

# PRAKTYKA FIRM BUDOWLANYCH

## a zarządzanie ryzykiem



**dr inż. Marek Sawicki**  
Wydział Budownictwa Lądowego  
i Wodnego, Politechnika Wrocławska

Każdy etap działania związanego z realizacją danej inwestycji wiąże się z pewnym ryzykiem, które wpływa na końcowy wynik inwestycji. Działania firmy budowlanej powinny być nastawione na eliminację czynników ryzyka w sferze czasowo-kosztowo-jakościowej. A jak to wygląda w praktyce?

Artykuł jest kontynuacją publikacji „Postrzeganie ryzyka w małych i średnich firmach budowlanych” z grudniowego numeru „Buildera”. W praktyce działania małych i średnich firm budowlanych nie stosuje się dokładnych metod pozwalających na ocenę i zapobieganie ryzyku, co wynika z trudności w gromadzeniu i przetwarzaniu niezbędnych do tego informacji. Właściciele takich firm najczęściej w zarządzaniu ryzykiem kierują się intuicją i doświadczeniem wyniesionym z okresu działalności firmy, a nie korzystają z narzędzi wspomagających ten proces.

### W poszukiwaniu rozwiązania

Autorzy programu Mapa Wiedzy, wspomagającego zarządzanie firmą budowlaną, poprzez gromadzenie wielu informacji podjęli próbę rozbudowy programu o elementy pozwalające na zarządzanie ryzykiem w firmie budowlanej. W celu stworzenia funkcjonalnego bloku zarządzania ryzykiem oprócz przyjęcia

odpowiedniego modelu zarządzania ryzykiem, opartego na zdobytych doświadczeniach po studiach literaturowych i podczas kontaktów z firmami, konieczne było zweryfikowanie posiadanych informacji i pozyskanie niezbędnej wiedzy praktycznej z firm budowlanych w postaci ankiet. Działania firmy budowlanej powinny być nastawione na eliminację czynników ryzyka w sferze czasowo-kosztowo-jakościowej. Większość inwestycji realizowanych w tym sektorze gospodarki dotyczy długiego czasu oraz różnego miejsca wykonania robót i jest niejednokrotnie niepowtarzalna, a co za tym idzie, ocena czynników ryzyka wpływających na przebieg inwestycji jest trudna do oszacowania. To dlatego procedura badawcza oparta o odpowiednie przygotowane ankiety, kierowane do wyselekcjonowanej grupy firm budowlanych realizujących określone inwestycje, pozwoli na budowę odpowiedniego modelu oceny ryzyka wg programu MW. Po zweryfikowaniu opracowania dla realnych warunków realizacyjnych i rzeczywi-

stych firm pozwoli zbudować model dynamiczny, pozwalający analizować różne przypadki realizacji obiektów budowlanych w różnorodnych warunkach realizacyjnych, uwzględniający specyfikę tej dziedziny gospodarki.

### Etapowanie ryzyka

Przygotowanie inwestycji budowlanej składa się z fazy przygotowawczej, projektowej, realizacyjnej i przekazania do użytkowania przedmiotowego obiektu. Poziom ryzyka w poszczególnych etapach procesu inwestycyjnego zależy m.in. od: wielkości prowadzonej inwestycji, stopnia skomplikowania projektu architektonicznego, konstrukcyjnego i instalacyjnego.

W publikacji [1] J. Górecki przedstawia syntetyczne zestawienie dotyczące zmian adresatów ryzyka inwestycyjnego w trakcie kolejnych faz przygotowania, realizacji i przekazania do użytkowania inwestycji. Z przedstawionych w tabl. 1 [1] danych wynika, że w kolejnych etapach inwestycji rośnie liczba podmiotów

uczestniczących w inwestycji i liczba nowych czynników ryzyka, które się na nich rozkłada.

Określone w kolejnych etapach ryzyko wykonawcy wg [1] ma charakter kolejno:

- ryzyka ofertowego – przy składaniu oferty dotyczącej danego zlecenia,
- ryzyka podziału zadania – przy wyborze podwykonawców,
- ryzyka zadaniowo-kosztowego struktury wykonawców – podczas przygotowywania inwestycji,
- ryzyka zmian cen (stawek) robocizny, materiałów i sprzętu – ryzyko realizacyjne wykonawcy,
- ryzyka odpowiedzialności za efekt – faza zamykającą inwestycję.

Dlatego ocena czynników ryzyka powinna we wstępnej fazie obejmować ich wstępną selekcję pod kątem przyjętych kryteriów oceny, ustalenie poziomu wpływu na przebieg inwestycji w analizowanych obszarach.

### Prekwalifikacja czynników ryzyka

Prekwalifikacja jest rozumiana w różny sposób. W publikacji [2] E. Plebankiewicz i A. Dziadosz definiują prekwalifikację jako wyselekcjonowanie grupy wykonawców najodpowiedniejszych do ubiegania się o daną konkretną inwestycję. Podobnie można rozumieć prekwalifikację czynników ryzyka w etapach realizacji inwestycji budowlanej – jako wyselekcjonowanie czynników o najwyższym poziomie istotności wpływających na całe realizowane przedsięwzięcie. Alternatywnie prekwalifikację można rozumieć, podobnie jak w [2], jako grupowanie odpowiednich wykonawców do danego zadania, co podobnie można odnieść do wyboru czynników ryzyka.

Nie można podać sztywnych reguł dotyczących przebiegu działań prekwalifikacyjnych odnośnie do mo-

Jako elementy wpływające na zagrożenie ryzykiem w działalności firm budowlanych wymienia się sytuację gospodarczą (kryzys ekonomiczny), ciągłe zmiany przepisów, dominację inwestora nad małym wykonawcą czy dominację inwestora nad wykonawcą lub projektantem.

delowych realizacji inwestycji. Można jednak zbudować listy wzorcowe czynników ryzyka oparte o założone cele strategiczne działania firmy, zależne od sposobu realizacji przedsięwzięcia, czynników determinujących osiągnięcie założonego celu finansowego, z optymalnym wykorzystaniem posiadanych zasobów. Specyfika średnich i małych firm budowlanych zatrudniających do 49 osób z przyczyn finansowych nie pozwala na rozbudowanie personelu administracyjno-technicznego analizującego ryzyko w firmie. Dlatego problematyka ryzyka w tego typu podmiotach gospodarczych powinna być odpowiednio uporządkowana i wbudowana w proste procedury, łatwo dostępne dla personelu zarządzającego i umożliwiające bieżącą analizę i modyfikację.

Procedury stosowane w prekwalfikacji ryzyka proponowane przez E. Plebankiewicz i A. Dziadosza [2] można transponować do programu Mapa Wiedzy poprzez:

- a. zdefiniowanie czynników ryzyka pojawiających się na każdym etapie procesu inwestycyjnego,
- b. wzbogacenie przebiegu procesów opisanych w MW o procedury zapisu czynników ryzyka,
- c. budowę modeli przebiegów procesów budowlanych dla różnych rodzajów i sposobów realizacji inwestycji uwzględniających ryzyko,
- d. korelację czynników ryzyka wpływających na poszczególne elementy procesów, cyklu realizacji i działalność inwestycyjną firmy oraz założone cele strategiczne,
- e. ustalenie wag poszczególnych elementów ryzyka pod kątem ich wpływu na elementy/całość przebiegu procesu inwestycyjnego.

### Badania ankietowe

Zdaniem autora publikacji ważnym elementem rozbudowy programu Mapa Wiedzy w analizie elementów ryzyka jest odpowiednie prekwalfikowanie czynników. W literaturze przedmiotu spotyka się wiele informacji dotyczących badań ankietowych odnośnie oceny ryzyka w procesie inwestycyjnym (Jaśkowski P., Biruk S. [3], Skorupka D. [4], Połoński M., Pruszyński K. [5]). Jednocześnie podczas badania czynników ryzyka trudne było jednoznaczne przyjęcie skali ocen i wagi poszczególnych ocenianych czynników ryzyka. W wielu publikacjach (m.in. Jaskowski P., Biruk S [3], Marcinkowski R.,

## CEL BADAŃ

Procedura badawcza oparta o odpowiednio przygotowane ankiety, kierowane do wyselekcjonowanej grupy firm budowlanych realizujących określone inwestycje, pozwoli na budowę odpowiedniego modelu oceny ryzyka wg programu Mapa Wiedzy.

Koper A. [6], Połoński M. [5], Dziadosz A. [7]) spotyka się różne podejście do tej tematyki. Z jednej strony uproszczenie metody oceny poprzez przyjęcie skali stopniowej wymaga wstępnego ustalenia kryteriów oceny w ramach danej oceny. Nie jest to proste, ze względu na różnorodność czynników ryzyka w trakcie działalności budowlanej. Przejęcie metody ankietowania z oceną opisową wymaga większych nakładów na przetworzenie uzyskanych informacji i wydłuża czas na ich zebranie i przetworzenie, a niejednokrotnie zniechęca ankietowanego do sumiennego wypełnienia ankiety. Ważnym elementem opracowania i analizy przeprowadzonych badań ankietowych jest uwzględnienie obiektywizmu ankietowanego, dlatego podjęto próbę rozszerzenia ankiet przeprowadzonych w obrębie danej realizacji przez różnych jej uczestników. W celu wykonania wstępnej weryfikacji opracowanej ankiety przetestowano ją w grupie kilku przedsiębiorstw budowlanych. Uzyskano grupę sugestii dotyczących pierwowzoru ankiety, co uwzględniono w ostatecznej wersji. Metodologię badania ankietowego można zdefiniować na kolejnych etapach przedstawionych na rys 2.

Wykonując prekwalfikację czynników ryzyka, można zyskać następujące korzyści:

- zmniejszyć nakłady czasu i kosztów niezbędnych do analizy ryzyka dla nowych przedsięwzięć,
- przyspieszyć tempo wykonywania analiz czynników ryzyka ze względu na mniejszą liczbę danych przygotowanych do przetwarzania,
- przewidzieć znaczenie ryzyka w kolejnych etapach realizacji oraz wzmocnić słabe punkty procesu inwestycyjnego,

- ułatwić dotrzymanie założonych w umowie warunków odnośnie do: terminu realizacji, założonego budżetu inwestycji, określonej jakości robót,
- wspomóc optymalne wykorzystanie będących do dyspozycji firmy środków (sprzętu i personelu),
- przyczynić się do budowy prestiżu / pozytywnego wizerunku firmy na rynku.

**Struktura ankiety kierowanej do firm**

Budując ankietę, ustalono jej cel strategiczny, jakim było uzyskanie od ankietowanych maksymal-

nej liczby informacji przy jednoczesnej syntetyczności zadawanych pytań i przedstawionych objaśnień. Było to działanie bardzo trudne, wymagające dużego doświadczenia zawodowego w zakresie budownictwa i jednocześnie wycucia maksymalnego poziomu informacji, jaki można uzyskać od ankietowanego, nie powodując u niego efektu zmęczenia i zniechęcenia. Takie ustalenie procedur badawczych w budowanej ankiecie powinno przełożyć się na ilość i jakość pozyskanych informacji. Doświadczenia autora wykazują, że trudno jest pogodzić oczekiwania ankietujących i ankietowanych. Bu-

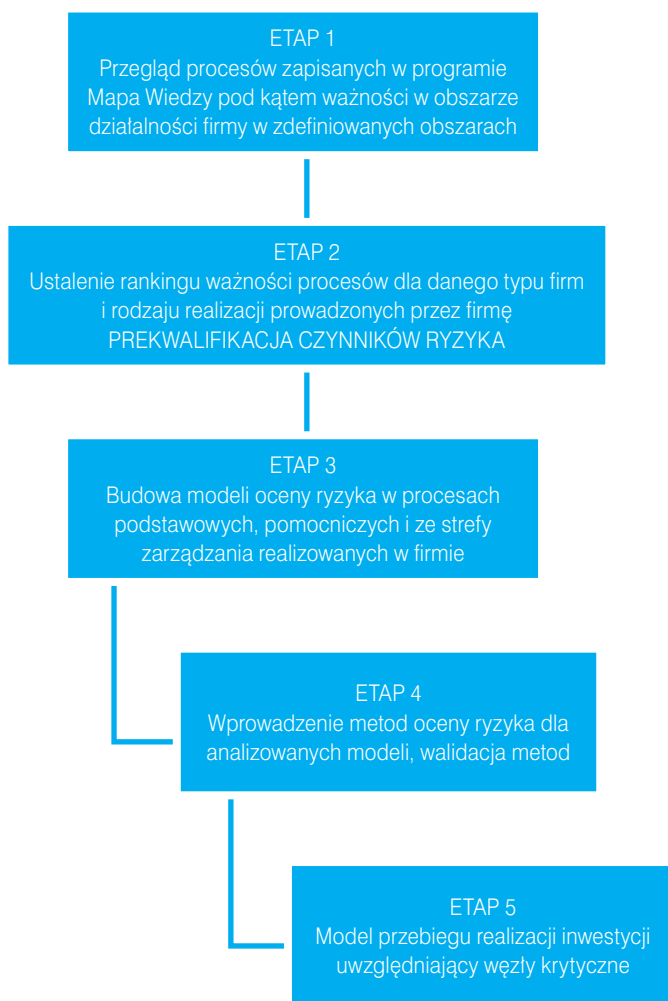
dując ankietę, wykonano jednak badania wstępne, które pozwoliły na przetestowanie jej pierwotnej wersji i zoptymalizowanie parametrów ankiety do osiągnięcia założonych celów badawczych.

Ankieta została podzielona na następujące bloki:

- **Blok 1** – zbiera informacje identyfikujące firmę: o zakresie jej działalności, o zatrudnieniu, posiadanych zasobach (materialnych, niematerialnych), otoczeniu, w jakim działa firma i jej realizacjach (wykonanych, realizowanych i planowanych), z określeniem celów działalności firmy i stosowanych narzędzi ze sfery zarządzania. Po analizie tych danych z przeprowadzonych ankiet zostaną ustalone podstawowe profile małych i średnich firm budowlanych (które stanowią 98% wszystkich firm budowlanych w Polsce) wraz z typowymi prowadzonymi przez nie realizacjami.

- **Blok 2** – dotyczy prekwalfikacji procesów realizowanych w firmie o najwyższej randze, a wpływających na działalność firmy. Autorzy programu MW stworzyli ranking ważności procesów z proponowaną skalą ocen, wg własnych procedur, które następnie zostaną poddane weryfikacji na wstępnej grupie ankietowanych firm. Z zapisanych w programie Mapa Wiedzy 80 procesów stworzono globalny ranking ważności, ukierunkowany na rodzaj działalności firmy, wielkość firmy, rodzaj i wielkość realizowanych inwestycji czy doświadczenie związane z obecnością firmy na rynku budowlanym. Zaobserwowano, że najlepiej odpowiadająca skala ocen procesów to punktacja od 1 do 5. Ocena 1 oznacza najniższy negatywny poziom, a 5 odpowiada najwyższej ocenie. Uzyskane w tej części ankiety informacje pozwoliły na wstępną analizę statystyczną pozwalającą na ustalenie korelacji cech określonych w bloku 1 z cechami w bloku 2, zarówno w odniesieniu do danej firmy, realizowanych inwestycji, lecz także w odniesieniu do profili określonych w bloku 1 do cech z bloku 2.

- **Blok 3** – dotyczy weryfikacji in-



Rys. 1. Metodologia postępowania przy prekwalfikacji czynników ryzyka w firmach budowlanych. Źródło: Opracowanie własne

Tabela 1. Wielkość próby badawczej w zależności od przyjętych parametrów

Poziom ufności p =	Wielkość populacji		Szacowana wielkość frakcji	Błąd maksymalny	Wielkość próby dla populacji	Kalkulacja błędu maksymalnego	
	Polska <sup>1</sup>	Dolny Śląsk <sup>2</sup>				Polska	Dolny Śląsk
0,95	186000	18500	1061	0,501 /0,102	0,03	376	0,031
0,99	186000	18500	1831			643	0,041

formacji nt. rozumienia pojęć ryzyka w firmie i definiowania dziedzin/obszarów ryzyka przez badaną grupę respondentów. Celem pytań zadawanych w tym bloku ankiety jest weryfikacja zrozumienia pojęcia ryzyka w potocznym języku budowlanym. Tak ustalona procedura badawcza w przyszłości pozwoli respondentom na poprawne identyfikowanie ryzyka, odpowiednie jego zapisanie oraz podjęcie niezbędnych zapobiegawczych. Z własnych doświadczeń autora wynika, że w małych i średnich firmach prawidłowe rozumienie pojęcia ryzyka jest znikome, najczęściej definiuje się ryzyko, stosując definicje oparte na własnych negatywnych doświadczeniach, porażkach czy błędach. Najczęściej definiowanie ryzyka opiera się na założeniu, że jest ono nieprzewidywalne, niczym gra losowa.

• **Blok 4** – dotyczy metod oceny ryzyka stosowanych w firmie, z miejscem na przedstawienie własnych propozycji metod oceny ryzyka w procesach czy realizacjach. Po zebraniu ww. informacji z ankietowanych firm przedstawiane są propozycje prostych metod oceny ryzyka, łatwych do zastosowania w tego typu firmach. Zadanie ankietowanej firmy polega na wybraniu optymalnej dla danej firmy metody oceny.

• **Blok 5** – to blok prekwalfikacji procesów o najwyższym poziomie ryzyka. Respondenci typują po 10 procesów ze sfer: Przygotowania inwestycji (projektowania), Sfery realizacji i Przekazanie do użytkownika inwestycji, zawierających ich zdaniem elementy ryzyka o największym wpływie na przebieg typowych inwestycji realizowanych przez firmę. Utworzona zostanie grupa procesów krytycznych (o najwyższym poziomie ryzyka), ze zdefiniowanymi dla nich elementami ryzyka dla poszczególnych typów realizacji. Pozwoli to dokonać wstępnej prekwalfikacji procesów pod kątem pojawiającego się w nich ryzyka.

• **Blok 6** – zbiera od ankietowanych informacje odnośnie do ich oczekiwań wobec budowanego modelu realizacji inwestycji uwzględniającego ryzyko całkowite jako funkcję ryzyka czasowego, kosztowego, jakościowego z określeniem funkcjonalności innych bloków programu MW dla oceny ryzyka.

Po opracowaniu wstępnej ankiety dokonano jej wstępnej weryfikacji w wybranej grupie kilku firm

budowlanych. Dobierając grupę badawczą, założono warunki wstępne: firma zaznajomiona została z programem MW (ewentualnie jest użytkownikiem programu), realizuje inwestycje budowlane z obszaru budownictwa mieszkaniowego, użyteczności publicznej, obiekty handlowo-usługowe, strukturalnie odpowiada małej lub średniej firmie budowlanej, posiada minimum pięcioletnie doświadczenie na rynku budowlanym i deklaruje dalszą współpracę w następnych etapach badań. Na podstawie uzyskanych osobiście informacji zweryfikowana zostanie ankieta przed wykonaniem badań w szerszym zakresie. W chwili obecnej po umieszczeniu ankiety w Internecie i przekazaniu wersji ankiety drukowanej ankietom prowadzone są badania.

### **Wstępne wyniki badań ankietowych**

Czas publikacji ankiety zbiegł się z okresem wakacji, urlopów i szczytem sezonu budowlanego, dlatego nie uzyskano wielu odpowiedzi w formie elektronicznej i pisemnej, co pozwoliłoby na wysunięcie rzetelnych wniosków odnośnie do problemów ujętych w ankiecie. Również we wstępnej weryfikacji pozyskanych ankiet kilka z nich należało odrzucić jako niespełniające kryteriów (za duża firma, realizująca roboty poza ramami określonymi w ankiecie, firma z małym doświadczeniem itp.). Ankiety te zostały umieszczone w banku danych w poza grupą badawczą.

Wskazane przez firmy czynniki ryzyka najistotniejsze w działaniu firmy to napięte terminy, błędy w fazie projektowej, napięte terminy czy niespójność przepisów prawa przygotowania inwestycji.

Dobierając liczebność grupy badawczej w celu wykonania badania statystycznego zapewniającego wiarygodność badania dla tak dużej populacji małych i średnich firm budowlanych, należało określić wielkość badanej populacji. W Polsce zarejestrowanych jest obecnie ok. 190 tys. firm budowlanych, z czego 7% sta-

nowią firmy zatrudniające powyżej 9 pracowników, a firm dużych, zatrudniających ponad 50 osób, jest ok 1800. Dlatego populację badawczą należy odnieść do populacji ok. 186 tys. firm w Polsce. Wielkość próby badawczej winna więc wynieść, w zależności od przyjętych parametrów, jak w tab. 1

Ograniczenia w zakresie przeprowadzenia badania dotyczą wielkości nakładów finansowych na badania oraz problemów natury organizacyjno-technicznej. W publikacji [8] można przeczytać, że: „statystyczne czynniki warunkujące wiarygodność wyników badań, a jednocześnie determinujące wielkość próby, to: kryterium istotności statystycznej, moc testu statystycznego oraz wielkość efektu. Szacując wielkość próby badawczej, należy ww. wielkości założyć, najlepiej kilkuwariantowo” [8]. Dlatego próbka badawcza składająca się z kilkunastu ankiet stanowić może jedynie podstawę do postawienia tez odnośnie do wyników ankiety, które można będzie zweryfikować po uzyskaniu większej liczby ankiet.

Profil firm uczestniczących w ankiecie (stan na wrzesień 2015 r):

- firma wykonawcza 60%, projektowa 20%, projektowo-wykonawcza 20%,
- działająca na rynku od 15-25 lat,
- zatrudniająca 6-10 osób,
- wykonująca pomiędzy 11-20 zleceń projektowych (czy wykonawczych),
- realizacje dotyczą głównie zadań związanych ze wznoszeniem (remontami) w zakresie budownictwa jedno- i wielorodzinnego,
- zatrudniająca kadre inżyniersko-techniczną do 5 osób (60%), w przedziale 6-10 (40%),
- zatrudnienie pracowników na budowach zmienia się i jest podobny rozkład dla każdego z przedziałów: 6-10, 11-20, 21-49, ponad 50.

Z proponowanych najważniejszych elementów strategii działania firmy najczęściej wybierano płynność finansową, wykorzystanie zasobów i poziom zysku z danej realizacji.

W odpowiedzi na pytanie dotyczące pojęcia ryzyka firmy proponują własną definicję, najczęściej podkreślając aspekt płynności finansowej, losowość działań i procesów czy trudne do przewidzenia losowe postępowanie w realizacji zlecenia. Oczywiście pojawiały się inne ciekawe definicje i podejścia, ale te

zostaną przeanalizowane w okresie późniejszym.

Z proponowanych różnych definicji ryzyka najbliższa respondentom była definicja ryzyka: „Ryzyko – wskaźnik stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości”.

W kolejnym kroku zadano pytanie: „Które z czynników ryzyka są Twoim zdaniem najistotniejsze w działaniu firmy”. Z proponowanych sugestii odpowiedzi najczęściej zaznaczano odpowiedzi: napięte terminy, błędy w fazie projektowej, napięte terminy czy niespójność przepisów prawa przygotowania inwestycji.

Grupa kolejnych pytań dotyczyła procesów podstawowych, pomocniczych i zarządzania, z prośbą o zakreślenie tych obarczonych największym ryzykiem. I tak w przygotowaniu inwestycji dominują procesy związane z uzgodnieniem przyłączeń i dostaw mediów, opracowaniem projektu wykonawczego. Dla procesów związanych z realizacją dominują w rankingu procesy związane z odbiorami i przekazaniem obiektu.

Z grupy procesów zarządczych jako te obciążone ryzykiem najczęściej wymienia się procesy naboru pracownika, pozyskanie środków finan-

sowych i rozliczenie budowy (zapłaćta za roboty).

W odpowiedziach na kolejne pytania ankiety podkreśla się brak odpowiedniego, sprawnego, łatwego w użyciu narzędzia do oceny ryzyka w firmie. Jako elementy wpływające na zagrożenie ryzykiem w działalności firm budowlanych wymienia się sytuację gospodarczą (kryzys ekonomiczny), ciągłe zmiany przepisów, dominację inwestora nad małym wykonawcą czy dominację inwestora nad wykonawcą lub projektantem. ■

Autor publikacji liczy na pozyskanie większej liczby wypełnionych ankiet, co pozwoli na lepszą analizę i obróbkę statystyczną.

Link do ankiety:

<https://www.interankieta.pl/interankieta/da8829663e2a8fa0465b2659ce1de748>

Kontakt do autora: [marek.sawicki@pwr.edu.pl](mailto:marek.sawicki@pwr.edu.pl)

#### LITERATURA

1. Górecki J., Perspektywy kosztów w kolejnych fazach projektu inwestycyjno-budowlanego, „Przegląd Budowlany” 2/2013.
2. Plebankiewicz E., Dziadosz A., Wybrane zagadnienia prekwalfikacji wykonawców robót budowlanych, „Przegląd Budowlany” 5/2006, 45-49.
3. Jaśkowski P., Biruk S., Analiza czynników ryzyka czasu realizacji przedsięwzięć budowlanych, „Czasopismo Techniczne Politechniki Krakowskiej”, 1-B/2010, zeszyt 2, rok 107, Kraków 2010.

4. Skoupka D., Zarządzanie ryzykiem w przedsięwzięciach budowlanych, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, 3(149), 2008, 120-129.

5. Poloński M., Pruszyński K., Problematyka ryzyka w realizacji robót budowlanych (cz. 1), „Przegląd Budowlany” 11/2006, 46-50.

6. Marcinkowski R., Koper A., Ocena ryzyka czasu i kosztów w planowaniu produkcji budowlanej, „Przegląd Budowlany” 7-8/2008, 70-75.

7. Dziadosz A.; Przegląd wybranych metod wspomagających analizę ryzyka przedsięwzięć budowlanych. Materiały 55 Konferencji Naukowej KILiW PAN i KN PZITB, Kielce – Krynica 2009, 708-714.

8. Wątroba J., Praktyczne aspekty szacowania liczebności próby w badaniach empirycznych, [www.statsoft.pl](http://www.statsoft.pl).

#### KNOWLEDGE MAP OF RISK ASSESSMENT AS A TOOL FOR BUILDING COMPANIES INVESTMENT

**SUMMARY** A problem of prequalification of investment risk factors in a small and a medium construction company has been presented in the article. Developed software KNOWLEDGE MAP for process managing in a construction company will be enhanced with tools for the identification, pre-selection and analysis of risk factors arising in the course of the implemented processes of planned and ongoing projects. Author's research works made in the construction companies on the presented in the article subject are the basis for further surveys to be undertaken in these firms.

**Keywords:** Risk factors for a construction company, risk management, surveys on. Risk Building.

REKLAMA

## Krajowa Giełda Wierzytelności

**Wystaw dłużników na sprzedaż**  
w najpoważniejszej w Polsce giełdzie długów:

- ✓ przyjazna i łatwa obsługa;
- ✓ powszechna dostępność - portal www;
- ✓ bezpłatna usługa.

**Skorzystaj z atrakcyjnej oferty!**

Teraz:

- 0 zł opłaty aktywacyjnej;
- 0 zł abonamentu;
- 0 zł opłaty wstępnej;
- Niska prowizja i tylko od sukcesu.**

Ułatwiamy życie i pracę wierzycielom!



tel. 071 374 74 74

[www.kgw.pl](http://www.kgw.pl)

[pomoc@kgw.pl](mailto:pomoc@kgw.pl)