nr 2.
- Koźliński T., *Zwyczajne płatnicze Polaków*, Narodowy Bank Polski, Departament Systemu Płatniczego, Warszawa 2013.
- Kraśnicka T., *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Katowice 2002.
- Krawczyk A., *Agencja, dystrybucja, franczyza. Jak je odróżnić?*, „Franchising Info” 2004, nr 10.
- Kumaniecki K. (oprac.), *Słownik łacińsko-polski*, PWN, Warszawa 1984.
- Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.

- Lichniak I., *Zatrudnienie, czas pracy, motywowanie w małej firmie*, [w:] H. Godlewska-Majkowska (red.), *Przedsiębiorczość. Jak założyć i prowadzić własną firmę?*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2009.
- Lipka A., Król M., Satoła M., Waszczak S., *Koszty jakości działań personalnych wspomagających zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Lisiecka K., *Systemy zarządzania produktami. Metody analizy i oceny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009.
- Łosoś M., *Eliminacja marnotrawstwa w produkcji*, [w:] M.K. Wyrwiecka (red.), *Marnotrawstwo. Przejawy i sposoby minimalizacji*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2009.
- Luczak J., *Koszty jakości*, „Moja Firma” 1995, nr 7.
- Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1992.
- Martyniuk T., Cygańska M., Żurawik A., Malinowska E., *Rachunek kosztów w podmiotach leczniczych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2021.
- Marzec J., Polasik M., Fiszeder P., *Wykorzystanie gotówki i karty płatniczej w punktach handlowo-usługowych w Polsce: zastosowanie dwuwymiarowego modelu Poissona*, „Bank i Kredyt” 2013, R. 44, nr 4.
- Masser J., *The Quality Management and quality costs. Industrial*, „Quality Control”, October 1957.
- Myśliwiec E., *Istota, konstrukcja i rodzaje ubezpieczeń odpowiedzialności cywilnej*, [w:] E. Wierzbicka (red.), *Ubezpieczenia non-life*, CeDeWu, Warszawa 2010.
- Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość – o trudnościach w aplikacji teorii*, NOMOS, Kraków 2009.
- Nawojczyk M., *Przedsiębiorczość: cecha osób czy organizacji*, [w:] B. Glinka, K. Konecki (red.), *Współczesne problemy socjologii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
- Niedźwiedziński M., Bąkała A., *Telepraca w biznesie mobilnym*, „Acta Universitatis Lodzensis”, „Folia Oeconomica” 2003, nr 167.
- Nita B., *Raportowanie wewnętrzne w zakresie jakości*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, 2013, nr 58.
- Nowak W.A., *Rachunkowość zarządcza w procesach sterowania jakością*, „Zeszyty Teoretyczne Rady Naukowej Stowarzyszenia Księgowych w Polsce” 1996, nr 3.
- Nowicki M. (red.), *Pomorska Mapa Zawodów i Umiejętności Przyszłości*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2008.

- Orlicki M., Pokrzywniak J., *Umowa ubezpieczenia. Komentarz do nowelizacji kodeksu cywilnego*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- Ortyński K., *Ubezpieczenia komunikacyjne, istota, grupy ryzyka*, [w:] E. Wierzbicka (red.), *Ubezpieczenia non-life*, CeDeWu, Warszawa 2011.
- Ostasiewicz S., *Elementy aktuariatu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.
- Pawłowicz L. (red. nauk.), *Ekonomika przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia*, ODDK, Gdańsk 2005.
- Pisarewicz P., Gierusz A., Kowalczyk-Rólczyńska P., Pobłocka A., *Produkty ubezpieczeniowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
- Podgórska M., Klimkowska J., *Matematyka finansowa*, PWN, Warszawa 2005.
- Polasik M., Marzec J., Fiszeder P., Gorka, J., *Modelowanie wykorzystania metod płatności detalicznych na rynku polskim*, „Materiały i Studia”, Nr 265, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2012.
- Puzio-Wacławik B., *Samozatrudnienie jako element systemowego wsparcia rynku pracy w Polsce*, „Studia Ekonomiczne Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 135.
- Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2020*, PARP, Warszawa 2020.
- Rassfel C., Behmer F. Dürlic M., Jochem R., *Do quality costs still matter?*, „Total Quality Management & Business Excellence” 2015, nr 269.
- Rokicka G., *Ustawodawstwo konsumenckie Unii Europejskiej (wybrane aspekty)*, [w:] Gutowska K., Ozimek I. (red.), *Socjoekonomiczna i prawna sytuacja konsumentów w Polsce w obliczu integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo AGGW, Warszawa 1998.
- Ronka-Chmielowiec W., *Ryzyko ubezpieczeniowe – współczesne wyzwania dla zakładów ubezpieczeń*, [w:] A. Szymańska (red.), *Ubezpieczenia i finanse. Rozwój i perspektywy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017.
- Ronka-Chmielowiec W. (red.), *Ubezpieczenia, rynek i ryzyko*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
- Sadkowski W., *Propozycja modelu struktury kosztów jakości i jego implementacji w przedsiębiorstwach usługowych – studium teoretyczne*, „Studia Ekonomiczne” 2017, nr 333.
- Siuta-Stolarska B., Siuta-Brodzińska M., *Rola przedsiębiorczości w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2011, nr 4.
- Skalik J., *Bariery osiągnięcia sukcesu przez firmy rodzinne*, [w:] K. Jaremczuk, J. Połuszny (red.), *Uwarunkowania sukcesu przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Przemysłu, Przemysł 2010.

- Skrzypek A., *Doskonalenie jako szansa na sukces rynkowy organizacji*, „Problemy jakości” 2019, nr 12.
- Skrzypek E., Czternastek L., *Koszty jakości: aspekty teoretyczne i praktyczne*, PTE, Lublin 1995.
- Skrzypek E., *Doskonalenie jakości jako szansa na sukces organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 3.
- Skrzypek E., *Jakość i efektywność*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2000.
- Sowińska-Kobelak D., Gryber M., *Przewodnik po kredycie konsumenckim*, KNF, Warszawa 2018.
- Stanciu E., Pascu E., *Quality costs*, „Knowledge Horizons. Economics” 2014, No 6439.
- Stroiński E., *Ubezpieczenia na życie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2003.
- Szczepańska K., *Koszty jakości dla inżynierów*, Placet, Warszawa 2009.
- Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- Szymańska A., *Znaczenie elastycznych form zatrudnienia na współczesnym rynku pracy*, [w:] A. Antonowicz i in., *Symulator korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia – podręcznik wdrażania*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk 2008.
- Śliwiński A., *Przestrzenne zróżnicowanie ryzyka ubezpieczeniowego a efektywność ubezpieczeń na życie. Ryzyko–popyt–zysk*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.
- Śliwiński A., *Specyfika ubezpieczeń życiowych* [w:] *Ubezpieczenia*, red. W. Ronka-Chmielewicz, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2016.
- Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Toruński J., *Rola rachunku kosztów jakości w zarządzaniu spółdzielnią mleczarską*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach”, Seria: Administracja i Zarządzanie 2011, nr 88.
- Trocki M. (red. nauk.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWN, Warszawa 2013.
- Ubezpieczenia Szkolne, Raport Rzecznika Finansowego*, Urząd Rzecznika Finansowego, Warszawa 2017.
- Walczak R., *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*, Difin, Warszawa 2014.
- Walentyłowicz P., *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, WIE, Kraków 1995.

- Weckenmann A., Akkasoglu G., Werner T., *Quality management—history and trends*. „The TQM Journal”, 2015, s. 281–293.
- Wiatr M., Jagiełło R., *Ryzyko kredytowe*, [w:] M. Zaleska (red.), *Współczesna bankowość*, Warszawa 2007.
- Wieczorek-Kosmala M., *Ubezpieczenia mienia*, [w:] M. Iwanicz-Drozdowska (red.), *Ubezpieczenia*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2018.
- Więcek-Janka E., *Sylwetka psychofizyczna polskiego mikroprzedsiębiorcy (wyniki badań)*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” numer specjalny, maj 2006.
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., *Kultura jakości, doskonałości i bezpieczeństwa w organizacji*, CeDeWu, Warszawa 2019.
- Wiśniewska M.Z., Grudowski P., *Zarządzanie jakością i innowacyjność w świetle doświadczeń organizacji Pomorza*, InnoBaltica, Gdańsk 2014.
- Wood D.C., *The executive guide to understanding and implementing quality cost programs: reduce operating expenses and increase revenue*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2007.
- Wycinka E., Szreder M. (red.), *Zastosowania metod ilościowych w ubezpieczeniach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2020.
- Wysocki R., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion One Press, Gliwice 2005.
- Yang C.C., *Improving the definition and quantification of quality costs*, „*Total Quality Management*” 2008, No 193.
- Zandi M., Singh V., Irving J., *The Impact of Electronic Payments on Economic Growth*, Moody’s Analytics, Economic & Consumer Credit Analytics, February 2013.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.
- Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2020 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2021.
- Zymonik Z., *Koncepcje kosztów jakości i ich wpływ na wytyczne w międzynarodowych normach ISO serii 9000*, [w:] J. Zymonik, Z. Zymonik, *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2002.
- Zymonik Z., *Modele strukturalne kosztów jakości*, „*Problemy Jakości*”, 2008 nr 1.

Akty prawne

Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2016/1011 z dnia 8 czerwca 2016 r. w sprawie indeksów stosowanych jako wskaźniki referencyjne w instrumentach finansowych i umowach finansowych

Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej i Sportu z dnia 8 listopada 2001 r. w sprawie warunków i sposobu organizowania przez publiczne przedszkola, szkoły i placówki krajoznawstwa i turystyki, zmienione w powyższym zakresie rozporządzeniem Ministra Edukacji Narodowej z dnia 28 sierpnia 2014 r.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 15 września 2020 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2021 r., Dz.U. z 2020 r. poz. 568.

Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej, Dz.U. z 2015 r. poz. 1844; Dz.U. z 2020 r. poz. 895, 1180.

Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, Dz.U. Nr 126, poz. 715.

Ustawa z dnia 12 maja 2011 r. o kredycie konsumenckim, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 1083.

Ustawa z dnia 15 grudnia 2017 r. o dystrybucji ubezpieczeń, Dz.U. z 2018 r. poz. 2210, 2243, z 2019 r. poz. 1655, art. 3.1 pkt. 2), pkt. 6).

Ustawa z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych, Dz.U. Nr 199, poz. 1175.

Ustawa z dnia 2 marca 2020 r. o szczególnych rozwiązaniach związanych z zapobieganiem, przeciwdziałaniem i zwalczaniem COVID-19, innych chorób zakaźnych oraz wywołanych nimi sytuacji kryzysowych, Dz.U. z 2020 r. poz. 374.

Ustawa z dnia 22 maja 2003 r. o ubezpieczeniach obowiązkowych, Ubezpieczeniowym Funduszu Gwarancyjnym i Polskim Biurze Ubezpieczycieli Komunikacyjnych, tekst jedn.: Dz. U. z 2019 r., poz. 2214.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, Dz.U. Nr 16 poz. 93, z późn. zm.

Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 1145.

Ustawa z dnia 23 marca 2017 r. o kredycie hipotecznym oraz o nadzorze nad pośrednikami kredytu hipotecznego i agentami, Dz.U. z 2017 r. poz. 819.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. – Kodeks pracy, Dz.U. Nr 24, poz. 141, z późn. zm.

Ustawa z dnia 26 lipca 1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych, tekst jedn.: Dz.U. z 2020 r. poz. 1426.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, tekst jedn.: Dz.U. z 2019 r. poz. 2357.

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości, Dz.U. Nr 121, poz. 591.

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. – Prawo przedsiębiorców, Dz.U. z 2018 r. poz. 646, z późn. zm.

Źródła internetowe

<https://www.gemius.pl/wszystkie-artykuly-aktualnosci/raport-e-commerce.html> (dostęp: 07.02.2020).

<http://bjbrokers.pl/ubezpieczenie-ryzyka-rozruchow-i-strajkow/> (dostęp: 18.03.2021).

<http://nf.pl/kariera/po-co-komu-porazki,,8394,170> (dostęp: 21.03.2021).

http://www.ciop.pl/struktura/osr_informa_naukow/definicje.html (dostęp: 07.02.2020).

<http://www.federacja-konsumentow.org.pl/n,38,1022,5,1,podstawowe-informacje-o-kredycie-konsumenckim.html> (dostęp: 25.03.2021).

<http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/dzienne/stopy.htm> (dostęp: 18.03.2021).

<https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/8120039,koronawirus-nie-przeszkodzil-ergo-hestii-zwiekszy-zyskow.html> (dostęp: 18.03.2021).

<https://cybersecuritymonth.eu/>; <https://bezpiecznymiesiac.pl/> (dostęp: 25.03.2021)

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190430-1> (dostęp: 21.03.2021).

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/EDN-20190430-1> (dostęp: 21.03.2021).

<https://franchising.pl/> (dostęp: 14.02.2021).

<https://incydent.cert.pl> (dostęp: 25.03.2021).

<https://interviewme.pl/blog/zawody-przyszlosci-najbardziej-poszukiwane> (dostęp: 21.03.2021).

<https://media.warta.pl/informacje-korporacyjne/bezpieczenstwo-pracownikow-klientow-i-partnerow-biznesowych-priorytetem-warty-w-2020-i-2021-r/> (dostęp: 18.03.2021).

<https://www.bik.pl/jak-dzialamy> (dostęp: 14.02.2021).

<https://www.bik.pl/klienci-indywidualni/alerty-bik> (dostęp: 06.05.2021)

<https://www.bik.pl/klienci-indywidualni/raport-bik> (dostęp: 14.02.2021).

<https://www.enisa.europa.eu/topics> (dostęp: 25.03.2021)

<https://www.infosecurity-magazine.com/news/covid19-drive-phishing-emails-667/> (dostęp: 25.03.2021).

https://www.knf.gov.pl/dla_ryнку/regulacje_i_praktyka/regulacje_prawne/akty_prawne_ryнку_ubezpieczen, (dostęp: 2021.03.18).

<https://www.nbp.pl/>

<https://www.parp.gov.pl/component/site/site/gem> (dostęp: 15.05.2021).

<https://www.paypal.com/pl/home/> (dostęp: 15.02.2020).

<https://www.pb.pl/gazele/> (dostęp: 21.03.2021).

https://www.praca.pl/poradniki/warto-wiedziec/zawody-przyszlosci-2020-2030_pr-3546.html?utm_source=www&utm_medium=biura_karier&utm_campaign=ePoradnik2019_2020&utm_term=11 (dostęp: 21.03.2021)

<https://www.uokik.gov.pl/pomoc.php>

<https://www.uokik.gov.pl/pomoc.php>

https://www.warta.pl/documents/10157/11235493/WARTA%20OWU%20Mie-nie%20od%20zdarzen%20losowych%20C3792_ipid.pdf (dostęp: 18.03.2021).

<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020> (dostęp: 15.05.2021).

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/design-thinking-lean-startup-agile.html>. (dostęp: 21.03.2021).

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/raport-przemysl-4-0-rewolucja-czy-ewolucja.html> (dostęp: 15.03.2021).

Podstawowe dane z Badania Aktywności Ekonomicznej wyrównywane sezonowo w latach 2010–2020, Główny Urząd Statystyczny, <https://stat.gov.pl/> (dostęp: 21.03.2021).