



Efektywność funkcjonowania regionów i przedsiębiorstw

Kontekst finansowy, legislacyjny, menedżerski i wizerunkowy

redakcja

Artur Paździor

MONOGRAFIE

Efektywność funkcjonowania regionów i przedsiębiorstw

Kontekst finansowy, legislacyjny, menedżerski
i wizerunkowy

Monografie – Politechnika Lubelska



Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Efektywność funkcjonowania regionów i przedsiębiorstw

Kontekst finansowy, legislacyjny, menedżerski
i wizerunkowy

redakcja
Artur Paździor



Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
Lublin 2019

Recenzenci:

prof. dr hab. Andrzej Miszczuk, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
dr hab. Wiesław Janik, prof. Politechniki Lubelskiej

Skład i łamanie: Katarzyna Pełka-Smętek



Publikacja powstała przy współpracy z Polskim
Towarzystwem Ekonomicznym Oddział w Lublinie

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2019

ISBN: 978-83-7947-388-5

Wydawca: Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej
www.biblioteka.pollub.pl/wydawnictwa
ul. Nadbystrzycka 36C, 20-618 Lublin
tel. (81) 538-46-59

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak
www.agencjatom.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl
Nakład: 50 egz.

Spis treści

Wstęp.....	7
Urszula Bronisz, Andrzej Jakubowski, Magdalena Miszczuk, Andrzej Miszczuk <i>Znaczenie polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim.....</i>	9
Andrzej Miszczuk, Magdalena Miszczuk <i>Gmina gospodarująca – dylematy efektywności.....</i>	31
Mariusz Filipek <i>Rzeczywiste potrzeby zamawiającego w kontekście sektora publicznego zdeteminowanego stosowaniem ustawy Prawo zamówień publicznych....</i>	45
Katarzyna Czop <i>Transakcje wewnątrzunijne w działalności przedsiębiorstw – wybrane aspekty podatkowe i sprawozdawcze</i>	55
Zenon Pokojński <i>Wybrane typologie otwartych innowacji.....</i>	71
Jacek Grzywacz, Ewa Jagodzińska-Komar <i>Rola innowacji finansowych w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa ...</i>	85
Teresa H. Bednarczyk, Agata Szkutnik <i>Zarządzanie wizerunkiem zakładu ubezpieczeń w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu</i>	97
Jacek Dziwulski, Stanisław Skowron, Robert Drabik <i>Wpływ marketingu relacyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej na przykładzie operatorów telefonii komórkowej.....</i>	109
Zakończenie.....	125

Wstęp

Efektywność jest zagadnieniem niejednoznacznym i niejednorodnym, w zależności od różnych czynników i okoliczności. Może być ona przedmiotem rozważań zarówno w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw, gospodarstw domowych, jak i jednostek samorządowych, czy nawet całych gospodarek. W zależności od obszaru efektywność może być ukierunkowana na zagadnienia stricte finansowe, jak również na kwestie marketingowe, personalne, technologiczne, logistyczne, itp. To wszystko sprawia, że mimo coraz bardziej powszechnej krytyki tego zjawiska, efektywność powinna być przedmiotem rozważań niemal w każdym obszarze funkcjonowania nowoczesnej gospodarki i nowoczesnego społeczeństwa.

W niniejszej monografii, stanowiącej zbiór rozważań na temat efektywności w wielu obszarach, zawarto artykuły traktujące o:

- znaczeniu polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej,
- dylematach efektywności jednostek samorządowych,
- aspektach prawnych, podatkowych i sprawozdawczych funkcjonowania przedsiębiorstw,
- innowacyjności podmiotów gospodarczych,
- zasobach finansowych przedsiębiorstw,
- kształtowaniu wizerunku i przewagi konkurencyjnej firmy.

Niniejsza monografia zawiera osiem artykułów, których autorzy reprezentują różne ośrodki akademickie. Referaty te koncentrują się na problemach funkcjonowania jednostek samorządowych i przedsiębiorstw w różnych wymiarach. Są one rezultatem analizy danych wtórnych lub własnych badań naukowych. Wielowątkowość poruszanej problematyki sprawia, że monografię można traktować jako wieloprzekojową analizę postrzegania efektywności przez pryzmat różnych form aktywności społeczno-gospodarczej.

Artur Paździor

Znaczenie polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim

Streszczenie

Celem artykułu jest ocena znaczenia polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim. Przeprowadzona analiza umożliwiła obserwację zmian zarówno ilościowych jak i strukturalnych podmiotów sektora ekonomii społecznej po 2004 r. Badania wykazały pozytywną zależność między środkami europejskimi a rozwojem sektora nowej ekonomii społecznej w województwie lubelskim. W wyniku zrealizowanych projektów wsparciem zostały objęte zarówno podmioty dotychczas funkcjonujące, jak również nowopowstałe. Wykazano również, że rozwój analizowanego sektora dokonał się na obszarach charakteryzujących się rozwiniętym sektorem tradycyjnej spółdzielczości oraz wysokim poziomem przedsiębiorczości. W ramach zrealizowanych badań nie udało się jednak potwierdzić, że rozwój ten z działań oddolnych.

Słowa kluczowe: polityka spójności, ekonomia społeczna, województwo lubelskie.

1. Wstęp

Polityka spójności jest jednym z filarów Unii Europejskiej. Ukierunkowana jest przede wszystkim na zmniejszanie dysproporcji gospodarczych, społecznych i terytorialnych, udzielanie szczególnego wsparcia regionom słabiej rozwiniętym, a także zapobieganie procesowi pogłębiania się dysproporcji regionalnych. Spójność obszarów może być analizowana w wymiarze społecznym, gospodarczym i terytorialnym. W ramach pierwszego z nich kwestią priorytetową jest niwelowanie nierówności społecznych polegające na zmniejszaniu różnicowań w zakresie jakości kapitału ludzkiego, a jednocześnie na zapewnieniu wysokiej jakości życia członkom danej społeczności. Wzrost spójności społecznej prowadzi do zwiększenia dostępności pracy oraz zoptymalizowania wykorzystania zasobów ludzkich, jednocześnie wpływa zarówno na wzrost gospodarczy jak i jego trwałość oraz stabilność. Ekonomiczny wymiar spójności odnosi się do stanu i struktury gospodarki, poziomu rozwoju infrastruktury oraz sytuacji finansowej

¹ Dr, adiunkt w Katedrze Geografii Społeczno-Ekonomicznej Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UMCS w Lublinie

² Dr, adiunkt w Katedrze Geografii Społeczno-Ekonomicznej Instytutu Geografii Społeczno-Ekonomicznej i Gospodarki Przestrzennej UMCS w Lublinie

³ Dr, adiunkt w Katedrze Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej

⁴ Prof. dr hab., profesor zwyczajny w Katedrze Polityki Gospodarczej i Regionalnej Instytutu Ekonomii i Finansów UMCS w Lublinie

podmiotów gospodarczych. Może być utożsamiany z procesem bezwarunkowej konwergencji polegającym na zmniejszaniu różnic w poziomie rozwoju gospodarczego lub też z funkcjonalnym i harmonijnym rozwojem obszarów w oparciu o ich endogeniczny potencjał [Gąska, Kozłowski, Koloch, Lis, Regulski, Skrok, 2009, s. 10–12]. Spójność terytorialna dotyczy przede wszystkim rozwoju systemu osadniczego oraz sieciowej infrastruktury transportowo-telekomunikacyjnej, a jej wzrost polega na eliminowaniu barier dostępności [Churski, 2011, s. 103–105].

Na przestrzeni lat ewolucji ulegał zarówno charakter jak i cele polityki spójności. W początkowym okresie środki finansowe UE były nakierowane głównie na inwestycje infrastrukturalne, natomiast w kolejnych latach punkt ciężkości został przesunięty w kierunku działań wspierających rozwój przedsiębiorczości i innowacji. Obok wzrostu gospodarczego, zagadnieniem równie istotnym stała się polityka społeczna promująca inicjatywy aktywizujące społeczności lokalne, a tym samym przeciwdziałająca marginalizacji i wykluczeniu społecznemu. Narastające rozbieżności między oczekiwaniami społecznymi, a sytuacją ekonomiczną przyczyniły się do wzrostu zainteresowania państw Unii Europejskiej zagadnieniem ekonomii społecznej. Obecnie kwestia ta jest postrzegana jako istotne narzędzie przyczyniające się do realizacji celów Strategii UE Europa 2020 obejmujących wzrost zatrudnienia oraz ograniczenie liczby osób zagrożonych ubóstwem.

Akcesja Polski do struktur europejskich wpłynęła na zmianę modelu programowania polityki społecznej. Jedną z istotnych kwestii stała się budowa systemu służącego wzmocnieniu sektora ekonomii społecznej. W oparciu o środki z funduszy strukturalnych wspierano dotychczas funkcjonujące podmioty, udzielano także pomocy na tworzenie nowych, przy czym większość środków wdrażano na szczeblu regionalnym. W ramach podjętych działań znowelizowano przepisy dotyczące sektora ekonomii społecznej, a w przyjętych dokumentach strategicznych⁵ podkreślono znaczenie ekonomii społecznej jako ważnego narzędzia łączącego działania prorozwojowe z działaniami na rzecz spójności społecznej. Dokonane przeobrażenia w sferze legislacyjnej

⁵ W Strategii Rozwoju Kraju 2007–2015 znalazła się zapowiedź wzmocnienia sektora ekonomii społecznej, promowania integracji i aktywizacji społecznej poprzez m.in. rozwój instytucji zatrudnienia socjalnego, spółdzielczości socjalnej, budownictwa socjalnego, rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych, jak też rozwój kontraktów socjalnych i innych instrumentów aktywizujących. Zob. Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006. W Krajowym Programie Zabezpieczenie Społeczne i Integracja Społeczna 2006–2008 znalazły się zapisy dotyczące rozwoju instytucji ekonomii społecznej, w tym: wspierania integracji sektora, budowy infrastruktury wspierającej, określenia zasad dostępu do kapitału i pomocy publicznej, wspierania rozwoju spółdzielczości socjalnej. Zob. Krajowy Program „Zabezpieczenie społeczne i integracja społeczna na lata 2008–2010”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008. W 2014 r. uchwalono Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, wieńczący prace na rzecz rozwoju ekonomii społecznej w Polsce, zgodnie z którym ekonomia społeczna w roku 2020 będzie stanowić ważny element polityk publicznych, przyczyniający się do wzrostu zatrudnienia, spójności społecznej oraz rozwoju kapitału społecznego. W roku 2018 przyjęto zaktualizowany Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014–2023. Ekonomia Solidarności Społecznej, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2018.

wpłynęły na zwiększenie aktywności podmiotów ekonomii społecznej, umożliwiły także rozwój nowych form organizacyjno-prawnych ekonomii społecznej.

Ekonomia społeczna jest różnorodnie definiowana w literaturze. W kontekście rynku pracy rozumiana jest jako sektor działalności gospodarczej, który łączy cele społeczne i ekonomiczne, utożsamiana z kreowaniem nowych miejsc pracy („jobmachine”), szczególnie dla osób zagrożonych marginalizacją czy wykluczeniem społecznym. Z perspektywy polityki spójności kluczowy jest rozwój kapitału społecznego. Przyjęte w *Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014–2023. Ekonomia Solidarności Społecznej* (KPRES) pojęcie ekonomii społecznej jest zgodne z definicją stosowaną w ramach polityki spójności. Ekonomia społeczna jest rozumiana jako „to sfera aktywności obywatelskiej i społecznej, która poprzez działalność gospodarczą i działalność pożytku publicznego służy: integracji zawodowej i społecznej osób zagrożonych marginalizacją społeczną, tworzeniu miejsc pracy, świadczeniu usług społecznych użyteczności publicznej (na rzecz interesu ogólnego) oraz rozwojowi lokalnemu” [Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata..., 2018, s. 8–9]. W KPRES określono także katalog podmiotów, które tworzą sektor ekonomii społecznej w Polsce. Obejmuje on: fundacje, stowarzyszenia, spółdzielnie (pracy, inwalidów i niewidomych), spółdzielnie socjalne (Centra Integracji Społecznej, Kluby Integracji Społecznej, Zakłady Aktywności Zawodowej, Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych i Reasekuracji) [Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata..., 2018, s. 10]. Jednocześnie jako najistotniejsze grupy podmiotów ekonomii społecznej wskazano organizacje obywatelskie prowadzące działalność w sferze pożytku publicznego oraz spółdzielnie.

Celem artykułu jest ocena znaczenia polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim. Przeprowadzona analiza umożliwiła obserwację zmian zarówno ilościowych jak i strukturalnych podmiotów sektora ekonomii społecznej po 2004 r., tj. po akcesji Polski do Unii Europejskiej. Podjęto również próbę zweryfikowania hipotezy o występowaniu zależności pomiędzy rozwojem ilościowym podmiotów ekonomii społecznej a dostępnością funduszy unijnych (hipoteza 1) oraz rozwojem ilościowym podmiotów ekonomii społecznej a poziomem intensywności takich problemów społecznych jak bezrobocie, ubóstwo, niepełnosprawność i inne problemy prowadzące do wykluczenia społecznego (hipoteza 2). Weryfikacji poddano również hipotezę 3, zgodnie z którą na rozwój podmiotów ekonomii społecznej ma wpływ wysoki poziom kapitału organizacyjnego społeczeństwa, wyrażony w wysokim poziomie rozwoju tradycyjnej spółdzielczości i wysokim poziomie rozwoju sektora pozarządowego (stowarzyszenia i fundacje) oraz wysoki poziom przedsiębiorczości. Jednocześnie w celu ukazania problemów i wyzwań związanych z funkcjonowaniem podmiotów sektora ekonomii społecznej szczegółowej analizie zostały poddane dwa podmioty w województwie lubelskim, reprezentatywne dla tzw. nowej (współczesnej) ekonomii społecznej.

2. Ekonomia społeczna jako dziedzina działań strategicznych w województwie lubelskim

Ekonomia społeczna w ujęciu normatywnym posiada swoją specyfikę opartą o: nadrzędność świadczenia usług dla członków lub wspólnoty w stosunku do zysku, autonomię zarządzania, demokratyczny proces decyzyjny, prymat ludzi i pracy w stosunku do kapitału przy podziale dochodów. Jej zakres obejmuje zatem następujące obszary działań: reintegrację społeczno-zawodową grup dotkniętych wykluczeniem społecznym, usługi społeczne oraz rozwój lokalny [Brzusak, Kukulak-Dolata, Nyk, 2017, s. 11–19]. Podmioty ekonomii społecznej wykazują z jednej strony niezależność od administracji publicznej, ale z drugiej strony występuje wyraźna zbieżność ich celów z działaniami władz samorządowych i administracji rządowej. Od początku procesu transformacji ustrojowej w Polsce, rozwój sektora ekonomii społecznej dokonywał się w warunkach ograniczonych możliwości wsparcia ze strony administracji rządowej oraz samorządowej. Sytuacja w tym zakresie uległa zasadniczej zmianie od momentu wstąpienia Polski do Unii Europejskiej. W wyniku realizacji Inicjatywy Wspólnoty EQUAL 2004–2008 udało się wypracować model rozwoju ekonomii społecznej wsparty przez działania regulacyjne władz państwowych, natomiast Europejski Fundusz Społeczny zapewnił dostęp do środków finansowych służących realizacji zaplanowanych działań.

Wzrost znaczenia sektora ekonomii społecznej znalazł również wyraz w niemal wszystkich najważniejszych dokumentach strategicznych województwa lubelskiego. W Strategii rozwoju na lata 2006–2020 wskazano, że wzrost zatrudnienia oraz lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich w regionie powinny być stymulowane m.in. poprzez rozwój zatrudnienia w ramach różnych form ekonomii społecznej oraz wsparcie powstawania spółdzielni pracy i socjalnych (*Strategia rozwoju województwa lubelskiego na lata 2006–2020*). Również w *Regionalnym Programie Operacyjnym województwa lubelskiego 2007–2013* podkreślono, że stosowanie na szerszą skalę instrumentów ekonomii społecznej powinno przyczynić się do poprawy sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Kwestia rozwoju podmiotów ekonomii społecznej w województwie nabrała bardziej wymiernego charakteru w *Strategii rozwoju województwa lubelskiego na lata 2014–2020* (z perspektywą do roku 2030). W ramach celu 4 „Funkcjonalna, przestrzenna, społeczna i kulturowa integracja regionu” wyodrębniony został cel operacyjny 4.2 „Wspieranie włączenia strategicznego”, dotyczący aktywizacji społecznej i zawodowej osób marginalizowanych, realizowanej m.in. poprzez rozwój ekonomii społecznej. Znalazło to odzwierciedlenie w zapisach *Regionalnego Programu operacyjnego województwa lubelskiego na lata 2014–2020*. W ramach Osi 11 „Włączenie społeczne” sformułowano Priorytet inwestycyjny 9v: Rozwój i upowszechnianie ekonomii społecznej, w tym wzrost zatrudnialności w sektorze ekonomii społecznej w regionie. Również w *Regionalnym Kontrakcie Terytorialnym dla województwa lubelskiego* wśród celów rozwojowych i przedsięwzięć priorytetowych wskazano na konieczność redukcji poziomu wykluczenia społecznego, w tym poprzez rozwój ekonomii społecznej. Zgodnie z zapisami Kon-

traktu, wsparcie finansowe adresowane do sektora ekonomii społecznej ma być ukierunkowane przede wszystkim na tworzenie w nim nowych miejsc pracy.

Kompleksowa wizja rozwoju ekonomii społecznej w województwie lubelskim została jednak po raz pierwszy określona w przyjętym w 2013 r. dokumencie pt. *„Wieloletni regionalny plan działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie lubelskim na lata 2013–2020”*, opracowanym przez Regionalny Ośrodek Pomocy Społecznej w Lublinie. W 2016 r. dokument ten został przekształcony w *„Regionalny program rozwoju ekonomii społecznej w województwie lubelskim do roku 2020”*, a wprowadzone w nim zmiany wynikały z wytycznych zawartych w *Krajowym Programie Rozwoju Ekonomii Społecznej*. Wśród celów głównych *Strategii* wymieniono:

- stworzenie spójnego systemu instytucji wsparcia ekonomii społecznej w województwie lubelskim;
- wzmocnienie współpracy międzyinstytucjonalnej oraz wspieranie rozwoju porozumień i partnerstw lokalnych na rzecz ekonomii społecznej;
- zwiększenie aktywności społecznej i zawodowej społeczności lokalnych w oparciu o zasady i narzędzia ekonomii społecznej oraz wzmocnienie potencjału podmiotów ekonomii społecznej;
- upowszechnienie ekonomii społecznej w regionie.

Zapisy te są spójne z treścią *Strategii Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020*, zgodnie z którą ekonomia społeczna stała się jednym z siedmiu celów w obszarze polityki społecznej. Główne założenia dokumentu w tym zakresie obejmują budowę efektywnej ekonomii społecznej w województwie poprzez wzmocnienie jej potencjału, utworzenie sieci kompleksowego wsparcia, rozwój współpracy, upowszechnienie i promocję przedsiębiorczości społecznej oraz tworzenie przyjaznego otoczenia dla jej rozwoju.

Scharakteryzowane powyżej dokumenty strategiczne tworzą instytucjonalno-programowe podstawy dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim. Rozwój ten dokonywał się w znacznej mierze pod wpływem procesów zachodzących na poziomie Unii Europejskiej i polityki krajowej.

3. Rozwój i struktura przestrzenna podmiotów ekonomii społecznej w województwie lubelskim

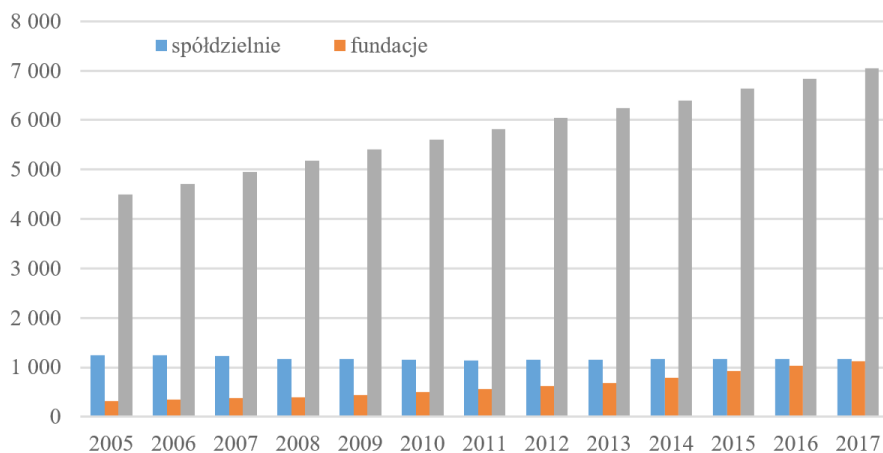
Początki ekonomii społecznej w ujęciu podmiotowym sięgają na ziemiach polskich XIX wieku i wiążą się z ruchem stowarzyszeniowym, fundacyjnym i spółdzielczym [Brzusak, Kukulak-Dolata, Nyk, 2017, s. 12]. Dość spektakularnym przykładem pochodzącym z tego okresu z województwa lubelskiego – opisywanym w literaturze przedmiotu⁶ – jest założone w 1816 roku przez ks. Stanisława Staszica – Towarzystwo Rol-

⁶ Por.: J. Duda, 1994, Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie – staszicowski model pomocy gospodarczej dla wsi. Agencja Wydawniczo-Handlowa Antoni Dudek, Lublin.

nicze Hrubieszowskie, będące pierwszą organizacją rolniczą w Europie o charakterze spółdzielczym.

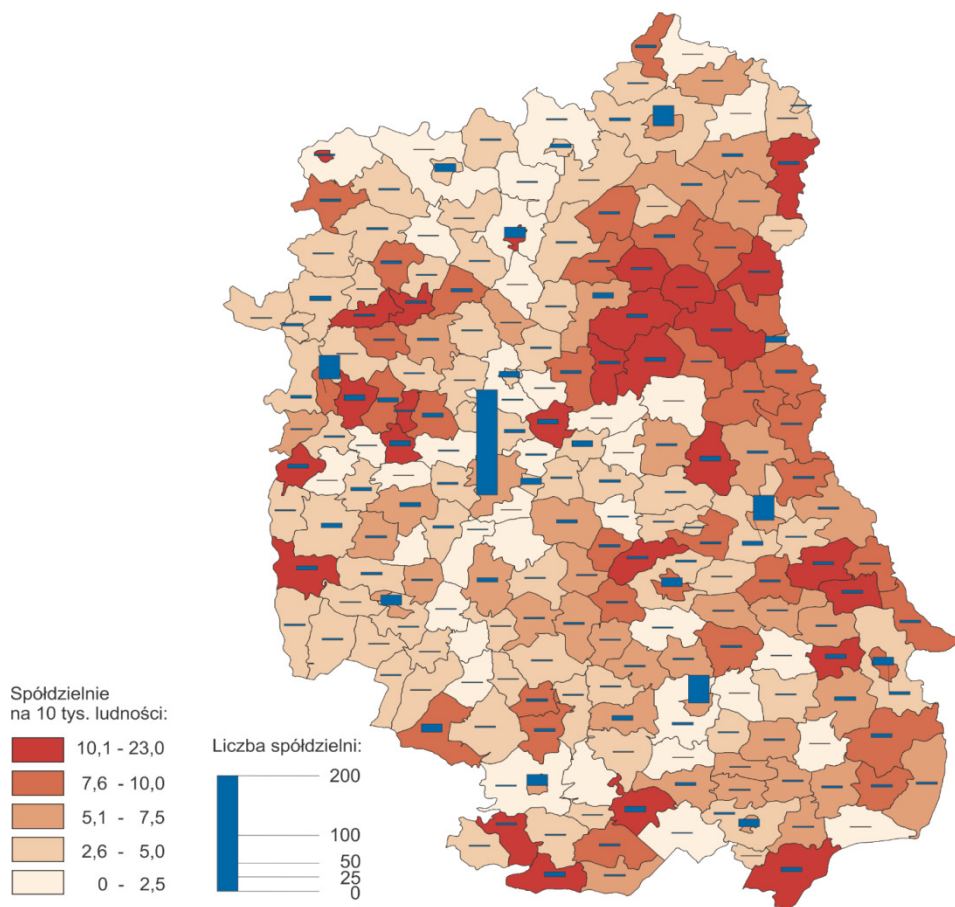
Znaczne zdynamizowanie rozwoju sektora ekonomii społecznej i istotne zmiany strukturalne związane są jednak z akcesją Polski do UE. Włączenie celów związanych z ekonomią społeczną w ramy celów polityki spójności spowodowało zmiany w systemie prawnym, a także opracowanie dokumentów strategicznych na poziomie krajowym i regionalnym dotyczących rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Jednocześnie wsparcie finansowe w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny, przyczyniło się do propagowania idei przedsiębiorczości społecznej oraz powstania nowych podmiotów ekonomii społecznej.

Zdaniem K. Wygnańskiego [Wygnański, 2009, s. 11–14] współcześnie w Polsce działają trzy kategorie podmiotów ekonomii społecznej: spółdzielnie, organizacje pozarządowe oraz podmioty tzw. nowej ekonomii społecznej. Do pierwszej kategorii zalicza się przedsiębiorstwa społeczne tzw. starej ekonomii społecznej, czyli spółdzielnie, które włączają się w dostarczanie dóbr wykraczających poza zaspokajanie potrzeb i interesów własnych członków. Ich działalność reguluje *Ustawa z 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze* (Dz.U. 1982 nr 30, poz. 210 z późniejszymi zmianami). Liczba spółdzielni w województwie lubelskim zarejestrowanych w rejestrze REGON w 2017 r. wyniosła 1162. W latach 2005–2017 uległa ona zmniejszeniu o 84 podmioty, tj. o 6,7%, przy czym podobny trend spadkowy odnotowano również w pozostałych województwach w Polsce. Związane jest to m.in. z przekształcaniami spółdzielni wytwórczych w spółki prawa handlowego i ograniczaniem liczby spółdzielni mieszkaniowych na rzecz innych form takich jak wspólnoty mieszkaniowe.



Ryc. 1. Spółdzielnie, fundacje oraz stowarzyszenia w województwie lubelskim zarejestrowane w rejestrze REGON.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych 2018).

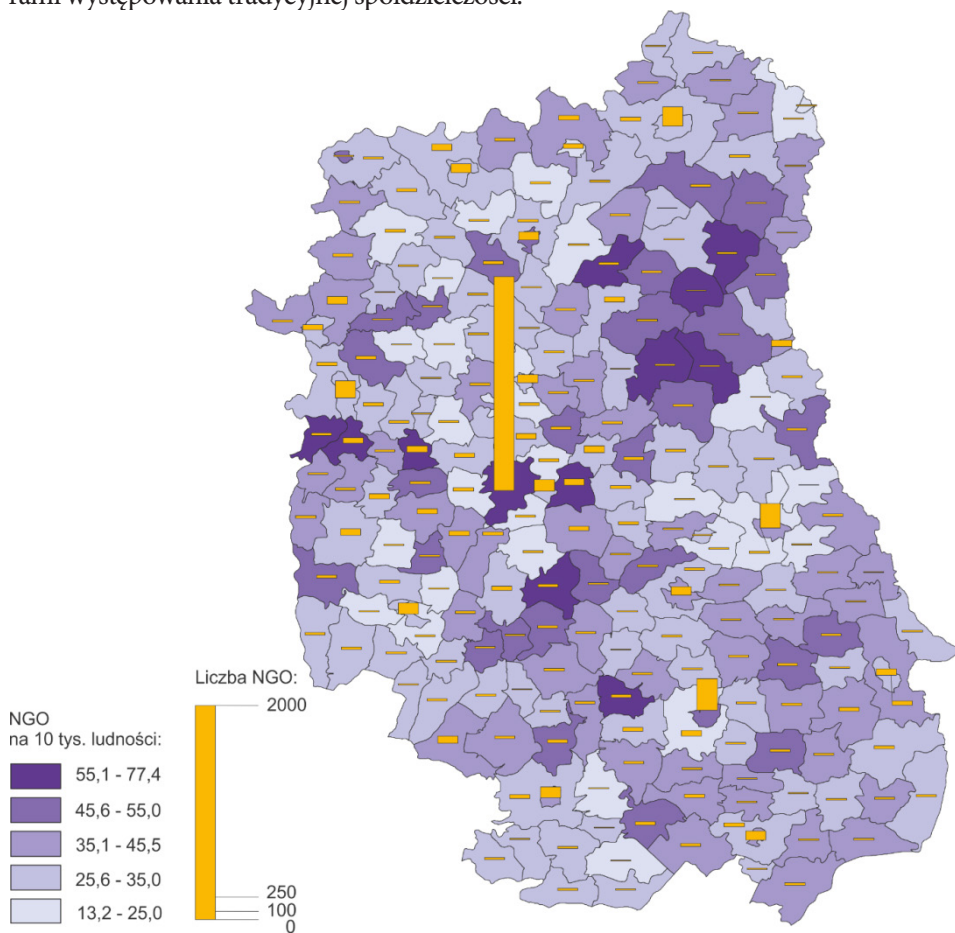


Ryc. 2. Spółdzielnie w województwie lubelskim według gmin w 2017 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych 2018).

Drugą grupę podmiotów ekonomii społecznej w Polsce tworzą organizacje pozarządowe, obejmujące głównie stowarzyszenia i fundacje. Są one także zaliczane do tzw. starej ekonomii społecznej [Brzusak, Kukulak-Dolata, Nyk, 2017, s. 12]. W 2017 r. na obszarze województwa lubelskiego zarejestrowanych było 7051 stowarzyszeń, a ich liczba wzrosła w porównaniu z 2005 r. o ponad połowę. W analizowanym okresie znacznie większy, ponad trzykrotny wzrost odnotowano w przypadku fundacji. Ich liczba uległa zwiększeniu z 323 w 2005 r. do 1115 w 2017 r. Szczegółowe dane dotyczące liczby spółdzielni, fundacji i stowarzyszeń w województwie lubelskim w latach 2005–2017 zaprezentowano na ryc. 1, natomiast struktura przestrzenna spółdzielni i organizacji pozarządowych na obszarze województwa lubelskiego została przedstawiona na ryc. 2 oraz ryc. 3. Obszarem o największym natężeniu podmiotów tradycyjnej spółdzielczości jest wschodnia część województwa (zwłaszcza powiaty włodawski i parczewski) oraz szereg

gmin na styku powiatów: łukowskiego, lubartowskiego, ryckiego oraz puławskiego. Są to tereny oddalone od większych ośrodków miejskich, słabo zurbanizowane, charakteryzujące się brakiem dużych zakładów pracy oraz stosunkowo wysokim poziomem bezrobocia. Zapewne wpływ na silną pozycję tradycyjnej spółdzielczości ma również fakt, iż obszary te charakteryzują się słabością sektora prywatnego, niezdolnego do odpowiedniego zaspokajania potrzeb lokalnych społeczności. Podobnie wygląda sytuacja w przypadku organizacji pozarządowych. Najwięcej podmiotów tego typu zlokalizowanych jest w głównych ośrodkach miejskich województwa, jednakże przestrzenne natężenie zjawiska (w przeliczeniu na 10 tys. ludności) wykazuje wiele podobieństw z obszarami występowania tradycyjnej spółdzielczości.

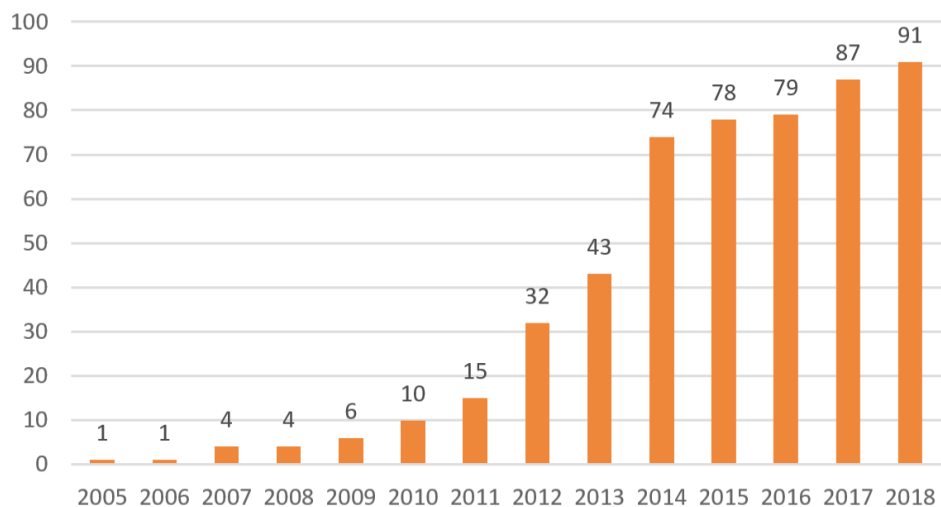


Ryc. 3. Organizacje pozarządowe w województwie lubelskim według gmin w 2017 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS (Bank Danych Lokalnych 2018).

Ostatnią grupę tworzą podmioty tzw. nowej ekonomii społecznej. Są to: spółdzielnie socjalne, spółki non-profit, zakłady aktywności zawodowej, warsztaty terapii zajęciowej, centra integracji społecznej oraz kluby integracji społecznej. Spółdzielnie socjalne zajmują się przede wszystkim świadczeniem usług. Traktowane są jako rodzaj spółdzielni pracy, który ma umożliwić jej członkom, tj. osobom wykluczonym społecznie i dotkniętym przez los – bezrobotnym, niepełnosprawnym, uzależnionym itp., powrót do uregulowanego życia społecznego i rynku pracy. Mają one zatem charakter przedsiębiorstw społecznych o charakterze reintegracyjnym, funkcjonujących m.in. w gastronomii, budownictwie, turystyce. Udział członków i pracowników wywodzących się z grupy wykluczenia społecznego musi stanowić co najmniej 50%. Z kolei spółki non-profit mają określone w statucie cele, przy czym nie mogą to być cele zarobkowe. Mają one również charakter przedsiębiorstw społecznych, mogą, ale nie muszą być podmiotami reintegracyjnymi, działają – podobnie jak spółdzielnie socjalne – głównie w sferze usług [Goleński, 2018, s. 156–172].

Pozostałe wymienione powyżej podmioty w tej grupie są także podmiotami reintegracyjnymi, służą bowiem reintegracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, ale nie są przedsiębiorstwami społecznymi. Mogą natomiast przygotowywać osoby wykluczone do prowadzenia lub pracy w przedsiębiorstwie społecznym. Działalność tych podmiotów może być także prowadzona jako usługa na rzecz społeczności lokalnej przez przedsiębiorstwa społeczne. Zakłady aktywności zawodowej działają na podstawie *Ustawy z 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnieniu osób niepełnosprawnych* (Dz.U. nr 123 poz. 776 z późniejszymi zmianami). Ich celem jest aktywizacja zawodowa osób ze znacznym i umiarkowanym stopniem niepełnosprawności. Warsztaty terapii zajęciowej działają na tej samej podstawie prawnej co zakłady aktywizacji zawodowej i służą aktywnemu wspomaganiu rehabilitacji zawodowej i społecznej osób niepełnosprawnych oraz przywracaniu umiejętności do podjęcia pracy i samodzielnego życia. Centra integracji społecznej i kluby integracji społecznej funkcjonują w oparciu o *Ustawę z 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym* (Dz.U. 2003 nr 122 poz. 1143). Centra integracji społecznej mogą przybierać formę samorządową lub pozarządową. Świadczą usługi w postaci realizacji programów na rzecz: bezdomnych realizujących indywidualny program wychodzenia z bezdomności, osób uzależnionych od alkoholu, narkotyków i innych środków odurzających, chorych psychicznie, długotrwale bezrobotnych, osób zwalnianych z zakładów karnych mających trudności integracyjne, uchodźców realizujących indywidualny program integracji oraz osób niepełnosprawnych. Z kolei kluby integracji społecznej mogą być tworzone przez gminę lub organizację pozarządową. Zajmują się organizowaniem: zatrudnienia w pełnym i niepełnym wymiarze czasu pracy, przygotowaniem do podjęcia zatrudnienia lub założenia spółdzielni socjalnej, prac społecznie użytecznych, robót publicznych, poradnictwa prawnego, działalności samopomocowej w zakresie zatrudnienia, spraw mieszkaniowych i socjalnych, staży pracowniczych.

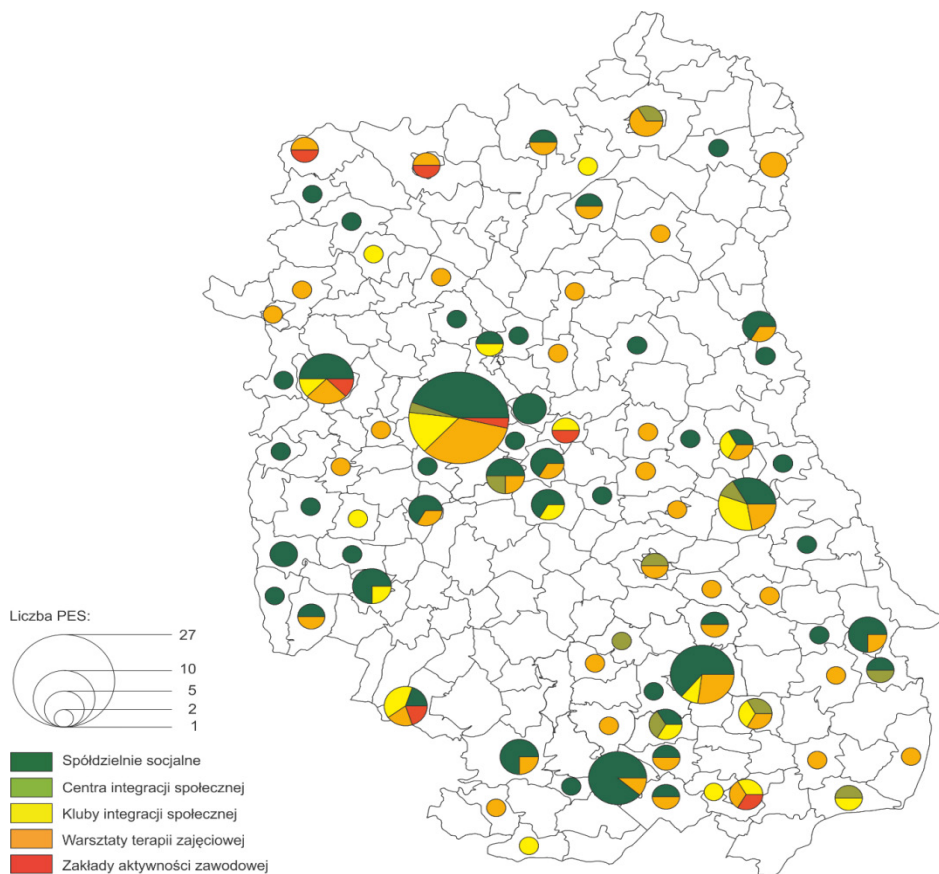


Ryc. 4. Spółdzielnie społeczne w województwie lubelskim w latach 2005–2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ogólnopolski katalog spółdzielni społecznych, <http://www.spoldzielniesocjalne.org/lubelskie.htm>.

W przeciwieństwie do spółdzielni i organizacji pozarządowych, rozwój podmiotów tzw. nowej ekonomii społecznej dokonał się przede wszystkim już po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, co było warunkowane zarówno zmianami dokonanymi w prawodawstwie i polityce rozwojowej, jak również wzrostem dostępności środków finansowych na wsparcie tego sektora. W 2018 r. na obszarze województwa lubelskiego zarejestrowane były łącznie 192 podmioty tego typu. W latach 2005–2017 doszło do szczególnie dynamicznego wzrostu liczby spółdzielni społecznych. O ile w 2009 r. w województwie działało zaledwie 6 podmiotów tej kategorii na ogólną liczbę 165 w kraju, o tyle w 2018 r. było ich już 91 na 1314 ogółem w kraju (Ogólnopolski katalog spółdzielni społecznych 2018). Dynamiczny wzrost liczby spółdzielni społecznych obserwowany był przede wszystkim w latach 2012–2014 (ryc. 4), tj. w okresie przygotowawczym do nowej perspektywy finansowej UE na lata 2014–2020, w trakcie którego doszło do wzmożenia zainteresowania ekonomią społeczną, przede wszystkim w związku z pracami nad opracowaniem Krajowego Programu Rozwoju Ekonomii Społecznej. Ponadto zgodnie z danymi Regionalnego Ośrodka Polityki Społecznej w Lublinie na początku 2018 r. na obszarze województwa lubelskiego zarejestrowanych było: 59 warsztatów terapii zajęciowej, 25 klubów integracji społecznej, 10 centrów integracji społecznej oraz 7 zakładów integracji zawodowej. Największą liczbę podmiotów tzw. nowej ekonomii społecznej odnotowano w Lublinie (26). Znaczącą liczbę tych podmiotów zarejestrowano też w Zamościu (11), Chełmie (9) oraz w Józefowie (również 9), co oznacza, że do rozwoju analizowanego sektora dochodzi nie tylko w dużych miastach, ale również w mniejszych miejscowościach (ryc.5). Ponadto w celu przeciwdziałania nierówno-

miernemu rozwojowi ekonomii społecznej w województwie lubelskim powołane zostały tzw. Ośrodki Wsparcia Ekonomii Społecznej (OWES), będące instytucjami wspierającymi i świadczącymi usługi na rzecz już istniejących i powstających podmiotów ekonomii społecznej oraz osób fizycznych zainteresowanych założeniem jednostek tego typu. Aktualnie w województwie lubelskim funkcjonuje 3 ośrodki wsparcia ekonomii społecznej, obsługujące subregiony: chełmsko-zamojski, lubelsko-bialski oraz puławski.



Ryc. 5. Podmioty nowej ekonomii społecznej w województwie lubelskim w 2018 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ogólnopolski katalog spółdzielni socjalnych, <http://www.spoldzielniesocjalne.org/lubelskie.htm>; Baza Podmiotów Ekonomii Społecznej, <http://ekonomiaspoleczna.lubelskie.pl/baza-podmiotow-ekonomii-spoecznej>.

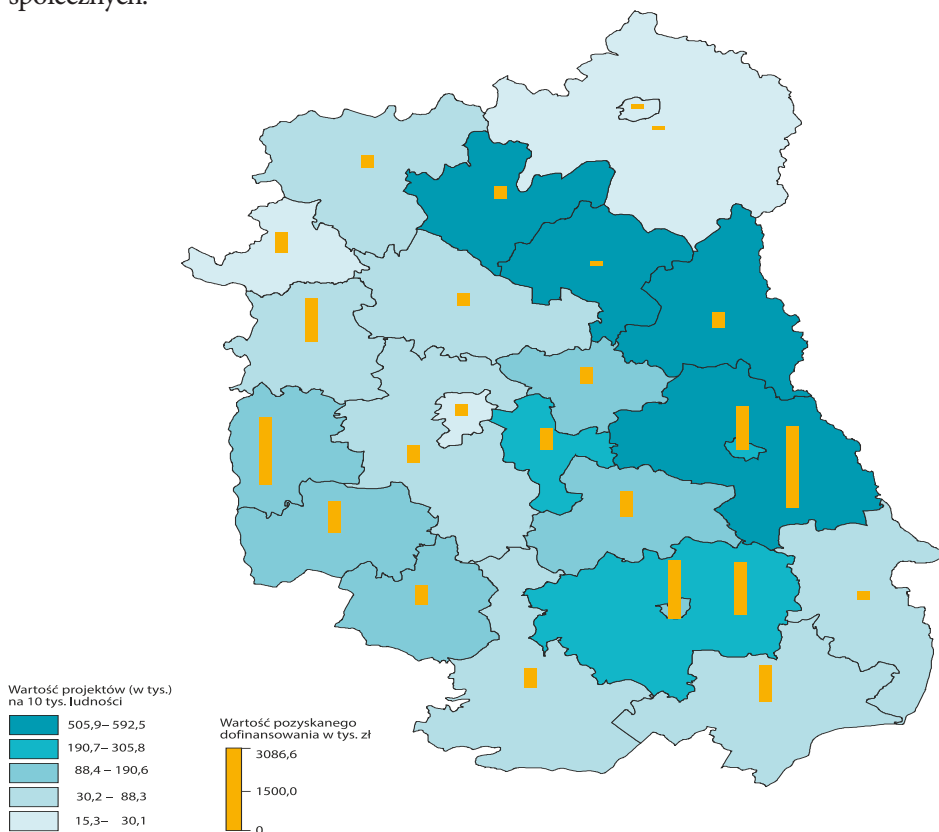
4. Znaczenie polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim

Lata 2007–2013 to pierwszy okres programowania UE w którym Polska brała aktywny udział. Aby ocenić znaczenie polityki spójności dla rozwoju sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim warto przeanalizować przestrzenny rozkład środków pozyskanych na jego rozwój. W latach 2007–2013 fundusze na ten cel pochodziły przede wszystkim z PO KL⁷, którego głównym celem był wzrost poziomu zatrudnienia i spójności społecznej. W kontekście rozwoju i wzmacniania sektora ekonomii społecznej szczególnie istotne było działanie 7.2 *Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej* ukierunkowane na poprawę dostępu do zatrudnienia osób zagrożonych wykluczeniem społecznym i rozwijanie sektora ekonomii społecznej. W ramach działania 7.2 PO KL w województwie lubelskim zrealizowano łącznie 145⁸ projektów na kwotę 28 524,2 tys. zł, których beneficjentami były głównie organizacje pozarządowe. Uzyskane dofinansowanie ze środków europejskich stanowiło 85% całkowitej wartości projektów (24 245,6 tys. zł). Analiza rozkładu przestrzennego pozyskanych środków z UE w wartościach bezwzględnych wskazuje, że koncentrowały się one głównie w dwóch powiatach województwa lubelskiego, tj. chełmskim (12,7%) i opolskim (10,6%) (ryc. 6). Zestawiając zaś wartość ogólną projektów z liczbą ludności zamieszkującą dany powiat (w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców) można zauważyć, iż największe wartości analizowanego wskaźnika przypadają na powiat włodawski, chełmski i parczewski. Jednocześnie zarówno powiat włodawski, jak i chełmski, są obszarami, na których niezmiennie od wielu lat notowany jest jeden z najwyższych poziomów bezrobocia w województwie lubelskim. Mogłoby się więc wydawać, iż rozwój sektora ekonomii społecznej warunkowany był z jednej strony dostępnością środków europejskich, a z drugiej koncentracją problemów społecznych na tych terenach. Aby zweryfikować te założenia wykorzystano analizę korelacji oraz analizę regresji. Zgodnie z otrzymanymi wynikami, liczba podmiotów tzw. nowej ekonomii społecznej w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców w układzie powiatów województwa lubelskiego ($n = 24$, 2018 r.) wykazuje istotny statystycznie, dodatni związek korelacyjny z wartością projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach działania 7.2.: „Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Portal Funduszy Europejskich http://www.efs.2007–2013.gov.pl/Strony/lista_beneficjentow_POKL.aspx) ($r = 0,443$). Wynik ten potwierdza związek pomiędzy wielkością środków europejskich a rozwojem i działalnością podmiotów ekonomii społecznej w województwie jako głównych (choć nie jedynych) beneficjentów tych

⁷ Program składał się z dwóch komponentów: centralnego i regionalnego. W ramach komponentu centralnego środki służyły wsparciu struktur i systemów, w tym rozwoju zasobów ludzkich, nauki i szkolnictwa wyższego oraz stymulowaniu dobrego rządzenia i integracji społecznej. W ramach komponentu regionalnego środki były przeznaczone na dofinansowanie osób i grup społecznych, a w szczególności wsparcie rynku pracy, promocję i integrację społeczną. Zob. Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Kapitał Ludzki 2007–2013.

⁸ Dane pozyskane z Krajowego Systemu Informatycznego SIMIK.

środków. Nie zaobserwowano natomiast istotnego statystycznie związku korelacyjnego pomiędzy liczbą podmiotów tzw. nowej ekonomii społecznej a natężeniem problemów społecznych.



Ryc. 6. Projekty realizowane w województwie lubelskim z PO KL 2007–2013 w ramach działania 7.2 Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej (stan na 31 grudnia 2016)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych PO KL 2007–2013.

W celu zbadania zależności pomiędzy liczbą podmiotów tzw. nowej ekonomii społecznej w przeliczeniu na 10 tys. mieszkańców w 2017 r. a dostępnością funduszy unijnych (hipoteza 1) oraz poziomem bezrobocia i skalą występowania innych problemów prowadzących do wykluczenia społecznego (hipoteza 2), posłużono się modelem regresji (tabela 1). Uzyskane wyniki pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy o wpływie środków europejskich na rozwój podmiotów ekonomii społecznej. Nie udało się natomiast udowodnić, że rozwój analizowanego sektora warunkowany jest występowaniem problemów społecznych, określonych wysokością stopy bezrobocia oraz udziałem ludności korzystającej z pomocy społecznej ze względu na ubóstwo, bezrobocie, niepełnosprawność, alkoholizm i narkomanię (hipoteza 2).

Tabela 1. Podsumowanie wyników regresji dotyczących rozwoju ilościowego sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim (liczba podmiotów nowej ekonomii społecznej na 10 tys. ludności) a dostępności funduszy unijnych oraz poziomem intensywności problemów społecznych

Wyszczególnienie	BETA	Błąd st. BETA	b	Błąd standardowy z b	Statystyka t (20)	Wartość p
Wyraz wolny	-	-	0,7939*	0,3651*	2,1745*	0,0418*
x1 Wartość projektów dofinansowanych ze środków Unii Europejskiej w ramach działania 7.2.: „Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej” Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki	0,4471*	0,2105*	0,00001*	0,00001*	2,1238*	0,0464*
x2 Stopa bezrobocia w 2017 r.	0,1270	0,2475	0,0173	0,0337	0,5131	0,6135
x3 Udział ludności korzystającej z pomocy społecznej ze względu na ubóstwo, bezrobocie, niepełnosprawność, alkoholizm oraz narkomanię w 2016 r.	-0,1478	0,2461	-0,0429	0,0715	-0,6007	0,5548
R2	0,213					

* Istotność współczynnika regresji na poziomie 0,05.

Tabela 2. Podsumowanie wyników regresji dotyczących rozwoju ilościowego sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim (liczba podmiotów nowej ekonomii społecznej na 10 tys. ludności) oraz rozwoju spółdzielczości, rozwoju sektora pozarządowego oraz poziomu przedsiębiorczości.

Wyszczególnienie	BETA	Błąd st. BETA	b	Błąd standardowy z b	Statystyka t (20)	Wartość p
	-	-	-1,0045*	0,4804	-2,0909	0,03775
Spółdzielnie na 10 tys. ludności w 2017 r.	0,3216*	0,0667	0,1361*	0,0282	4,8222	0,0000
Stowarzyszenia i fundacje na 10 tys. ludności w 2017 r.	0,0507	0,0667	0,0074	0,0098	0,7609	0,4476
Podmioty gospodarki narodowej zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności w 2017 r.	0,1555*	0,0648	0,0013*	0,0005	2,4013	0,0172
R2	0,134					

* Istotność współczynnika regresji na poziomie 0,05.

Analiza regresji wykorzystana została również w celu określenia wpływu poziomu rozwoju tradycyjnej spółdzielczości, poziomu rozwoju sektora pozarządowego (stowarzyszenia i fundacje) oraz poziomu przedsiębiorczości na rozwój ilościowy sektora nowej ekonomii społecznej. W tym przypadku do analizy wykorzystano dane zagregowane na poziomie gmin ($n = 213$). W świetle uzyskanych wyników (tabela 2) można stwierdzić, że istnieje pozytywny związek między poziomem rozwoju spółdzielczości oraz poziomem przedsiębiorczości a rozwojem analizowanego sektora w województwie lubelskim, przy czym jest on stosunkowo niewielki, o czym świadczy niski poziom predykcji opisany współczynnikiem determinacji (ok. 13%).

W świetle uzyskanych wyników można stwierdzić, że rozwój ilościowy podmiotów sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim warunkowany był głównie dostępnością funduszy europejskich. Wpływ na jego rozwój miał również poziom rozwoju tradycyjnej spółdzielczości oraz poziom przedsiębiorczości. Jednocześnie dokonane obliczenia wskazują, że rozwój sektora nie dokonał się na obszarach dotkniętych największymi problemami społecznymi, tj. obszarach kumulacji potrzeb, a przede wszystkim na obszarach kumulacji potencjału, obejmując m.in. miasta Lublin, Zamość, Chełm, Puław, Biłgoraj oraz ich najbliższe otoczenie.

5. Rozwój sektora ekonomii społecznej w województwie lubelskim – studia przypadków

Sektor ekonomii społecznej obejmuje podmioty zróżnicowane pod względem formy organizacyjno-prawnej, przedmiotu i zasięgu działania. Aby poznać ich problemy i sposób funkcjonowania szczegółowej analizie zostały poddane dwa podmioty w województwie lubelskim, reprezentatywne dla tzw. nowej (współczesnej) ekonomii społecznej, tj.: Przedsiębiorstwo Społeczne Clean City and Events z Lublina oraz Spółdzielnia Socjalna P.W. EMAUS z Krężnicy Jarej. Co ciekawe oba podmioty są następstwem rozwijania działalności przez podmioty tzw. starej ekonomii społecznej. W ten sposób wyeliminowano podmioty powstałe w sposób incydentalny, wyłącznie dla „konsumpcji” środków UE. Opis studiów przypadku oparty został na treści wywiadów pogłębionych przeprowadzonych w 2018 roku z osobami zarządzającymi tymi podmiotami.

Przedsiębiorstwo Społeczne Clean City and Events jest spółką z o.o. o charakterze non-profit, tj. nie działającą w celu osiągnięcia zysku oraz przeznaczającą całość dochodu na realizację celów statutowych oraz nie dokonującą podziału zysku między swoich członków, udziałowców, akcjonariuszy i pracowników. Może zatem prowadzić działalność pożytku publicznego, co w praktyce oznacza m.in. korzystanie ze środków publicznych poprzez uczestniczenie w otwartych konkursach ofert. Zostało ono powołane przez lubelskie Stowarzyszenie Centrum Wolontariatu w lipcu 2017, a jego głównym celem jest tworzenie stałych miejsc pracy i legalne zatrudnianie osób wykluczonych, zwłaszcza bezdomnych i byłych więźniów.

Założycielem Przedsiębiorstwa Społecznego Clean City and Events jest Centrum Wolontariatu – stowarzyszenie powstałe w 1999 roku na bazie działań prowadzonych przez młodzież i duszpasterzy skupionych w Centrum Duszpasterstwa Młodzieży Archidiecezji Lubelskiej. Od momentu powstania stowarzyszenia służbę wolontariacką podjęło blisko 20 tys. osób, głównie studentów rekrutujących się z lubelskich uczelni. Główne kierunki działania Centrum Wolontariatu to: koordynowanie pracy wolontariuszy, formacja, promocja oraz inspirowanie społeczności lokalnych, środowisk duszpasterskich do tworzenia klubów, biur i centrów wolontariatu, a także realizacja własnych programów adresowanych do osób chorych, więźniów, bezdomnych, uchodźców, dzieci zaniedbanych i osieroconych.

Jednym z projektów realizowanych przez Centrum Wolontariatu jest „POWRÓT – wsparcie osób bezdomnych w readaptacji społecznej i wejściu na rynek pracy – II edycja” finansowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Łączna wartość projektu to 995,6 tys. zł (z czego 85% pochodzi ze środków UE). Celem projektu jest wzrost integracji społecznej oraz zawodowej osób bezdomnych w wieku 18–64 lat, wykluczonych społecznie, pozostających bez zatrudnienia, o niskich kwalifikacjach, z województwa lubelskiego, poprzez realizację indywidualnego programu wychodzenia z bezdomności. Urzeczywistnienie tego celu odbywa się m.in. poprzez opracowanie indywidualnych planów działania dla każdego uczestnika, zapewnienie wsparcia interwencyjno-osłonowego oraz poprzez indywidualnego trenera-coacha, integrację społeczno-zawodową, wsparcie edukacyjne, zdrowotne i w zakresie aktywnego poszukiwania pracy, a także szkolenia oraz staże zawodowe. W trakcie realizacji projektu dostrzeżono, że najtrudniejszym momentem jest próba wejścia osób wykluczonych na rynek pracy. Pracodawcy z niechęcią odnoszą się do bezdomnych czy też byłych więźniów. W ten sposób narodziła się idea powołania do życia podmiotu, który stworzy miejsca pracy dla tych osób, które uczestniczą w projekcie Centrum Wolontariatu i otrzymały już różne formy wsparcia w jego ramach.

W celu rozpoczęcia funkcjonowania Przedsiębiorstwo Społeczne Clean City and Events złożyło wnioski o udzielenie bezzwrotnego wsparcia finansowego na tworzenie miejsc pracy w sektorze ekonomii społecznej, w szczególności w przedsiębiorstwach społecznych. Nabór wniosków był organizowany przez Stowarzyszenie na rzecz Integracji Społecznej „Modrzew” ze Świdnika, w ramach projektu „Lubelski Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej”, współfinansowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020.

Wniosek Przedsiębiorstwa Społecznego Clean City and Events został oceniony pozytywnie i dzięki temu uzyskało ono:

- jednorazową refundację wyposażenia i doposażenia ośmiu stanowisk pracy w wysokości 15 tys. zł na każde miejsce pracy,

- subsydiowane zatrudnienie przez okres sześciu miesięcy w wysokości 800 zł na każde miejsce pracy,
- usługi zindywidualizowane w formie doradztwa biznesowego i doradztwa specjalistycznego.

Dzięki temu wsparciu zakupiono dwie ekologiczne myjnie parowe (pierwsze tego typu w Lublinie), za pomocą których świadczone są usługi mycia samochodów w dwóch punktach stacjonarnych oraz usługi mobilne u klienta (mycie samochodów, dywanów, nagrobków, czyszczenie kostki brukowej i elewacji). Planowane jest wzbogacenie oferty o usługi wulkanizacyjne. Ponadto na wyposażeniu są obiekty do zabaw plenerowych dla dzieci. Przedsiębiorstwo społeczne opiera się w tej chwili na dwóch filarach, tj. na myjniach oraz na technicznej obsłudze eventów (działania merytoryczne w ich ramach zapewnia Centrum Wolontariatu). Aktualnie zatrudnionych jest 8 pracowników, z tego 5 pracuje od początku istnienia firmy.

Podsumowując przypadek Przedsiębiorstwa Społecznego Clean City and Events, można stwierdzić, że stanowi ono rozwinięcie działań zapoczątkowanych przez Centrum Wolontariatu w nowej bardziej elastycznej formule prawnej. Warte podkreślenia jest także wejście na rynek z innowacyjnym podejściem do usług, w celu zapewnienia sobie odpowiedniej marki oraz segmentu rynku. Pewną trudnością, stopniowo pokonywaną jest zwalczanie obawy klientów: czy pracownicy rekrutujący się spośród osób bezrobotnych lub byłych więźniów mogą wykonywać swoją pracę solidnie i uczciwie.

Drugi przypadek – Spółdzielnia Socjalna P.W. EMAUS jest także organizacją, która działa na rzecz integracji społecznej i zawodowej osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, poprzez prowadzenie działalności gospodarczej o charakterze produkcyjno-usługowym. Stanowi ona kolejny etap rozwoju pierwszej polskiej wspólnoty życia i pracy, powstałej w ramach międzynarodowego ruchu społecznego EMAUS (zapoczątkowanego we Francji po II wojnie światowej), założonej w 1995 roku. Przygotowania do powstania wspólnoty (zakup działki, budowa pierwszego domu) prowadziła – przy wsparciu licznych osób i instytucji, powstała w 1990 roku i działająca do dziś Fundacja Między Nami. Fundacja ta zrealizowała także budowę drugiego domu oraz inwestycji związanych z podstawami materialnymi prowadzenia działalności gospodarczej. Dzięki jej działaniom, wspólnota dysponuje obecnie 30 miejscami do zamieszkania dla mężczyzn, kobiet i dzieci.

Formalizacja działania wspólnoty nastąpiła w 1995 roku poprzez powstanie Stowarzyszenia Emaus. Pierwszym przejawem działalności gospodarczej, przy wsparciu Międzynarodowego Ruchu Emaus, była sprzedaż używanych mebli, sprzętu AGD, RTV, ubrań, bibelotów itp., otrzymywanych od darczyńców, w ramach własnego sklepu, kolejnym – renowacja mebli. Stało się to możliwe za sprawą realizacji w 2002 roku projektu: „Odnowa – warsztaty naprawcze” w ramach PHARE Access Programme, dzięki któremu udało się utworzyć warsztat naprawczy do renowacji mebli, tapicernię oraz przyuczyć do wykonywania zawodu kilku członków wspólnoty. Kolejny projekt „Moje życie, moja praca”, realizowany w latach 2004–2005 w ramach programu PHARE 2002

– „Integracja społeczna i zawodowa grup zagrożonych wykluczeniem społecznym”, o wartości 91,6 tys. euro, pozwolił na rozwinięcie stolarni, powstanie tartaku, ślusarni/spawalni, serwisu ogumienia oraz uzyskanie nowych kwalifikacji przez członków wspólnoty. Dalszy rozwój stolarni był możliwy dzięki projektowi: „Budujemy Nowy Li-sków” **realizowanemu w ramach programu** IW EQUAL w latach 2006–2008, na kwotę 252,9 tys. zł.

W 2009 roku z inicjatywy Stowarzyszenia EMAUS i Fundacji Między Nami powstała pierwsza Spółdzielnia Socjalna EMAUS. Rok później został przekazany na jej rzecz cały majątek, dzięki któremu była prowadzona dotychczasowa działalność gospodarcza. Udział w kolejnym projekcie: „Spółdzielczość socjalna – szansą na biznes”, realizowanym wspólnie z Fundacją Inicjatyw Lokalnych z Chełma w latach 2012–2013, a współfinansowanym ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Priorytet VII. Promocja Integracji społecznej, Działanie 7.2. Przeciwdziałanie wykluczeniu i wzmocnienie sektora ekonomii społecznej, Poddziałanie 7.2.2 Wsparcie ekonomii społecznej Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013, zaowocował powstaniem w 2012 roku nowej Spółdzielni Socjalnej P.W. EMAUS. W 2013 roku spółdzielnie się połączyły: „nowa” przejęła majątek i zobowiązania „starej” Spółdzielni Socjalnej EMAUS. Dzięki tym przekształceniom nowa spółdzielnia otrzymała 100 tys. zł na zakup dodatkowego wyposażenia (m.in. ściana lakiernicza, maszyny stolarskie itp.), a ponadto – z tytułu zatrudnienia swoich członków – prawie przez rok dodatkowe wsparcie tzw. pomostowe.

Obecnie Spółdzielnia Socjalna P.W. EMAUS ma w swojej ofercie: wiaty przystankowe, ławki parkowe, stoły betonowe, tablice ogłoszeniowe, altany, kosze na śmiecie, ogrodzenia, meble ogrodowe i rękodzieło artystyczne. Przyjmuje zamówienia od instytucji publicznych, firm i osób prywatnych. Dotychczasowymi klientami były m.in. urzędy gmin (Niedzwica Duża, Borzechów, Konopnica, Wilkołaz), miasto Katowice, Powiatowy Urząd Pracy w Lublinie, szkoły, spółdzielnie mieszkaniowe z Lublina (SM „Czuby”, im W.Z. Nałkowskich, „Centrum”, LSM), domy pomocy społecznej, firmy biznesowe (m.in. Budimex i Strabag). Oprócz tego w sąsiedniej miejscowości Zemborzycy, graniczącej z Lublinem, działa sklep, od którego zaczęła się działalność gospodarcza Wspólnoty EMAUS, a także dobrze prosperująca „Pizzeria al Lago by Ivo”. W sumie aktywnych zawodowo jest 20 członków wspólnoty, a dwie osoby, pełniące funkcje kierownicze są spoza wspólnoty i pozyskane zostały z rynku pracy.

Pomimo dość dobrze rozwiniętej działalności gospodarczej powstaje dylemat czy jednak nie zlikwidować Spółdzielni Socjalnej P.W. EMAUS i przenieść jej działalność do Stowarzyszenia EMAUS. Przeszkodami w prowadzeniu działalności gospodarczej przez spółdzielnie socjalne – zdaniem respondenta – są:

- system podziału nadwyżki bilansowej na trzy części, tj.: na zwiększenie funduszu zasobowego – co najmniej 40%, na cele społecznej i zawodowej reintegracji członków spółdzielni, działalność społeczną i oświatowo-kulturalną oraz działalność społecznie użyteczną – co najmniej 40 %, a pozostałe środki – na fundusz inwestycyjny, co przy niskiej nadwyżce nie pozostawia praktycznie funduszy na rozwój spółdzielni,

- *proporcje podziału pracowników, z których wynika, że co najmniej 50% mają stanowić osoby wykluczone, objęte reintegracją, a pozostałą część – fachowcy pozyskani z rynku pracy, co obniża konkurencyjność spółdzielni na rynku, gdyż osoby reintegrowane nie są w stanie osiągać takiej wydajności pracy jak zwykli pracownicy.*

W efekcie zarówno w województwie lubelskim jak i całej Polsce – zdaniem respondenta – jedynie ok. 10% zarejestrowanych spółdzielni faktycznie prowadzi działalność gospodarczą⁹.

Przykład Spółdzielni Socjalnej P.W. EMAUS jest interesujący i wielowątkowy. Pokazuje, że punktem wyjścia było powstanie wspólnoty życia i pracy osób wykluczonych. Dla stworzenia jej materialnych podstaw działalności wykorzystano w sposób elastyczny różne formy prawne, tj. fundację, stowarzyszenie i spółdzielnię socjalną, dostrzegając ich zalety, ale także wady, poszukując optymalnego rozwiązania.

6. Podsumowanie

Ekonomia społeczna rozumiana jako działalność gospodarcza łącząca w sobie cele gospodarcze i społeczne ma w Polsce tradycję sięgającą jeszcze okresu zaborów. Odrodzenie sektora ekonomii społecznej nastąpiło po upadku komunizmu, a jego zdynamizowanie i zmiany strukturalne wiążą się z wejściem Polski do UE. Włączenie celów związanych z rozwojem ekonomii społecznej do zapisów polityki spójności spowodowało zmiany w polskim systemie prawnym. Stało się także ważnym impulsem umożliwiającym podjęcie prac w zakresie opracowania dokumentów strategicznych na poziomie krajowym i regionalnym dotyczących rozwoju przedsiębiorstw społecznych. Wsparcie finansowe w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, współfinansowanego przez Europejski Fundusz Społeczny, przyczyniło się do propagowania idei przedsiębiorczości społecznej oraz powstania nowych podmiotów ekonomii społecznej.

Przeprowadzona analiza ilościowa wykazała pozytywną zależność między środkami europejskimi a rozwojem sektora nowej ekonomii społecznej w województwie lubelskim. W wyniku zrealizowanych projektów wsparciem zostały objęte zarówno podmioty dotychczas funkcjonujące, jak również nowopowstałe. Wykazano również, że rozwój analizowanego sektora dokonał się na obszarach charakteryzujących się rozwiniętym sektorem tradycyjnej spółdzielczości oraz wysokim poziomem przedsiębiorczości. W ramach zrealizowanych badań nie udało się jednak potwierdzić, że rozwój ten był warunkowany „oddolnie” występującymi na danym obszarze problemami społeczno-ekonomicznymi, takimi jak: wysokie bezrobocie czy ubóstwo. Związany był natomiast z dostępnością funduszy¹⁰ i ich „odgórnym” administracyjnym podziałem terytorialnym.

⁹ Słabość ekonomiczną spółdzielczości socjalnej w Polsce potwierdzają m.in. badania Z. Janowskiej. Por. Z. Janowska, Uwarunkowania funkcjonowania spółdzielni socjalnych w Polsce, „Polityka Społeczna” nr 7, 2019, s. 13.

¹⁰ Na niebezpieczeństwo uzależnienia się funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej od środków unijnych zwraca uwagę m.in. M. Kubiak, Systemowe uwarunkowania rozwoju spółdzielni socjalnych w woje-

Przedstawione dwa studia przypadków ukazują ewolucję i wykorzystanie w sposób elastyczny różnych form prawnych działalności gospodarczej, tj. fundacji, stowarzyszeń, **spółdzielni socjalnych i spółki non-profit, dla osiągnięcia celu generalnego ekonomii społecznej jakim jest reintegracja osób wykluczonych. Pozytywną cechą jest niewątpliwie konsekwencja w realizacji celów społecznych** oraz instrumentalne traktowanie wymienionych form prawnych, będące efektem analizy ich zalet oraz wad, oraz chęci poszukiwania optymalnego rozwiązania w tym zakresie.

Bibliografia

- [1] Bank Danych Lokalnych, Główny Urząd Statystyczny 2018, <https://bdl.stat.gov.pl/BDL/start>.
- [2] Baza Podmiotów Ekonomii Społecznej, <http://ekonomiaspoleczna.lubelskie.pl/baza-podmiotow-ekonomii-spoecznej>.
- [3] Brzuska E., Kukulak-Dolata I., Nyk M., *Ekonomia społeczna. Teoria i praktyka przedsiębiorczości społecznej*, Difin, Warszawa 2017.
- [4] Churski P., *Spójność a przestrzeń – dylematy polityki regionalnej. Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna*, nr 15, 2011, s.98–108.
- [5] Duda J., *Towarzystwo Rolnicze Hrubieszowskie – staszicowski model pomocy gospodarczej dla wsi*. Agencja Wydawniczo-Handlowa Antoni Dudek, Lublin 1994.
- [6] Gąska J., Kozłowski W., Koloch G., Lis M., Regulski A., Skrok Ł., *Spójność wewnętrzna a konkurencyjność regionu łódzkiego. Diagnoza strategiczna. Raport z badań*. Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2009.
- [7] Goleński W., *Uwarunkowania efektywności funkcjonowania podmiotów ekonomii społecznej* [w:] *Ekonomia społeczna. Między rynkiem, państwem a obywatelem*. (red.) D. Murzyn, J. Pach Difin, Warszawa 2018, s. 156–172.
- [8] Janowska Z., *Uwarunkowania funkcjonowania spółdzielni socjalnych w Polsce*, „Polityka Społeczna” nr 7, 2019, s. 8–14.
- [9] Kontrakt Terytorialny dla Województwa Lubelskiego, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2014 https://www.muir.gov.pl/media/3260/KT_Lubelskie_05122014.pdf.
- [10] Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej na lata 2014–2023. Ekonomia Solidarności Społecznej, Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2018.
- [11] Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej, 2014, Uchwała Nr 164 Rady Ministrów z dnia 12 sierpnia 2014 r. M.P 2014 poz. 811.
- [12] Krajowy Program „Zabezpieczenie społeczne i integracja społeczna na lata 2008–2010”, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa 2008, http://analizy.mpips.gov.pl/images/stories/publ_i_raporty/krajowy_program_2008_2010.pdf

wództwie pomorskim [w:] D. Murzyn, J. Pach (red.) *Ekonomia społeczna. Między rynkiem, państwem a obywatelem*. Difin, Warszawa 2018, s.153.

- [13] Kubiak M., *Systemowe uwarunkowania rozwoju spółdzielni socjalnych w województwie pomorskim* [w:] *Ekonomia społeczna. Między rynkiem, państwem a obywatelstwem*, (red.) D. Murzyn, J. Pach, Difin, Warszawa 2018, s.139–155.
- [14] Ogólnopolski katalog spółdzielni socjalnych, <http://www.spoldzielniesocjalne.org/lubelskie.htm>.
- [15] Regionalny program rozwoju ekonomii społecznej w województwie lubelskim do roku 2020, 2016, Lublin: Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Lublinie, Uchwała nr CVIII/2216/2016 Zarządu Województwa Lubelskiego z dnia 14 czerwca 2016 r., http://ekonomiaspoleczna.lubelskie.pl/images/artykuly/Regionalny_Program_Rozwoju_Ekonomii_Spolecznej_w_wojewodztwie_lubelskim_do_roku_2020-min.pdf.
- [16] Strategia Polityki Społecznej Województwa Lubelskiego na lata 2014–2020, 2014, Regionalny Ośrodek Polityki Społecznej w Lublinie, <http://www.lubelskie.pl/file/2018/02/5f.-ROPS-Strategia-Polityki-Spo%C5%82ecznej-Wojew%C3%B3dztwa-Lubelskiego-na-lata-2014-%E2%80%932020..pdf>
- [17] Strategia Rozwoju Kraju 2007–2015, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006, http://wrpo2007–2013.wielkopolskie.pl/downloads/dokumenty_krajowe/Strategia_Rozwoju_Kraju_dokument_przyjety_przez_RM_29_listopada_2006_roku.pdf
- [18] Strategia Rozwoju Województwa Lubelskiego na lata 2006–2020, t. 2: Cele i priorytety strategii oraz system wdrażania, Zarząd Województwa Lubelskiego, Lublin 2005, <http://www.npf.rpo.lubelskie.pl/front/page/get/281/>.
- [19] Strategia rozwoju województwa lubelskiego na lata 2014–2020 (z perspektywą do 2030 r.), Lublin: Urząd Marszałkowski Województwa Lubelskiego, 2014, http://www.strategia.lubelskie.pl/Strategia_Rozwoju_Wojewodztwa_Lubelskiego_na_lata_2014–2020_z_perspektywa_do_2030_roku.pdf.
- [20] Ustawa z 13 czerwca 2003 roku o zatrudnieniu socjalnym (Dz.U. 2003 nr 122 poz. 1143).
- [21] Ustawa z 16 września 1982 roku Prawo spółdzielcze (Dz.U. 1982 nr 30, poz. 210 z późniejszymi zmianami).
- [22] Ustawa z 27 sierpnia 1997 roku o rehabilitacji zawodowej i społecznej oraz o zatrudnieniu osób niepełnosprawnych (Dz.U. nr 123 poz. 776 z późniejszymi zmianami).
- [23] Wieloletni regionalny plan działań na rzecz promocji i upowszechniania ekonomii społecznej oraz rozwoju instytucji sektora ekonomii społecznej i jej otoczenia w województwie lubelskim na lata 2013–2020, http://www.flop.lublin.pl/media/Ekonomia_Spoleczna/Wieloletni_plan_dzialan_na_rzecz_ekonomii_spolecznej.pdf.
- [24] Wygnański K., 2009, *O ekonomii społecznej – podstawowe pojęcia, instytucje i kompetencje*, Stowarzyszenie Czas Przestrzeń Tożsamość, Szczecin 2009.

Gmina gospodarująca – dylematy efektywności

Streszczenie

Tematyka opracowania dotyczy problemów efektywności działalności gospodarczej gminy. W artykule skupiono się na zakresie działalności gospodarczej gminy oraz wyborze formy organizacyjno-prawnej jej prowadzenia. Na podstawie badania można stwierdzić, że prowadzenie działalności gospodarczej przez gminę jest zdecydowanie bardziej złożonym procesem w porównaniu z firmami komercyjnymi i trudno zbadać jej efektywność. Wpływają na to m.in. uwarunkowania prawno-instytucjonalne oraz społeczne, co wynika z niejednoznacznego określenia zakresu dopuszczalności działalności gospodarczej o charakterze komercyjnym, prowadzonej przez gminy. Ponadto podstawowe formy organizacyjno-prawne gminy nie zawsze sprzyjają efektywnej działalności podstawowej jednostki samorządu terytorialnego.

Słowa kluczowe: gmina, efektywność, działalność gospodarcza gminy

1. Wstęp

W dniu 4 czerwca 2019 roku w Gdańsku – w 30 rocznicę pierwszych nie w pełni demokratycznych wyborów parlamentarnych w Polsce – w ramach Świąta Wolności i Solidarności, zostało przedstawionych 21 postulatów dotyczących dalszego rozwoju samorządności terytorialnej w naszym kraju. Z punktów widzenia celu opracowania, którym jest ukazanie uwarunkowań i dylematów efektywności działalności gospodarczej prowadzonej przez gminy – istotne są szczególnie dwa postulaty, tj. dwunasty – *Samodzielność samorządów w zakresie podatków lokalnych oraz działalności gospodarczej*, rozumiany m.in. jako możliwość prowadzenia działalności gospodarczej przez samorządy i pozyskiwania środków na projekty ważne dla mieszkańców, oraz piętnasty – *Przekazanie społecznościom lokalnym mienia publicznego*, co oznacza konieczność przekazania społecznościom lokalnym mienia publicznego, będącego obecnie w dyspozycji agencji państwowych, które powinno stanowić bazę lokalnego potencjału rozwojowego³.

¹ Prof. dr hab., profesor zwyczajny w Katedrze Polityki Gospodarczej i Regionalnej Instytutu Ekonomii i Finansów UMCS.

² Dr, adiunkt w Katedrze Finansów i Rachunkowości Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

³ Pozostałe 19 postulatów to: 1) *Pełne prawo wspólnoty samorządowej do samodzielnego decydowania o całości kształcie spraw lokalnych*, 2) *Budowa solidarnej i otwartej społeczności lokalnej, przeciwdziałanie wykluczeniom*, 3) *Samorządowcy w Senacie RP*, 4) *Prawo społeczności lokalnej do decydowania o przyszłości swojej małej ojczyzny – zniesienie odgórnego ograniczenia kadencyjności*, 5) *Obowiązek konsultowania z przedstawicielami samorządu i społeczności lokalnej wszystkich projektów ustaw*, 6) *Zwiększenie nakładów*

Pojęcie efektywności w literaturze przedmiotu nie jest jednoznacznie definiowane. Najczęściej utożsamiana jest ona ze skutecznością, sprawnością, wydajnością i produktywnością [Pyszka, 2015, s. 14]. W odróżnieniu od typowego podmiotu gospodarczego, w przypadku gminy, na skutek specyfiki jej działalności oraz liczne uwarunkowania, zwłaszcza w wymiarze społecznym pojawiają się dylematy w jaki sposób dokonać oceny efektywności jej działań. Dlatego też dyskusje nad celowością, zakresem i formami prowadzenia działalności gospodarczej przez gminy miały miejsce poczynając już od roku 1990, czyli od reaktywowania samorządów gminnych w Polsce. Początkowo obowiązywała pełna swoboda gminnej działalności gospodarczej, następnie zakazano tej działalności, by od roku 1997 przyjąć rozwiązanie kompromisowe. Realizując cel badawczy, w dalszej części rozważań autorzy skupili się na dwóch zasadniczych – ich zdaniem – problemach dotyczących efektywności działalności gospodarczej gminy, tj. zakresie tej działalności oraz wyborze formy organizacyjno-prawnej jej prowadzenia.

2. Wpływ zakresu działalności gospodarczej gminy na jej efektywność

W dyskusji nad zakresem działalności gospodarczej prowadzonej przez gminy można wyróżnić dwie jej płaszczyzny, tj. działalność o charakterze komercyjnym oraz działalność o charakterze użyteczności publicznej. Pierwsza z nich ma m.in. następujące cechy:

- nastawiona jest na maksymalizację zysku,
- nie ma ograniczeń zarówno co do przedmiotu jak i zakresu przestrzennego,
- prowadzona może być w warunkach znacznej konkurencji rynkowej,
- obarczona jest ryzykiem decyzyjnym, które w niesprzyjających warunkach może prowadzić do bankructwa.

Ze względu na to, że właśnie ten rodzaj działalności gospodarczej budzi największe kontrowersje, w przypadku gdyby podjęła się jej gmina, można wysunąć liczne argumenty za i przeciw prowadzenia przez gminę działalności na zasadach komercyjnych. Głównym argumentem za prowadzeniem takiej działalności jest osiąganie przez gminy dodatkowych dochodów, które staną się uzupełniającym źródłem finansowania zadań z zakresu użyteczności publicznej. Argument ten jest o tyle istotny, że jedną z trwałych cech polskiego systemu samorządowego, poczynając od reaktywacji samorządu gminnego w 1990 roku, kontynuowaną po utworzeniu powiatów i samorządów województw

na edukację, godne pensje i większa autonomia nauczycieli, nowoczesne metody kształcenia, 7) Niezależna kultura angażująca społeczności lokalne, przeciwdziałanie wykluczeniu kulturalnemu w małych gminach, 8) Decentralizacja służby zdrowia, 9) Skuteczna ochrona środowiska, walka ze smogiem, 10) Ochrona krajobrazu i przestrzeni publicznej, 11) Rozwój budownictwa komunalnego i społecznego, 13) Środki z budżetu państwa muszą być adekwatne do zakresu zadań realizowanych przez samorządy, 14) Decentralizacja rozdziału funduszy unijnych, 16) Swoboda tworzenia związków metropolitalnych i obszarów funkcjonalnych, 17) Przeciwdziałanie wykluczeniu komunikacyjnemu, 18) Zwierzchność powiatów i samorządów wojewódzkich nad zespolonymi służbami, 19) Odpolitycznienie mediów publicznych, 20) Policja muncypalna, 21) Przywrócenie służby cywilnej, ograniczenie biurokracji. www.samorzadydlapolski.pl (data wejścia 21.10.2019).

w 1999 roku, jest stosunkowo szeroka decentralizacja w zakresie zadań przy niewystarczającej wielkości środków finansowych do ich realizacji [Izdebski, 2014, s. 67–89]. Pozostałe argumenty na rzecz działalności komercyjnej prowadzonej przez gminy są następujące [Kańduła, Przybylska, 2008, s. 31]:

- ograniczanie lub zakaz prowadzenia działalności komercyjnej przez gminę narusza zasadę równości podmiotów wobec prawa, gdyż zasada wolności gospodarczej dotyczy m.in. osób prawnych (którą jest gmina) i pozwala prowadzić im działalność na własny rachunek i własną odpowiedzialność,
- działalność komercyjna motywuje do efektywnego i aktywnego gospodarowania majątkiem komunalnym, a także motywuje do pełniejszego jego wykorzystania oraz przyspiesza procesy restrukturyzacyjne,
- prowadząc działalność komercyjną gmina można w sposób bezpośredni stymulować przedsiębiorczość, poprzez tworzenie nowych miejsc pracy,
- poprzez działalność komercyjną gminy można chronić i rozwijać tradycyjną aktywność wspólnoty lokalnej, nie podejmowaną przez podmioty prywatne.

W przypadku dwóch ostatnich argumentów rodzą się jednak pewne wątpliwości. Po pierwsze, czy aktywność komercyjna podmiotu gminnego i tworzenie przez niego nowych miejsc pracy nie odbędzie się kosztem likwidacji istniejących podmiotów prywatnych. I po drugie, czy ochrona i rozwój tradycyjnej aktywności wspólnoty lokalnej będzie miała rzeczywiście charakter komercyjny (dochodowy), jeśli nie są nią zainteresowane podmioty prywatne.

Z kolei przeciwnicy angażowania się samorządu gminnego w komercyjną działalność gospodarczą uważają, że [Kańduła, Przybylska, 2008, s. 31]:

- gmina może nadużywać pozycji monopolisty i prowadzić nieuczciwą konkurencję, tym bardziej, że określa część „reguł gry rynkowej” na swoim obszarze takich jak m.in. podatki lokalne, do których sama nie musi się stosować,
- ma przewagę na rynku, działając w warunkach zmniejszonego ryzyka, związanego z niemożnością bankructwa,
- działalność komercyjna może negatywnie wpływać na jakość wykonywania – mniej opłacalnych finansowo – zadań o charakterze użyteczności publicznej,
- władze gminy oraz aparat urzędniczy nie są profesjonalnie przygotowane do prowadzenia działalności komercyjnej,
- działalność komercyjna rodzi niebezpieczeństwo powstawania niekontrolowanych grup interesu oraz stwarza pole do nadużyć,
- działalność podmiotów publicznych jest na ogół mało efektywna, gdyż jest to działalność o nie w pełni określonym statusie własnościowym, której realizatorzy w małym stopniu identyfikują się z celem prowadzonej działalności.

Pewnym kompromisem w zakresie działalności gospodarczej o charakterze komercyjnym, powstałym po rozważeniu argumentów za i przeciw, jest *Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej* (tekst jednolity: Dz. U. z 2019 r. poz. 712.). Precyzuje ona warunki dopuszczalności takiej działalności, stwierdzając, że (art. 10):

- poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego (z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjne) i przystępować do nich, jeżeli łącznie zostaną spełnione następujące dwa warunki, tj.: istnieją niezaspokojone potrzeby wspólnoty samorządowej na rynku lokalnym oraz występujące w gminie bezrobocie w znacznym stopniu wpływa ujemnie na poziom życia wspólnoty samorządowej, a zastosowanie innych działań i wynikających z obowiązujących przepisów środków prawnych nie doprowadziło do aktywizacji gospodarczej, a w szczególności do znacznego ożywienia rynku lokalnego lub trwałego ograniczenia bezrobocia,
- poza sferą użyteczności publicznej gmina może tworzyć spółki prawa handlowego i przystępować do nich również wówczas, jeżeli zbycie składnika mienia komunalnego mogącego stanowić wkład niepieniężny gminy do spółki albo też rozporządzenie nim w inny sposób spowoduje dla gminy poważną stratę majątkową,
- powyższe ograniczenia dotyczące tworzenia spółek prawa handlowego i przystępowania przez gminę do nich, nie mają zastosowania do posiadania przez gminę akcji lub udziałów spółek zajmujących się czynnościami bankowymi, ubezpieczeniowymi oraz działalnością doradczą, promocyjną, edukacyjną i wydawniczą na rzecz samorządu terytorialnego, a także innych spółek ważnych dla rozwoju gminy, w tym prowadzących działalność w zakresie budownictwa mieszkaniowego na wynajem, w tym również związany z uprawnieniem do nabycia przez najemcę własności lokalu w przyszłości, oraz klubów sportowych działających w formie spółki kapitałowej⁴.

Pierwsza sytuacja przewidziana we wspomnianej *Ustawie* jest w praktyce nie do spełnienia, gdyż trudno sobie wyobrazić w warunkach gospodarki rynkowej istnienie niezaspokojonych potrzeb wspólnoty samorządowej, jeśli zaspokojenie tych potrzeb byłoby opłacalne (dochodowe) dla podmiotów prywatnych. Jeśli natomiast chodzi o lokalne rynki pracy, to – w porównaniu z II połową lat 90. XX wieku kiedy ustawa powstawała – uległy one radykalnej zmianie. Znaczący spadek przyrostu naturalnego, starzenie się społeczeństwa, masowe zarobkowe migracje zagraniczne Polaków, dzięki przystąpieniu do Unii Europejskiej, znaczące transfery socjalne („Program 500+”) spowodowały, że obecnie stopa bezrobocia jest bardzo niska, poniżej naturalnej stopy bezrobocia i w związku z tym większym problemem jest znalezienie chętnych do pracy niż zwalczanie bezrobocia.

Druga sytuacja opisana w *Ustawie* też budzi wątpliwości, gdyż jeżeli sprzedaż lub inne rozporządzenie składnikiem mienia komunalnego spowoduje dla gminy stratę majątkową, co najprawdopodobniej wynika z niezbyt dużych walorów tego majątku, to dla czego korzystne może się okazać jego wniesienie do spółki. W przypadku atrakcyj-

⁴ Komercyjna działalność sportowa niekoniecznie przynosi korzyści ekonomiczne gminom. Przykładem jest miasto Lublin zaangażowane w dwie spółki sportowe:

- Motor Lublin (III liga piłka nożna), która jest deficytowa od lat, a jej strata w 2017 roku kształtowała się na poziomie – 2526,054 tys. zł,
- SPR /MKS Lublin (wielokrotne mistrzynie Polski w piłce ręcznej kobiet, rozgrywki międzynarodowe) strata za 2017 rok to – 3228,010 tys. zł.

Źródło: <http://jawnylublin.pl/archiwa/s/spolki-miejskie> (data wejścia 10.11.2019).

nych składników majątku komunalnego dylemat raczej dotyczy kwestii: większa jednorazowa korzyść (sprzedaż) czy mniejsza długotrwała (wniesienie do spółki).

Trzecia sytuacja w zasadzie podważa dwie wcześniejsze, gdyż okazuje się, że gmina może posiadać udziały lub akcje w spółkach (nie określono czy może to być udział większościowy) zajmujących się tak typowo komercyjną działalnością gospodarczą jak działalność bankowa, ubezpieczeniowa, doradcza, promocyjna, edukacyjna czy wydawnicza na rzecz samorządu terytorialnego, a także innych ważnych spółek dla rozwoju gminy (nie precyzując o jakie spółki chodzi⁵), w tym prowadzących działalność w zakresie budownictwa mieszkaniowego na wynajem oraz klubów sportowych. Zatem w przypadku działalności komercyjnej, w którą angażuje się gmina jako udziałowiec lub akcjonariusz spółki można zastosować tradycyjne wskaźniki oceny opłacalności działania tego typu podmiotów, związane z efektywnością wykorzystania zasobów i rentownością.

Drugim rodzajem działalności gospodarczej gminy jest działalność o charakterze użyteczności publicznej, którą można zdefiniować jako aktywność nie nastawioną na osiąganie zysku (co nie musi oznaczać nierentowności), podejmowaną w celu zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Jest ona ograniczona przestrzennie do granic gminy, a jej rozszerzania na inne gminy wymaga stosownych porozumień czy też tworzenia związków komunalnych. Dotyczy ona głównie sfery infrastruktury technicznej i dostarczanych w efekcie jej funkcjonowania usług komunalnych, które obejmują [Grzymała, 2011, s. 14]:

- zaopatrzenie w wodę, odprowadzanie ścieków bytowych i ich oczyszczanie, regulację stosunków wodnych,
- usuwanie odpadów stałych i ciekłych oraz utrzymanie czystości ulic i placów,
- kształtowanie i utrzymanie zieleni,
- zaopatrzenie w energię elektryczną, ciepłą i gazową,
- przewozy pasażerskie, utrzymanie stanu technicznego placów i ulic oraz ich oświetlenie,
- inne (utrzymanie zieleni i zadrzewień, tworzenie dostępu do sieci internetowych, utrzymanie cmentarzy itp.)

Specyfika działalności o charakterze użyteczności publicznej w zakresie infrastruktury komunalnej określona jest następującymi cechami, tj. [Miszczuk, Miszczuk, Żuk, 2007, s. 14–15]:

- usługowym charakterem,
- bardzo dużym wpływem zarówno na warunki oraz poziom życia mieszkańców jak i tworzenie tzw. korzyści zewnętrznych dla podmiotów gospodarczych,

⁵ Interpretacja tego pojęcia jest trudna, o czym przekonała się swego czasu gmina Nałęczów. W 2001 roku dokonano prywatyzacji pierwszego państwowego uzdrowiska jakim był Zakład Leczniczy Uzdrowisko Nałęczów. Firma East Spring, kontrolowana przez Nestle nabyła 85% akcji. Gmina Nałęczów złożyła ofertę nabycia 30% akcji ZL Uzdrowisko Nałęczów, uznając, że nie ma ważniejszego podmiotu gospodarczego dla rozwoju gminy. Jednocześnie zadeklarowała dokapitalizowanie sprywatyzowanej spółki gruntami, na których funkcjonuje uzdrowisko. Ówczesny Minister Skarbu odrzucił tę ofertę twierdząc, że nie interesuje go komunalizacja uzdrowiska, a jego prywatyzacja.

- jednoczesnością produkcji, dostawy oraz konsumpcji,
- brakiem możliwości magazynowania większości świadczeń,
- mało elastycznym popytem na usługi komunalne, przy jednoczesnym znacznym zróżnicowaniu zapotrzebowania w poszczególnych okresach (dobowych i miesięcznych),
- koniecznością zapewnienia ciągłości świadczenia usług,
- wysoką kapitałochłonnością (przy relatywnie niższych kosztach osobowych),
- niepodzielnością techniczną (tzw. bryłowością) oraz długowiecznością urządzeń,
- zróżnicowaniem struktur rynkowych, przy znacznym występowaniu monopoli technicznych,
- koniecznością regulacji cen usług komunalnych w warunkach sztywnego popytu i monopolistycznych struktur dostawców tych usług.

O ile działalność gospodarczą o charakterze komercyjnym gmina może prowadzić – zgodnie z określonymi dość niejednoznacznie warunkami, zawartymi w *Ustawie o gospodarce komunalnej* (i powinna ją prowadzić w sposób jak najbardziej efektywny, pomimo trudności jakie dostrzegają przeciwnicy takiej aktywności gmin) – o tyle ustawowym jej obowiązkiem jest wykonywanie zadań z zakresu działalności gospodarczej o charakterze użyteczności publicznej. Z przytoczonych cech tej działalności wynika, że trudno jest mówić w tym przypadku o efektywności ekonomicznej w rozumieniu maksymalizacji relacji efektów do nakładów w warunkach, gdy nierynkowo jest ustalana cena usługi⁶, a sama działalność może być nierentowana i wymaga dofinansowania z budżetu gminy⁷. W tej sytuacji raczej należy oceniać ją z punktu widzenia skuteczności, czyli dostępności usług komunalnych (weryfikowanej przez mieszkańców w kolejnych wyborach samorządowych) oraz efektywności kosztowej (tam gdzie nie stoi ona w sprzeczności z dostępnością). Wskaźniki skuteczności związane z dostępnością i wielkością zrealizowanych usług komunalnych są zróżnicowane w zależności od branży komunalnej. Z Grzymała proponuje przykładowe mierniki dla czterech branż

⁶ Przykładowo opłaty za dostarczanie wody siecią wodociagową oraz za odbiór ścieków siecią kanalizacyjną od 1 stycznia 2018 zatwierdza Prezes Państwowego Gospodarstwa Wodnego Wody Polskie, opłaty za dostawę ciepła ze scentralizowanego źródła (elektrociepłownia, ciepłownia) – Prezes Urzędu Regulacji Energetyki, a za przewozy komunikacją miejską – rada gminy.

⁷ Taka sytuacja ma miejsce w przypadku komunikacji miejskiej, w której wpływy z biletów nie pokrywają nawet połowy kosztów i kształtują się średnio na poziomie kilkunastu do ok. 30 procent. Wychodzi się jednak z założenia, że ważniejsze jest korzystanie przez mieszkańców z transportu publicznego niż finansowanie inwestycji związanych z rozbudową infrastruktury drogowej dla komunikacji indywidualnej. Ponadto komunikacja publiczna spełnia cele społeczne (bilety ulgowe lub bezpłatne na przejazdy dla wybranych grup społecznych takich jak uczniowie, studenci czy seniorzy) i ekologiczne (darmowa komunikacja w dużych miastach w dniach, w których występuje smog). Nowym i radykalnym zjawiskiem jest wprowadzenie dla wszystkich mieszkańców i przybyszów przez cały rok darmowej komunikacji miejskiej. Takie rozwiązanie przyjęły w Polsce (wzorem stolicy Estonii – Tallina) mniejsze miasta takie jak m.in.: Ząbki, Świeradów Zdrój, Nysa, Olkusz, Lubin. O skali tego zjawiska może świadczyć fakt, że na ok. 140 europejskich miast (głównie małych i średnich) wprowadzających bezpłatną komunikację miejską, połowę stanowią miasta polskie. Por.: R. Woś: *Polska na przystanku*, „Tygodnik Powszechny” nr 44, 2019, s. 32–35.

usług komunalnych. I tak dla branży wodociągowo-kanalizacyjnej są to m.in. następujące współczynniki [Grzymała, 2010, s. 52–56]:

- dostępu do usług wodociągowo-kanalizacyjnych,
- gęstości sieci wodociągowej (kanalizacyjnej),
- dobowego zużycia wody lub odprowadzania ścieków,
- intensywności obciążenia sieci wodociągowej i kanalizacyjnej,
- nierównomierności godzinowej i dobowej,
- przeciętnego wykorzystania zdolności produkcyjnych,

Z kolei dla branży ciepłowniczej i elektroenergetycznej miernikami skuteczności są m.in.:

- udział mocy zamówionej do ogrzewania mieszkań,
- dostępność usług ciepłowniczych,
- gęstość sieci ciepłowniczej,
- intensywność obciążenia sieci ciepłowniczej,
- zużycie ciepła na 1 mieszkańca,
- liczba godzin maksymalnego obciążenia sieci w roku,

Dla komunikacji miejskiej współczynniki sprawności mogą przybrać postać m.in.:

- liczby wozokilometrów,
- liczby mieszkocilometrów,
- nierównomierności dobowej, godzinowej, kierunkowej i odcinkowej.

Natomiast dla gospodarki odpadami komunalnymi można zastosować mierniki skuteczności takie jak m.in.:

- ilości odpadów stałych na 1 mieszkańca,
- ilości odpadów kierowanych na wysypisko,
- ilości odpadów na pozyskanych w wyniku selektywnej zbiórki odpadów.

Efektywność rozumianą jako skuteczność działalności gospodarczej o charakterze użyteczności publicznej można także zmierzyć wskaźnikami wydajności i produktywności takimi jak [Grzymała, 2010, s. 57]:

- wydajność pracy w danej branży komunalnej, rozumiana jako wielkość sprzedaży usług w przeliczeniu na 1 zatrudnionego,
- średnia wielkość zatrudnienia na 1 km sieci lub trasy,
- kapitałochłonność lub produktywność majątku trwałego,
- techniczne uzbrojenie pracy.

Powyższe rozważania nie oznaczają jednak, że kwestię efektywności działalności gospodarczej należy rozpatrywać tylko przez pryzmat zakresu przedmiotowego aktywności gminy oraz wskaźników skuteczności (dostępności, wydajności i produktywności). Nie mniej ważna jest kwestia form organizacyjno-prawnych w jakich jest prowadzona działalność gospodarcza oraz roli gminy w powstaniu i funkcjonowaniu tych form.

3. Wpływ form organizacyjno-prawnych działalności gospodarczej gminy na jej efektywność

Jak już wcześniej wspomniano, o ile gmina angażuje się w działalność komercyjną – zgodnie z wymogami *Ustawy o gospodarce komunalnej* – działalność ta może przybierać jedynie formę spółek prawa handlowego, których efektywność można oceniać zgodnie z przyjętymi powszechnie w tym względzie miernikami [Janik, Paździor, 2010]. Inaczej jest z działalnością o charakterze użyteczności publicznej, którą gmina może prowadzić w formie:

- jednostki budżetowej,
- samorządowego zakładu budżetowego,
- jednoosobowych spółek kapitałowych gminy,
- spółek kapitałowych z udziałem gminy,
- wykorzystując cywilnoprawne formy świadczenia usług komunalnych poprzez powierzenie ich wykonywania osobom fizycznym, prawnym lub jednostkom nieposiadającym osobowości prawnej w drodze umowy na zasadach ogólnych.

Zgodnie z *Ustawą z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późniejszymi zmianami) jednostką budżetową jest jednostka organizacyjna sektora finansów publicznych nieposiadająca osobowości prawnej, która pokrywa swoje wydatki bezpośrednio z budżetu gminy, a pobrane dochody odprowadzają na rachunek dochodów budżetu gminy. Podstawą gospodarki finansowej jednostki budżetowej jest jej roczny plan dochodów i wydatków (art. 11). Jednostka budżetowa nie mając osobowości prawnej nie może samodzielnie uczestniczyć w obrocie cywilnoprawnym, ani odpowiadać za zobowiązania finansowe. Nie jest także podmiotem prawa własności, ale może wykonywać ograniczone prawa rzeczowe w tym zakresie. Zwolniona jest z podatku dochodowego. Pozostaje pod bezpośrednią kontrolą finansową i administracyjną organów gminy. Pełne oddzielenie procesu gromadzenia dochodów od realizacji wydatków, ani nie sprzyja dążeniu do zwiększania dochodów, ani racjonalizacji wydatków. Trudno w tej sytuacji analizować jakąkolwiek efektywność jednostek budżetowych. Wykorzystanie jednostek budżetowych w prowadzeniu działalności gospodarczej jest niecelowe. Są one bowiem bardziej przydatne w dostarczaniu usług niematerialnych, zwłaszcza nieodpłatnych lub nieekwiwalentnie odpłatnych, czyli w sytuacji gdy ponoszone koszty nie zależą od rozmiarów osiągniętych dochodów [Miszczuk, Miszczuk, Żuk, 2007, s. 126].

Z kolei – zgodnie z art. 15 *Ustawy o finansach publicznych* – samorządowy (gminny) zakład budżetowy odpłatnie wykonuje zadania, pokrywając koszty swojej działalności z przychodów własnych. Podstawą jego gospodarki finansowej jest roczny plan finansowy obejmujący przychody, w tym dotacje z budżetu gminy, koszty i inne obciążenia, stan środków obrotowych, stan należności i zobowiązań na początek i koniec okresu oraz rozliczenia z budżetem gminy. Z budżetu gminy może on otrzymywać dotacje przedmiotowe, dotacje celowe na zadania bieżące finansowane z udziałem środków UE,

dotacje celowe na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji oraz dotację podmiotową. Nowo tworzonemu samorządowemu zakładowi budżetowemu może być przyznana jednorazowa dotacja z budżetu gminy na pierwsze wyposażenie w środki obrotowe. Dotacje dla samorządowego zakładu budżetowego, z wyłączeniem dotacji celowych, nie mogą przekroczyć 50% kosztów jego działalności. Samorządowy zakład budżetowy wpłaca do budżetu gminy nadwyżkę środków obrotowych, ustaloną na koniec okresu sprawozdawczego, chyba że wójt, burmistrz, prezydent postanowi inaczej. W planie finansowym samorządowego zakładu budżetowego mogą być dokonywane zmiany w ciągu roku w przypadku realizowania wyższych od planowanych przychodów i kosztów, pod warunkiem że nie spowoduje to zmniejszenia wpłat do budżetu gminy ani zwiększenia dotacji z jej budżetu. Art. 14 Ustawy o finansach publicznych określa możliwy zakres przedmiotowy samorządowego zakładu budżetowego, który w ramach działalności gospodarczej o charakterze użyteczności publicznej obejmuje zadania dotyczące:

- dróg, ulic, mostów, placów oraz organizacji ruchu drogowego,
- wodociągów i zaopatrzenia w wodę, kanalizacji, usuwania i oczyszczania ścieków komunalnych, utrzymania czystości i porządku oraz urządzeń sanitarnych, wysypisk i unieszkodliwiania odpadów komunalnych, zaopatrzenia w energię elektryczną i ciepłą oraz gaz,
- lokalnego transportu zbiorowego,
- targowisk i hal targowych,
- zieleni gminnej i zadrzewień,
- cmentarzy.

Samorządowy zakład budżetowy nie posiada osobowości prawnej, pomimo tego może on zawierać umowy cywilnoprawne o świadczenie usług komunalnych, z tym że stroną takiej umowy nadal pozostaje gmina, zaś reprezentujący zakład – kierownik wyraża jedynie wolę gminy i działa w jej imieniu. Dużą wadą samorządowego zakładu budżetowego – z punktu widzenia oceny jego efektywności funkcjonowania – jest niepełna kalkulacja kosztów, dotycząca nieuwzględniania amortyzacji (co w przypadku gospodarki komunalnej stanowi znaczącą pozycję), przy jednoczesnym opodatkowaniu podatkiem dochodowym zysku. Brak odpisów amortyzacyjnych od uzyskanych od gminy środków trwałych, pozbawia zakład budżetowy źródeł finansowania odtworzenia majątku trwałego, co może przyczyniać się do jego degradacji, przy niewystarczającym poziomie dotacji inwestycyjnych [Miszczuk, Miszczuk, Żuk, 2007, s. 128]. Podobnie – jak jednostka budżetowa – samorządowy zakład budżetowy pozostaje pod bezpośrednią kontrolą finansową i administracyjną organów gminy. Ta forma organizacyjno-prawna sprawdza się w przypadku konieczności dotowania usług komunalnych np. ze względów społecznych.

Funkcjonowanie zarówno jednostki budżetowej jak i samorządowego zakładu budżetowego jest przejawem bezpośredniego dostarczania usług komunalnych przez gminę. Można taki model nazwać samowystarczalnym, bowiem gmina pełni w nim

równocześnie funkcję inicjatora, kontrolera oraz dostawcy, zapewniając pełne lub częściowe finansowanie usług komunalnych. Jego alternatywą jest model rynkowy, w którym gmina pełni rolę organizatora i regulatora, a operatorami (dostawcami usług) są podmioty gospodarcze [Grzymała, 2010, s. 15]. Jest to możliwe, gdy operatorami są jednoosobowe spółki kapitałowe gminy, spółki kapitałowe z udziałem gminy, inne podmioty, którym gmina powierzyła prowadzenie tej działalności w oparciu o umowę na zasadach ogólnych.

Jednoosobowe spółki gminy są równie dziwnym tworem, podobnie jak jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Zgodnie z definicją zawartą w Słowniku Języka Polskiego spółka oznacza „umowny związek dwu lub więcej osób założony dla osiągnięcia wspólnego celu, zwykle gospodarczego”⁸. Zatem pojęcie jednoosobowej spółki jest nielogiczne. Jest jednocześnie dość trwałym i chętnie tworzoną bytem gospodarczym. Jednoosobowa spółka kapitałowa gminy pod wieloma względami przypomina każdą inną spółkę kapitałową (osobowość prawna, pełna odpowiedzialność za własne zobowiązania, pełna kalkulacja kosztów, dążenie do maksymalizacji zysku), ale ma też kilka cech, które ją odróżniają i negatywnie wpływają na efektywność funkcjonowania.

Po pierwsze, funkcję walnego zgromadzenia udziałowców/wspólników pełni wójt, burmistrz, prezydent miasta i jednoosobowo podejmuje decyzje strategiczne, będące w kompetencji walnego zgromadzenia.

Po drugie, typowe dla jednoosobowych spółek są przerosty zatrudnienia oraz nominacje podejmowane często z przesłanek politycznych. Patologiczny charakter mają także relacje wynagrodzenia wójta, burmistrza, prezydenta miasta, będącego organem właścicielskim w stosunku do wynagrodzenia menedżera – prezesa spółki⁹.

Po trzecie, istnieje pokusa przerzucania zadłużenia gminy, które jest limitowane – zgodnie z art. 243 *Ustawy o finansach publicznych* – w taki sposób, że relacja łącznej kwoty przypadających w danym roku budżetowym: spłat rat kredytów i pożyczek, wykupów papierów wartościowych, spłat rat zobowiązań zaliczanych do tytułu dłużnego, potencjalnych spłat kwot wynikających z udzielonych poręczeń oraz gwarancji – do planowanych dochodów bieżących budżetu nie może przekroczyć średniej arytmetycznej z obliczonych dla ostatnich siedmiu lat relacji dochodów bieżących pomniejszonych

⁸ <https://sjp.pwn.pl/szukaj/sp%C3%B3%C5%82ka.html> (data wejścia 10.11.2019).

⁹ Przykładowo MPWiK Sp. z o.o. obsługująca miasto Lublin, zamieszkałe przez ok. 340 tys. mieszkańców zatrudnia 882 pracowników (2018), podczas gdy w 2015 było ich nawet 925. Warto przy tym odnotować, że procesy pozyskiwania i uzdatniania wody oraz odprowadzania ścieków i ich oczyszczania odbywają się w sposób zautomatyzowany. Kadra kierownicza spółki obejmuje według stanu na 1 kwietnia 2019–89 osób. Spółka w 2017 roku osiągnęła zysk w wysokości 12587,632 tys. zł. Prawdopodobnie przy racjonalizacji zatrudnienia kwota ta mogłaby być większa. Wynagrodzenia Prezydenta Lublina stanowi 7-krotność kwoty bazowej co oznacza miesięczne ok. 12,5 tys. zł, podczas gdy prezes MPWiK Lublin otrzymuje miesięcznie 6-krotność przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat z zysku w czwartym kwartale roku poprzedniego, co daje kwotę miesięcznie ok. 30 tys. zł. Por.: S. Michałowski, *120 lat lubelskich wodociągów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019, s. 285–287 oraz 316–318 oraz <http://jawnylublin.pl/archiwa/s/polki-miejskie> (data wejścia 10.11.2019).

o wydatki bieżące do dochodów bieżących budżetu – na zadłużenie jednoosobowych spółek kapitałowych gminy, które nie jest w żaden sposób ograniczane.

Najczęściej jednoosobowe spółki kapitałowe gminy działają w branży wodociągo-wo-kanalizacyjnej oraz komunikacji miejskiej. W tym pierwszym przypadku uważa się, że taka forma organizacyjno-prawna stanowi zabezpieczenie interesu mieszkańców na rynku, w którym usługi komunalne dostarczane są w warunkach monopolu technicznego (naturalnego), a popyt na nie, ma charakter sztywny. Argumentuje się również, że nie ma sensu prywatyzacja takiej spółki, gdyż nie zmieni to ani charakteru rynku, ani popytu, a jednocześnie pozbawi organ wykonawczy gminy wpływu na działalność prywatnej spółki [Grzymała, 2011, s. 48]. W przypadku komunikacji miejskiej argumenty za funkcjonowanie jednoosobowych spółek związane są przede wszystkim z charakterem infrastruktury, wykorzystywanej przez pociągi metra, kolei naziemnej, tramwajów czy trolejbusów.

Spółki z udziałem gminy są lepszym rozwiązaniem niż jednoosobowe spółki gminy, gdyż angażują w działalność spółki dodatkowo kapitał zewnętrzny. Wzrasta ponadto presja na wzrost efektywności funkcjonowania spółki, gdyż trudniej tolerować m.in. przerosty zatrudnienia oraz politycznych nominatów, a łatwiej jest powiązać wynagrodzenie prezesa z wynikami spółki, posiadając biznesowego współnika. Inwestor zewnętrzny może przyczynić się także do poprawy innowacyjności spółki np. poprzez transfer nowych produktów, technologii czy też metod zarządzania.

Usługi komunalne mogą także być świadczone przez osoby fizyczne, osoby prawne (niepowiązane własnościowo z gminą), jednostki nieposiadające osobowości prawnej (spółki osobowe). Wówczas gmina powierza im świadczenia usług komunalnych w drodze umowy na zasadach ogólnych. Część z tych podmiotów może być efektem prywatyzacji spółek komunalnych. Prywatyzację można uznać za instrument poprawy efektywności działalności gospodarczej o charakterze użyteczności publicznej. Zależy to jednak od [Grzymała, 2011, s. 50]:

- możliwości wprowadzenia konkurencji,
- specyfiki usług,
- charakteru zaspokajanych potrzeb.

Najłatwiej jest prywatyzować rynki usług komunalnych, które nie wymagają zbyt silnej regulacji takie jak m.in. utrzymanie zieleni miejskiej czy wywóz odpadów komunalnych. Inwestorzy prywatni są z kolei najbardziej zainteresowani wejściem na rynek usług o charakterze monopolu, przy jednoczesnym sztywnym popycie ze strony nabywców. Prywatyzacja nie może spowodować przerwania ciągłości dostarczania usług komunalnych ani generować dodatkowych kosztów ponoszonych przez gminę, powinna zaś przyczynić się do poprawy dostępności usług oraz ich jakości. Nie powinna także pociągnąć za sobą wzrostu opłat za korzystanie z nich. Można nawet liczyć na ich obniżkę, wynikającą z racjonalizacji kosztów. Specyfika gospodarki komunalnej powoduje, że jest ona atrakcyjna dla kapitału prywatnego, zwłaszcza w kontekście inwestowania długookresowego.

Zmiana roli gminy z dostawcy usług komunalnych na ich organizatora i regulatora, powoduje, że gmina musi stosować wobec operatorów *Ustawę z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych* (Dz.U. nr 19, poz. 177 z późniejszymi zmianami), z tym jednak, że – zgodnie z art. 132 – wobec działalności polegającej m.in. na:

- tworzeniu sieci przeznaczonych do świadczenia publicznych usług związanych z produkcją, przesyłaniem lub dystrybucją energii elektrycznej, gazu lub ciepła lub dostarczania energii elektrycznej, gazu albo ciepła do takich sieci lub kierowania takimi sieciami,
- tworzenia sieci przeznaczonych do świadczenia publicznych usług związanych z produkcją lub dystrybucją wody pitnej lub dostarczania wody pitnej do takich sieci lub kierowania takimi sieciami (dotyczy to także sieci kanalizacyjnych i oczyszczania ścieków),
- obsługi sieci świadczących publiczne usługi w zakresie transportu kolejowego, tramwajowego, trolejbusowego, kolejną linową lub przy użyciu systemów automatycznych,
- obsługi sieci świadczących publiczne usługi w zakresie transportu autobusowego, stosuje się zamówienia sektorowe.
- Specyfika tych zamówień sektorowych polega na tym, że:
- zwiększony został próg wartości zamówienia, od której stosuje się Prawo zamówień publicznych do równowartości 418 tys. euro netto (dostawy i usługi) i 5225 tys. euro netto (roboty budowlane) – w miejsce powszechnie obowiązującego progu 30 tys. euro,
- zamawiający może udzielić zamówienia w trybie przetargu nieograniczonego, przetargu ograniczonego, negocjacji z ogłoszeniem, dialogu konkurencyjnego, negocjacji bez ogłoszenia, zamówienia z wolnej ręki lub partnerstwa innowacyjnego,
- zamawiający może zawrzeć umowę ramową na okres nie dłuższy niż 8 lat, ale na czas nieoznaczony może być zawierana umowa na realizację zamówienia publicznego, której przedmiotem są dostawy: wody za pomocą sieci wodno-kanalizacyjnej lub odprowadzanie ścieków do takiej sieci, gazu z sieci gazowej, ciepła z sieci ciepłowniczej, a także usługi przesyłowe lub dystrybucyjne energii elektrycznej lub gazu ziemnego.

Rynkowy model świadczenia usług komunalnych, w którym gmina jest ich organizatorem, a także przynajmniej częściowo ich regulatorem, natomiast odrębne podmioty dostarczają te usługi, wymaga poniesienia przez gminę kosztów transakcyjnych, związanych m.in. z:

- przygotowaniem umów z dostawcami, zabezpieczających interesy mieszkańców w zakresie dostępności i jakości usług komunalnych,
- monitorowaniem wykonywania umów przez operatorów,
- dochodzeniem odszkodowań z tytułu niewłaściwego wykonywania umów.

Ciekawym przykładem funkcjonowania modelu rynkowego usług komunalnych jest miejski transport autobusowy m.in. w Warszawie i Lublinie.

Kluczową rolę odgrywa w nim funkcjonowanie jednostki budżetowej gminy – zarządu transportu miejskiego (ZTM). Do jego zadań należy m.in.:

- planowanie układu sieci komunikacyjnej oraz linii autobusowych, dostosowanych do rozpoznanych potrzeb przemieszczania się mieszkańców,
- opracowanie rozkładów jazdy poszczególnych linii,
- określenie szczegółowego zakresu zamówień usług przewozowych (m.in. wymogi, które muszą spełniać autobusy)
- wybór przewoźników i zawieranie z nimi umów,
- kontrola realizacji usług przewozowych ze szczególnym uwzględnieniem ich jakości,
- rozliczanie za świadczone przez przewoźnika usługi przewozowe według zasad ustalonych w umowie,
- udział w pracach nad projektami polityki transportowej miasta i planami rozwoju transportu oraz udział w realizacji tej polityki,
- analiza polityki taryfowej i przedstawianie wniosków racjonalizujących politykę taryfową,
- organizacja dystrybucji i sprzedaży biletów oraz zapewnienie kontroli biletów,
- organizacja utrzymania przystanków z zamieszczaniem informacji przystankowej.

ZTM ogłasza zatem przetargi na obsługę linii autobusowych i dokonuje wyboru przewoźników. Przewoźnik zawiera umowę, na podstawie której otrzymuje zapłatę za wykonane usługi. Zapewnia mu to rentowność jego działalności (nawet w warunkach obowiązywania w danym mieście bezpłatnej komunikacji miejskiej). ZTM natomiast wyrównuje swój deficyt wynikający z różnicy między wpływami z biletów a rzeczywistymi kosztami świadczenia usług przewozowych – przychodami z budżetu gminy. Pomimo tego dla władz samorządowych ten model jest korzystny, gdyż tworząc warunki konkurencji obniża przewidywane koszty świadczenia usług przewozowych. Można w tym przypadku mówić także o działaniach proefektywnościowych.

4. Zakończenie

Prowadzenie działalności gospodarczej przez gminę jest zdecydowanie bardziej złożonym procesem w porównaniu z firmami komercyjnymi. Wpływają na to m.in. uwarunkowania prawno-instytucjonalne oraz społeczne. Trudno jest zatem w sposób jednoznaczny stosować typowe miary efektywności.

Pierwszy problem, który należy wskazać to niejednoznaczne określenie zakresu dopuszczalności działalności gospodarczej o charakterze komercyjnym, prowadzonej przez gminy. W tej sytuacji nie stanowi ona dużego udziału w aktywności gmin, a jej efekty mogą często różnić się z oczekiwaniami w zakresie rentowności (szczególnie jest to widoczne w przypadku klubów sportowych prowadzonych przez gminy). W tej sytuacji gminy koncentrują się na działalności gospodarczej o charakterze użyteczności publicznej (gospodarce komunalnej), która nie jest nastawiona na osiąganie zysku, a jest

pojęmowana w celu zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej. Tego typu działalność może być prowadzona w różnych formach organizacyjno-prawnych.

Zachowaniom proefektywnościowym zupełnie nie sprzyjają jednostki budżetowe oraz zakłady budżetowe. Lepszą formą prowadzenia działalności o charakterze użyteczności publicznej jest jednoosobowa spółka gminy, która wykazuje jednak tendencje do przerostów zatrudnienia oraz upolitycznienia decyzji dotyczących obsady stanowisk kadry kierowniczej. Najbardziej efektywnie wykonywane są usługi komunalne przez gminę w modelu rynkowym, w którym pełni ona funkcję organizatora i regulatora, tworzącego konkurencyjny rynek, w ramach którego bezpośrednimi dostawcami usług są różne podmioty zarówno prywatne jak i publiczne, nastawione na osiągnięcie zysku.

Literatura

- [1] Grzymała Z., *Formy organizacyjno-prawne przedsiębiorstw komunalnych i ich wpływ na efektywność*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010,
- [2] Grzymała Z. (red.), *Podstawy ekonomiki i zarządzania w gospodarce komunalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011,
- [3] Izdebski H., *Samorząd terytorialny. Podstawy ustroju i działalności*, Lexis Nexis, Warszawa 2014,
- [4] Janik W., Paździor A., *Zarządzanie finansami spółki kapitałowej*, PWE, Warszawa 2010,
- [5] Kańduła S., Przybylska J., *Organizacja działalności gospodarczej samorządu terytorialnego w Polsce*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008,
- [6] Michałowski S., *120 lat lubelskich wodociągów*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2019,
- [7] Miszczuk A., Miszczuk M., Żuk K., *Gospodarka samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007,
- [8] Pyszka A., *Istota efektywności. Definicje i wymiary*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” nr 230, 2015, s. 13–25,
- [9] Woś R., *Polska na przystanku*, „Tygodnik Powszechny” nr 44, 2019, s. 32–35,
- [10] *Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych* (Dz.U. 2009 nr 157 poz. 1240 z późniejszymi zmianami),
- [11] *Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej* (tekst jednolity: Dz.U. z 2019 r. poz. 712.),
- [12] *Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 roku Prawo zamówień publicznych* (Dz.U. nr 19, poz. 177 z późniejszymi zmianami),
- [13] <https://sjp.pwn.pl/>
- [14] <http://jawnylublin.pl/archiwa/s/spolki-miejskie>
- [15] www.samorzadydlapolski.pl

Rzeczywiste potrzeby zamawiającego w kontekście sektora publicznego zdeterminowanego stosowaniem ustawy Prawo zamówień publicznych

Streszczenie

Przedmiotowy artykuł zawiera pogłębioną analizę procedur nakreślonych przepisami Prawa zamówień publicznych oraz wynikających z nich obowiązków dla jednostek sektora publicznego realizujących swoje zadania w oparciu o sformalizowany system zamówień. Autor zwrócił uwagę na fakt, iż podmioty prawa publicznego w zdecydowanej większości przypadków wykonują swoje zadania zakupowe (dostawy, usługi, roboty budowlane) za pośrednictwem zamówień publicznych. Zasadnicza zatem część rozważań poświęcona została wymaganiom jakie spełniać muszą zarówno zamawiający, jak też podmioty przystępujące do postępowania o zamówienie publiczne jako wykonawcy.

Słowa kluczowe: zamówienia publiczne, zamawiający, wykonawca, oferta, środki ochrony prawnej

Na gruncie prawa polskiego zasady udzielania zamówień publicznych są sprecyzowane w ustawie z dnia 29 stycznia 2004 r. Prawo zamówień publicznych², dalej jako p.z.p.. Obecna p.z.p. zastąpiła ustawę z dnia 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych³. Uchwalenie nowej p.z.p. związane było z koniecznością dostosowania polskiego prawa zamówień publicznych do regulacji europejskich. Zamówienia Publiczne należą do szczególnej instytucji rynku wewnętrznego Unii Europejskiej [Kieres, 2012, s. 11]. Obecna p.z.p. stanowi implementację do prawa polskiego przepisów szeregu dyrektyw Unii Europejskiej. Podstawą wewnętrznego rynku Unii Europejskiej jest swoboda działalności gospodarczej, która umożliwia przedsiębiorcom konkurencję, przez co należy rozumieć zdobywanie pozycji na rynku i rywalizację w granicach prawa w zakresie zdolności do zbywania produktów lub świadczenia usług [Karpiuk, 2011, s. 83–96].

System zamówień publicznych określa zasady, tryby i procedury udzielania zamówień publicznych.

¹ Uniwersytet Marii-Curie Skłodowskiej w Lublinie, Wydział Prawa i Administracji, Katedra Postępowania Administracyjnego,

² t.j. Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 z późn. zm.

³ Dz. U. z 1994r. Nr 76, poz. 344.

Został on stworzony m.in. w celu zapewnienia racjonalnego, efektywnego i optymalnego wydatkowania środków publicznych [Żuk, 1995, s. 5]. P.z.p. stosuje się do udzielania zamówień publicznych, przez:

- A) jednostki sektora finansów publicznych w rozumieniu przepisów o finansach publicznych;
- B) inne, niż określone w pkt 1, państwowe jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej;
- C) inne, niż określone w pkt 1, osoby prawne, utworzone w szczególnym celu zaspokajania potrzeb o charakterze powszechnym niemających charakteru przemysłowego ani handlowego, jeżeli podmioty, o których mowa w tym przepisie oraz w pkt 1 i 2, pojedynczo lub wspólnie, bezpośrednio lub pośrednio przez inny podmiot:
 - finansują je w ponad 50% lub
 - posiadają ponad połowę udziałów albo akcji, lub
 - sprawują nadzór nad organem zarządzającym, lub
 - mają prawo do powoływania ponad połowy składu organu nadzorczego lub zarządzającego – o ile osoba prawna nie działa w zwykłych warunkach rynkowych, jej celem nie jest wypracowanie zysku i nie ponosi strat wynikających z prowadzenia działalności.

W tym też zakresie należy odnieść rozważania niniejszego artykułu do podmiotów prawa publicznego⁴. Dlatego też nie bez znaczenia, dla dalszych rozmyślań, będzie przyjęcie, iż celem udzielania zamówień publicznych jest realizacja uzasadnionych potrzeb zamawiającego (ewentualnie – za jego pośrednictwem – potrzeb publicznych). Potrzeby te jednak i sposób ich realizacji powinny być określone w sposób rzeczywisty,

⁴ Zob. także: uchwała Regionalnej Izby Obrachunkowej w Poznaniu z dnia 8 grudnia 2010r. 22/1992/2010, cyt.: „Status podmiotu prawa publicznego nie zależy od wielkości udziału usług niemających charakteru przemysłowego lub handlowego. Przesądza o tym charakter powierzonych zadań, o ile są one powiązane z działalnością państwa. Istotnym jest więc, czy celem, dla którego dany podmiot został utworzony jest działalność nastawiona na zaspokajanie potrzeb powszechnych i czy taki zapis znajduje się w akcie założycielskim. Powody utworzenia konkretnej instytucji są bowiem okolicznością przesądzającą o zakwalifikowaniu jej działalności jako działalności publicznej. Jednak ważne jest nie tylko to, co zostało zapisane w dokumentach, ale i faktyczny cel powołania osoby prawnej. Jednocześnie należy podkreślić, że nawet gdyby dany podmiot nie został pierwotnie utworzony w celu zaspokajania potrzeb powszechnych, to istotne jest, jaką działalność faktycznie wykonuje. Instytucja, aby mogła być zakwalifikowana, jako instytucja prawa publicznego musi być ustanowiona w celu zaspokajania potrzeb o charakterze powszechnym. Potrzebami o charakterze powszechnym będą takie potrzeby, których zaspokajanie jest ściśle powiązane z instytucjonalnym funkcjonowaniem państwa oraz służyżył społeczeństwu, jako całości, przy czym „powszechny” nie oznacza „dostępny dla wszystkich, a w znaczeniu „dotyczący wielu, dostępny dla wielu”, czy też dla tych, którzy spełniają warunkami określone odpowiednimi przepisami. Przypisanie Zamawiającemu statusu podmiotu prawa publicznego, nie jest możliwe, jeżeli nawet w momencie wszczęcia był powołany w celu świadczenia usług odpowiadających swym zakresem zadaniami realizowanym przez państwo, a już po dacie jego powstania zmieniły się w sposób istotny warunki prawne oraz otoczenie konkurencyjne w jakich musi on funkcjonować”.

proporcjonalny i uzasadniony istniejącymi okolicznościami i warunkami⁵. Nie ulega wątpliwości, że zamawiający jest gospodarzem postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Z tego powodu przysługuje mu m. in. wyłączne uprawnienie do kształtowania opisu przedmiotu zamówienia, stanowiącego niejako projekcję jego potrzeb i oczekiwań. Trzeba mieć jednak na względzie, że naturalną konsekwencją przyznania zamawiającemu znacznych uprawnień związanych z kształtowaniem przedmiotu zamówienia było nałożenie na ten podmiot pewnych ograniczeń, aby realizacja omawianego przywileju nie godziła w podstawowe zasady udzielania zamówień publicznych, a to zasadę uczciwej konkurencji i równego traktowania wykonawców⁶.

W każdym zatem przypadku opis przedmiotu zamówienia musi być sformułowany w sposób jednoznaczny, wyczerpujący, zrozumiały i uwzględniający wszystkie wymagania i okoliczności mogące mieć wpływ na sporządzenie oferty. W przeciwnym razie dojść może nie tylko do nieuzasadnionego ograniczenia kręgu potencjalnych wykonawców, ale również do złożenia ofert, których zamawiający nie będzie w stanie ze sobą porównać, co uniemożliwi mu dokonanie ich prawidłowej oceny. Sporządzenie opisu przedmiotu zamówienia należy – co zostało już powiedziane – do wyłącznych uprawnień zamawiającego ale także jest jedną z najważniejszych czynności związanych z przygotowaniem postępowania o udzielenie zamówienia publicznego. Opis przedmiotu zamówienia odzwierciedla rzeczywiste potrzeby zamawiającego, umożliwia wykonawcy obliczenie ceny oferty oraz, zgodnie z zasadą równego traktowania wykonawców⁷, zapewnia, że wszyscy wykonawcy rozumieją opis przedmiotu zamówienia tak samo.

Analiza potrzeb zamawiającego musi jednak następować w realiach konkretnego zamówienia publicznego, zaś sam zamawiający winien w sposób klarowny, a co najważniejsze przekonujący swoje potrzeby przedstawić i uprawdopodobnić. Stanowisko zamawiającego nie może ograniczyć się do niczym niepopartych ogólnych stwierdzeń o realizacji bliżej nieokreślonego celu publicznego. Tym samym zarówno treść specyfikacji istotnych warunków zamówienia, jak i treści oferty stanowią merytoryczne postanowienia oświadczeń woli odpowiednio: zamawiającego, który w szczególności przez opis przedmiotu zamówienia oświadcza jakiego świadczenia oczekuje po zawarciu umowy w sprawie zamówienia publicznego, oraz wykonawcy, który zobowiązuje się do wykonania tego świadczenia w razie wyboru złożonej przez niego oferty jako najkorzystniejszej. Wobec tego porównanie zaoferowanego przez wykonawcę świadczenia z opisem przedmiotu zamówienia, sposobem i terminem jego realizacji wymaganymi przez zamawiającego, przesądza o tym, czy treść złożonej oferty odpowiada treści siwz – jest z nią zgodna. Samo nieskonkretyzowanie przez wykonawcę treści oferty w sposób lub w zakresie wymaganym przez zamawiającego, również może być podstawą do

⁵ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 29 kwietnia 2016r. KIO 434/16.

⁶ Art. 7 ust. 1 p.z.p.

⁷ Zob. J.E. Nowicki, A. Bazan, Prawo zamówień publicznych. Komentarz, wyd. 2, Warszawa 2015, s. 113 i in.

stwierdzenia niezgodności oferty z treścią siwz, gdyż niedopuszczalne jest precyzowanie i poprawianie treści złożonej oferty, w szczególności z uwagi za naczelne zasady równego traktowania wykonawców i zachowania uczciwej konkurencji⁸. Trzeba bowiem pamiętać, iż zgodnie z art. 91 ust. 1 p.z.p. zamawiający wybiera ofertę najkorzystniejszą [Granecki. 2009, s. 15] na podstawie kryteriów oceny ofert określonych w specyfikacji istotnych warunków zamówienia. Ocena ofert zaś powinna być w miarę możliwości oparta na kryteriach mierzalnych. Wykonawcy winni zabiegać, aby na etapie udostępnienia specyfikacji istotnych warunków zamówienia doprowadzić do ustalenia mierzalnych kryteriów oceny ofert – w drodze korzystania ze środków ochrony prawnej⁹. Zamawiający ma obowiązek dokonywać oceny ofert na podstawie kryteriów i sposobu ich oceny zawartych w dokumentacji postępowania i nie istnieją od tej reguły wyjątki¹⁰. Trzeba zatem pamiętać, iż zamawiający, wywodząc to z zasady legalizmu działania zamawiającego, zobowiązany jest do udzielenia zamówienia wykonawcy, który uczestniczył w postępowaniu oraz został wybrany zgodnie z przepisami ustawy. W tym też kontekście rodzi się zdefiniowanie działań wykonawców ubiegających się o udzielenie zamówienia pod kątem znaczenia czynu nieuczciwej konkurencji. Czynem nieuczciwej konkurencji jest zaś działanie sprzeczne z prawem¹¹ lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża lub narusza interes innego przedsiębiorcy lub klienta¹². Czynami nieuczciwej konkurencji są w szczególności: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, wprowadzające w błąd oznaczenie towarów lub usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej oraz prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym. Jednak aby można było stwierdzić czy przedsiębiorca dopuścił się czynu nieuczciwej konkurencji należy bezwzględnie przeanalizować zaistniałe znamiona czynu¹³. W odniesieniu do postępowania o udzielenie zamówienia publicznego zwyczajem jest, iż wykonawca zobowiązany jest do powstrzymywania się

⁸ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 16 lutego 2016 r. KIO 142/16.

⁹ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 14 kwietnia 2015 r. KIO 645/15.

¹⁰ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 12 stycznia 2015r. KIO 2744/14.

¹¹ Szerzej: Praca zbiorowa pod red. Elżbieta Sobczak, *Naruszenie dyscypliny finansów publicznych w zamówieniach*, Wrocław 2013.

¹² Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 z późn. zm.).

¹³ Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 22 listopada 2000 r., I ACa 688/00, Pr. Gosp. 2001, cyt. „Nie każde zachowanie naruszające dobre obyczaje (...) może być uznane za czyn nieuczciwej konkurencji w rozumieniu art. 3 ust. 1 ustawy z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji. Dyspozycja

od działań, które wpływają lub mogą wpłynąć na decyzję zamawiającego o przyjęciu oferty. Nie można również przy tego typu rozważaniach pomijać dyspozycji artykułu. 89 p.z.p., gdzie zamawiający odrzuca ofertę, jeżeli jest niezgodna z ustawą [Borkowski, Guziński, Horubski, 2012, s. 116], jej treść nie odpowiada treści specyfikacji istotnych warunków zamówienia, jej złożenie stanowi czyn nieuczciwej konkurencji w rozumieniu przepisów o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji, zawiera rażąco niską cenę w stosunku do przedmiotu zamówienia, została złożona przez wykonawcę wykluczonego z udziału w postępowaniu o udzielenie zamówienia lub niezaproszonego do składania ofert, zawiera błędy w obliczeniu ceny, jest nieważna na podstawie odrębnych przepisów. Niedopuszczalne jest jednak dokonywanie wyboru oferty najkorzystniejszej spośród ofert, wśród których znajdują się oferty pozostające w terminie związania [Stręciwilk, 2012, s. 71] ofertą i takich, wobec których termin związania ofertą upłynął, w szczególności w sytuacji, gdy wykonawca świadomie dopuszcza do tego, aby stan związania ofertą upadł¹⁴. W tym miejscu zasadnym wydaje się poszerzyć analizę opisu przedmiotu zamówienia z zastosowaniem art. 29 ust. 3 p.z.p., gdzie zamawiający musi mieć na względzie, przy opisie żadanego produktu czy też usługi, że samo wskazanie przez niego na konkretny znak towarowy, patent lub pochodzenie przedmiotu wraz z dodaniem wyrazów „lub równoważne” jest niewystarczające [Pieróg, 2004, s. 99]. W przypadku dopuszczenia wyrobów równoważnych, zamawiający winien sprecyzować, jakie cechy zamawianego produktu mają dla niego walor równoważny, które będą brane pod uwagę przy ocenie. Określenie, iż „oferowany asortyment dostawy będzie o takich samych lub nie gorszych bądź lepszych parametrach technicznych, jakościowych, funkcjonalno-użytkowych i gabarytowych” nie spełnia przesłanek ustawowych pojęcia „równoważności” i daje zamawiającemu nieograniczone i arbitralne pole do oceny tej równoważności. Dyskryminujące opisanie przedmiotu zamówienia wpływa bowiem bezpośrednio na liczbę złożonych w postępowaniu ofert, oraz może skutkować oferowaniem przez wykonawców produktów wyłącznie jednego producenta czy dystrybutora. W efekcie prowadzi to do powstania zawężonego rynku kreowanego przez zamawiających, na którym rzeczywistą konkurencję ceną, walorami użytkowymi i jakością zastępuje quasi-konkurencja między dostawcami tej samej technologii lub produktów tego samego producenta lub dystrybutora. Postępowanie o udzielenie zamówienia musi być prowadzone tak, aby nie prowadziło do wyłączenia bez uzasadnionej przyczyny chociażby jednego wykonawcy z możliwości złożenia oferty, stwarzając korzystniejszą sytuację pozostałym wykonawcom¹⁵. Zamawiający, dokonując opisu zamówienia

tego przepisu objęte są bowiem tylko te czyny sprzeczne z dobrymi obyczajami, które zagrażają lub naruszają interes przedsiębiorcy”.

¹⁴ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 28 kwietnia 2016 r. KIO 579/16.

¹⁵ Zob. także Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 16 lipca 2015r. KIO 1416/15, cyt.: „Zgodnie z art. 29 ust. 2 p.z.p., nie można opisywać przedmiotu zamówienia w sposób, który może utrudniać uczciwą konkurencję. Zakaz ten oznacza, że

wienia w sposób eliminujący niektórych wykonawców, winien udowodnić, że taki opis jest uzasadniony jego rzeczywistymi potrzebami¹⁶. Zamawiający też, dokonując opisu przedmiotu zamówienia, winien uwzględniać regulacje zawarte w innych powszechnie obowiązujących przepisach prawnych. Specyfika przedmiotu zamówienia musi bowiem uwzględniać warunki rynku właściwego dla danych usług, w szczególności zaś przepisy ten rynek regulujące. Zamawiający, który nie określi w specyfikacji warunków równoważności, nie będzie mógł odrzucić na podstawie art. 89 ust. 1 pkt 2 p.z.p. oferty, która w jego ocenie owej równoważności nie spełnia. Skoro specyfikacja istotnych warunków zamówienia nie określa, jakie parametry zamawiający będzie brał pod uwagę przy ocenie równoważności [Pruszkowski, 2010, s. 10] zaproponowanych produktów, to nie może na etapie oceny ofert powoływać się na nie jako podstawy do odrzucenia oferty odwołującego. Ocena ofert winna odbywać się wyłącznie w oparciu o dokumenty, parametry i kryteria wprost określone w dokumentacji postępowania¹⁷.

Nie można również zapominać, o obowiązku, iż oferta musi być złożona w formie pisemnej [Maciejewska-Szałas, 2014] pod rygorem nieważności. Do złożenia oferty niezbędne jest posiadanie przez osoby składające w imieniu wykonawcy oświadczenie woli w przedmiocie udziału w postępowaniu, a także w przedmiocie zaoferowania wykonania przedmiotu zamówienia stosownego umocowania [Radwański, 2007] w dacie składania ofert. W przeciwnym bowiem wypadku nie będziemy mieli do czynienia ze złożeniem oferty. Z mocy przepisu art. 14 ustawy – Prawo zamówień publicznych do czynności podejmowanych przez zamawiającego i wykonawców w postępowaniu o udzielenie zamówienia stosuje się przepisy ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks

zakazane jest dokonywanie opisu przedmiotu zamówienia nie tylko takiego, który utrudnia uczciwą konkurencję, wskazując na konkretny produkt, ale i takiego, który potencjalnie mógłby wpłynąć na konkurencję na rynku. Jednakże zakaz opisywania przedmiotu zamówienia w sposób, który mógłby utrudniać uczciwą konkurencję nie oznacza konieczności nabycia przez zamawiającego dostaw, usług czy robót budowlanych nieodpowiadających jego potrzebom, zarówno co do jakości, funkcjonalności czy wymaganych parametrów technicznych, po to tylko żeby dopuścić możliwość ofertowania przez wszystkich wykonawców i odnośnie wszystkich produktów znajdujących się w ich ofercie. Oznacza jedynie, iż zamawiający winien dopuścić konkurencję między wykonawcami mogącymi spełnić postawione wymogi w odniesieniu do przedmiotu zamówienia bez ograniczania dostępu do niego. Stąd bardzo istotną czynnością zamawiającego jest dokonanie opisu przedmiotu zamówienia przez wskazanie tych jego cech, które mają dla zamawiającego kluczowe znaczenie. Dla stwierdzenia naruszenia art. 29 ust. 2 p.z.p. wystarcza wprawdzie zaistnienie możliwości utrudnienia konkurencji. Jednakże wykazanie możliwości naruszenia uczciwej konkurencji nie może ograniczyć się do twierdzeń wykonawcy, przesuwając w ten sposób cały ciężar dowodzenia wyłącznie na zamawiającego, przy założeniu, iż jeśli nie udowodni on tezy przeciwnej, należy uznać daną okoliczność za wystarczająco wykazaną”.

¹⁶ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 16 listopada 2015 r. KIO 2367/15.

¹⁷ Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 31 marca 2016 r. KIO 396/16.

cywilny (...), jeżeli przepisy ustawy nie stanowią inaczej. Wydaje się iż, dla oceny postępowania zamawiającego i wykonawców może również znaleźć zastosowanie norma art. 5 k.c. [Pyziak-Szafnicka, 2006, s. 94; Dmowski, 2011, s. 40].

Analizując tok czynności realizowany przez podmioty dokonujące zamówień nie można pominąć, również sfery środków ochrony prawnej funkcjonujących w ramach p.z.p., które zostały określone w Dziale VI [Maciejewska-Szałas, 2014] i przysługują:

- a) wykonawcy, uczestnikowi konkursu, a także innemu podmiotowi, jeżeli ma lub miał interes w uzyskaniu danego zamówienia oraz poniósł lub może ponieść szkodę w wyniku naruszenia przez zamawiającego przepisów niniejszej ustawy,
- b) organizacjom wpisanym na listę organizacji uprawnionych do wnoszenia środków ochrony prawnej wobec ogłoszenia o zamówieniu oraz specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

Katalog środków ochrony prawnej [Pokrzywniak, Kwieciński, Baehr, 2006, s. 6] obejmuje dwie instytucje a mianowicie: odwołanie do Krajowej Izby Odwoławczej oraz skargę do sądu powszechnego¹⁸ na orzeczenie Krajowej Izby Odwoławczej. Skarga przysługuje jednak tylko od wyroku lub postanowienia Krajowej Izby Odwoławczej kończącego postępowanie odwoławcze. Należy również nadmienić, iż do postępowania odwoławczego stosuje się odpowiednio przepisy ustawy z dnia 17 listopada 1964 r. – Kodeks postępowania cywilnego o sędzie polubownym jeżeli ustawa nie stanowi inaczej.¹⁹ Zgodnie z brzmieniem art 180 ust. 1 p.z.p. odwołanie przysługuje wyłącznie od niezgodnej z przepisami ustawy czynności zamawiającego podjętej w postępowaniu o udzielenie zamówienia lub zaniechania czynności, do której zamawiający jest zobowiązany na podstawie ustawy. W sytuacji gdy wartość zamówienia jest mniejsza niż kwoty określone w przepisach wydanych na podstawie art. 11 ust. 8²⁰, odwołanie przysługuje wyłącznie wobec ściśle określonych czynności²¹.

Podsumowując należy zatem mieć na uwadze, iż zawarcie określonej umowy cywilnoprawnej jest udzieleniem zamówienia publicznego, konieczne jest tym samym aby umowa była odpłatna, jej stronami byli zamawiający i wykonawca, zaś przedmiotem tej umowy muszą być usługi, dostawy lub roboty budowlane.

Powyższe rozważania prowadzą do konstatacji, iż zasadniczym problemem w zakresie omawianego zagadnienia jest formalizm postępowań o zamówienia publiczne. Przekłada się to negatywnie na działanie omawianych jednostek zarówno z punktu widzenia prawidłowości, jak też szybkości zamówień, co z kolei uniemożliwia prowadzenie w pełni efektywnej polityki zamówień z realizacją rzeczywistych potrzeb zamawiającego.

¹⁸ Ustawa z dnia 29 VIII 1997 r. o zmianie ustawy o zamówieniach publicznych (Dz. U. 1997 Nr 123, poz. 778).

¹⁹ t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 101 z późn. zm., art. 185 ust. 7.

²⁰ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 XII 2013 r. w sprawie kwot wartości zamówień oraz konkursów, od których jest uzależniony obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej (Dz. U. 2013, poz. 1735).

²¹ t.j. Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 z późn. zm.

Trzeba również pamiętać, że w świetle regulacji determinujących sektor finansów publicznych rolą zamawiającego nie jest poszukiwanie rozwiązań, które mają zapewnić komfort realizacji zamówienia przez wykonawcę i zminimalizowanie ryzyk grożących wykonawcy, a przeprowadzenie postępowania o udzielenie zamówienia publicznego z poszanowaniem zasad uczciwej konkurencji i równego traktowania wykonawców, w celu zaspokojenia potrzeb zamawiającego i zabezpieczenia jego interesów.

Zamówienie publiczne to umowa zawarta po przeprowadzeniu postępowania, w oparciu o determinanty przepisów związanych z zasadami rządzącymi finansami publicznymi, a w szczególności związanymi z odpowiedzialnością za naruszenie tych finansów. W konsekwencji zasadne jest przyjęcie, że zamówienia publiczne pozostają umowami zawieranymi pomiędzy równoprawnymi podmiotami – zamawiającym oraz wykonawcą, i jako takie stanowią przykład zwykłych stosunków cywilnoprawnych regulowanych w k.c., z zastrzeżeniem wszelkich szczególnych wymagań, przewidzianych w przepisach p.z.p., co do ich treści i sposobu nawiązywania. Powyższe znajduje dodatkowe potwierdzenie w stosowanych, generalnych odesłaniach do kodeksu cywilnego, zawartych w art. 14 oraz art. 139 ust. 1 p.z.p.

Postępowanie w sprawie zamówienia publicznego jest prowadzone po to, aby zamawiający dokonał wyboru najkorzystniejszej oferty i udzielił zamówienia publicznego, czyli – zgodnie z art. 2 pkt 13 p.z.p. – zawarł odpłatną umowę z wykonawcą, który złożył najkorzystniejszą ofertę. Zamawiający zgodnie z przepisami ustawy z 2004 r. – Prawo zamówień publicznych jest zobowiązany jako organizator postępowania do doprowadzenia wszczętej procedury do końca. Postępowanie nie może bowiem mieć na celu niczego innego jak udzielenie zamówienia publicznego. Wyjątkiem od zasady celowego i prowadzonego według z góry ustalonych warunków postępowania jest możliwość jego zamknięcia poprzez unieważnienie, które również musi mieć swoje uzasadnienie, pod względem ewentualnego naruszenia dyscypliny finansów publicznych.

Bibliografia:

- [1] Borkowski A., Guziński M., Horubski K., i in., *Zamówienia publiczne jako przedmiot regulacji prawnej*, Podręcznik uniwersytecki, (red.) M. Guziński, Łódź 2012.
- [2] Granecki P., *Prawo zamówień publicznych, Komentarz*, wyd. 3, Warszawa 2009. J.E. Nowicki, A. Bazan, *Prawo zamówień publicznych. Komentarz*, wyd. 2, Warszawa 2015.
- [3] Kieres L., *Europejskie prawo zamówień publicznych [w:] Zamówienia publiczne jako przedmiot regulacji prawnej*. Podręcznik uniwersytecki (red. M. Guziński), Wrocław 2012.
- [4] Karpiuk M. (red.), *Zasada wolności działalności gospodarczej w praktyce konstytucyjnej. Wybrane zagadnienia problemowe [w:] Wolność działalności gospodarczej i jej ograniczenia. Problematyka prawna i aksjologiczna*, Warszawa 2011.
- [5] Maciejewska-Szałas M., *Forma pisemna i elektroniczna czynności prawnych. Studium prawnoporównawcze*, Warszawa 2014.
- [6] Pokrzywniak J., Kwieciński T., Baehr J., *Środki ochrony prawnej w procedurach zamówień publicznych*, Warszawa – Katowice 2006, s. 6.

- [7] Pruszkowski R., *Zamówienia „nieprzewidywalne”*, „Zamówienia Publiczne. Doradca”, nr 2/2010.
- [8] Pyziak-Szafnicka M., *Prawo podmiotowe*, „Studia Prawa Prywatnego”, 1/2006, s. 94; zob. też S. Dmowski [w:] *Komentarz do kodeksu cywilnego. Księga pierwsza – część ogólna*, (red.) S. Dmowski, S. Rudnicki, wyd. 10, Warszawa 2011.
- [9] Radwański Z. *Prawo cywilne – część ogólna*, Warszawa 2007.
- [10] Sobczak E. (red.), *Naruszenie dyscypliny finansów publicznych w zamówieniach*, Wrocław 2013.
- [11] Stręciwilk M., *Termin związania ofertą – wybrane problemy w świetle orzecznictwa*, [w:] *Zamówienia publiczne jako instrument sprawnego wykorzystania środków unijnych*, V konferencja naukowa 17–18 września 2012r., (red.) E. Adamowicz, J. Sadowy, Sopot, Gdańsk – Warszawa 2012, s. 71.
- [12] Żuk J., *Budowanie systemu zamówień publicznych w Polsce*, Warszawa 1995.
- [13] Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. kodeks postępowania cywilnego (t.j. Dz. U. z 2014 r. poz. 101 z późn. zm.).
- [14] Ustawa z dnia 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (t.j. Dz. U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 z późn. zm.).
- [15] Ustawa z dnia 10 czerwca 1994 r. o zamówieniach publicznych (t.j. Dz. U. z 1994r. Nr 76, poz. 344.).
- [16] Ustawa z dnia 29 VIII 1997 r. o zmianie ustawy o zamówieniach publicznych (Dz. U. 1997 Nr 123, poz. 778).
- [17] Ustawa z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych. (t.j. Dz. U. z 2015 r. poz. 2164 z późn. zm.).
- [18] Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 23 XII 2013 r. w sprawie kwot wartości zamówień oraz konkursów, od których jest uzależniony obowiązek przekazywania ogłoszeń Urzędowi Publikacji Unii Europejskiej (Dz. U. 2013, poz. 1735).
- [19] Uchwała Regionalnej Izby Obrachunkowej w Poznaniu z dnia 8 grudnia 2010r. 22/1992/2010;
- [20] Wyrok Sądu Apelacyjnego w Katowicach z dnia 22 listopada 2000 r., I ACa 688/00, Pr. Gosp. 2001.
- [21] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 12 stycznia 2015r. KIO 2744/14.
- [22] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 14 kwietnia 2015r. KIO 645/15.
- [23] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 16 listopada 2015r. KIO 2367/15.
- [24] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 16 lutego 2016r. KIO 142/16.
- [25] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 31 marca 2016r. KIO 396/16.
- [26] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 28 kwietnia 2016 r. KIO 579/16.
- [27] Wyrok Krajowej Izby Odwoławczej przy Prezesie Urzędu Zamówień Publicznych z dnia 29 kwietnia 2016r. KIO 434/16.

Transakcje wewnątrzunijne w działalności przedsiębiorstw – wybrane aspekty podatkowe i sprawozdawcze

Streszczenie

Jedną z podstawowych form internalizacji działalności przedsiębiorstw jest wymiana handlowa z zagranicą. Sprzedaż towarów, jak również ich zakup od kontrahentów unijnych rodzi określone obowiązki w zakresie dokumentowania i rozliczania tych transakcji. Celem artykułu jest przedstawienie zasad uznawania i rozliczania transakcji wewnątrzunijnych na gruncie przepisów ustawy o VAT, a także obowiązków sprawozdawczych podatników w tym zakresie.

Słowa kluczowe: *wewnątrzwspólnotowa dostawa towaru, wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów, podatek VAT.*

1. Wprowadzenie

W dobie globalizacji przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością rozszerzania swojej działalności i konkutowania na międzynarodowym rynku. Daje to szansę na ich rozwój oraz osiąganie wyższych zysków. Wiele przedsiębiorstw podejmuje współpracę z kontrahentami zagranicznymi rozpoczynając od sprzedaży i/lub zakupu towarów i usług. Najprostszą formą internalizacji działalności jest zatem eksport i import towarów. Przedsiębiorstwo nadal skupia się na funkcjonowaniu na rynku krajowym, równolegle zaś korzysta z możliwości zawierania i realizacji transakcji z podmiotami zagranicznymi.

Wraz z wejściem Polski do UE zniesione zostały granice celne, czego skutkiem były również zmiany w zakresie rozliczania podatku VAT. Dotychczasowe transakcje eksportowe i importowe przestały istnieć, ale tylko w relacjach z innymi państwami członkowskimi Wspólnoty. Obecnie obrót między Polską a innymi krajami UE określany jest mianem wewnątrzwspólnotowych dostaw i nabyć towarów. Opodatkowanie podatkiem VAT ma zaś miejsce w kraju nabywcy towaru, natomiast w kraju dostawcy stosowana jest stawka preferencyjna 0% lub zwolnienie z prawem do odliczenia podatku naliczonego. Wewnątrzwspólnotowa dostawa jest zatem odbiciem wewnątrzwspólnotowego nabycia towaru. Zastosowanie stawki preferencyjnej wymaga rozpoznania czy dana transakcja spełnia warunki do uznania jej za WDT, jak również posiadania dokumentów, które w sposób jednoznaczny potwierdzą dostarczenie towarów do nabywcy. Z kolei w przypadku nabycia towaru od kontrahenta z UE ważny jest status nabywcy

¹ Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania, Katedra Organizacji Przedsiębiorstwa.

oraz odbiorcy, jak również dysponowanie dokumentami potwierdzającymi dokonaną transakcję w celu prawidłowego określenia momentu powstania obowiązku podatkowego oraz wykazania VAT należnego i VAT naliczonego, dzięki czemu ta transakcja jest podatkowo neutralna dla podatnika. Celem artykułu jest zatem przedstawienie zasad rozpoznawania i rozliczania transakcji wewnątrzwspólnotowych ze szczególnym uwzględnieniem: czynności stanowiących WDT i WNT i zrównanych z nimi, momentu powstania obowiązku podatkowego, warunków zastosowania stawki 0%, dokumentów potwierdzających dokonanie tych transakcji oraz zasad ich wykazywania w deklaracji VAT-7 oraz informacji podsumowującej VAT-UE.

2. Wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów, czynności zrównane i wyłączone z WDT

Zgodnie z art. 13 ust. 1 ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług pojęcie „wewnątrzwspólnotowa dostawa” oznacza wywóz towarów z terytorium kraju w wykonaniu czynności opodatkowanych, na terytorium innego państwa członkowskiego². Aby miała miejsce wewnątrzwspólnotowa dostawa łącznie zatem muszą być spełnione następujące warunki:³

- wywóz musi nastąpić w wykonaniu czynności, o których mowa w art. 7 ustawy o VAT⁴ (a więc w wykonaniu dostawy towarów); i tak na przykład wysłanie do kontrahenta prezentów o małej wartości lub próbek w rozumieniu art. 7 ust. 4 oraz art. 7 ust. 7 nie stanowi WDT, gdyż w tym przypadku w ogóle nie dochodzi do dostawy towarów,
- wywóz musi nastąpić na terytorium innego państwa członkowskiego.

Spełnienie ww. warunków nie zawsze oznacza jednak, że mamy do czynienia z WDT. Istoty jest bowiem status dostawcy i nabywcy. WDT wystąpi, jeśli dokonującym dostawy jest podatnik VAT w rozumieniu art. 15, który nie korzysta ze zwolnienia podmiotowego z tego podatku. Obecnie nie jest już konieczne, aby podmiot dokonujący dostawy był podmiotem zarejestrowanym jako podatnik VAT UE. Spełnienie tego warunku jest jednak potrzebne dla zastosowania przez dostawcę stawki 0% do swojej dostawy (zob. art. 42 ust. 1 pkt. 3)⁵. Z kolei w przypadku statusu nabywcy, WDT będzie miało miejsce, jeśli nabywca będzie:

- podatnikiem podatku od wartości dodanej zidentyfikowanym dla potrzeb transakcji wewnątrzwspólnotowych na terytorium innego państwa członkowskiego lub

² Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, (Dz. U. z 2017 r., poz. 1221 ze zm.); zwana dalej ustawą o VAT.

³ Bartosiewicz A., Kosacka-Łędzewicz D., *Wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469832552>; (2018.04.24).

⁴ Jeśli w dalszej części artykułu nie wskazano aktu prawnego, oznacza to, że powołano się na przepisy ustawy o VAT.

⁵ Status podatnika VAT UE może być uzyskany po dokonaniu dostawy, ale przed złożeniem deklaracji VAT, w której ma zostać wykazana dostawa ze stawką 0%.

- osobą prawną niebędącą podatnikiem podatku od wartości dodanej, która jest zidentyfikowana dla potrzeb transakcji wewnątrzwspólnotowych na terytorium innego państwa członkowskiego (np. fundacja posiadająca numer VAT UE) lub
- podmiotem nie wymienionym powyżej, jeżeli przedmiotem dostawy są wyroby akcyzowe lub
- innym podmiotem (niebędącym podatnikiem) jeżeli przedmiotem dostawy są nowe środki transportu.

Czynność wewnątrzwspólnotowej dostawy wymaga istnienia dwóch stron transakcji. Ustawa pozwala jednak na uznanie za wewnątrzwspólnotową dostawę także czynności, w przypadku których podatnik w rozumieniu art. 15 przemieszcza towary należące do jego przedsiębiorstwa z terytorium jednego państwa członkowskiego na terytorium innego (zob. art. 13. ust. 3). W takim przypadku w Polsce, z której towary są przemieszczane wystąpi WDT, natomiast w państwie członkowskim, do którego towary są wywożone będzie miało miejsce ich wewnątrzwspólnotowe nabycie⁶. Warunkiem koniecznym uznania tego przemieszczenia za WDT jest to, aby towary te służyły działalności gospodarczej podatnika na terytorium kraju, do którego je przemieszczono. Zasada ta odnosi się zarówno do towarów krajowych, jak i uprzednio importowanych. Ustawodawca przewidział jednak w tym zakresie szereg wyłączeń. Zgodnie z art. 13 ust. 4. za WDT nie uznaje się przemieszczenia towarów między dwoma krajami UE, jeżeli:

- towary są instalowane lub montowane na terytorium innego niż terytorium kraju państwa członkowskiego (jeśli dostawa jest realizowana na rzecz podmiotu, który w kraju montażu ma status podatnika od wartości dodanej, to wówczas nabywca rozlicza podatek w procedurze odwrotnego obciążenia),
- przemieszczenie towarów następuje w procedurze sprzedaży wysyłkowej z terytorium kraju,
- towary są przemieszczane na pokładach statków, samolotów lub pociągów w trakcie transportu pasażerskiego wykonywanego na terytorium Wspólnoty z przeznaczeniem dokonania ich dostawy na pokładach tych pojazdów,
- towary mają być przedmiotem eksportu towarów przez tego podatnika,
- towary mają być przedmiotem wewnątrzwspólnotowej dostawy towaru dokonanej przez tego podatnika (regulacja ta umożliwia wyłączenie rozliczenia WDT i WNT w tych krajach, przez które przemieszcza się towar, np. przemieszczenie własnych towarów z Polski do Niemiec nie stanowi WDT, jeśli towary są przemieszczane w wykonywaniu wewnątrzwspólnotowej z Polski przez Niemcy do Francji),
- towary mają być czasowo używane na terytorium innego państwa członkowskiego w celu świadczenia usług przez podatnika mającego siedzibę działalności na terytorium kraju (np. przemieszczenie przez polskiego podatnika wyposażenia w celu czasowego używania w biurze handlowym na Łotwie, nie będzie w Polsce wewnątrzwspólnotową dostawą towaru),

⁶ Bartosiewicz A., *VAT Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 255.

- na towarach mają zostać wykonane na terytorium państwa członkowskiego innego niż terytorium Polski usługi na rzecz tego podatnika (warunkiem koniecznym jest powrotne przemieszczenie towarów na terytorium kraju),
- towary mają być czasowo używane na terytorium państwa członkowskiego innego niż terytorium kraju, nie dłużej jednak niż 24 miesiące, pod warunkiem, że import takich towarów z terytorium państwa trzeciego z uwagi na ich przywóz czasowy byłby zwolniony z cła,
- przemieszczeniu podlega gaz w systemie gazowym, energia elektryczna w systemie elektroenergetycznym, energia cieplna lub chłodnicza przez sieci dystrybucji energii cieplnej lub chłodniczej.

Czynności dotyczące pewnych rodzajów towarów nigdy nie mogą być uznane za transakcje wewnątrzwspólnotowe (np. dostawa części do środków transportu morskiego), mimo że mieszczą się one w ogólnym ich schemacie i są opodatkowane stawką 0% (zob. art. 13 ust. 8). Wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów nie zachodzi również w przypadku, gdy dostawa podlega opodatkowaniu w kraju w procedurze opodatkowania marży (dostawa towarów używanych, dzieł sztuki, przedmiotów kolekcjonerskich lub antyków)⁷.

3. Obowiązek podatkowy w WDT

Obowiązek podatkowy w WDT – zgodnie z art. 20 ust. 1 – powstaje z chwilą wystawienia przez podatnika faktury, nie później jednak niż 15. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym dokonano tej dostawy. Otrzymanie zaliczki na poczet WDT nie rodzi obowiązku wystawienia faktury zaliczkowej (zob. art. 106b ust. 1 pkt. 4). Wystawienie jednakże takiej faktury przez podatnika również nie powoduje powstania obowiązku podatkowego, chociaż czytając literalnie przepis art. 20 ust. 1 jest w nim mowa o fakturze, co sugerowałaby, że obowiązek taki powstanie również w związku wystawieniem faktury zaliczkowej. Odwołując się do wyjaśnień organów podatkowych, należy jednak stwierdzić, że wystawienie faktury zaliczkowej w WDT nie rodzi obowiązku podatkowego (interpretacja Dyrektora Izby Skarbowej w Warszawie z dnia 14 maja 2015 r., nr IPPP3/4512-166/15-2/JF)⁸.

Zgodnie z zasadą ogólną zawartą w art. 29a ust. 1, podstawą opodatkowania w WDT jest wszystko co stanowi zapłatę, którą dokonujący dostawy otrzymał lub ma otrzymać z tytułu sprzedaży od nabywcy lub osoby trzeciej. Poza wartością sprzedanych towarów podstawa obejmuje również koszty dodatkowe poniesione przez dostawcę, tj. koszty opakowania, transportu i ubezpieczenia, oraz podatki, cła, opłaty i inne należności o podobnym charakterze, z wyjątkiem kwoty podatku od wartości dodanej⁹. Z kolei

⁷ Bartosiewicz A., op. cit., s. 260.

⁸ <http://www.podatekvat.pl/artukul,17,14914,obowiazek-podatkowy-w-vat-przy-fakturze-zaliczkowej-wdt.html> (2018.05.03).

⁹ Obrót zagraniczny – rozliczenie podatkowe i ujęcie w księgach rachunkowych, Monitor księgowego nr 3 (343) marzec 2018, s. 4.

w przypadku przemieszczenia przez podatnika lub na jego rzecz towarów należących do jego przedsiębiorstwa z terytorium kraju na terytorium innego państwa członkowskiego, podstawę opodatkowania stanowi cena nabycia przemieszczanych towarów lub towarów podobnych, a gdy nie ma ceny nabycia, koszt wytworzenia, określone w momencie dostawy (art. 29a ust. 2).

Faktury dokumentujące WDT z reguły wystawiane są w walucie obcej, co z kolei wymaga przeliczenia podstawy opodatkowania zgodnie z zasadami zawartymi w art. 31a ust. 1 i 2. Do przeliczenia wartości transakcji na złote stosuje się średni kurs waluty ogłoszony przez NBP na dzień poprzedzający powstanie obowiązku podatkowego¹⁰. A zatem w przypadku wystawienia faktury do 15. dnia miesiąca następującego po miesiącu dokonania dostawy będzie to średni kurs waluty na ostatni dzień roboczy poprzedzający dzień wystawienia faktury. Z kolei w sytuacji, gdy faktura zostanie wystawiona po 15. dniu miesiąca następującego po miesiącu dokonania dostawy należy zastosować średni kurs waluty na 14. dzień miesiąca (jeśli ten dzień nie jest dniem wolnym i NBP ogłosił w tym dniu kurs waluty) następującego po miesiącu dokonania dostawy.

4. Warunki zastosowania stawki preferencyjnej

WDT jest specyficznym przypadkiem dostawy korzystającej z preferencyjnej stawki VAT 0% z zachowaniem prawa do odliczenia podatku naliczonego¹¹. Prawo do jej zastosowania uzależnione jest jednak od:¹²

- dokonania dostawy na rzecz nabywcy posiadającego właściwy i ważny numer identyfikacji podatkowej dla transakcji wewnątrzwspólnotowych, nadany przez państwo członkowskie właściwe dla nabywcy,
- posiadania przed upływem terminu złożenia deklaracji VAT-7 za dany okres rozliczeniowy dowodów, że towary będące przedmiotem wewnątrzwspólnotowej dostawy zostały wywiezione z terytorium kraju i dostarczone do nabywcy na terytorium innego państwa członkowskiego,
- podatnik składając deklarację, w której wykazuje WDT, jest zarejestrowany jako podatnik VAT UE.

Zagadnienie stosowania stawki 0% w praktyce budzi wiele wątpliwości m.in. w zakresie dokumentów potwierdzających WDT jak również korygowania deklaracji VAT-7 w związku z otrzymaniem tych dokumentów w okresach późniejszych. W ustawie o VAT przewidziano dwa rodzaje dokumentów potwierdzających WDT: podstawowe i pomocnicze (zob. tab.1). Dokumenty podstawowe są zróżnicowane w zależności od sposobu wywozu towarów. Wymienione z kolei w ustawie dokumenty pomocnicze stanowią katalog otwarty.

¹⁰ *Ibidem*

¹¹ Bartosiewicz A., op. cit., s. 251.

¹² Olchowicz I. (red.), *VAT w działalności gospodarczej*, Difin, Warszawa 2015, s. 131–132.

Tabela 1. Dokumenty podstawowe i pomocnicze potwierdzające dokonanie transakcji WDT

Dokumenty podstawowe: wywóz przez przewoźnika	• dokumenty przewozowe otrzymane od przewoźnika, z których w sposób jednoznaczny wynika, że towary zostały dostarczone do miejsca przeznaczenia na terytorium państwa członkowskiego, • specyfikacja poszczególnych sztuk ładunku.
Dokumenty podstawowe: wywóz przez dostawcę lub nabywcę własnym środkiem transportu	• specyfikacja poszczególnych sztuk ładunku, • dokument zawierający co najmniej: a) dane podatnika dokonującego dostawy oraz nabywcy, b) adres przywozu towarów, jeśli jest inny niż adres siedziby nabywcy, c) określenie towarów i ich ilości, d) potwierdzenie przyjęcia towarów przez nabywcę, e) rodzaj oraz numer rejestracyjny środka transportu lub numer lotu.
Dokumenty pomocnicze	Są to w szczególności: • korespondencja handlowa, • dokumenty potwierdzające zapłatę za towar, • dokumenty dotyczące ubezpieczenia lub kosztów frachtu, • dowód potwierdzający przyjęcie przez nabywcę towaru na terytorium państwa członkowskiego innym niż terytorium kraju.

Zródło: opracowanie własne na podstawie art. 42 ustawy o VAT.

Zgodnie z art. 42 ust. 11 w przypadku, gdy dokumenty podstawowe nie potwierdzają jednoznacznie dostarczenia towarów do nabywcy, dowodami mogą być również inne dokumenty wskazujące, że nastąpiła dostawa. Przepis ten jeszcze do niedawna, interpretowany był przez organy podatkowe w taki sposób, że dokumenty pomocnicze mogły być brane pod uwagę, jeśli dowody podstawowe nie potwierdzały jednoznacznie dostarczenia towaru (np. list przewozowy bez potwierdzenia otrzymania towaru przez nabywcę). W przypadku braku dokumentów podstawowych organy podatkowe kwestionowały prawo do zastosowania stawki zerowej. Stanowisko to jednak uległo znaczącej zmianie (zob. I SA/Po 421/15 – Wyrok WSA w Poznaniu). Co do zasady, podatnik powinien dysponować dowodami podstawowymi, a w przypadku ich braku lub gdy nie zawierają wszystkich danych niezbędnych do potwierdzenia dostawy, mogą być zastąpione dowodami wskazanymi w art. 42 ust. 11 lub innymi dowodami¹³, o których mowa w art. 180 § 1 – ustawy Ordynacja podatkowa (jako dowód należy dopuścić wszystko, co może przyczynić się do wyjaśnienia sprawy, a nie jest sprzeczne z prawem)¹⁴.

¹³ Przepisy nie stanowią o formie dokumentów. W dobie szeroko rozumianej komunikacji technicznej nie ma podstaw do odmawiania mocy dowodowej dokumentowi przesłanemu np.: w formie elektronicznej, skanem czy faxem.

¹⁴ Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r., Ordynacja podatkowa, (Dz. U. z 2018 r., poz. 800).

5. Rozliczenie WDT

Termin i sposób rozliczenia WDT, co do której powstał obowiązek podatkowy, uzależniony jest od daty otrzymania dokumentów stwierdzających dokonanie tej transakcji. WDT wykazywana jest w deklaracji za okres, w którym powstał obowiązek podatkowy. Otrzymanie wymaganych dokumentów przed upływem terminu złożenia deklaracji za ten okres skutkuje wykazaniem transakcji ze stawką 0%. Zgodnie z art. 42 ust.12 pkt. 2 podatnik wykazuje tę dostawę w ewidencji, o której mowa w art. 109 ust. 3 (ewidencji sprzedaży VAT), za kolejny po następnym okresie rozliczeniowym okres rozliczeniowy ze stawką właściwą dla dostawy danego towaru na terytorium kraju, jeśli przed upływem terminu do złożenia deklaracji za ten kolejny po następnym okresie rozliczeniowym okres rozliczeniowy nie posiada dokumentów potwierdzających WDT. Późniejsze otrzymanie tych dokumentów upoważnia podatnika do wykazania tej dostawy ze stawką 0% w ewidencji sprzedaży oraz dokonania korekty deklaracji podatkowej i informacji podsumowującej VAT-UE (art. 42 ust.12a).

Przywołane przepisy nie wskazują jednoznacznie na sposób postępowania w przypadku, gdy dokumenty potwierdzające WDT zostały otrzymane przed upływem terminu złożenia deklaracji za miesiąc następny (po miesiącu wykonania dostawy) lub przed złożeniem deklaracji za miesiąc kolejny po następnym. Organy podatkowe preferują zastosowanie w tym przypadku art. 42 ust. 12a i wykazanie WDT przez korektę deklaracji za miesiąc dokonania transakcji¹⁵. Przykładową prezentację tego problemu przedstawiono w tabeli 2. Przyjęto założenie, że podatnik w dniu 20 marca 2018 roku dokonał WDT i w tym samym dniu wystawił fakturę, deklaracje składane są za okresy miesięczne.

Tabela 2. Zasady wykazania w deklaracji VAT-7 transakcji WDT

Lp.	Data otrzymania dokumentów potwierdzających WDT	Termin i sposób wykazania w deklaracji VAT-7	Stawka VAT
1	Do 25 kwietnia	Deklaracja VAT-7 03/2018	0%
2	26 kwiecień–25 maj	Korekta deklaracji VAT-7 03/2018	0%
3	26 maj–25 czerwiec	Korekta deklaracji VAT-7 03/2018	0%
4	26 czerwiec–25 lipiec	Deklaracja VAT-7 06/2018 Sprzedaż wykazana jako sprzedaż krajowa	23%
5	Po 26 lipca	Korekta VAT-7 06/2018, Korekta VAT-7 03/2018	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Obrót zagraniczny...*, op. cit., s. 6.

¹⁵ Bartosiewicz A., op. cit., s. 675.

Podatnik dokonujący WDT zwykle wykazuje podatek naliczony lub nadwyżkę podatku do zwrotu. Nałożenie na podatnika obowiązku korekty deklaracji znacznie wydłuża podatnikowi termin zwrotu, liczony każdorazowo od momentu wpływu do urzędu deklaracji, w tym także korekty deklaracji.

6. Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów, czynności zrównane i wyłączone z WNT

Zgodnie z art. 9 ust. 1 WNT oznacza nabycie prawa do rozporządzania jak właściciel towarami, które w wyniku dokonanej dostawy są wysłane lub transportowane na terytorium innego państwa członkowskiego niż państwo wysyłki, niezależnie od tego kto towar przewozi i na czyje zlecenie. WNT jest swego rodzaju importem wewnątrzunijnym. Należny z tytułu obrotu podatek rozliczany jest przez nabywcę towaru w państwie, do którego następuje dostawa towarów.

Istniejące regulacje prawne pozwalają na wyodrębnienie czterech rodzajów wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów:¹⁶

- dokonywanego przez podatnika VAT,
- dokonywanego przez osobę prawną niebędącą podatnikiem,
- dotyczącego nowych środków transportu, niezależnie od statusu nabywcy,
- dotyczącego wyrobów akcyzowych.

Co do zasady, aby transakcja nabycia towarów była uznana za WNT, nabywca i dostawca muszą mieć status podatnika VAT lub podatnika od wartości dodanej, a nabywane towary mają służyć działalności gospodarczej podatnika. Nabywcą towarów może być również osoba prawna niebędąca podatnikiem z zastrzeżeniem art. 10. Natomiast w przypadku nabycia nowych środków transportu status nabywcy nie ma znaczenia. WNT nie wystąpi natomiast, gdy u podatnika unijnego, dokonującego sprzedaży, czynność ta nie jest uznawana za dostawę towarów, gdy dostawcą jest podmiot korzystający ze zwolnienia od podatku od wartości dodanej oraz gdy dostawa jest opodatkowana w systemie marży¹⁷.

Nie wszystkie transakcje polegające na nabyciu towarów od podatnika z innego kraju członkowskiego stanowią WNT. Lista wyłączeń przedmiotowych¹⁸ i podmiotowych zawarta jest w art. 10 ustawy o VAT. WNT nie wystąpi (zob. art. 10 ust. 1 pkt. 2) zatem w przypadku nabycia towarów przez:

- rolników ryczałtowych dla prowadzonej przez nich działalności rolniczej,
- podatników, którzy wykonują jedynie czynności inne niż opodatkowane podatkiem od towarów i usług i nie przysługuje im prawo do obniżenia podatku należnego o podatek naliczony przy nabyciu towarów i usług,

¹⁶ Bartosiewicz A., op. cit., s. 219.

¹⁷ Gazeta Podatkowa nr 15 (1369) z dnia 20 lutego 2017 r.; www.gofin.pl (2018.05.20).

¹⁸ Wyłączeniu z WNT podlega np. nabycie towarów, których import zwolniony jest z opodatkowania (zob. art. 10 ust. 1, pkt. 1, art. 45 ust. 1 pkt. 9, art. 80).

- podatników zwolnionych podmiotowo na mocy art. 113 ust. 1 i 9,
- osoby prawne, które nie są podatnikami.

Jeżeli całkowita wartość wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów na terytorium kraju nie przekroczyła w trakcie roku podatkowego oraz w poprzednim roku kwoty 50 000 zł¹⁹. Podmioty wymienione w art. 10 ust. 1 pkt. 2 mogą dobrowolnie wybrać opodatkowanie wewnątrzwspólnotowego nabycia. Jest to rozwiązanie korzystne w przypadku zakupu towarów, które w Polsce opodatkowane są niższą stawką niż w kraju nabycia. Wybór ten następuje w drodze złożenia naczelnikowi US pisemnego oświadczenia, jak również poprzez podatnie dokonującemu dostawy towarów numeru VAT UE, który został przyznany np. w związku ze zgłoszeniem podatnika do importu usług. Decyzją tą podatnik związany jest przez 2 lata licząc od dnia dokonania WNT, dla którego dokonano takiego wyboru (art. 10 ust. 6 i 7).

Do limitu w wysokości 50 000 zł nie jest wliczana kwota podatku od wartości dodanej należnego lub zapłaconego na terytorium państwa członkowskiego, z którego towary są wysyłane lub transportowane, jak również wartość nabycia nowych środków transportu i wyrobów akcyzowych. Obowiązek rozliczenia wewnątrzwspólnotowego nabycia wyrobów akcyzowych oraz nowych środków transportu wystąpi niezależnie od tego, czy została przekroczona kwota limitu²⁰.

Wewnątrzwspólnotowe nabycie ma miejsce nie tylko w przypadku dostawy towarów między różnym podmiotami. Zgodnie z art. 11, przez WNT rozumie się również przemieszczenie towarów przez podatnika podatku od wartości dodanej lub na jego rzecz, należących do tego podatnika, z terytorium innego państwa członkowskiego niż terytorium kraju, jeżeli towary te zostały przez tego podatnika na terytorium tego innego państwa w ramach prowadzonego przez niego przedsiębiorstwa wytworzone, wydobyte, nabyte, albo zimportowane i mają one służyć działalności gospodarczej podatnika. Przemieszczenie, o którym mowa w art. 11 (tzw. nietransakcyjne przemieszczenie towarów) ma być dokonane przez podatnika podatku od wartości dodanej, a zatem przez podatnika prowadzącego działalność w innym państwie członkowskim. W praktyce stosuje się również tę regulację w przypadku, gdy polski podatnik przemieszcza towary nabyte od kontrahenta spoza UE, dopuszczone do obrotu w państwie członkowskim. Przemieszczenie takie zostanie zobrazowane na przykładzie polskiego podatnika, który przemieszcza do kraju towary zimportowane z Kanady na terytorium Holandii²¹. W takim przypadku w Holandii najpierw ma miejsce import towarów, następnie z te-

¹⁹ U podatnika korzystającego ze zwolnienia podmiotowego może powstać obowiązek rozliczenia WNT w przypadku np. zakupu od kontrahenta unijnego maszyny o wartości przekraczającej 50 000 zł. Skutkuje to koniecznością zapłaty podatku VAT oraz złożenia deklaracji VAT-8.

²⁰ Bartosiewicz A., Kosacka-Łędziewicz D., *Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469832943> (2018.04.24).

²¹ Poprzez dokonanie importu do innego państwa członkowskiego polski podatnik staje się podatnikiem od wartości dodanej z tytułu importu tych towarów.

rytorium Holandii odbywa się wewnątrzwspólnotowa dostawa do Polski, w Polsce zaś wystąpi wewnątrzwspólnotowe nabycie.

Określone czynności, w ramach których podatnik od wartości dodanej przemieszcza należące do niego towary na terytorium innego państwa członkowskiego, zostały wyłączone z WNT. Wyłączenia te dotyczą trzech grup czynności:

- przemieszczenia towarów na terytorium innego państwa członkowskiego w celu dalszej ich dostawy na tym terytorium (zob. art. 12 ust.1 pkt. 1–3, np. towary mają być instalowane i montowane na terytorium Polski),
- przemieszczenia towarów na terytorium innego państwa członkowskiego w celu ich czasowego używania, a następnie powrotnego ich przemieszczenia (zob. art. 12 ust. 1 pkt. 4–8),
- przemieszczenia gazu w systemie gazowym lub energii elektrycznej w systemie elektroenergetycznym, energii cieplnej lub chłodniczej przez sieci dystrybucji (zob. art. 12 ust.1 pkt. 9).

Wymienione wyżej wyłączenia są analogiczne jak w przypadku WDT, dlatego też nie zostały one w tym punkcie szczegółowo omówione.

7. Obowiązek podatkowy w WNT

Obowiązek podatkowy w WNT, co do zasady, powstaje z chwilą wystawienia faktury przez podatnika od wartości dodanej, jednakże nie później niż 15. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym dokonano dostawy (art. 20 ust. 5). Ustawa o VAT łączy więc powstanie obowiązku podatkowego z momentem wystawienia faktury, nie ma tu znaczenia kiedy polski nabywca ją otrzyma. Wątpliwości podatników budzą jednak przypadki, w których sprzedawca wystawia fakturę jeszcze przed dokonaniem dostawy. Zagraniczni kontrahenci wystawiają faktury zgodnie z przepisami obowiązującymi w ich państwach i przepisy te mogą przewidywać możliwość wystawiania faktur z tytułu WDT zanim dojdzie do dostawy²². Zdaniem organów podatkowych data tak wystawionej faktury wyznacza moment powstania obowiązku podatkowego (zob. interpretacja indywidualna wydana przez Dyrektora Izby Skarbowej w Katowicach z dnia 29 listopada 2016, nr 2461-IBPP2.4512.769.2016.1.EJU).

W przypadku, gdy przedmiotem nabycia są nowe środki transportu obowiązek podatkowy powstaje z chwilą otrzymania towarów, nie później niż z chwilą wystawienia faktury (art. 20 ust. 9). Przekazanie zaliczki na poczet WNT, jak również otrzymanie faktury zaliczkowej wystawionej przez unijnego dostawcę nie powoduje powstania obowiązku podatkowego²³. Zasady ustalania podstawy opodatkowania dla WNT określa art. 30a, z treści którego wynika, że podstawa ta ustalana jest na zasadach przewidzianych dla krajowej dostawy towarów (art. 29a ust. 1, 6, 7, 10 i 11). Z kolei zasady prze-

²² Gazeta Podatkowa nr 43 (1500) z dnia 28 maja 2018 r.

²³ Zob. Dyrektor IS w Poznaniu interpretacja indywidualna z dnia 27 lipca 2016 r., sygn. ILPP4/4512-1-167/16/2/JN.

liczania na złote wartości zakupionych towarów w ramach WNT, wyrażonej w walucie obcej, określa art. 31a ust. 1 ustawy o VAT. W przypadku wewnątrzwspólnotowych przemieszczeń towarów w obrębie majątku podatnika VAT UE, podstawę opodatkowania stanowi cena nabycia przemieszczanych towarów lub koszt wytworzenia, określone w momencie nabycia²⁴.

8. Rozliczenie WNT

W związku z dokonaniem transakcji WNT nabywca zobowiązany jest do rozliczenia podatku należnego. Co do zasady, wykazany podatek należny stanowi dla niego równocześnie podatek naliczony do odliczenia. Odliczenie podatku naliczonego z tytułu WNT może być nastąpić w rozliczeniu za okres, w którym w odniesieniu do towarów powstał obowiązek podatkowy (art. 86 ust. 10b pkt. 2). Podatnik może również dokonać odliczenia za jeden z dwóch następnych okresów rozliczeniowych (art. 86 ust. 11). Skorzystanie z prawa do odliczenia w rozliczeniu za okres, w którym powstał obowiązek podatkowy lub w rozliczeniu za jeden z dwóch kolejnych okresów możliwe jest pod warunkiem, że podatnik:

- otrzyma fakturę dokumentującą dostawę towaru w terminie 3 miesięcy od upływu miesiąca, w którym w odniesieniu do nabytych towarów powstał obowiązek podatkowy,
- uwzględni kwotę podatku należnego w deklaracji składanej za okres, w której powstał obowiązek podatkowy dla transakcji stanowiącej WNT, nie później niż w terminie 3 miesięcy od upływu miesiąca, w którym w odniesieniu do nabytych towarów powstał obowiązek podatkowy.

Jeśli podatnik nie otrzyma we wskazanym 3-miesięcznym terminie faktury, jest zobowiązany do pomniejszenia podatku naliczonego w rozliczeniu za okres, w którym upłynął ten termin (art. 86 ust. 10g), jeżeli wcześniej skorzystał z prawa do odliczenia. Otrzymanie faktury w terminie późniejszym upoważnia podatnika do zwiększenia podatku naliczonego w rozliczeniu za okres, w którym podatnik otrzymał fakturę (art. 86 ust. 10h). W przypadku braku faktury w terminie „warunkowym” oraz nieuwzględnienia podatku należnego w deklaracji, w której podatnik jest obowiązany rozliczyć ten podatek, podatnik jest uprawniony do odliczenia podatku naliczonego z tytułu WNT na bieżąco, ale dopiero w rozliczeniu za okres rozliczeniowy, w którym otrzyma fakturę i dokona korekty deklaracji wykazując podatek należny. Przykładowe sytuacje, kiedy faktura nie została otrzymana w okresie warunkowym lub przez pomyłkę nie wykazana w deklaracji, zostały przedstawione w tabeli nr 3.

²⁴ Olchowicz I. (red.), op. cit., s. 139.

Tabela 3. Zasady rozliczania podatku VAT z tytułu WNT – wybrane przykłady

Nabycie towaru	Obowiązek podatkowy	Rozliczenie VAT	Otrzymanie faktury	Korekty
Styczeń 2018	Nie wykazany z uwagi na brak faktury	Brak rozliczenia	Lipiec	Faktura wystawiona 31 stycznia Korekta deklaracji za styczeń – wykazanie VAT należnego Deklaracja za lipiec – wykazanie VAT naliczonego
Luty 2018	Luty, ale podatnik przez pomyłkę nie rozliczył transakcji	Brak rozliczenia	Luty	Błąd dostrzeżony w grudniu Korekta deklaracji za luty złożona do 27 grudnia – wykazanie VAT należnego oraz zwiększenie VAT naliczonego w deklaracji za listopad
Lipiec 2018	Lipiec	VAT należy i naliczony – deklaracja za lipiec	Grudzień; faktura wystawiona 25 lipca	Korekta deklaracji za październik „in minus” VAT naliczony; zwiększenie VAT naliczonego w deklaracji za grudzień

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gazeta Podatkowa nr 15 (1369), op. cit.

W przypadku nie otrzymania faktury w okresie warunkowym, podatek naliczony zostanie ujęty w znacznie późniejszym okresie niż podatek należny. Skutkuje to koniecznością zapłaty odsetek za zwłokę od zaległości podatkowych oraz złożeniem oprócz korekt odpowiednich deklaracji VAT-7 również korekt JPK_VAT. Wprowadzona z dniem 1 stycznia 2017 roku nowelizacja art. 86 ust. 10b pkt 2 lit.b wzbudziła wiele sporów i kontrowersji, zarzuca się jej m.in. naruszenie zasady neutralności (zob. wyrok WSA w Krakowie z 29 września 2017 r., sygn. akt I/SA/Kr709/17). Stanowisko zawarte w przytoczonym wyroku nie jest jednakże obecnie akceptowane przez organy podatkowe.

9. Deklaracje podatkowe i informacja podsumowująca

Podatek VAT pobierany jest w trybie samodzielnego ustalenia zobowiązania podatkowego. Deklaracje podatkowe odgrywają zatem istotną rolę w zakresie sprawozdawczości podatkowej i rozliczeń podatkowych.

Od stycznia 2018 r. przepisy ustawy o VAT (art. 99 ust. 11b) zobowiązują podatników do składania deklaracji za pomocą środków komunikacji elektronicznej. Co do zasady, deklaracja VAT-7 składana jest za okresy miesięczne, jedynie mali podatnicy mogą ją składać za okresy kwartalne. Zasady ujmowania transakcji WDT i WNT w deklaracji VAT-7 oraz dokonywania korekt ze względu na dysponowanie dokumentami potwierdzającymi w sposób jednoznaczny WDT lub WNT zostały już omówione w punktach 5 i 8. Powodem korekt zmniejszających lub zwiększających mogą być również inne przyczyny, takie jak zwrot towaru, zmniejszenie ceny, poprawienie błędu. Zasady ujmowania korygujących faktur sprzedaży dokumentujących WDT zostały przedstawione w tabeli 4.

Tabela 4. Rozliczanie faktur korygujących WDT

Rodzaj faktury korygującej	Przyczyna korekty	Okres rozliczenia faktury korygującej	Kurs waluty
„in minus”/ „in plus”	Poprawienie błędu, np. rachunkowego	Okres wykazania faktury pierwotnej	Zastosowany do faktury pierwotnej
„in minus”/ „in plus”	Nowe okoliczności, np. zwrot towaru, rabat; zmiana ceny	Okres powstania przyczyny korekty	Ostatni dzień roboczy poprzedzający wystawienie faktury korygującej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jasiński M., *Transakcje zagraniczne – zakupy i dostawy towarów*, Biuletyn VAT 3/2017, IFK Platforma Księgowych (2018.025.24).

Z kolei zasady rozliczania korekt transakcji wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów spowodowanych m.in. udzieleniem skonta, premii pieniężnej, czy też uznaniem reklamacji przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Terminy rozliczenia korekt WNT – wybrane przykłady

Powód korekty	Okres rozliczenia korekty	Kurs waluty	Stanowisko organu
Uznane reklamacje, udzielone rabaty	Okres otrzymania dokumentów korygujących	Kurs z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego dzień wystawienia faktury korygującej	Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie, 29 kwiecień 2015 r. sygn. IPPP3/4512-118/15-2/JF
Pomyłka w cenie	Okres rozliczenia dostawy pierwotnej	Kurs zastosowany w przypadku pierwotnej transakcji	Dyrektor Izby Skarbowej w Katowicach 25 czerwiec 2014 r. sygn. IBPP4/443-131/14/LG
Zmiana ceny – brak możliwości jej ustalenia w chwili dokonania dostawy	Okres otrzymania dokumentów korygujących	Kurs z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego dzień wystawienia faktury korygującej	Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie 29 kwiecień 2015r. sygn. IPPP3/4512-118 /15-2/JF
Premia pieniężna	Okres otrzymania dokumentów korygujących	Kurs z ostatniego dnia roboczego poprzedzającego dzień wystawienia faktury korygującej	Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie 8 lipiec 2013r. sygn. IPPP3/443-342 /13-4/KT
Udzielenie skonta	Okres dokonania zapłaty, uprawnienia do skorzystania ze skonta	Kurs zastosowany w przypadku pierwotnej transakcji	Dyrektor Izby Skarbowej w Warszawie 26 październik 2015r. sygn. IPPP3/4512-654/15-2/KT

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jasiński M., op. cit.

Dokonanie przez podatnika wewnątrzwspólnotowej dostawy i/lub nabycia rodzi również obowiązek złożenia VAT-UE tj. informacji podsumowującej o dokonanych wewnątrzwspólnotowych transakcjach. Podatnicy zobowiązani są do

składania miesięcznych informacji podsumowujących do 25. dnia miesiąca następującego po miesiącu, w którym powstał obowiązek podatkowy. Zgodnie z art. 100 ust. 1 obowiązek ten dotyczy podatników dokonujących klasycznego wewnątrzwspólnotowego nabycia i/lub dostawy, jak i nietransakcyjnego przemieszczenia towarów. Podatnik nie składa jednak informacji podsumowującej, jeżeli dokonana przez niego dostawa nie ma prawa do opodatkowania stawką 0%. Stanowisko takie potwierdza wyrok Wojewódzkiego Sądu Administracyjnego we Wrocławiu (sygn. Akt I Sa/Wr 585/16). W tym samym wyroku Sąd wskazuje również, że prawo do zastosowania stawki 0% w przypadku dokonania przemieszczenia własnych towarów (WDT nietransakcyjne) przez polskiego podatnika do innego państwa członkowskiego wymaga dokonania rejestracji tego podatnika dla potrzeb podatku od wartości dodanej w tym innym państwie²⁵.

W przypadku stwierdzenia jakichkolwiek błędów w złożonej informacji podsumowującej, podatnik jest zobowiązany złożyć niezwłocznie korektę tej informacji za pomocą środków komunikacji elektronicznej (art. 101). Jeśli korekta transakcji wewnątrzwspólnotowej jest wynikiem błędu lub pomyłki, należy ją uwzględnić za okres, w którym powstał obowiązek podatkowy, wypełniając formularz VAT-UEK. Jeśli natomiast korekta jest wynikiem nowych okoliczności (np. przyznanie rabatu) niemożliwych do przewidzenia w momencie pierwotnego dokonania transakcji, to skutki korekty uwzględnia się w bieżącej informacji podsumowującej²⁶.

10. Podsumowanie

Skomplikowane regulacje prawa podatkowego, częsta zmiana przepisów, rozbieżne interpretacje organów podatkowych i orzecznictwa sądowego, oddziałują na ryzyko podatkowe, które towarzyszy każdemu podmiotowi prowadzącemu działalność gospodarczą. W artykule omówiono wybrane aspekty transakcji wewnątrzunijnych, które nie wyczerpują puli praktycznych problemów i rozwiązań prawnych w zakresie np. transakcji trójstronnych w obrocie zagranicznym, dokonywania wewnątrzwspólnotowych dostaw i nabyć przez magazyn konsygnacyjny, czy też świadczenia usług dla kontrahentów unijnych.

Rozszerzanie skali działalności przez podatników, poprzez wchodzenie na nowe rynki zagraniczne, wymaga nie tylko działań natury organizacyjnej czy marketingowej, ale i również odpowiedniego przygotowania prawnego w celu ograniczenia wystąpienia nieprawidłowości w zakresie zobowiązań podatkowych, w tym zobowiązań z tytułu podatku VAT. Nieprawidłowości te bowiem prowadzić mogą do zaległości podatkowych i naliczenia odsetek, jak również wydłużyć termin zwrotu nadwyżki podatku naliczonego nad należnym, w konsekwencji w niekorzystny sposób oddziaływać na płynność finansową jednostki.

²⁵ Kiedy WDT wykazujemy w informacji podsumowującej? Poradnik VAT nr 23 (431) z dnia 10 grudnia 2016 r., www.sgg.gofin.pl (2018.05.06).

²⁶ Szewc A., *Informacje podsumowujące 2017 – krajowe i unijne*, Biuletyn VAT 4/2017, IFK Platforma Księgowych (2018.05.24).

Literatura

- [1] Bartosiewicz A., *VAT Komentarz*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
- [2] Bartosiewicz A., Kosacka-Łędzewicz D., *Wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469832552>.
- [3] Bartosiewicz A., Kosacka-Łędzewicz D., *Wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów*, <https://sip.lex.pl/#/publication/469832943>.
- [4] Gazeta Podatkowa nr 43 (1500) z dnia 28 maja 2018 r.
- [5] Gazeta Podatkowa nr 15 (1369) z dnia 20 lutego 2017 r.
- [6] Jasiński M., *Transakcje zagraniczne – zakupy i dostawy towarów*, Biuletyn VAT 3/2017, IFK Platforma Księgowych.
- [7] *Kiedy WDT wykazujemy w informacji podsumowującej?* Poradnik VAT nr 23 (431) z dnia 10 grudnia 2016 r., www.sgk.gofin.pl.
- [8] *Obrót zagraniczny – rozliczenie podatkowe i ujęcie w księgach rachunkowych*, Monitor księgowego nr 3 (343) marzec 2018.
- [9] Olchowicz I. (red.), *VAT w działalności gospodarczej*, Difin, Warszawa 2015.
- [10] Szwęch A., *Informacje podsumowujące 2017 – krajowe i unijne*, Biuletyn VAT 4/2017, IFK Platforma Księgowych.
- [11] Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, (Dz. U. z 2017 r., poz. 1221 ze zm.).
- [12] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r., Ordynacja podatkowa, (Dz. U. z 2018 r., poz. 800).
- [13] www.podatekvat.pl/arttykul,17,14914,obowiazek-podatkowy-w-vat-przy-fakturze-zaliczkowej-wdt.html.

Wybrane typologie otwartych innowacji

Streszczenie

W tradycyjnym ujęciu proces innowacji jest zamknięty, ponieważ projekty badawcze czy rozwojowe generowane są wewnątrz firmy i przez firmę wprowadzane na rynek. Chesbrough sformułował paradygmat otwartych innowacji, zakładający, że firmy mogą i powinny wykorzystywać zewnętrzne i wewnętrzne pomysły, a także zewnętrzne i wewnętrzne ścieżki rynkowe w poszukiwaniu nowych możliwości swojego rozwoju (Chesbrough 2003, s. XXIV). Rozwój współpracy z zewnętrznymi partnerami wiedzy jest możliwy dzięki rozwojowi technologii informacyjno-komunikacyjnych (ang. information and communication technologies – ICT), które doprowadziły do obniżenia kosztów komunikacji, a tym samym obniżenia kosztów dostępu do wiedzy i łatwiejszemu pozyskiwaniu rozproszonej wiedzy z całego świata. Otwartość na innowacje odnosi się do kształtowania takich relacji z podmiotami zewnętrznymi, które służą pozyskaniu pomysłów i rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych, marketingowych itp. w celu poprawy efektywności innowacji wewnętrznych. Firmy mogą w różny sposób angażować się w pozyskiwanie innowacji, które mogą różnić się względem siebie zakresem i intensywnością. Autor wybrał kilka typologii otwartych innowacji, które systematyzują to dość nowe zjawisko w polskiej literaturze naukowej.

Publikacja jest rezultatem postępowania badawczego opartego na przeglądzie literatury przedmiotu, wnioskowania dedukcyjnego opartego na przesłankach wynikających z analizy czterech przypadków koncernów chemicznych oraz obserwację autora jako członka zarządu spółek Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych.

Słowa kluczowe: *innowacje, otwarte innowacje, typologie otwartych innowacji.*

1. Wstęp

W przedsiębiorstwie otwartym na innowacje projekty mogą wejść lub wyjść na różnych etapach procesu komercjalizacji. Mogą być uruchamiane z wewnętrznych lub zewnętrznych źródeł, a nowa technologia może wejść do procesu na różnych etapach jego zaawansowania. Ponadto, projekty mogą być wprowadzane na rynek na wiele sposobów, na przykład przez firmę typu spin-off, sprzedaż licencji czy też przez własne kanały dystrybucji. Chesbrough pragnąc zobrazować złożoność pojęcia otwartych innowacji chętnie odwołuje się do wielu określeń śniegu: „Tak jak Eskimosi mają dziesiątki słów oznaczających „śnieg”, termin „otwarta innowacja” nabrał wielu znaczeń” [Chesbrough, 2012, s. 20; Chesbrough, 2017, s. 35].

¹ Dr, Wydział Ekonomiczny UMCS w Lublinie

Paradygmat otwartych innowacji jest przeciwieństwem tradycyjnego modelu integracji pionowej, w której innowacje wewnętrzne prowadzą do opracowania produktów czy usług dystrybuowanych następnie przez firmę. Pionowo zintegrowany model jest tym, co nazywamy zamkniętym modelem innowacji. Sam ojciec otwartych innowacji określa je jako „wykorzystanie celowych napływów i wypływów wiedzy w celu przyspieszenia wewnętrznych innowacji i poszerzenia rynków zewnętrznych ich zastosowania” [Chesbrough, 2006]. Przyznaje jednak, że jego definicja nie jest powszechnie akceptowana. Na przykład Eric von Hippel analizuje otwarte innowacje w kontekście oprogramowania o otwartym kodzie źródłowym. W tej koncepcji użytkownicy powinni dzielić się swoją wiedzą swobodnie w obrębie swojej społeczności, ponieważ jako użytkownicy czerpią z tego korzyści [von Hippel, 2005].

Autor poddał analizie cztery międzynarodowe korporacje chemiczne, które są liderami w branży chemicznej w obszarze produktów dla rolnictwa: BASF, Yara, Monsanto oraz Solvey. Wszystkie analizowane firmy bardzo dużą uwagę przywiązują do działalności badawczo-rozwojowej, nie ograniczając się do własnych komórek, ale rozwijając ją „ponad granicami” swoich firm. Nie ograniczają się również do poszukiwania i wdrażania nowych, innowacyjnych produktów czy technologii, ale rozwijają swoją działalność w oparciu o nowe rozwiązania organizacyjne i marketingowe, służące budowaniu wartości swoich klientów. Argumentem często przywoływanym jest propozycja wspólnego poszukiwania z innymi interesariuszami rozwiązań dla globalnych wyzwań przed jakim staje człowiek. Bardzo chętnie angażują się we wspólne projekty z innymi interesariuszami powołując do tego celu nowe wyspecjalizowane podmioty koordynujące te działania. Obiecujące innowacje są rozwijane w oparciu o spółki specjalnego przeznaczenia (SPV – ang. *Special Purpose Vehicle*), głównie w celu zminimalizowania ryzyka inwestycyjnego. Nowe inwestycje najczęściej przyjmują postać przedsięwzięć typu *start-up*, *spin-off* lub *joint venture*.

Nowe podmioty w ekosystemie innowacji koncernów chemicznych poszukują dodatkowych źródeł zasilania finansowego w oparciu o środki publiczne przeznaczone dla interesariuszy sektora rolno-spożywczego, korzystają z narzędzi *venture capital* czy *fundingu*. W ten sposób poszerzają możliwości komercjalizacji innowacji powiększając potencjał obsługiwanego rynku. Rozwijają nowe mechanizmy budowania i zarządzania ekosystemem. Własność intelektualna staje się aktywem strategicznym w budowaniu wartości firmy.

Reasumując analizę wybranych koncernów chemicznych należy wskazać, że wszystkie budują szersze struktury, oparte na partnerstwie z innymi podmiotami biznesowymi a także coraz chętniej z podmiotami sektora publicznego, organizacji pozarządowych, indywidualnych użytkowników lub społeczności internetowych. Analizowane koncerny chemiczne rozwijając swoją działalność innowacyjną tworzą ekosystemy innowacji. Otwierają się na globalną współpracę w realizacji projektów badawczo-rozwojowych dzieląc się posiadanym know-how, wykorzystując przy tym wiedzę i umiejętności specjalistów z różnych branż, jednostek, regionów świata. Przeprowadzona analiza

pozwoiliła na dobór typologii otwartych innowacji najchętniej wykorzystywanych przez biznes. Typologie te dotyczą stosowanych strategii pozyskiwania innowacji, partnerów do działań innowacyjnych czy też klasyfikacji otwartych innowacji w kontekście otwartości modeli biznesowych firm.

Publikacja jest rezultatem postępowania badawczego opartego na przeglądzie literatury przedmiotu, wnioskowania dedukcyjnego opartego na przesłankach wynikających z analizy czterech przypadków koncernów chemicznych oraz obserwację autora jako członka zarządu spółek Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych.

2. Typologia Saebi i Foss

Saebi i Foos wskazują na trzy istotne kwestie niezbędne dla zrozumienia otwartych innowacji:

- po pierwsze, otwarte innowacje obejmują procesy pozyskania z zewnątrz wiedzy i umiejętności dla firmy (dotyczące wewnętrznego wykorzystania zewnętrznej wiedzy) jak i przekazywanie jej na zewnątrz (dotyczące zewnętrznego wykorzystania wewnętrznej wiedzy);
- po drugie, umiejętność transferu wiedzy i jej wykorzystania wymaga pewnego stopnia „przepuszczalności” granic organizacji;
- po trzecie, firma powinna zapewnić coś w rodzaju parasola chroniącego i integrującego już istniejące działania w tym obszarze [Saebi, Foss, 2015].

Intensywność, czy inaczej rzecz ujmując głębokość, oznacza stopień zaangażowania firmy w pozyskiwanie wiedzy z źródeł zewnętrznych. Można ją mierzyć liczbą zewnętrznych partnerów zintegrowanych z działalnością innowacyjną firmy (np. wspólne projekty badawczo-rozwojowe). Firmy przyjmują różne strategie poszukiwania i pozyskiwania innowacji.

Autorzy zaproponowali typologię otwartych strategii pozyskiwania innowacji według intensywności, głębokości i szerokości poszukiwań wiedzy, rysunek 1.



Rys. 1. Typologia dośrodkowych otwartych strategii pozyskiwania innowacji

Źródło: (Saebi, Foss, 2015, s. 14).

Strategia innowacji opartych na rynku polega na zdobywaniu wiedzy przez rynek (np. w oparciu o licencje, własność intelektualną) co w konsekwencji powinno doprowadzić do zwiększenia wydajności innowacji poprzez szybsze wprowadzenie i wdrożenie innowacji. Ponadto, pozyskanie łatwo dostępnych technologii może znacząco obniżyć koszty rozwoju zapewniając większy potencjał do przechwytywania wartości. Strategia ta powinna doprowadzić do ukierunkowanego na efektywność modelu biznesowego, przez co firma powinna zwiększyć swoją zdolność tworzenia i przechwytywania wartości. Ten otwarty model biznesowy oparty na efektywności ogranicza rolę wewnętrznych komórek badawczo-rozwojowych. Firmy kupują gotowe rozwiązania własności intelektualnej, które uzupełniają posiadane zasoby, co pozwala na skrócenia czasu wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań na rynek (Chesbrough, 2003; Ebersberger i inni, 2012; Dahlander, Gann, 2010).

Strategia innowacji oparta na „tłumie” polega na pozyskaniu przez organizację „mądrości tłumu” z grona użytkowników, ekspertów, dostawców, innowacyjnych naukowców i innych zainteresowanych społeczności w celu poszukiwania i biznesowego wykorzystania nowych, innowacyjnych pomysłów (Sopińska, 2013; Howe, 2008). Przyjmując tę strategię firma może tworzyć dodatkową wartość, oferując użytkownikom nową propozycję, dopasowaną i współtworzoną przez zainteresowane innowacjami społeczności. Należy zwrócić uwagę, że strategia innowacji opartej na „tłumie” wymaga odpowiedniego zarządzania, bowiem społeczności użytkowników stają się integralną częścią struktury modelu biznesowego. Kluczowym czynnikiem wartości tego typu modelu biznesowego jest umiejętność zaoferowania propozycji wartości dopasowanej i współtworzonej przez społeczność użytkowników. Otwarty model biznesowy jest „ukierunkowany na użytkownika”.

Strategia wspólnoty innowacyjnej polega na wyborze ściśle określonych partnerów w celu wzajemnego rozwoju innowacji, których współpraca wymaga ścisłej interakcji ułatwiającej przekazywanie i dzielenie się wiedzą, również tą nieformalną (milczącą) między stronami. Firmy tej kategorii nawiązują współpracę poprzez porozumienia z kilkoma partnerami wiedzy, takimi jak główni odbiorcy/użytkownicy, uczelnie i instytuty badawcze i inne zainteresowane projektami podmioty (np. von Hippel, 2005). Praktyka biznesu wskazuje na przykłady nawiązywania sojuszy z partnerem na rzecz wspólnego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych lub też angażowanie przyszłych użytkowników we wspólne procesy (np. Dyer, Nobeoka, 2000).

Strategia innowacji oparta na sieci polega na głębokiej integracji w ramach otwartego modelu biznesowego firmy dużej liczby niejednorodnych partnerów zewnętrznych (Dolińska, 2015). Komunikacja firmy z pojedynczymi osobami, społecznościami, czy innymi organizacjami oparta jest na platformie informatycznej. Przyjęcie tego typu strategii innowacyjnej łączy wyzwania wszystkich wymienionych strategii: potrzebę wyszukiwania i identyfikowania zewnętrznych źródeł wiedzy, przyjmowanie i integrację zewnętrznych idei oraz wyzwania związane z zarządzaniem zewnętrznymi partnerami. Firma staje się częścią większego ekosystemu innowacyjnego składającego się z jedno-

stek, społeczności i różnych organizacji (Keinz i inni, 2012, s. 20–36). Przyjmując strategię innowacyjności opartej na sieci, firma tworzy model biznesowy, który działa jak otwarta platforma innowacji skierowana do wielu partnerów.

3. Typologia Vanhaverbeke, Chesbrough

Otwarta innowacja to nie kolejna praktyka zarządcza, którą można wdrożyć jako dodatek do istniejącego modelu zarządzania. Firmy powinny przeorganizować swoje modele biznesowe w taki sposób, by strategię otwartych innowacji były ich integralnym elementem. Autorzy dokonują zatem klasyfikacji otwartych innowacji w kontekście otwartości modeli biznesowych firm [Vanhaverbeke, Chesbrough, 2014, s. 50–68]. Jest ona oparta na prostych kombinacjach otwartych lub zamkniętych innowacji oraz tradycyjnych i otwartych modeli biznesowych.

Otwarte innowacje i otwarte modele biznesowe można rozpatrywać osobno. Może przecież być tak, że firma otwiera się na innowacje, ale trzyma się zamkniętego modelu biznesowego. Może być również tak, że firma dysponuje otwartym modelem biznesowym, ale opiera się na polityce zamkniętej na innowacje zewnętrzne. Analiza możliwych kombinacji, zdaniem autorów prowadzi do szerokiego spectrum różnych możliwości.

Otwarte innowacje łączą wewnętrzne i zewnętrzne pomysły w celu opracowania produktów, usług lub procesów dla realizacji których wymagane są określone modele biznesowe. Otwartość na innowacje wymaga przepływu wiedzy ze źródeł zewnętrznych, ale nie musi oznaczać, że partnerzy zewnętrzni współtworzą wartość. Innymi słowy partnerzy w procesach innowacyjnych są zaangażowani jedynie w rozwój produktu, a nie jego wprowadzenie na rynek czy inaczej rzecz ujmując, komercjalizowanie oferty.

Otwarte modele biznesowe zaś są związane z tworzeniem, przechwytywaniem i dostarczaniem wartości poprzez wprowadzanie nowych produktów bądź usług na rynek. Można wyprodukować i dystrybuować samodzielnie lub też skorzystać ze współpracy z innymi partnerami łańcucha wartości. Zamknięte lub samodzielne modele biznesowe dotyczą sytuacji, gdy firmy wprowadzają nową ofertę na rynek wykorzystując własne aktywa albo też korzystają z usług dystrybucyjnych na zasadach rynkowych. Inaczej sytuacja wygląda kiedy wprowadzenie nowej oferty na rynek wymaga bliskiej współpracy oraz dodatkowych danych od partnerów łańcucha wartości. Wartość dodana w takiej sytuacji jest tworzona wspólnie z partnerami strategicznymi i musi być dzielona między nich. Część innowacji nie znalazła akceptacji rynkowej tylko dlatego, że firma wdrażająca innowacje nie potrafiła zarządzać ekosystemem partnerów z łańcucha wartości². Otwarte lub powiązane modele biznesowe odnoszą się zatem do sytuacji, w których innowacyjna

² Autorzy podają przykład genetycznie modyfikowanego pomidora firmy Flavr Savr oraz przykłady takie jak e-booków, aparatów cyfrowych, insuliny wziewnej, elektronicznych kart zdrowia itp.,

firma opiera się na zasobach swoich partnerów, aby wspólnie tworzyć wartość dla klientów.

W tablicy 1 przedstawiono kombinację różnych typów innowacji z otwartymi i zamkniętymi modelami biznesowymi, której rezultatem jest schemat klasyfikacji z sześcioma różnymi sytuacjami. Autorzy nie ograniczyli się do podziału innowacji na zamknięte lub otwarte. Uzupełnili podział o dwa kryteria innowacji otwartych, a mianowicie:

- otwarte na napływ innowacji zewnętrznych wzbogacający własną bazę wiedzy poprzez integrację wiedzy partnerów, oraz
- otwarte na przekazywanie niewykorzystywanej wiedzy na zewnątrz poprzez sprzedaż własności intelektualnej w postaci np. licencji czy praw autorskich innym firmom.

Tablica 1. Klasyfikacja kombinacji otwartych innowacji i otwartych modeli biznesowych

Modele	Zamknięte / samodzielne modele biznesowe	Otwarte / powiązane modele biznesowe
Otwarte na pozyskiwanie innowacji	3. Wykorzystaj wiedzę innych w celu opracowania nowej oferty	6. Wykorzystaj wiedzę innych, aby stworzyć nowy model biznesowy
Otwarte na przekazywanie innowacji	2. Niewykorzystana wiedza używana przez innych	5. Wiedza wewnętrzna dostępna dla innych w celu opracowania nowego modelu biznesowego
Zamknięte na innowacje	1. Zamknięty model innowacji	4. Wyszukaj aktywa posiadane przez innych w celu opracowania nowego modelu biznesowego

Źródło: [Vanhaverbeke, Chesbrough 2014, s. 54].

Tablica 1 wskazuje sześć możliwych kombinacji klasyfikacji różnych typów modeli innowacji:

1. Zamknięty model innowacji

Model ten prezentuje klasyczny przypadek zamkniętego paradygmatu innowacji. W zamkniętym modelu firmy generują własne pomysły, rozwijają je i wprowadzają na rynek na własną rękę. Zamknięta innowacja oznacza, że firma prowadzi prace badawczo-rozwojowe w ramach swoich własnych komórek. Firma chce zachować pełną kontrolę i tajemnicę prowadzonych procesów B+R.

2. Nieużywana wiedza używana przez innych

W tym modelu wiedza niewykorzystywana przez jej właściciela jest udostępniana innym podmiotom w oparciu o umowę licencyjną czy firmom typu *spin-off*. Podmiot pozyskujący wiedzę rozwija technologie, wytwarza nowy produkt i wprowadza go na rynek w oparciu o własny model biznesowy. Dostawca wiedzy nie jest zaangażowany w komercjalizację technologii.

3. Wykorzystanie wiedzy innych w celu opracowania nowej oferty

Model ten jest podobny do poprzedniego z tą różnicą, że firma poszukuje wiedzy z zewnątrz, które pomoże w rozwoju nowych produktów czy usług w ramach własnego modelu biznesowego. Istotne jest, aby firma skupiała się na innowacjach, które mogą tworzyć wartość w jej modelu biznesowym, ponieważ pozyskując zewnętrzną wiedzę musi samodzielnie produkować i wprowadzać nową ofertę na rynek.

4. Wyszukiwanie zasobów należących do innych w celu opracowania nowego modelu biznesowego

Firmy mogą opracowywać nowe technologie przede wszystkim we własnym zakresie, jednak ich model biznesowy wymaga otwartego podejścia do innowacji. Dobrym tego przykładem jest iPhone, którego realna wartość tkwi w aplikacjach, a nie samym urządzeniu. Otwarcie iPhone'a na niezależnych programistów przekształciło urządzenie w platformę, na której Apple i zewnętrzni programiści wspólnie tworzą wartość dla klientów. Apple jednak zachował kontrolę nad tym ekosystemem innowacji (szerzej Chesbrough 2006).

5. Wiedza wewnętrzna dostępna dla innych w celu opracowania nowego modelu biznesowego

Firmy w tym modelu posiadając znaczną wiedzę wewnętrzną wykorzystują swoje technologie, licencje, know-how do rozwoju platformy, która jest źródłem ich zysków. Silna platforma powinna skłaniać inne firmy do opracowywania własnych aplikacji i umieszczania ich na niej. Tak zachował się IBM obsługując system Linux.

6. Wykorzystanie wiedzy innych osób do stworzenia własnego modelu biznesowego

W tym modelu firma pozyskuje wiedzę od innych organizacji, aby utworzyć model biznesowy powiązany z modelami biznesowymi współpracujących organizacji. Ten rodzaj współpracy pozwala firmom wymyślać nowe strategie wykraczające poza klasyczne przykłady otwartych innowacji.

Większość przykładów OI opisanych w literaturze przedmiotu można zdaniem autorów przypisać do lewej kolumny tablicy 2, powiązane lub sieciowe modele zyskały znacznie mniejszą popularność. A przecież organizacje, które nie dysponują innowacjami w swojej branży mogą być nadal konkurencyjne, dzięki odpowiedniej sieci innowacji i partnerów w łańcuchu wartości [szerzej Nambisan, Sawhney, 2009, s. 128–135 oraz Chesbrough, Di Minin, 2014, s. 3–28].

4. Typologia Philipsa

Idea otwartych innowacji może występować w różnym natężeniu i konfiguracji. Istnieje w związku z tym wiele „twarzy” otwartych innowacji, odpowiednich dla rozwiązania różnych problemów badawczych. Phillips dokonał rozróżnienia typów otwartych innowacji za pomocą dwóch kryteriów [Phillips 2010, s. 175–183]. Pierwszym z kryteriów jest otwartość dla twórców innowacji, a właściwie odpowiedź na pytanie: czy

dobór twórców innowacji jest kierowany do określonej grupy, czy otwarty dla wszystkich? Przedsiębiorstwo – sponsor projektu, ma do rozważenia kogo zaprosić na sesję generowania pomysłów, od starannie dobranego zespołu aż po „crowdsourcing”. Drugie kryterium dotyczy problemu badawczego; czy problem powinien być określony przez przedsiębiorstwo, czy też uczestnicy powinni mieć możliwość zgłaszania pomysłów bez określenia granic lub warunków? Sponsor projektu może poprosić uczestników o odpowiedź na zadeklarowany problem lub wyzwanie, bądź też poszukiwać wszelkich pomysłów, które uczestnicy mają, niezależnie od stopnia ich dostosowania do potrzeb i strategii firmy. Na podstawie takich kryteriów wyodrębniono cztery typy otwartych innowacji (rys. 2).

Typ „wszystkie pomysły” to prawdopodobnie najbardziej znany rodzaj otwartych innowacji, oparty na uczestnictwie wszystkich zainteresowanych przesłaniem bądź przejrzeniem pomysłów innych. Autor podaje przykład witryny internetowej IdeaStorm firmy Dell, która umożliwia każdemu zainteresowanemu przesyłanie pomysłów dotyczących swoich produktów, usług, modelu biznesowego lub czegokolwiek innego. Spośród 15 tys. pomysłów pochodzących z platformy internetowej Dell wdrożył 400. Dell nie zaprasza konkretnych osób lub firm do zgłaszania pomysłów i nie eliminuje ani nie wyklucza nikogo. Każdy – klienci, partnerzy, a nawet konkurenci mogą zgłaszać pomysły. Firma również nie wymaga, aby zgłoszone pomysły odnosiły się do konkretnego problemu. Ten rodzaj otwartej innowacji zyskał największą popularność, ponieważ Internet jest dostępny dla każdego zainteresowanego. Inwestycja w ten rodzaj pozyskiwania innowacji jest stosunkowo niewielka bowiem wymaga uruchomienia programu do wychwytywania i rejestrowania pomysłów.



Rys. 2. Typy otwartych innowacji według Philipsa

Źródło: opracowano na podstawie [Phillips, 2010, s. 175–183].

Innym dość popularnym typem otwartej innowacji są tzw. „**pomysły zaproszonych**”. W tym przypadku przedsiębiorstwo – sponsor inicjatywy innowacyjnej zaprasza wybrane osoby, zespoły lub organizacje do zgłaszania pomysłów według własnego wyboru. Jednym z najlepszych przykładów, zdaniem autora jest model IBM Jams Idea. IBM cyklicznie zaprasza różnych specjalistów do zgłaszania pomysłów na dowolny temat. W styczniu 2006 r. eksperci zaproszeni do udziału w Idea Jam zgłosili ponad 30 tys. pomysłów. Podstawową różnicą między omawianym modelem a modelem poprzednim stanowi dobór konkretnych uczestników.

„**Zadania dla wybranych**” to typ otwartej innowacji, w którym przedsiębiorstwo określa, kto i na jaki temat będzie wyrażać opinie i sugestie. Zarówno problemy do rozwiązania, jak i grupa, która będzie nad nimi pracować są określone. Dobrym przykładem takiego wykorzystania idei otwartych innowacji jest program P&G Connect+Develop, który pozwala innym podmiotom współpracować z P&G w pozyskiwaniu innowacji. W tym modelu firmy dążą do budowania zaufanych partnerstw w celu generowania pomysłów.

Ostatni typ to „**wyreżyserowane uczestnictwo**”. W tym modelu przedsiębiorstwo – sponsor projektu poszukuje rozwiązań konkretnych problemów zachęcając do uczestnictwa wszystkich zainteresowanych. W taki właśnie sposób poszukiwano pomysłu na zwiększenia bezpieczeństwa wydobycia ropy naftowej w Zatoce Meksykańskiej. British Petroleum oraz rząd federalny Stanów Zjednoczonych utworzył w tym celu specjalną stronę internetową. Coraz więcej firm i organizacji sponsoruje konkursy pomysłów, aby pozyskać najlepsze idee lub rozwiązania zgłoszonych problemów.

Jak łatwo zauważyć, stosowanie modeli otwartych innowacji jest możliwe przede wszystkim w oparciu o technologie komunikacyjno-informacyjne. Zastosowanie odpowiedniego narzędzia pozwala obniżyć koszty innowacji, które przy bardziej tradycyjnym sposobie organizacji mogłyby nie przynieść żadnych efektów. Szybkość przesyłania, obróbki czy możliwość zbierania informacji uczyniły z tej technologii sojusznika idei otwartych innowacji.

5. Typologie polskich autorów

Polscy autorzy Sopińska i Dziurski, zaproponowali klasyfikację otwartych innowacji opartą na stosowanych modelach strategii współpracy [Sopińska, Dziurski, 2018, s. 147–158]. Autorzy przyjęli dwa parametry różnicowania: pochodzenie partnerów oraz forma współpracy. Przyjmując pierwszy parametr podzielono partnerów na dwie kategorie: podmioty z sąsiadujących ogniw łańcucha wartości oraz podmioty nie stanowiące ogniw wspomnianego łańcucha (konkurenci, instytucje naukowo-badawcze, społeczności internetowe, organizacje samorządowe i społeczne, uczelnie). W ramach drugiego parametru – „formy współpracy” – wyszczególniono także dwie kategorie: współpraca sformalizowana (np. konsorcjum, alians strategiczny, spółka spin-off, licencjonowanie, umowy) oraz współpraca niesformalizowana. Przyjmując parametry po-

chodzenia partnerów oraz form współpracy autorzy zidentyfikowali cztery modelowe strategie współpracy stosowane przez przedsiębiorstwa w ramach procesów otwartych innowacji (rysunek 3):

Pochodzenie partnerów z ogniw łańcucha wartości spoza łańcucha wartości	Strategia ograniczonego zaufania	Strategia nowatorska
	Strategia zachowawcza	Strategia pełnego zaufania
	sformalizowana	niesformalizowana
	Formy współpracy	

Rys. 3. Modelowe strategie współpracy w otwartych innowacjach ze względu na pochodzenie partnerów i formę współpracy

Źródło: [A. Sopińska, P. Dziurski 2018b, op. cit., s. 151].

Strategia zachowawcza oznacza współpracę z dobrze znanymi partnerami z łańcucha wartości na podstawie sformalizowanych procedur. Taka współpraca ułatwia dostęp do wiedzy partnerów, umożliwia wzajemne uczenie się i zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu rynkowego. Dzięki sformalizowanej współpracy partnerzy określają swoje prawa i obowiązki, prawa własności intelektualnej, sposób partycypacji w sukcesach komercjalizacji innowacji.

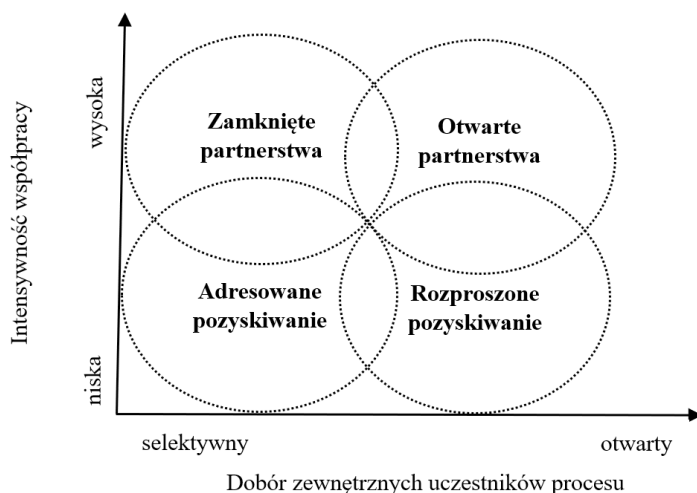
Kolejna **strategia pełnego zaufania** różni się od poprzedniej brakiem sformalizowania współpracy, co prawdopodobnie jest konsekwencją wieloletniej współpracy i dużym zaufaniem do partnerów. Brak formalizacji skraca procesy innowacyjne, bowiem partnerzy koncentrują się na kreatywnym rozwiązywaniu problemów, a nie na wymaganej biurokracji. Ryzykiem przyjęcia tej strategii jest ewentualność wykorzystania pozyskanej wiedzy we współpracy przez partnerów, którzy mogą stać się w przyszłości konkurentami.

Strategia nowatorska zapewnia przedsiębiorstwu dostęp do wiedzy od partnerów patrzących na problem z innej perspektywy. Spojrzenie instytucji badawczych, podmiotów administracji publicznej czy podmiotów sektora pozarządowego może stanowić cenne uzupełnienie projektów innowacyjnych. Czasem też stanowi istotny element wprowadzenia innowacji na rynek.

Czwarta **strategia ograniczonego zaufania** zapewnia przedsiębiorstwu możliwość spojrzenia na procesy innowacyjne z innej perspektywy – podmiotów innych sektorów gospodarki, ale w odróżnieniu od poprzedniej oparta jest na umowach o współpracy regulujących wzajemne relacje. Ta formalizacja wzajemnych relacji zmniejsza potencjalne zagrożenia, ale może też wydłużyć sam proces powstawania i komercjalizowania innowacji

Każda ze strategii ma swoje wady i zalety. Warto dodać, że część przedsiębiorstw trudno zakwalifikować do jednej, konkretnej strategii, bowiem stosują ich więcej. W opinii autorów wybór nieodpowiedniej strategii może negatywnie wpłynąć na efekt procesu innowacyjnego oraz wyniki przedsiębiorstwa i partnerów.

Inną typologię otwartych strategii innowacyjnych zaproponowała Roszkowska – Menkes, przyjmując, że firmy definiują własne, dopasowane do strategii zarządzania innowacjami oraz charakteru działalności modele [Roszkowska-Menkes, 2015]. Typologia zaproponowana przez autorkę stanowi narzędzie badawcze umożliwiające opis przyjętych przez konkretne firmy modeli oraz ich ocenę pod kątem stopnia otwartości. Autorka typologię oparła na dwóch kryteriach: intensywności współpracy oraz doborze zewnętrznych uczestników procesu (rysunek 4).



Rys. 4. Modele otwartej innowacji – typologia

Źródło: (Roszkowska-Menkes, 2015, s. 136).

Adresowane pozyskiwanie innowacji. Model otwartej innowacji, który charakteryzuje się niską intensywnością współpracy, opartej na doborze wybranych podmiotów zewnętrznych, niezbędnych do realizacji projektu. Model ten obejmuje procesy pozyskiwania technologii na rynku, korporacyjny *venture capital* oraz spółki typu *spin-out*.

Rozproszone pozyskiwanie informacji. Model ten opiera się na otwartym doborze zewnętrznych uczestników i niskiej intensywności współpracy. Firma zaprasza do współpracy większą liczbę osób w celu pozyskania interesujących ją pomysłów i gotowych rozwiązań. W ramach modelu autorka wyróżnia: fora pomysłów, masową kustomizację i model zadaniowy.

Zamknięte partnerstwa innowacyjne. Modelu ten polega na zbudowaniu sieci intensywnej współpracy pomiędzy firmą a selektywnie dobranymi partnerami zewnętrznymi. Do zamkniętych partnerstw innowacyjnych autorka zalicza: klastry innowacyjne, partnerstwa z uniwersytetami oraz innowacje w aliansach strategicznych.

Otwarte partnerstwa innowacyjne. To jest model o największym poziomie otwartości. Opiera się na intensywnej współpracy zaangażowanego w ten proces innowacyjny „tłumu”. Wśród otwartych partnerstw wyróżnia platformy uczestnictwa i *open source*.

6. Zakończenie

Otwieranie się przedsiębiorstwa na innowacje prawdopodobnie będzie wpływać na model biznesowy firmy. Ingerencja zewnętrznych źródeł wiedzy może zmienić np. relacje powiązań między jednostkami organizacyjnymi firmy. Mogą również wymagać zmian w sposobie zarządzania, ponieważ współpraca z zewnętrznymi partnerami wiedzy może wymagać innego rodzaju relacji we współpracy.

Współpraca z partnerami powinna wygenerować nową wartość w procesach otwartych innowacji, które firma powinna potrafić zamienić na zyski. Firmy są coraz bardziej współzależne w tworzeniu wartości. Jest ona coraz częściej współtworzona w sieci firm, w tym współpracy i konkurencji na różnych lub nawet tych samych rynkach (Möller, Rajala, 2007, s. 895–908). Zrozumiano, że wartość nie jest już tworzona w izolacji; nie jest też związana wyłącznie z rozwojem technologicznym, poszukuje się jej w nowych rozwiązaniach biznesowych. W tym kontekście kluczowe firmy tworzą własne sieci współpracujących organizacji w celu stworzenia sobie nowych możliwości tworzenia wartości i jej przechwytywania (Ritala P. i inni, 2013, s. 244–267). Wartość może być przecież tworzona czy przechwytywana poza organizacją, np. na poziomie ekosystemu, tzn. większych struktur współpracujących ze sobą podmiotów, z sektora publicznego, organizacji pozarządowych, społeczności internautów a nawet indywidualnych użytkowników. Istota ekosystemu w wymiarze biznesowym sprowadza się właśnie do zbudowania mechanizmu wpływającego na budowanie nowych rynków, tworzenie i przechwytywanie nowych wartości.

Autor ma nadzieję, że zaprezentowane typologie zainspirują ludzi nauki do poszukiwania nowych kierunków eksploracji naukowej a praktyków zarządzania do bardziej świadomego podejmowania decyzji o wyborze odpowiednich strategii współpracy z partnerami oraz odpowiedniego zarządzania wiedzą w wybranym modelu współpracy.

Bibliografia

- [1] Chesbrough H. (2003), *Open innovation: The New Imperativ for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Publishing Corporation, s. 24.
- [2] Chesbrough, H. (2006), *Open Business Models: How to thrive in the New Innovation Landscape*. Boston: Harvard Business School Press.
- [3] Chesbrough H. (2012), *Open Innovation. Where We've Been and Where We're Going*, Research-Technology Management, Special Issue.
- [4] Chesbrough H., Di Minin A. (2014), *Open Social Innovation* [in:] *New frontiers in open innovation*, (eds.) H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, Oxford University Press,.
- [5] Chesbrough H. (2017), *The Future of Open Innovation: The future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants*, Research-Technology Management, 60(1).
- [6] Dahlander L., Gann D. M. (2010), *How open is innovation?*, Research policy, 39(6).
- [7] Dolińska M. (2015), *Knowledge based development of innovative companies within the framework of innovation networks*, Innovation: Management, Policy & Practice, 17 (3).
- [8] Dyer J. H., Nobeoka K. (2000), *Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case*. Strategic Management Journal, 21(3).
- [9] Ebersberger B., Bloch C., Herstad S. J., Van de Velde E. L. S. (2012), *Open innovation practices and their effect on innovation performance*, International Journal of Innovation and Technology Management, 9(6).
- [10] Howe J. (2018), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, New York: Crown Publishing Group.
- [11] Phillips J. (2010), *Open innovation typology*, „International Journal of Innovation Science”, 2 (4).
- [12] Keinz P., Hiennerth C., Lettl C. (2012), *Designing the organization for user innovation*, Journal of Organization Design, 1 (3).
- [13] Möller K., Rajala A. (2007), *Rise of strategic nets – new modes of value creation*, Industrial Marketing Management, 36 (7).
- [14] Nambisan S., Sawhney M. (2009), *Making the most of the global brain for innovation*, International Commerce Review, 8 (2).
- [15] Ritala P. i inni, (2013), *Value creation and capture mechanisms in innovation ecosystems: a comparative case study*, International Journal of Technology Management, 63 (3–4).
- [16] Roszkowska-Menkes M. (2015), *Otwarte innowacje: w poszukiwaniu równowagi*, Oficyna Wydawnicza SGGW, Warszawa.
- [17] Saebi T., Foss N. J. (2015), *Business Models for Open Innovation: Matching Heterogeneous Open Innovation Strategies with Business Model Dimensions*, „European Management Journal”, 33 (3).

- [18] Sopińska A. (2013), *Otwarte innowacje bazujące na mądrości „tłumu” –podstawa sukcesu współczesnego przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 11(4).
- [19] Sopińska A., Dziurski P. (2018), *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą*, Oficyna Wydawnicza SGH.
- [20] Vanhaverbeke W., Chesbrough H. (2014), *A classification of open innovation and open business models*, [w:] *New Frontiers in Open Innovation*, (eds.) Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., West, J., Oxford University Press, Oxford.
- [21] von Hippel E. (2005), *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Rola innowacji finansowych w zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa

Streszczenie

Innowacje finansowe zapewniają przedsiębiorstwom konkurencyjną pozycję na rynku i są wykorzystywane przez nie w różnych obszarach zarządzania finansami. Celem opracowania jest ocena roli innowacji finansowych w efektywnym zarządzaniu zjawiskami niefinansowymi zachodzącymi w przedsiębiorstwie oraz znaczenia w tych procesach bankowości korporacyjnej.

W przypadku bankowości korporacyjnej rozwój technologii nie osiągnął jeszcze takiego poziomu jak w bankowości detalicznej, która w swojej ofercie posiada wiele innowacyjnych produktów i usług dla swoich klientów. Przedsiębiorstwa stoją obecnie przed koniecznością dostosowywania się do zmieniających warunków w coraz bardziej cyfrowej gospodarce aby zacząć czerpać korzyści z innowacji finansowych w zarządzaniu własnymi finansami (ważną rolę w tym zakresie odegra automatyzacja i digitalizacja). Obecnie bankowość korporacyjna stoi wreszcie przed wyzwaniem zapewnienia racjonalnego wsparcia w decyzjach finansowych z zachowaniem niezbędnych standardów bezpieczeństwa.

Słowa kluczowe: *otwarta bankowość, bankowość korporacyjna, cyfrowa rewolucja, innowacja finansowa, dyrektywa o usługach płatniczych (PSD2).*

1. Wstęp

Obecnie system finansowy oferuje coraz częściej coraz więcej innowacyjnych rozwiązań finansowych. Zasadniczym celem rozdziału jest ocena przeprowadzenia analizy aktualnych publikacji dotyczących innowacji finansowych stosowanych w obszarze zarządzania finansami w przedsiębiorstwach. W przypadku segmentu małych i średnich przedsiębiorstw zróżnicowanie jest o wiele większe niż w przypadku klientów z detalu. Innowacyjne rozwiązania finansowe będzie należy dopasowywać do potrzeb firm uwzględniając ich różnorodność oraz indywidualizm. W tym zakresie bankowcy mają jeszcze wiele do zrobienia. Warto zwrócić uwagę, że jednym z ważniejszych czynników będzie koszt wprowadzenia zmian oraz potencjalnych korzyści dotyczących wprowadzenia innowacji finansowych w przedsiębiorstwach. Przedsiębiorcy zwracają z kolei uwagę przede wszystkim na bezpieczeństwo usług bankowych. 47% ankietowanych biorących udział w badaniu przeprowadzonym przez Asseco oceniło go na tym samym

¹ Prof., Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

² Dr, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

poziomie co innowacyjność³. Firmy obracają często dużymi kwotami i dlatego bezpieczeństwo przeprowadzanych transakcji jest dla nich sprawą priorytetową. Systemy bankowe obsługujące firm powinny charakteryzować się zaawansowanymi metodami autoryzacji oraz muszą być przygotowane na natychmiastową pomoc w rozwiązywaniu problemów swoich klientów. Wprowadzana technologia w banku ma za zadanie dopilnować terminowości realizacji zgłoszeń, czy reklamacji klientów.

Według Sebastiana Szaudela, dyrektora Departamentu Bankowości Korporacyjnej w HSBC Bank Polska „*Firmy mają coraz większe potrzeby finansowe związane ze swoim rozwojem. Ponad 2/3 przedsiębiorstw widzi swoją przyszłość nie tylko w Polsce, ale również poza granicami kraju. Znaczącą przewagę w obszarze obsługi firm będą więc miały te banki, które są w stanie zaoferować rzeczywistą operacyjną obsługę w wielu krajach. To z kolei oznacza konieczność korzystania z właściwej struktury informatycznej i globalnych systemów*”⁴. Duże firmy uważają innowacyjność za tak samo ważną jak bezpieczeństwo. Poza tym, banki podczas wdrażania innowacyjnych rozwiązań muszą uwzględniać kwestie regulacyjne. Aby ograniczyć istniejące ryzyko wprowadzają nowoczesne metody uwierzytelniania. Należy wreszcie zauważyć, że przedsiębiorcy dostrzegają działania banków dotyczące wdrażania nowoczesnych rozwiązań. Szczególnie doceniają to większe jednostki, dla których oferowane usługi finansowe są realną szansą na usprawnienie działalności operacyjnej i obniżenie kosztów finansowych. Widzą to również małe firmy, pomimo faktu, że opinie są dosyć zróżnicowane.

2. Znaczenie innowacji finansowych w przedsiębiorstwach

Innowacje finansowe odgrywają ważną rolę w rozwoju przedsiębiorstw, a tym samym w rozwoju gospodarczym. Najogólniej można zdefiniować innowacje jako nowe pomysły, działania czy instrumenty, które zostają wdrożone do podmiotów gospodarczych w celu poprawy ich konkurencyjności na rynku oraz kreowaniu wartości dodanej dla właścicieli przedsiębiorstw [Dabic, Cvijanovic, Loureiro, Keynesian, s. 196]. Przedsiębiorstwa chcąc efektywnie zarządzać **własnymi** finansami muszą włączyć w ten proces zarządzanie innowacjami w przemyślany i uporządkowany sposób.

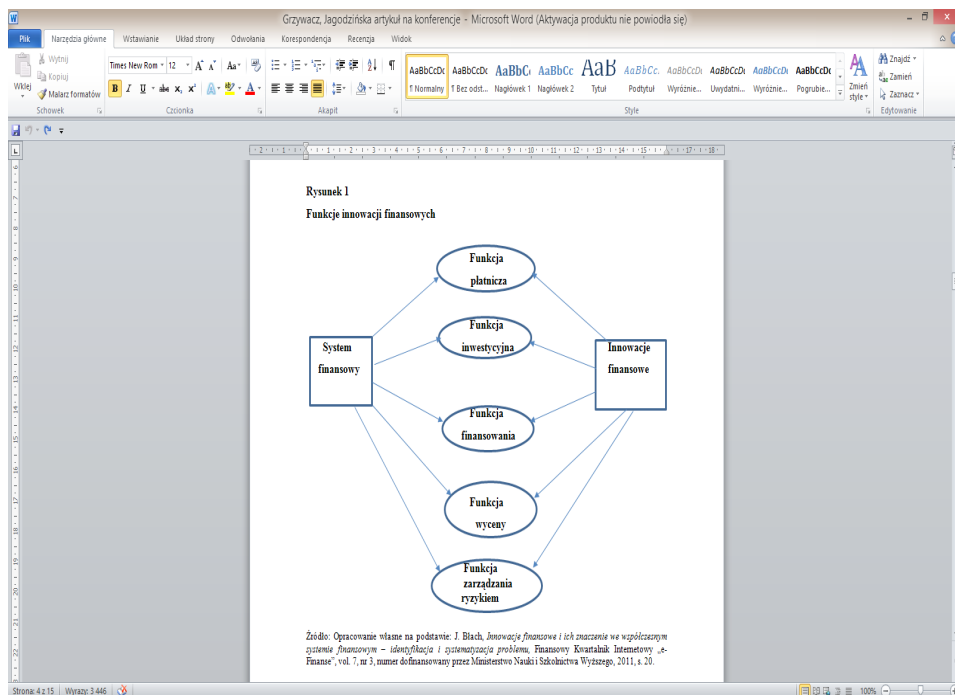
Aby określić znaczenie innowacji finansowych w przedsiębiorstwie należy najpierw je zdefiniować. Rola tego rodzaju innowacji ciągle rośnie, zwłaszcza od połowy lat 90. XX wieku. W wąskim ujęciu przedstawiane są one jako innowacje produktowe i można scharakteryzować je jako [Al.-Kaber, 2010, s. 135–136]:

- 1) tradycyjne instrumenty albo nowe rozwiązania, które zawierały w sobie elementy wpływające na zwiększenie ich płynności,
- 2) instrumenty, które składają się z kilku prostych instrumentów finansowych,

³ Raport: *Bankowość korporacyjna dziś i w przyszłości*, Asseco, HSBC Bank Polska, 2018. Badanie zostało przeprowadzone za pomocą ankiet przeprowadzonych za pomocą telefonu (CATI) wśród 257 przedsiębiorstw, które zatrudniają więcej niż 200 osób, o obrotach na poziomie co najmniej 30 mln PLN.

⁴ *Bezpieczeństwo i innowacyjność w bankowości są tak samo ważne dla prawie 50% dużych firm w Polsce* [online], <https://pl.asseco.com/aktualnosci/bezpieczenstwo-i-innowacyjnosc-w-bankowosci-sa-tak-samo-wazne-dla-prawie-50-duzych-firm-w-polsce-3021/>, [dostęp 5 października 2019].

- 3) instrumenty, których nie da się w sposób jednoznaczny odnieść do określonego segmentu rynku finansowego,
- 4) instrumenty wykorzystywane jako zabezpieczenie w przypadku zmiany parametrów rynkowych,
- 5) instrumenty, które można zastosować w strategii finansowej przedsiębiorstw po raz pierwszy.



Rys. 1 Funkcje innowacji finansowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Błach, *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym – identyfikacja i systematyzacja problemu*, Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finance”, vol. 7, nr 3, numer dofinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2011, s. 20.

Najważniejszym zadaniem innowacji finansowych jest zapewnienie większej efektywności systemowi finansowemu czyli najprościej można stwierdzić, że funkcje innowacji finansowej powinny odpowiadać funkcjom systemu finansowego (rysunek 1) czyli [Błach, 2011, s. 25–26]:

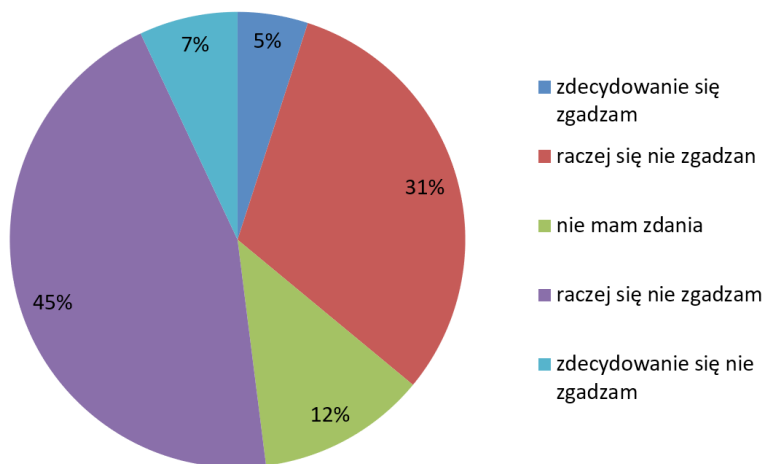
- 1) funkcja płatnicza – innowacje odpowiadające za zwiększenie płynności systemu finansowego,
- 2) funkcja inwestycyjna – innowacje dostarczające większe możliwości inwestycyjne dopasowane do profilu przedsiębiorstwa,
- 3) funkcja finansowania – innowacje umożliwiające dostęp do różnych rodzajów źródeł finansowania zarówno w krótkim jak i długim okresie,

- 4) funkcja wyceny – innowacje, które mają za zadanie ulepszyć proces wyceny aktywów oraz oceny ryzyka,
- 5) funkcja zarządzania ryzykiem – innowacje umożliwiające przenoszenie ryzyka pomiędzy uczestnikami rynku finansowego.

Innowacje właściwe mają za zadanie wyeliminować niekorzystne cechy systemu finansowego, takie jak np. ograniczenie poziomu ryzyka, zmniejszenie luki informacyjnej, obniżenie kosztów transakcyjnych oraz obniżenie płatności podatkowych. Z drugiej strony innowacje mają wzmocnić pozytywne cechy systemu finansowego czyli zwiększyć efektywność wyżej wymienionych funkcji oraz dostarczać przedsiębiorstwom usługi i produkty dopasowane do ich potrzeb.

3. Innowacje finansowe w bankowości korporacyjnej

Na polskim rynku płatniczym nadal dominują płatności przy użyciu karty płatniczej, natomiast na świecie zaczęły pojawiać się konkurencyjne systemy oparte na poleceniach przelewu np. Unified Payments Interface (UPI)⁵ w Indiach. Podobny system funkcjonuje już w Unii Europejskiej w oparciu o natychmiastowe polecenie przelewu czyli SEPA Instant Credit Transfer⁶ w którym uczestniczą 600 banków, a w przyszłości prognozuje się wzrost do liczby 2000 (wykres 1).



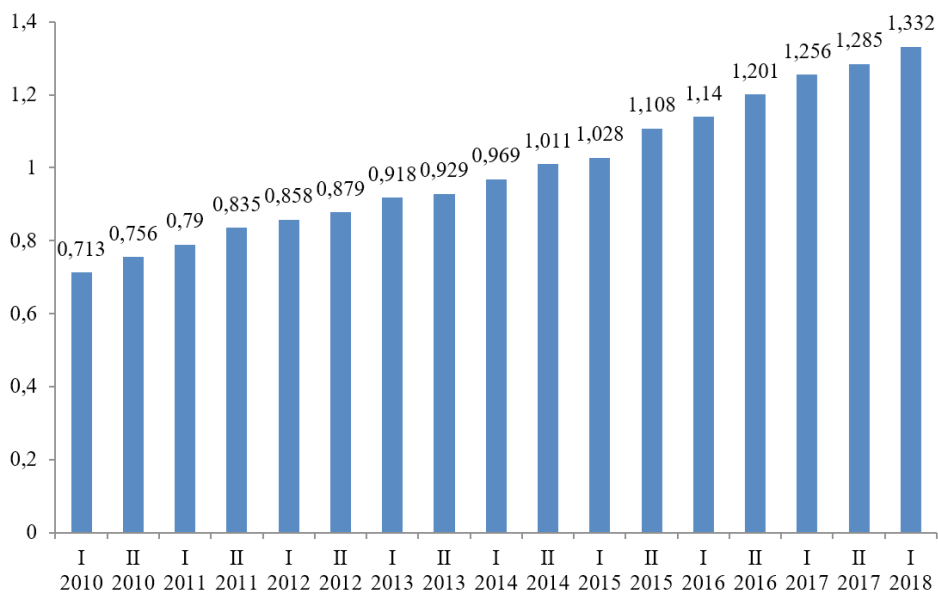
Wyk. 1 Płatności oparte na natychmiastowym poleceniu przelewu osiągną pozycję lidera w przeciągu 8 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Antytrendbook. Raport Laboratorium Przyszłości 2018* [online], First Data, https://www.pocard.pl/assets/downloads/First_Data_Raport_Laboratorium_Przyszlosci2018.pdf, s. 7, [dostęp 5 października 2019].

⁵ *Unified Payments Interface (UPI)* [online], <http://cashlessindia.gov.in/upi.html>, [dostęp 5 października].

⁶ *SEPA Instant Credit Transfer* [online], <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/sepa-instant-credit-transfer>, [dostęp 5 października].

Według raportu Narodowego Banku Polskiego w I półroczu 2018 r. polecenie przelewu nie jest najbardziej popularnym instrumentem płatności bezgotówkowych w naszym kraju i stanowi 37,4% wszystkich transakcji bezgotówkowych. Warto zwrócić uwagę, że liczba i wartość tego rodzaju transakcji rośnie z roku na rok, jednak pomimo to udział w ogólnej liczbie transakcji bezgotówkowych maleje (wykres 2) [Narodowy Bank Polski, 2018, s. 90].

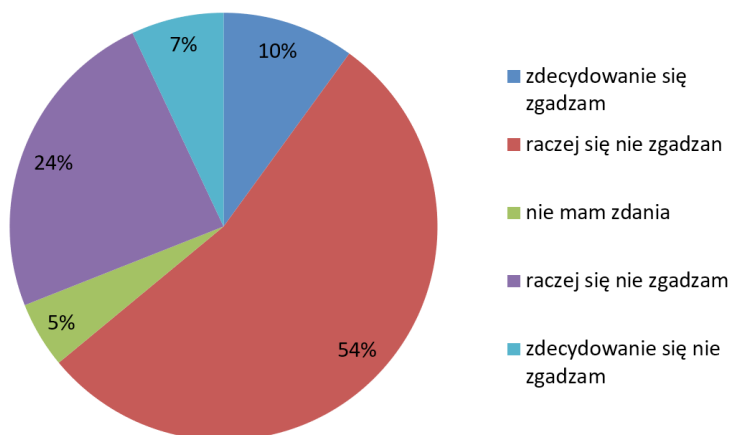


Wyk. 2 Liczba poleceń przelewu w Polsce w okresie od I półrocza 2010 do I półrocza 2018

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Ocena funkcjonowania polskiego systemu płatniczego w I półroczu 2018r.*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, listopad 2018, s. 91.

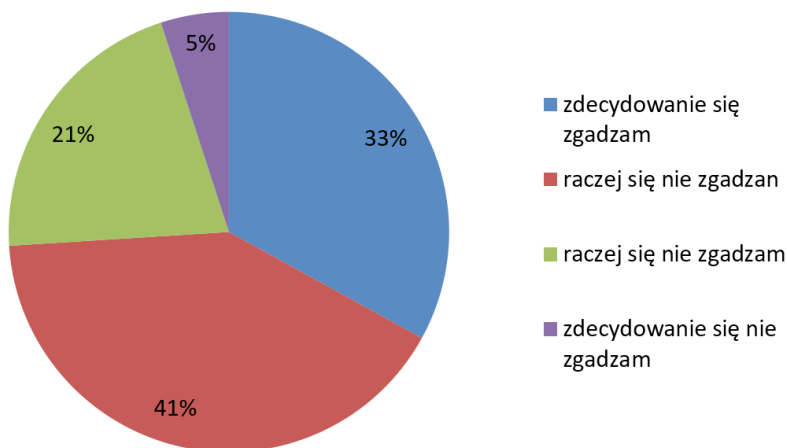
Rynek płatniczy dynamicznie się zmienia w związku z nowymi regulacjami, które z jednej strony dają mu impuls do wprowadzania zmian, a z drugiej ograniczają jego rozwój. Gospodarka współdziałania łączy się z sektorem bankowym wraz z implementacją dyrektywy o usługach płatniczych PSD2⁷. Warto zwrócić uwagę, że w efekcie końcowym konsumenci, którzy są docelowymi odbiorcami zadecydują, która technologia dotycząca płatności odniesie sukces. Zmiany również dotkną terminali płatniczych, wystarczy bowiem zainstalować odpowiednie oprogramowanie na tablecie czy smartfonie i bez potrzeby montażu dodatkowego urządzenia do przeprowadzania transakcji płatniczych tzw. mPOS (wykres 3).

⁷Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2009/110/WE, 2013/36/UE i rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 oraz uchylająca dyrektywę 2007/64/WE.



Wyk. 3 Płatności będą przeprowadzane tylko mobilnie lub zbliżeniowo w przeciągu 8 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Antytrendbook. Raport Laboratorium Przyszłości 2018* [online], First Data, https://www.polcard.pl/assets/downloads/First_Data_Raport_Laboratorium_Przyszlosci2018.pdf, [dostęp 5 października 2019], s. 7.



Wyk. 4 Płatności mobilne będą stanowić większość transakcji bezgotówkowych za 5 lat

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *Antytrendbook. Raport Laboratorium Przyszłości 2018* [online], First Data, https://www.polcard.pl/assets/downloads/First_Data_Raport_Laboratorium_Przyszlosci2018.pdf, [dostęp 5 października 2019], s. 7.

Ekonomiści prognozują, że płatności mobilne będą w perspektywie 5 lat dominującą formą płatności. Z roku na rok rośnie liczba punktów handlowo-usługowych akceptujących płatności bezgotówkowe dzięki Programowi Polska Bezgotówkowa. Klienci dokonują coraz więcej płatności przy użyciu kart płatniczych, zwłaszcza zbliżeniowo, również dzięki większej liczbie czytników (wykres 4).

4. Perspektywy rozwoju innowacji finansowych w przedsiębiorstwach

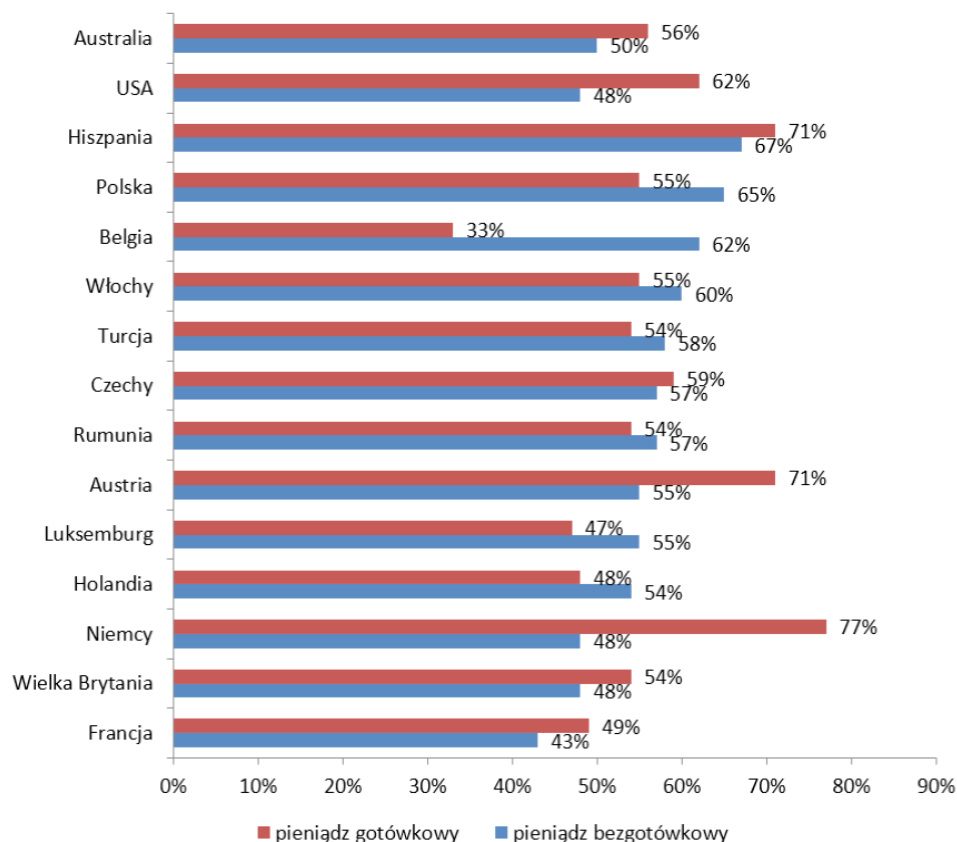
Sektor bankowości korporacyjnej stoi obecnie przed dużą zmianą technologiczną. Największe banki, aby stać się nowoczesną, efektywną i konkurencyjną instytucją muszą zacząć tworzyć nowe modele biznesowe, które będą nastawione na klienta. Obecnie, usługa bankowości korporacyjnej polega na pogłębianiu relacji z klientami korporacyjnymi, jednakże warto zwrócić uwagę, że w dłuższej perspektywie takie podejście banków nie zapewni im przychodów. Najwyższy czas aby banki obsługujące klientów korporacyjnych zmieniły swoje podejście i zaczęły oferować im usługi cyfrowe, które zapewnią firmom dodatkowy przychód i spowodują, że będą one konkurencyjne na rynku. Dla małych jednostek banki zaczną oferować cyfrową samoobsługę, dla średnich przedsiębiorstw oferta będzie natomiast dodatkowo rozszerzona o obsługę personalną w banku, zaś najbardziej wymagające duże korporacje będą miały oferowane spersonalizowane modele usług. Według badań przeprowadzonych przez Boston Consulting Group banki, które wprowadzają cyfryzację w swoje modele biznesowe, ten sposób pomoże zwiększyć im swoje przychody o 15% do 25% oraz obniżyć koszty z 5% do 15% i zwiększyć zwrot z kapitału regulacyjnego o 5% do 10% [Ramachandran, Wołoszczuk, Orain, 2018].

Banki mogą przeprojektować swoje modele biznesowe w obszarze obsługi klienta korporacyjnego na dwa sposoby: opierając się tylko na modelu cyfrowym (klienci będą korzystać tylko z cyfrowych kanałów samoobsługowych) lub na modelu mieszanym który będzie połączeniem modelu cyfrowego z personalną obsługą klienta. Takie zastosowanie technologii cyfrowej oferuje klientom korporacyjnym szereg możliwości. Na przykład przy użyciu modelu ryzyka predykcyjnego można wstępnie zatwierdzać limity kredytowe (informacje będą pobierane z salda wspólnego rachunku). Możliwe jest to dzięki otwartej bankowości oraz wdrożeniu dyrektywy o usługach płatniczych (PSD2), które właśnie to umożliwiają. Dzięki takiemu rozwiązaniu linie kredytowe będą przyznawane w czasie rzeczywistym, zaś decyzje kredytowe mogą być przyznawane nawet w przeciągu kilku minut. Interfejsy aplikacji API i inne oprogramowania mogą być wykorzystywane przez banki do sprawdzania baz danych innych firm. Cyfrowy model jest szczególnie odpowiedni dla małych firm, ponieważ większość ich potrzeb bankowych sprowadza się do rutynowych transakcji pieniężnych oraz podstawowych usług czyli obszarów, które nadają się do automatyzacji w pierwszej kolejności. Banki mają nadzieję, że również średnie i duże firmy finalnie przejdą na ten model, ze względu na obniżenie kosztów obsługi ich klientów, poprzez poprawę produktywności [Ramachandran, Wołoszczuk, Orain, 2018].

Jeden z banków indyjskich opracował narzędzie do zarządzania danymi i zintegrowanymi informacjami o udostępnianiu portfela. Dzięki takiemu rozwiązaniu klienci banku otrzymują informacje w czasie rzeczywistym na swoich urządzeniach mobilnych, co wpływa na wzrost wydajności banku o 20–30%. W Europie środkowo-wschodniej jeden z banków również zastosował takie rozwiązanie, co przełożyło się na wzrost przychodów o 10% do 15% w segmencie dużych korporacji i doprowadził do 30% wzrostu liczby klientów w segmencie małych i średnich przedsiębiorstw [Ramachandran, Wołoszczuk, Ora-

in, 2018]. Trudno jest przy tym jednoznacznie ocenić wiarygodność tego rodzaju analiz, zwłaszcza odnoszących się do wzrostu tzw. wydajności banku. Ocena taka wymaga bowiem jasnego zdefiniowania tego pojęcia i określenia zasad jego pomiaru, wraz z przyjętą metodologią badawczą.

Model mieszany jest dedykowany zwłaszcza dla klientów, którzy chcą zapłacić za usługi premium. Model ten jest szczególnie odpowiedni dla przedsiębiorstw większych posiadających rozbudowany i zróżnicowany majątek.



Wyk. 5 Poziom bezpieczeństwa przeprowadzanych transakcji za pomocą pieniądza gotówkowego i bezgotówkowego⁸

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: *All aboard for the cashless society*, ING International Survey Mobile Banking 2017-Cashless Society April 2017 [online] <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/ING-survey-a-cashless-society-is-coming.htm>, s. 11, [dostęp 5 października 2019].

⁸ Badanie zostało przeprowadzone przez IPSOS na zlecenie Banku ING w 15 państwach (N=14692) w okresie od 7 do 27 lutego 2017r. Wyniki zostały umieszczone w raporcie *All aboard for the cashless society*, ING International Survey Mobile Banking 2017-Cashless Society April 2017 [online] <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/ING-survey-a-cashless-society-is-coming.htm>, s. 11, [dostęp 5 października 2019].

Obecnie bankowość korporacyjna jest kształtowana w dużym stopniu przez zmiany regulacyjne (przepisy prawne rekomendowane przez Unię Europejską), nie zaś przez czynniki makroekonomiczne lub potrzeby klientów. Polska jest częścią Unii Europejskiej i musi się dostawać do zmian zachodzących na rynku unijnym [Stopyra, 2016, s. 99–118].

Rozwój technologiczny przekształca strumienie pieniężne między klientami indywidualnymi, przedsiębiorcami i bankami. Bankowość korporacyjna jest odzwierciedleniem rozwoju gospodarki (rozwoju rynku, aktywności zagranicznych inwestorów). W państwach gdzie rozwój gospodarczy jest na wysokim poziomie, sytuacja bankowości korporacyjnej przedstawia się korzystnie. Aby to osiągnąć, potrzebna jest stabilna sytuacja prawna, która nie będzie hamowała rozwoju gospodarki.

Przewiduje się, że w najbliższej przyszłości konsumenci będą mogli wykonywać przelewy za pomocą poleceń głosowych, bez potrzeby dotykania ekranu smartfona. Głosowa obsługa ma szansę stać się jedną z najszybciej rozwijających się usług. Producenci oprogramowania muszą jednak zapewnić bezpieczeństwo przeprowadzania tego typu transakcji oraz odpowiednią autoryzację głosową. Brakuje przy tym nadal wiarygodnych badań niezależnych instytucji, oceniających przyszłość tego rodzaju technologii postrzeganą przez pryzmat bezpieczeństwa tych, wydawałoby się prostych operacji finansowych.

Według prognoz pierwszym krajem, który zrezygnuje z pieniądza gotówkowego będzie Szwajcaria, gdzie obecnie 80% transakcji stanowią transakcje elektroniczne. Rząd promuje obrót bezgotówkowy w tym kraju, aby zwalczyć szarą strefę i zapewnić finansom większą transparentność [Business Insider Polska, 2017, s. 7].

5. Podsumowanie

Ekonomiści prognozują, że w kolejnych latach sektor finansowy będzie koncentrował się na ofertach spersonalizowanych dla swoich klientów. Usługi oferowane przez sektor bankowy mają stać się prostsze, bardziej elastyczne oraz tańsze. Dzięki implementacji dyrektywy o usługach płatniczych PSD2 sektor FinTech będzie miał ułatwiony dostęp do rachunków klientów, a to z kolei prowadzi do otwartej bankowości. Banki mogą wykorzystywać cyfrowe narzędzia i techniki do przekształcania modeli sprzedaży i obsługi klienta. Cyfrowo aktywne modele zarządzania relacjami mogą odegrać istotną rolę w poprawie zadowolenia klientów przy jednoczesnym obniżeniu kosztów i zapewnieniu długoterminowej rentowności. Wiele natomiast zależy od umiejętnego dostrzegania przez bankowców różnorodności i specyfiki samych przedsiębiorstw, zwłaszcza tych mniejszych. Chodzi również o swoisty indywidualizm tych jednostek, wyrażający się, w sposobie i ocenie postrzegania usług finansowych oraz gotowości przez przedsiębiorców do aktywnego wykorzystywania propozycji nowoczesnych form obsługi oferowanych przez banki. Zbyt często zdajemy się nie dostrzegać, że ocena ta charakteryzuje się nadal wysoką wstrzemięźliwością małych firm w wyrażaniu optymistycznych wniosków. Często jest ona wręcz negatywna, zaś powodem tego jest w istotnym stopniu

wskazywane przez przedsiębiorców wysoka cena usług świadczonych przez banki. Jest to oczywiście problem dosyć złożony, związany m.in. z poziomem świadomości i wiedzy osób prowadzących działalność gospodarczą na temat szeroko pojętych finansów. Duże znaczenie należy przypisywać w tym wypadku nauce i badaniu w tym rzetelnym analizom umożliwiającym wypracowywaniu rozwiązań służących zwiększaniu aktywności przedsiębiorstw w wdrażaniu tego, co oferują banki, w oparciu jednak o racjonalne przesłanki, z punktu widzenia samej firmy.

Segment małych przedsiębiorstw wymaga prostych, skutecznych i znormalizowanych rozwiązań (jak np.: zarządzanie gotówką, pożyczki terminowe czy elektroniczne instrumenty płatnicze). Banki korporacyjne obsługujące ten segment skupiają się przede wszystkim na integracji usług, łatwości i szybkości realizacji oraz obniżeniu kosztów obsługi klientów. Potrzeby małych firm można zaspokoić przy pomocy kanałów cyfrowych i internetowych oraz dopasowanej oferty produktowej. Podstawowy model bankowości dla małych firm można rozszerzyć o pakiet usług o wartości dodanej, jak np. narzędzia planowania biznesowego, które mogą pomóc bankom w maksymalizacji zaangażowania klientów.

Duża część przedsiębiorstw ze średniego sektora może wykorzystywać model mieszany, w którym firmy większość część swoich działań bankowych przeprowadzają online. W przypadku bardziej skomplikowanych operacji lub operacji wysokokwotowych otrzymają dedykowane personalne wsparcie. Zautomatyzowane platformy pomogą klientom ze średniego segmentu uzyskać bezproblemowe wstępne zatwierdzenie pożyczki (wnioski kredytowe będą rozpatrywane znacznie szybciej dzięki wykorzystaniu modeli ryzyka predykcyjnego z danymi w czasie rzeczywistym). Banki mogą zautomatyzować i rozszerzyć wiele usług bankowych np. intuicyjne interfejsy użytkownika mogą uprościć procesy klienta i przeprowadzić go krok po kroku czy ulepszyć cyfrowo moduły usług odpowiedzialnych za wymianę waluty.

Ze względu na swoją wielkość i zakres działań bankowych duże korporacje wymagają bardziej złożonych oraz niestandardowych rozwiązań. Banki obsługując korporacje wykorzystują model mieszany oparty o cyfrowe narzędzia i usługi w celu personalizacji i wzbogacenia swojej oferty. Duże korporacje poszukują banków, które zapewnią im zintegrowane środowisko bankowości transakcyjnej do obsługi płatności, zarządzania gotówką oraz innych potrzeb (wygodne zarządzanie środkami pieniężnymi oraz zarządzania kontami). Banki mogą oferować dużym klientom korporacyjnym doskonałą obsługę poprzez dedykowany bezpośredni i zdalny dostęp do swojego konta oraz wsparcie specjalistycznego zespołu przez telefon lub e-maila.

Banki mogą wykorzystywać cyfrowe narzędzia i techniki do przekształcania modeli sprzedaży i obsługi klienta. Cyfrowo aktywne modele zarządzania relacjami mogą odegrać istotną rolę w poprawie zadowolenia klientów przy jednoczesnym obniżeniu kosztów i zapewnieniu długoterminowej rentowności. Zasadniczym warunkiem tego jest jednak uczciwa, partnerska relacja między bankiem i przedsiębiorstwem, budując poczucie zaufania wobec propozycji korzystania z nowoczesnych usług finansowych.

Bibliografia

- [1] Anderloni L., Bongini P., *Is Financial Innovation Still a Relevant Issue?* [in:] *Financial Innovation in Retail and Corporate Banking* (ed.) L. Anderloni, D. T. Llewellyn, R. H. Schmidt, Cheltenham, Edward Elgar 2009.
- [2] Al-Kaber M., *Rynki finansowe*, Białystok, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, 2010.
- [3] *All aboard for the cashless society*, ING International Survey Mobile Banking 2017 – Cashless Society April 2017 [online], <https://www.ing.com/Newsroom/All-news/ING-survey-a-cashless-society-is-coming.htm>, [dostęp 5 października 2019].
- [4] *Antytrendbook. Raport Laboratorium Przyszłości 2018* [online], First Data, https://www.polcard.pl/assets/downloads/First_Data_Raport_Laboratorium_Przyszlosci2018.pdf, [dostęp 5 października 2019].
- [5] *Bezpieczeństwo i innowacyjność w bankowości są tak samo ważne dla prawie 50% dużych firm w Polsce* [online], <https://pl.asseco.com/aktualnosci/bezpieczenstwo-i-innowacyjnosc-w-bankowosci-sa-tak-samo-wazne-dla-prawie-50-duzych-firm-w-polsce-3021/> [dostęp 5 października 2019].
- [6] Błach J., *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym – identyfikacja i systematyzacja problemu*, Finansowy Kwartalnik Internetowy „e-Finance” vol. 7, nr 3, numer dofinansowany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, 2011.
- [7] Dabic, M., Cvijanovic, V., Loureiro G., Keynesian M., *Post-Keynesian Versus Schumpeterian, Neo-Schumpeterian. An Integrated Approach to the Innovation Theory Management Decision* 49(2).
- [8] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2015/2366 z dnia 25 listopada 2015 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego, zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2009/110/WE, 2013/36/UE i rozporządzenie (UE) nr 1093/2010 oraz uchylająca dyrektywę 2007/64/WE.
- [9] Frame W. S., White L. J., *Technological Change, Financial Innovation, and Diffusion in Banking* (Working Paper 2009 -10), Atlanta, Federal Reserve Bank of Atlanta 2009.
- [10] *Ocena funkcjonowania polskiego systemu płatniczego w I półroczu 2018r.*, Warszawa, Narodowy Bank Polski, listopad 2018.
- [11] *Raport: Bankowość elektroniczna*, Business Insider Polska, lipiec 2017 [online], <https://businessinsider.com.pl/technologie/nowe-technologie/bankowosc-elektroniczna-w-polsce-raport-bi-polska/mfgyxcv>, [dostęp 5 października 2019].
- [12] *Raport: Bankowość korporacyjna dziś i w przyszłości*, Asseco, HSBC Bank Polska, 2018.
- [13] Ramachandran S., Woloszczuk A., Orain F., *Redefining corporate banking relationship in a digital world*, 18 maja 2018 [online], <https://www.bcg.com/pl-pl/publications/2018/redefining-corporate-banking-relationships-digital-world.aspx>, [dostęp 5 października 2019].

- [14] *SEPA Instant Credit Transfer* [online], <https://www.europeanpaymentscouncil.eu/what-we-do/sepa-instant-credit-transfer> [dostęp 5 października 2019].
- [15] Stopyra A., *Czy lepsze jest wrogiem dobrego? – perspektywa regulacyjna współczesnej bankowości korporacyjnej*, [w:] *Ewolucja czy rewolucja – o przyszłości bankowości korporacyjnej*, pod red. Kopyrski A., Gdańsk, Publikacja Europejskiego Kongresu Finansowego, 2016.
- [16] *Unified Payments Interface (UPI)* [online], <http://cashlessindia.gov.in/upi.html>, [dostęp 5 października 2019].

Zarządzanie wizerunkiem zakładu ubezpieczeń w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

Streszczenie

Zakłady ubezpieczeń należą do instytucji zaufania publicznego. W prowadzonej działalności muszą nie tylko dbać o maksymalizację zysków, zachowanie płynności i wypłacalności, ale także reagować na nowe potrzeby społeczne i dostosowywać swoją działalność do pojawiających się oczekiwań otoczenia.

Głównym celem opracowania jest przedstawienie zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności w biznesie ubezpieczeniowym oraz ocena ich praktycznego zastosowania na przykładzie grupy ubezpieczeniowej PZU. Celem dodatkowym jest zbadanie, w jaki sposób podejmowane przez ubezpieczycieli działania w zakresie CSR wpływają na kształtowanie ich wizerunku w otoczeniu i podejmowane wybory przez klientów. Metody badawcze zastosowane w realizacji celu to studia literatury, analiza materiałów źródłowych w postaci raportów publikowanych przez Grupę PZU oraz kwestionariusz ankiety bezpośredniej.

Z przeprowadzonych badań wynika, że stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez ubezpieczycieli jest wyrazem ich świadomego zarządzania relacjami z otoczeniem, które wpływa na tworzenie korzyści dla wszystkich interesariuszy. Obecne oczekiwania klientów względem prowadzenia odpowiedzialnego biznesu są wysokie. Wielu respondentów mając do wyboru dwa zakłady ubezpieczeń, które mają w ofercie zbliżone produkty, wybierze ten zakład, z którego wartościami i działaniami bardziej się utożsamia i który w jego odczuciu generuje większe korzyści społeczne.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, CSR, ubezpieczyciel, ubezpieczenia

1. Wprowadzenie

Rosnąca konkurencja na rynku stawia przed zakładami ubezpieczeń coraz wyższe wymagania. W prowadzonej działalności ubezpieczeniowej muszą one dbać o maksymalizację zysków, zachowanie płynności i wypłacalności. Jako instytucje najwyższego zaufania społecznego powinny jednak patrzeć szerzej oraz reagować na nowe potrzeby społeczne i dostosowywać swoją działalność do pojawiających się oczekiwań otoczenia. Temu właśnie służy koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR).

Głównym celem opracowania jest przedstawienie zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności w biznesie ubezpieczeniowym oraz ocena ich praktycznego zastosowania

¹ Dr hab. Teresa H. Bednarczyk prof. nadzw., Zakład Ubezpieczeń, WE UMCS w Lublinie

² Mgr Agata Szkutnik, Doktorantka na WE UMCS w Lublinie

na przykładzie grupy ubezpieczeniowej PZU. Celem dodatkowym jest zbadanie, w jaki sposób podejmowane przez ubezpieczycieli działania w zakresie CSR wpływają na kształtowanie ich wizerunku w otoczeniu i podejmowane wybory przez klientów. W artykule podjęto próbę weryfikacji następującej hipotezy badawczej: wykorzystanie zasad i narzędzi społecznej odpowiedzialności biznesu pozytywnie wpływa na kształtowanie wizerunku ubezpieczyciela. Wykorzystane metody badawcze to studia literatury, analiza materiałów źródłowych w postaci raportów publikowanych przez grupę PZU oraz kwestionariusz ankiety bezpośredniej.

Struktura opracowania jest następująca. Pierwsza część zawiera rozważania literaturowe na temat społecznej odpowiedzialności biznesu i jej wpływu na wizerunek towarzystwa ubezpieczeń. W części drugiej dokonano analizy praktycznego zastosowania zasad i narzędzi CSR w prowadzonej działalności przez grupę ubezpieczeniową PZU. W części trzeciej zaprezentowano wyniki własnych badań empirycznych, obrazujących nastawienie badanych respondentów do działań z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu podejmowanych przez ubezpieczycieli. W zakończeniu sformułowano najważniejsze wnioski.

2. Społeczna odpowiedzialność biznesu jako narzędzie kształtujące wizerunek zakładu ubezpieczeń

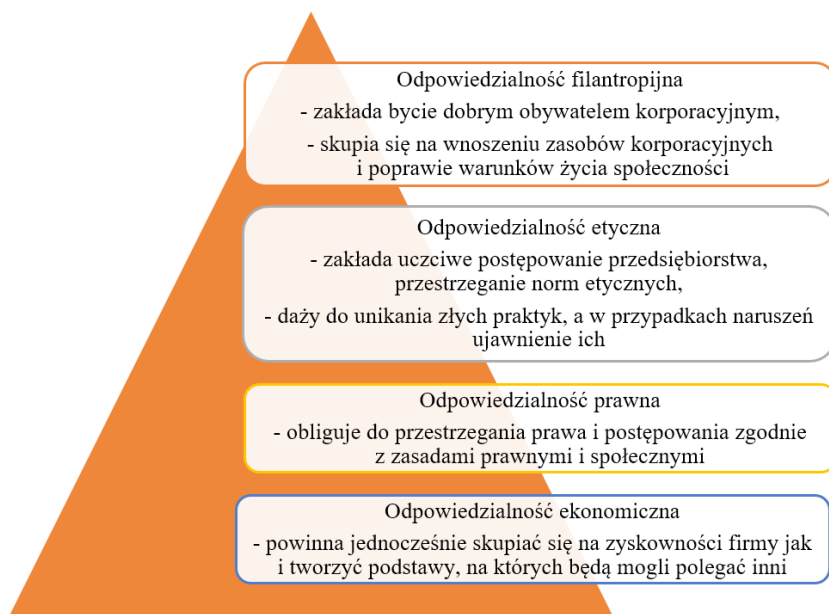
Według koncepcji harwardzkiej społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR) jest to odczuwane przez przedsiębiorstwo moralne zobowiązanie z tytułu konsekwencji, jakie jej działalność ma dla społeczeństwa [Budzyński, 2012, s. 47]. Ubezpieczyciele, którzy realizują społeczną odpowiedzialność biznesu nie dążą tylko do maksymalizacji zysków. Celem ich działalności jest także rozpoznanie oczekiwań grup interesariuszy i włączenie tych oczekiwań w strategię przedsiębiorstwa. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu i podejmowane w ramach niej działania są wykorzystywane do kształtowania wizerunku zakładu ubezpieczeń. Dlatego też często na stronach internetowych ubezpieczycieli, którzy stosują zasady CSR możemy odnaleźć raporty dotyczące podejmowanych przez firmy działań, czy też wartości, z którymi wiąże prowadzenie działalności gospodarczej. Bardzo często powtarzana jest reguła, aby czynić dobro i o tym mówić, tak aby dotarło to do klientów. Korzyści wynikające ze stosowania społecznej odpowiedzialności biznesu są wymierne, a zaliczyć do nich można: budowę wizerunku i przewagi konkurencyjnej, podniesienie poziomu kultury organizacyjnej, poprawę relacji z pracownikami, wzrost jakości oferowanych produktów i ich sprzedaży, wzrost zaufania ze strony interesariuszy, poprawę wyników ekonomicznych [Wawer-Bernat, 2016, s. 404].

W literaturze wyróżnia się cztery podejścia do społecznej odpowiedzialności biznesu [Wieteska-Rosiak, 2012, s. 133]:

1. opór – organizacje niechętnie podchodzą do koncepcji CSR, nie podejmują żadnych działań na rzecz społeczności, a w przypadku przekroczenia granic etycznych czy prawnych nie chcą przyznać się do błędu i ponieść konsekwencji;
2. społeczny obowiązek – organizacje uważają, że etyka i zgodność z przepisami prawa są wpisane w prowadzenie uczciwej działalności, jednakże nie podejmują działań na rzecz społeczeństwa;
3. społeczna reakcja – przedsiębiorstwa funkcjonują zgodnie z zasadami etycznymi i prawnymi oraz sporadycznie podejmują działania z obszaru CSR;
4. społeczny wkład – firmy angażują się w działalność społeczną i środowiskową, wpisując realizację koncepcji CSR w strategię prowadzonej działalności.

Działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu przyczyniają się do zmiany wizerunku przedsiębiorstwa, które wykorzystuje narzędzia i zasady CSR. Pozytywny związek między działaniami CSR, a wizerunkiem, który jest tworzony u stałych i przyszłych klientów powinien być traktowany, jako zjawisko złożone, w którym zauważalne są także pośrednie relacje dotyczące postrzeganej jakości oferowanych usług jak i zaufania do instytucji finansowej [Czerwiński, 2010, s. 174].

Ciekawy model społecznej odpowiedzialności biznesu stworzył A.B. Carroll, który zakładał cztery kategorie zaprezentowane na rysunku 1.



Rysunek 1. Piramida społecznej odpowiedzialności biznesu według A.B. Carrola [Abubakr M. i in., 2017, s.18]

Przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na prowadzenie biznesu odpowiedzialnego społecznie wykorzystują w celu realizacji tej koncepcji i budowania pozytywnego wizerunku wśród interesariuszy różnego rodzaju narzędzia. Mogą do nich należeć kodeksy etyczne, marketing społecznie zaangażowany, kampanie społeczne i raportowanie społeczne [Olejniczak, 2012, s.80].

Kodeksy etyczne powstające w firmach stanowią pisemne, formalne zestawienie zasad i norm postępowania wobec interesariuszy skierowane do osób zatrudnionych w danym podmiocie gospodarczym [Leoński, 2016, s. 259]. Zadaniem kodeksu jest instytucjonalizacja wizji, misji, wartości oraz zasad postępowania firmy. Stanowi zbiór praw i obowiązków oraz określa wspólne dla wszystkich pracowników normy działania oraz standardy uwzględniające specyfikę przedsiębiorstw [Janeczek, 2016, s.113]. Kodeksy etyczne wyznaczają pewne reguły jakimi należy się kierować w konkretnych sytuacjach np. jak postępować w przypadku, gdy klient chce wręczyć pracownikowi łapówkę, jak reagować, gdy widzi się sytuację dręczenia innego pracownika ze względu na inną rasę, jak dbać o bezpieczeństwo i ochronę danych osobowych, jak przeciwdziałać nieuczciwej konkurencji, w jaki sposób zadbać o bezpieczeństwo i higienę pracy itp. Korzystanie z kodeksu etycznego może mieć szereg zalet, które pozytywnie wpływają na budowanie wizerunku wśród otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firmy takich jak: zmniejszenie liczby nieuczciwych praktyk (korupcji, defraudacji, nieposzanowania tajemnicy handlowej), większe zaangażowanie pracowników utożsamiających się z wartościami firmy, zwiększenie wiarygodności przedsiębiorstwa i prowadzonych przez niego działań, budowanie zaufania wśród pracowników, dostawców i klientów, jasna ścieżka postępowania w przypadku wystąpienia sytuacji określonej w kodeksie.

Następnym narzędziem wykorzystywanym w CSR jest marketing społecznie zaangażowany, czyli partnerska działalność przedsiębiorstw i organizacji niekomercyjnych, ukierunkowana na osiągnięcie obustronnych korzyści takich jak pozyskanie nowych klientów, osiągnięcie wyższych wpływów ze sprzedaży, ocieplenie wizerunku marki, wykorzystując przy tym reklamę, sponsoring, marketing bezpośredni, public relations i inne [Descours, 2016, s. 94]. Można uznać, że marketing społecznie zaangażowany to połączenie działalności biznesowej oraz działalności społecznej. Wydawać by się mogło, że realizacja tych dwóch celów jednocześnie jest ze sobą poniekąd sprzeczna, jednakże części działań społecznych jakie są realizowane przez firmy nie udałoby się zrealizować bez odpowiednich nakładów finansowych, a więc strona ekonomiczna napędza stronę społeczną, zaś kształtowanie strony społecznej wytwarza pozytywny obraz przedsiębiorstwa i napędza sferę ekonomiczną. Wykorzystanie marketingu społecznie zaangażowanego sprzyja poprawie wizerunku firmy, ponieważ firma zaczyna być utożsamiana przez interesariuszy z podmiotem, który skupia się na rozwiązywaniu problemów społecznych, pomocy potrzebującym, podejmowaniu działań na rzecz środowiska, promowaniu kultury i dziedzictwa narodowego.

Innym narzędziem wykorzystywanym w ramach CSR jest raport społecznej odpowiedzialności biznesu. Firmy wykorzystujące tą koncepcję mogą stosować się do mię-

dzynarodowych i lokalnych standardów takich jak wytyczne GRI, norma ISO 26000, Zasady Global Compact [Różańska, 2015, s. 171]. Raport CSR przedstawia działalność przedsiębiorstwa w aspekcie społecznym (wewnętrznym i zewnętrznym), ekologicznym i etycznym. Stanowi on swego rodzaju uzupełnienie do sprawozdań finansowych spółek i pozwala na pokazanie pełnego obrazu działalności społecznej przedsiębiorstwa. Wobec tego inwestorzy mogą weryfikować nie tylko wartość materialną firmy, ale także wartość niematerialną oraz interesariusze mogą sprawdzić z jakimi wartościami i wizjami utożsamia się firma. Prowadzenie i zamieszczanie raportów społecznych zapewnia przejrzystość działalności firmy oraz strategii społecznej przedsiębiorstwa, co ma pozytywny wpływ na poprawę wizerunku wśród osób zainteresowanych, budowanie relacji opartych na wiarygodności i zaufaniu, pełni funkcję motywacyjną dla pracowników i kadry zarządzającej by co roku starać się jeszcze bardziej przyczyniać do wzmocnienia wyników, a ponadto pozwala wyróżnić się na rynku.

3. Zastosowanie zasad i narzędzi CSR w prowadzonej działalności ubezpieczeniowej na przykładzie grupy ubezpieczeniowej PZU

Grupa ubezpieczeniowa PZU posiada 16 milionów klientów, którym oferuje ochronę ubezpieczeniową mienia, życia, zdrowia, a także ubezpieczenia na życie o charakterze inwestycyjnym. Odpowiadając na zmieniające się potrzeby klientów dostosowuje ofertę produktową, rozszerza profil swojej działalności i angażuje się w działalność społecznie użyteczną.

Sukces marki PZU potwierdzają także liczne nagrody otrzymane w 2016 roku, m.in. nagroda za najlepszą jakość obsługi w placówkach zdalnych i kanałach kontaktu, nagroda przyznana przez Gazetę Bankową w kategorii „Przyjazna Firma Ubezpieczeniowa 2016”, nagroda w zakresie innowacyjna firma za rozwiązania telematyczne wprowadzone wspólnie z Naviexpert, pierwsze miejsce za raport roczny w Internecie, 6 wyróżnień za kampanię marketingową „niestraszki”, nagroda w zakresie HR – Top Employers Polska. W celu realizacji koncepcji CSR wykorzystywane są różnego rodzaju narzędzia, takie jak kodeks etyczny, działania z zakresu marketingu społecznie zaangażowanego, prowadzenie raportu społecznej odpowiedzialności.

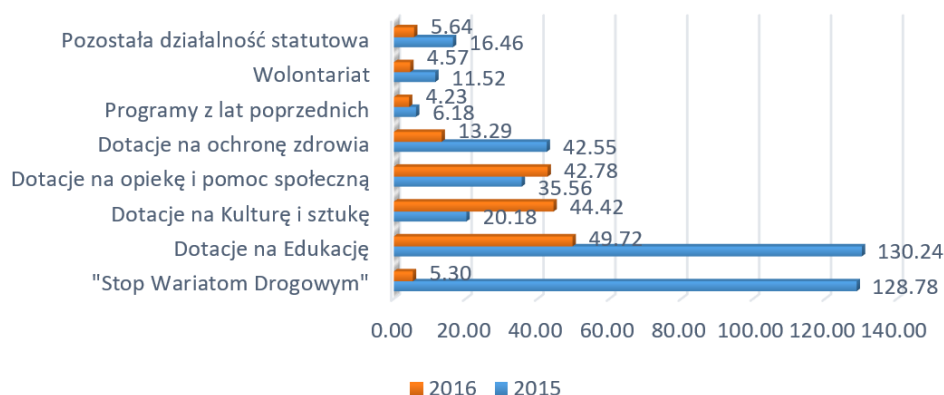
Kodeks etyczny spółki nosi nazwę „Dobre Praktyki PZU”. Ubezpieczyciel utożsamia się z następującymi wartościami: uczciwość, innowacyjność i efektywność. Zakłada uczciwe, czyli jasne i zrozumiałe zasady współpracy z interesariuszami. Dąży do usprawnień systemów, nowych, innowacyjnych rozwiązań produktowych, a także do efektywnych poszukiwań rozwiązań w zmieniających się warunkach rynkowych poprzez stosowanie konkurencyjnych cen, czy wysokiej jakości produktów i usług. Kodeks etyczny daje wskazówki w kilku obszarach: relacje z klientami, relacje z pracownikami, relacje z kontrahentami. Zawiera on zasady postępowania z dokładnym ich objaśnie-

niem, a także przykłady objaśniające właściwe zachowania w konkretnych sytuacjach.³ Kolejnym narzędziem wykorzystywanym przez PZU jest marketing społecznie zaangażowany. Na cele społeczne firma przeznaczają aż 50 mln rocznie.

Ważnym obszarem z zakresu CSR, w którym udziela się PZU jest działalność filantropijna. W 2004 roku została utworzona Fundacja PZU, która realizuje wiele szczytnych celów m.in: pomoc społeczną, w tym pomoc rodzinom i osobom w trudnej sytuacji życiowej, działalność charytatywną, podtrzymywanie tradycji narodowej, przeciwdziałanie patologiom społecznym oraz prowadzenie akcji społecznych związanych z bezpieczeństwem na drogach, ratownictwo i ochrona ludności, pomoc ofiarom katastrof, klęsk żywiołowych, promocja i organizacja wolontariatu, jeżeli działalność ta będzie dotyczyć działań na rzecz realizacji celów.⁴

Cele założone przez Fundację PZU są realizowane poprzez kampanie społeczne, programy stypendialne, szkolenia, programy edukacyjne, działania w zakresie kultury i sztuki, programy integracji osób niepełnosprawnych, programy wspierające inicjatywy lokalne i regionalne i inne. W 2015 roku koszty realizacji zadań statutowych Fundacji PZU wyniosły ponad 39 mln zł, zaś w 2016 roku niemal 17 mln zł. Szczegółowe dane zostały przedstawione na wykresie 1.

Koszty realizacji zadań statutowych Fundacji PZU w latach 2015–2016 (w tys. zł)



Wykres 1. Koszty realizacji zadań statutowych Fundacji PZU w latach 2015–2016 (w tys. zł)

Źródło: http://fundacjapzu.pl/_files/Sprawozdanie_finansowe_Fundacji_2016.pdf

³ https://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=57d87f3b-e987-48a9-930e-4464b4b255d2&groupId=10172

⁴ http://fundacjapzu.pl/_files/STATUT_FUNDACJI_PZU_FINAL2016.pdf

Grupa ubezpieczeniowa PZU prowadzi liczne działania prewencyjne, które mają na celu zwiększenie bezpieczeństwa. Wspierają finansowo Policję, Państwową i Ochotniczą Straż Pożarną, GOPR, WOPR oraz są patronem kampanii społecznych propagujących bezpieczeństwo na drogach. Kampanie społeczne realizowane przez PZU w 2016 roku to Kampania „Kochasz? Powiedz STOP wariatom drogowym”. Podjęto współpracę z Policją, samorządami i szkołami na terenie Polski, rozdawano zapachowe serduska dla kierowców, które miały przypominać, że na pasach może być bliska im osoba, wybudowano 20 przejść dla pieszych i rozdano 620 tys. odblasków dla pierwszaków w Polsce. Inną kampanią był Program „Bezpieczna Flota” w ramach którego m.in. realizowano szkolenia z pierwszej pomocy, jazdy defensywnej połączonej z ekojazdą. Od 2010 roku realizowany jest program wspólnie ze Stowarzyszeniem Misie Ratują Dzieci w ramach którego m.in. stworzono Centrum Terapeutyczno-Szkoleniowe dla ofiar wypadków i ich rodzin, gdzie mogą liczyć na zajęcia terapii grupowej i indywidualnej oraz pomoc psychologiczną.

Spółka PZU Życie będąca członkiem grupy ubezpieczeniowej PZU podejmuje również działania na rzecz zdrowego i aktywnego trybu życia. W tym zakresie wspiera masowe i amatorskie wydarzenia sportowe oraz dofinansowuje instytucje zajmujące się opieką zdrowotną. Bardzo ciekawą inicjatywą była akcja „Podziel się kilometrem”. W akcji została połączona działalność charytatywna z zaangażowaniem społeczeństwa i promowaniem aktywnego trybu życia. Ubezpieczyciel za każdy kilometr pokonany na bieżni, rowerku czy orbitreku przeznaczał 10 zł na rzecz wybranej organizacji charytatywnej. W latach 2015–2016 w ten sposób na rzecz organizacji charytatywnych zostało przekazane ponad 373 tys. zł. W ramach działań na rzecz ochrony zdrowia wspierano programy edukacyjne dotyczące profilaktyki zdrowotnej w obszarze kardiologii i onkologii, a także dofinansowano badania ultrasonograficzne w profilaktyce różnych chorób.

Grupa ubezpieczeniowa PZU wspiera także kulturę i dziedzictwo narodowe poprzez zarówno wsparcie finansowe, promocyjne, jak i poprawę bezpieczeństwa ważnych obiektów kultury. Współpracę podjęto m.in. z Muzeum Narodowym w Krakowie, Zamkiem Królewskim w Warszawie, Muzeum Łazienek Królewskich, Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Narodowym w Warszawie, Teatrem Narodowym, Operą Narodową.

Realizując koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu PZU musi również wziąć pod uwagę relacje z pracownikami. Polityka zatrudniania PZU przewiduje nagradzanie i utrzymanie najlepszych pracowników poprzez konkurencyjną rynkowo politykę wynagradzania, szkolenia i rozwój zawodowy, pozyskiwanie najlepszych pracowników poprzez budowanie wizerunku pracodawcy z wyboru, tworzenie ścieżek karier i programów rozwojowych oraz wspieranie aktywności pozazawodowej. Pracownicy mogą liczyć na szereg korzyści, takich jak: PPE, opieka medyczna, ubezpieczenie lekowe, kafeeteria, Zakładowy Fundusz Świadczeń Socjalnych, pożyczki inwestycyjne pracowników, zniżki na produkty oferowane przez Grupę PZU, dodatek realokacyjny

w przypadku zmiany miejsca zamieszkania z inicjatywy pracodawcy, pakiet menadżerski dla wyższej kadry kierowniczej.

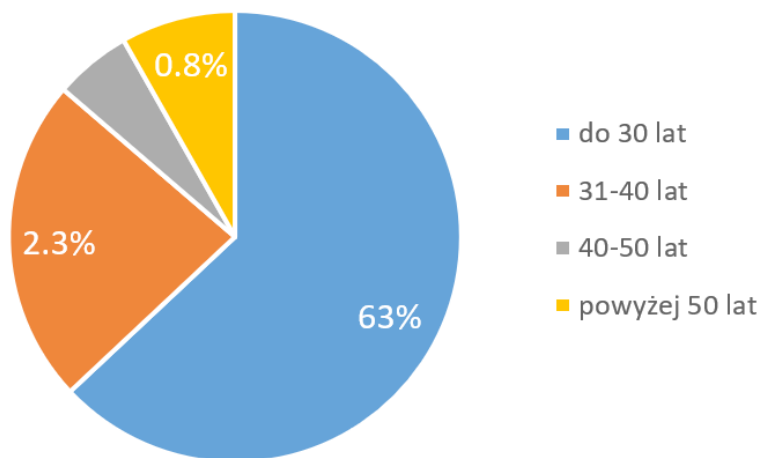
PZU skupia się także na trosce o środowisko naturalne, co jest elementem realizacji koncepcji CSR. Firma podejmuje działania mające na celu ograniczanie zużycia energii, gazu i oleju opałowego w obiektach biurowych PZU, modernizację instalacji klimatyzacyjnych, ograniczanie wytwarzania dokumentacji, która podlega archiwizacji, politykę użytkowania mniejszych, ekonomicznych samochodów, wyposażanie floty w pojazdy z napędem hybrydowym, zachęcanie pracowników do podróży służbowych środkami komunikacji zbiorowej i wiele innych.

Innym narzędziem wykorzystywanym w ramach realizacji CSR jest raportowanie społecznej odpowiedzialności biznesu. Raporty społecznej odpowiedzialności biznesu są dostępne na stronie internetowej ubezpieczyciela i sporządzane według wytycznych międzynarodowego standardu raportowania Global Reporting Initiative. W tworzenie raportu zaangażowani są pracownicy towarzystwa ubezpieczeń, jak i interesariusze firmy, którzy wyrazili swoją opinię dotyczącą raportu i firmy w bieżącej współpracy. Raport zawiera następujące kluczowe aspekty: przejrzystość oferty PZU i odpowiedzialny proces sprzedaży, standardy obsługi klienta, innowacje produktowe, compliance, przestrzeganie najwyższych standardów komunikacji zewnętrznej, podejście do likwidacji szkód, przeciwdziałanie korupcji, kanały komunikacji z klientami, bezpieczeństwo danych klientów, angażowanie się PZU w projekty eksperckie badawcze, ważne dla sektora. A ponadto w raporcie można odnaleźć m.in. informacje o: zarządzaniu ryzykiem, warunkach zatrudnienia, rozwoju i edukacji pracowników, polityce środowiskowej, programach prewencyjnych, działaniach społecznych.⁵

4. Ocena zachowań społecznie odpowiedzialnych podejmowanych przez ubezpieczycieli w opinii konsumentów – wyniki badań empirycznych

W celu określenia czy realizacja koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu jest pożądana przez klientów oraz zweryfikowania, które działania są szczególnie dla nich istotne, przeprowadzono własne badanie ankietowe wśród klientów oraz pracowników firm ubezpieczeniowych. W doborze próby badawczej wykorzystano jedną z metod doboru nielosowego, czyli dobór celowy subiektywny. Próba liczyła łącznie 73 respondentów (44 mężczyzn, co stanowiło 60,3% badanych oraz 29 kobiet – 39,7% badanej zbiorowości). W badaniu przeważającą grupę stanowili ludzie młodzi (do 30 roku życia) – 63%). Grupą najmniej liczną były osoby w przedziale 40–50 lat, które stanowiły 5,5% ogółu badanych (por. wykres 2).

⁵ https://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=ba8809f0-bc70-4b8b-96bc-fe872decdd192&groupId=10172



Wykres 2. Rozkład próby badawczej ze względu na wiek

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Respondenci mogli wypowiedzieć się na temat działań, jakie są podejmowane przez ubezpieczycieli w ramach realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i je ocenić (Tabela 1).

Tabela 1. Społeczna odpowiedzialność biznesu ubezpieczycieli w opinii respondentów

Wyszczególnienie	Ogółem										n
	1		2		3		4		5		
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	
1. Wykorzystując koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu, a zatem angażując się w sprawy społeczne, etyczne, środowiskowe zakłady ubezpieczeń budują swój pozytywny wizerunek	7	9,7	9	12,5	22	30,6	22	30,6	12	16,7	72
2. Stosowanie odpowiedzialnego biznesu przez zakłady ubezpieczeń powinno być standardem w prowadzonej przez nie działalności	3	4,1	3	4,1	4	5,5	14	9,2	49	67,1	73
3. Kodeksy etyczne stosowane przez zakłady ubezpieczeń są niezbędne i powinny być respektowane przez pracowników.	3	4,1	1	1,4	4	5,5	19	26	46	63	73
4. Z uwagi na profil prowadzonej działalności, zakłady ubezpieczeń powinny promować zdrowy styl życia, a także dofinansowywać programy badań profilaktycznych.	3	4,1	3	4,1	12	16,4	22	30,1	33	45,2	73
5. Pozytywnie postrzegam wspieranie akcji charytatywnych przez Ubezpieczycieli.	5	6,9	2	2,8	10	13,9	15	20,8	40	55,6	72

c.d. Tabela 1. Społeczna odpowiedzialność biznesu ubezpieczycieli w opinii respondentów

Wyszczególnienie	Ogółem										n
	1		2		3		4		5		
	L	%	L	%	L	%	L	%	L	%	
6. Etyczne postępowanie doradców ubezpieczeniowych, a zatem przedstawienie nie tylko zalet, ale też potencjalnego ryzyka związanego z produktem ubezpieczeniowym sprawiłoby, że czułbym/abym się pewniej dokonując wyboru	3	4,1	2	2,7	4	5,5	18	24,7	46	63	73
7. Zapewnienie atrakcyjnych warunków finansowych, rozwojowych i socjalnych w stosunku do pracowników sprawia, że pracują efektywniej.	2	2,7	1	1,4	2	2,7	19	26	49	67,1	73
8. Zakłady ubezpieczeń powinny podejmować działania prewencyjne i dążyć do zwiększenia poziomu bezpieczeństwa społeczeństwa.	8	11	5	6,8	12	16,4	14	19,2	34	46,6	73
9. Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu ma wyłącznie na celu efekt marketingowy.	8	11	15	20,5	25	34,2	16	21,9	9	12,3	73
10. Mając do wyboru dwa produkty ubezpieczeniowe o tożsamej jakości dwóch różnych firm wybrałbym/abym tą, która robi więcej dobrego dla społeczeństwa.	6	8,2	5	6,8	12	16,4	20	27,4	30	41,1	73

Legenda:

1 – zdecydowanie nie zgadzam się

2 – nie zgadzam się częściowo

3 – nie mam zdania

4 – raczej się zgadzam

5 – zdecydowanie się zgadzam

n – liczba osób, która wyraziła opinię

Suma (1+2+3+4+5) = 100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W wyniku przeprowadzonego badania okazało się, że aż 86,3% respondentów zgadza się (9,2% – raczej się zgadza, 67,1% zdecydowanie się zgadza), że prowadzenie odpowiedzialnego biznesu powinno być standardem w prowadzonej działalności ubezpieczeniowej. Wykorzystywanie kodeksów etycznych pochwała 89% badanych. Działaniem pożądanym przez 75,3% badanych osób jest promowanie przez ubezpieczycieli zdrowego trybu życia czy programów dofinansowujących badania profilaktyczne. W sumie 76,4% badanych pozytywnie postrzega wspieranie akcji charytatywnych przez ubezpieczycieli. Dla respondentów istotne są także działania prewencyjne podejmowane w celu zwiększenia bezpieczeństwa. W opinii 65,8% badanych, zakłady ubezpieczeń powinny o to dbać. Aż 63% ankietowanych zdecydowanie zgadza się, że przez etyczne postępowanie doradców ubezpieczeniowych, a zatem przedsta-

wienie nie tylko zalet, ale też potencjalnego ryzyka związanego z produktem ubezpieczeniowym można dokonywać wyborów bardziej racjonalnych. Okazuje się także, że zapewnienie atrakcyjnych warunków finansowych, socjalnych i rozwojowych w stosunku do pracowników w opinii ankietowanych wpłynie na poprawę efektywności pracy (67,1% – zdecydowanie się zgadza, 26% – raczej się zgadza). Odnośnie kształtowania pozytywnego wizerunku poprzez wykorzystanie koncepcji CSR zdania są podzielone. 47,3% badanych osób zgadza z tym twierdzeniem, 16,7% – zdecydowanie się zgadza, a 30,6% – raczej się zgadza. Kolejne 30,6% nie ma zdania na ten temat, zaś 9,7% osób w ogóle nie zgadza się z tym. Podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych ma swoje wady i zalety. Część przeciwników uważa, że firmy podejmują takie działania chcąc wyłącznie przyciągnąć do siebie klientów. Z badania wynika, że 12,3% osób jest przekonanych o wyłącznym celu marketingowym działań CSR, a 21,9% częściowo się z tym zgadza, zaś 34,2% nie ma zdania w tej kwestii.

W badaniu uwzględniono także kwestię podejmowania wyboru przez konsumentów, gdy mogą zdecydować się na podobne produkty, a mają do wyboru firmy podejmujące inicjatywy społeczne. Z badania wynika, że 68,5% ankietowanych zgadza się (41,1% – zdecydowanie się zgadza, 27,4% – raczej się zgadza), że wybrałoby firmę, która robi więcej dobrego dla społeczeństwa. Tylko dla 8,2% badanych kwestia ta jest bez znaczenia.

Wyniki przeprowadzonego badania ankietowego pozwalają stwierdzić, że działalność ubezpieczeniowa nie może się opierać wyłącznie na świadczeniu usług ubezpieczeniowych. Obecnie klienci oczekują czegoś więcej. Stosowanie odpowiedzialnego biznesu nie może być już teraz dodatkiem, lecz powinno być standardem każdej firmy działającej na rynku. Z uwagi na profil prowadzonej działalności ubezpieczyciele powinni pokazać, że nie zysk, ale dobro społeczne jest ważne. Kompensacja strat to obecnie za mało, aby zyskać przychyłność klientów. Programy prewencyjne, stosowanie etyki w biznesie, wspieranie akcji charytatywnych, odpowiednie docenianie pracowników – to zjawiska oczekiwane i pożądate przez społeczeństwo.

5. Podsumowanie

Stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu przez ubezpieczycieli jest wyrazem świadomego zarządzania relacjami z otoczeniem, które sprzyja budowaniu wartości niematerialnej firmy i jej pozytywnego wizerunku, ale także przyczynia się do tworzenia korzyści dla interesariuszy. Na przykładzie grupy ubezpieczeniowej PZU możemy zauważyć, że rola ubezpieczyciela wykracza poza podstawową działalność, która ma podłoże czysto ekonomiczne. Ubezpieczyciel, jako podmiot zaufania publicznego dba o zaufanie otoczenia. Musi się identyfikować z klientami, odpowiadać na ich nowe potrzeby, wpływać na poprawę ich bezpieczeństwa, edukować, a także dbać o środowisko naturalne oraz promować kulturę i dziedzictwo narodowe. W ten sposób grupa ubezpieczeniowa PZU utrzymuje wysoką pozycję rynkową, a PZU S.A. znalazł się w indeksie spółek odpowiedzialnych społecznie RESPECT Index oraz w składzie indeksu zrównoważonego CEERIUS.

Przeprowadzone badanie własne dowodzi, że w warunkach zaostrzającej się konkurencji oraz rosnącej świadomości klientów, rosną także oczekiwania beneficjentów usług ubezpieczeniowych co do prowadzenia odpowiedzialnego biznesu. Klient mając do wyboru dwa zakłady ubezpieczeń, które mają w swej ofercie zbliżone produkty, wybierze ten zakład, z którego wartościami i działaniami się bardziej utożsamia i który w jego odczuciu generuje większe korzyści społeczne.

Bibliografia

- [1] Budzyński W. (2012), *Kształtowanie wizerunku równoległego*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
- [2] Czerwiński B. (2010), *Wzrost poziomu satysfakcji klientów jako efekt wykorzystania koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w instytucjach finansowych*, [w:] *Marketing. Ujęcie relacyjne*, M. Brzozowska-Woś (red.), Politechnika Gdańska, Gdańsk.
- [3] Descours A. (2016), *Marketing społecznie zaangażowany jako instrument budowania wizerunku marki*, [w:] *Reklama i PR z perspektywy współczesnych problemów komunikacji marketingowej*, A. Wiśniewska, A. Kozłowska (red.), Wyższa Szkoła Promocji, Mediów i Show Biznesu, Warszawa.
- [4] Janeczek U. (2016), *Społeczna odpowiedzialność a marketing*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, 2016.
- [5] Leoński W. (2016), *Kodeks etyczny jako instrument społecznej odpowiedzialności biznesu*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie nr 22.
- [6] Olejniczak K. (2012), *Społeczna odpowiedzialność a kreowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [7] Różańska E. (2015), *Integracja standardów raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, vol. 3, no. 1.
- [8] Abubakr M. Suliman, Haldil T. Al.-Khatib, Sumina E. Thomas (2017), *Corporate Social Responsibility, The Evolution, Theories, and Critics*, [w:] *Corporate Social Performance: Reflecting on the Past and Investing in the Future*, (eds.) A. Stachowicz-Stanusch, Information Age Publishing, INC, Charlotte.
- [9] Wawer-Bernat J. (2016), *Działalność zakładów ubezpieczeń a społeczna odpowiedzialność biznesu*, :Finanse, Rynki, Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 2 (80), cz.2.
- [10] Wieteska-Rosiak B. (2012), *Społeczna odpowiedzialność zakładów ubezpieczeń*, „ACTA UNIVERSITATIS LODZIENSIS, FOLIA OCECONOMICA” 274.
- [11] http://fundacjapzu.pl/_files/Sprawozdanie_finansowe_Fundacji_2016.pdf [dostęp: 10.09.2018]
- [12] https://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=ba8809f0-bc70-4b8b-96bc-fe872decd192&groupId=10172 [dostęp: 10.09.2018]
- [13] https://www.pzu.pl/c/document_library/get_file?uuid=57d87f3b-e987-48a9-930e-4464b4b255d2&groupId=10172 [dostęp: 10.09.2018]

Wpływ marketingu relacyjnego na tworzenie przewagi konkurencyjnej na przykładzie operatorów telefonii komórkowej

Streszczenie

W pierwszej części artykułu podjęto próbę zdefiniowania marketingu relacji jako skutecznego narzędzia do budowy przewagi konkurencyjnej. Następnie omówiono relacje przedsiębiorstw z otoczeniem, a w szczególności metod oraz sposobów czy kształtowania relacji, które mogą wykorzystywać operatorzy sieci telefonii komórkowej w kreowaniu więzi z klientem. W ostatniej części pokazano wybrane aspekty z badań wpływu marketingu relacyjnego na konkurencyjność operatorów według opinii ankietowanych.

Słowa kluczowe: *marketing relacji, marketing usług, budowanie relacji z klientami.*

1. Marketing relacji jako skuteczne narzędzie do budowy przewagi konkurencyjnej

W ostatnim czasie można zaobserwować coraz większe zainteresowanie strategiami koncentrującymi się na kreowaniu wartości. Opiera się ono na uznaniu koncepcji wartości, a przede wszystkim wartości klienta, jako głównego źródła sukcesu rynkowego organizacji oraz fundament wszystkich działań marketingowych. Posiadanie umiejętności kształtowania tej wartości, postrzegana jest jako najbardziej skuteczny sposób wyróżnienia przedsiębiorstwa oraz utrwalenia jego przewagi konkurencyjnej [Rudkowska, 2008, s. 183].

Budując trwałą relację z klientem organizacja powinna rozważyć takie działania, które prowadzą do osiągnięcia trwałego i znaczącego udziału w umyśle, sercu oraz kieszeni swoich interesariuszy. Uwzględnienie psychologicznych i emocjonalnych potrzeb klientów w ofercie przedsiębiorstwa jest bardzo istotne, ponieważ to nabywcy tworzą wizerunek organizacji oraz wybierają produkty/usługi na podstawie swoich odczuć i wyobrażeń. Obecnie organizacje w znaczącym stopniu konkurują wartościami niematerialnymi, do których zaliczyć można: unikalny styl obsługi, emocjonalne rela-

¹ Dr inż., adiunkt w Katedrze Strategii i Projektowania Biznesu, Wydziału Zarządzania, Politechniki Lubelskiej

² Prof. dr hab. inż., profesor zwyczajny w Katedrze Strategii i Projektowania Biznesu, Wydziału Zarządzania, Politechniki Lubelskiej

³ Mgr, absolwent Wydziału Zarządzania Politechniki Lubelskiej

cje z dostawcą, kreowanie przyjemnej atmosfery, budowanie doświadczeń konsumpcyjnych, edukacja nabywcy, personalizacja i indywidualizacja kontaktów oraz wartość estetyczna, niż jak dotychczas wartościami materialnymi. Ma to znaczenie, ponieważ współczesne konkutowanie przenosi się na wyższy poziom, znacząco przekraczając wymiar produktu i obejmuje w każdej fazie relacji sferę doznań nabywcy. Organizacje powinny świadomie kształtować doświadczenia swoich klientów w ramach ogólnej koncepcji zarządzania doświadczeniem z klientem [Boguszewicz-Kreft, 2015, s. 27].

Podejmowane przez organizacje działania marketingowe umożliwiają stworzenie specyficznych aktywów w długiej perspektywie czasowej. Wzrost wartości organizacji oraz nawiązywanie i utrzymywanie długich relacji, zawdzięczany jest przez właściwe zarządzanie oraz dysponowanie tych aktywów (należą do nich np.: bazy danych o klientach, specjalnie dobrana obsługa klienta, umiejętność dopasowania specyficznej oferty do indywidualnego klienta). Dlatego współcześnie zaczyna się dostrzegać znaczenie relacji z klientami w budowaniu pozycji przedsiębiorstwa na rynku [Rudkowska, 2008, s. 135].

Zastosowanie marketingu relacji pozwala przedsiębiorstwu zebrać niezbędne informacje o swoich klientach, ich preferencjach i doświadczeniach, które w łatwy sposób można zinterpretować i wykorzystać do zwiększenia poziomu atrakcyjności oferty i stać się podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewaga ta pozwala organizacji konsekwentnie przewyższyć konkurentów poprzez efektywne tworzenie atrakcyjnych ofert i skutecznych instrumentów konkutowania, co powoduje powstanie wartości dodanej [Rudkowska, 2008, s. 31].

Dzięki zastosowaniu wiedzy o każdym z klientów przedsiębiorstwo może dostosować odpowiedni poziom oferty oraz jakość obsługi, która stwarza szerokie pole do uzyskania takich korzyści dla nabywcy, które w jego oczach mają unikatowy charakter, a przy tym są trudne lub niemożliwe do skopiowania przez konkurencję. Klienci odbierają przedsiębiorstwo przez pryzmat obsługi oraz kupują przeżycia (doświadczenie), a nie usługi czy produkty. Dlatego tak ważne jest tworzenie więzi i budowanie zaufania i lojalności z klientami, które będą owocowały obustronnymi korzyściami [Rudkowska, 2008, s. 34].

Długotrwałe, silne więzi przedsiębiorstwa z klientami, w sektorze usługowym naberają coraz to większego znaczenia, zwłaszcza z punktu widzenia tworzenia i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Interpersonalny charakter świadczonych usług sprzyja budowaniu relacji, zwłaszcza, że muszą one mieć postać obustronną, odznaczają się stałą komunikacją oraz nieograniczonym przepływem informacji pomiędzy zainteresowanymi stronami. Idea marketingu relacji opiera się na dostarczeniu obydwóm zainteresowanym stronom wyjątkowych korzyści, które w innym układzie nie są dostępne. To właśnie te korzyści spajają relację. Benefity wynikające z zawartej i pogłębionej więzi można wyróżnić na te, które wynikają z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz te widoczne z perspektywy klienta [Grego-Planer, Liczmańska, Pe-

trykowska, 2013, s. 256]. Korzyści wynikające z istniejącej relacji dla klienta kształtują się następująco:

- Klient otrzymuje możliwie jak najlepiej dopasowaną do jego preferencji ofertę, która wynika z nieustającego dialogu oraz rozpoznania przeprowadzonego przez przedsiębiorstwo. Lepsze dopasowanie oferty pozwala w bardziej efektywny oraz pełniejszy sposób spełnić potrzeby nabywców, wytworzyć poczucie spełnienia a nawet usatysfakcjonowania.
- Kolejną korzyścią jest nawiązanie bliższego kontaktu z personelem organizacji (w niektórych przypadkach przekształca się ona nawet w przyjaźń), co powoduje zwiększenie zaufania oraz zadowolenie klienta.
- Dodatkowym benefitem jest możliwość wzięcia udziału w specjalnych programach uczestnictwa (programy lojalnościowe), klient może wymieniać zebrane punkty podczas trwania relacji na atrakcyjne nagrody/upominki.
- Ponadto klienci uzyskujący status „stałych” otrzymują gratyfikacje w postaci rabatów, upustów co przekłada się na oszczędność pieniędzy.
- Poprzez dobrze rozwinięte kontakty z znanym i sprawdzonym pracownikiem obsługi, klienci poświęcają mniejsze zaangażowanie czasowe dzięki znanej procedurze zamawiania, klient wie co oferuje firma i nie musi porównywać wielu ofert, oraz posiada mniejszą niepewność dzięki dotychczasowym relacjom oraz bazując na własnych przekonaniach [Dziewanowska, 2012, s. 80].

W wyniku długookresowego kultywowania związków z klientami przedsiębiorstwo osiąga korzyści z następujących kategorii: korzyści natury ekonomicznej (finansowej), marketingowej oraz społecznej.

- Korzyści z natury ekonomicznej wynikają z wzrostu przychodów oraz redukcji kosztów. Na skutek zwiększenia aktywności nabywców poprzez dostarczenie im większej wartości przez organizację, wzrastają przychody. Dzięki zadowoleniu oraz usatysfakcjonowaniu z oferty, klienci kupują częściej rezygnując z konkurencyjnych marek, ponadto zwiększają portfolio nabywanych produktów. Usatysfakcjonowani klienci postrzegają daną ofertę jako bardziej wartościową i za możliwość ponownego skorzystania z niej, są skłonni zapłacić więcej (zatem maleje cenowa elastyczność popytu). Dzięki lepszemu poznaniu preferencji klientów, przedsiębiorstwo może zredukować koszty dzięki precyzyjnemu wydawaniu posiadanych środków. Obsługa klienta przebiega bardziej efektywniej i sprawniej oraz towarzyszy jej mniejsza ilość błędów, ponieważ klienci znają procedury a pracownicy znają klientów. Ponadto zadowoleni klienci rekomendują organizację, pozwalając na obniżenie kosztów związanych z promocją oferty.
- Druga grupa korzyści ma charakter marketingowy. Poprzez zadowolenie klienta, pracownik jest usatysfakcjonowany co przejawia się na większą motywację do pracy oraz kreatywne podejście do pojawiających się problemów. Taki pracownik poprzez odczuwanie dumy z wykonywanych obowiązków staje się na równi z zachwyconym klientem, rzecznikiem organizacji. Dzięki posiadaniu bazy lojalnych pracowników

oraz klientów przedsiębiorstwo odnosi korzyści w postaci zwiększonego udziału w rynku, atrakcyjności i pozytywnego wizerunku organizacji w oczach potencjalnych klientów i partnerów.

- Ostatnia grupa korzyści obejmuje benefity natury społecznej. Wielokrotne kontakty pomiędzy przedsiębiorstwem a klientem owocują pogłębionymi relacjami, lepszym przepływem informacji oraz bardziej otwartą komunikacją. Dobrze wysłuchani klienci chętniej zgłaszają swoje uwagi, które organizacja może wykorzystać na doskonalenie ofert i zapobieganie ewentualnym problemom w przyszłości. Tacy nabywcy charakteryzują się większą tolerancją i mimo wpadek przedsiębiorstwa pozostają nadal mu wierni. Pozwala to na zwiększenie konkurencyjności firmy oraz ograniczenie ryzyka [Dziewanowska, 2012, s. 81].

Poprzez tworzenie się relacji między firmą a organizacją, czerpane są obopólne benefity z tego tytułu. Klienta oszczędza czas i pieniądze, dostaje produkt zaspokajający jego potrzeby i preferencje oraz nawiązuje głębsze relacje z pracownikami firmy. Natomiast przedsiębiorstwo czerpie korzyści o charakterze ekonomicznym, społecznym oraz marketingowym. Dzięki takiemu połączeniu usatysfakcjonowane są obie strony nawiązanych relacji. Ponadto działania związane z tworzeniem wartości, daje przedsiębiorstwu wspomniane korzyści oraz pozwala utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. Celem artykułu jest ustalenie czy marketing relacji według opinii klientów operatorów sieci komórkowych wywiera wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku telefonii ruchomej oraz próba uzyskania odpowiedzi – jakie działanie ma największy wpływ na proces budowania trwałych relacji z klientem.

Problem badawczy brzmi następująco: Czy marketing relacji według opinii klientów operatorów sieci komórkowych wywiera wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku telefonii mobilnej, jakie działanie ma największy wpływ na proces budowania trwałych relacji z klientem?

Teza: Zaufanie jest jednym z kluczowych elementów w procesie budowania relacji między operatorem danej sieci występującej na rynku telefonii ruchomej a jego klientem.

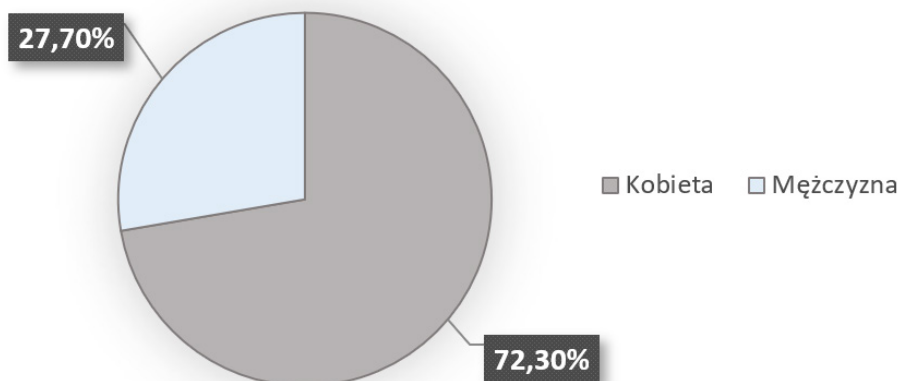
Postawiono następujące hipotezy:

- H1. Klienci są świadomi procesu budowania trwałych relacji przez operatorów sieci komórkowych.
- H2. Badani uważają, że działania podjęte z zakresu marketingu relacji wpływają na utworzenie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku telefonii ruchomej.
- H3. Zdaniem badanych niskie kompetencje pracownika mają niekorzystny wpływ na rozwój relacji.
- H4. Reputacja danego operatora zdaniem badanych w dużym stopniu wpływa na utrzymanie konkurencyjności firmy w branży telefonii mobilnej.
- H5. Korzystne warunki umowy z daną siecią zdaniem respondentów nie przyczyniają się do utrzymania przewagi konkurencyjnej.
- H6. Uczciwość i charyzma to dwie najistotniejsze cechy zdaniem badanych, które powinien posiadać pracownik firmy, aby nawiązywać i budować trwałe relacje z klientem.

2. Analiza i ocena wyników badań empirycznych na przykładzie branży telekomunikacyjnej – wybrane aspekty

Przeprowadzone badanie o tematyce marketingu relacji ma charakter badań pierwotnych i zostało przeprowadzone w formie wywiadu kwestionariuszowego za pomocą pisemnej formy badań ankietowych. Kwestionariusz ankiety w formie elektronicznej wgrany i udostępniony został na portalu społecznościowym Facebook, takie działanie przełamało bariery geograficzne i pozwoliło na dotarcie do szerszej grupy badanych. Kwestionariusz wraz z metryczką składał się z 18 pytań zamkniętych. Formularz poprawnie wypełniło 112 klientów takich sieci komórkowych jak: Orange, Plus, Play, T-mobile. Za pomocą doboru nielosowego przypadkowego została dobrana badana próba. Każda jednostka miała takie samo prawdopodobieństwo znalezienia się pośród uczestników badania pod warunkiem spełnienia poniższych kryteriów. Pierwsze to dostęp do internetu i przynależenie do społeczności Facebooka, drugie kryterium to obecność na wymienionym portalu podczas trwania badania oraz wyrażenie zgody na wzięcie w nim udziału.

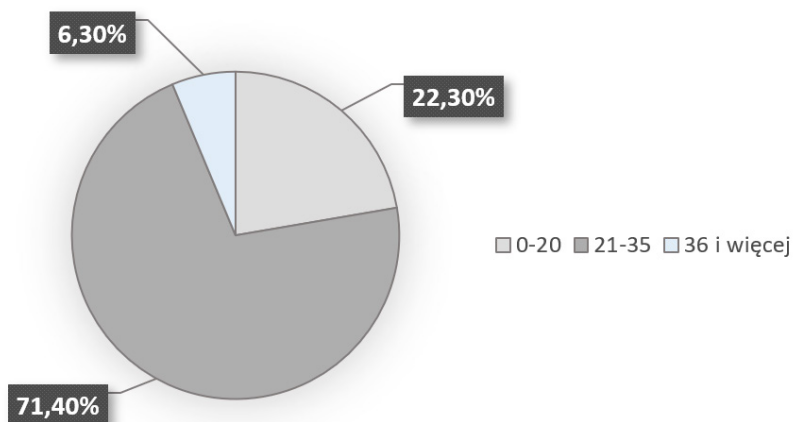
W badaniu uczestniczyli zarówno kobiety jak i mężczyźni. Jednak większość z próby badawczej to kobiety, stanowią ponad 72 % wszystkich respondentów. Mężczyźni to prawie 28% badanych. Taki podział może świadczyć o tym, że kobiety są aktywniejsze na portalach społecznościowych oraz chętniej biorą udział w tego typu badaniach.



Wykres 1. Struktura płci respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

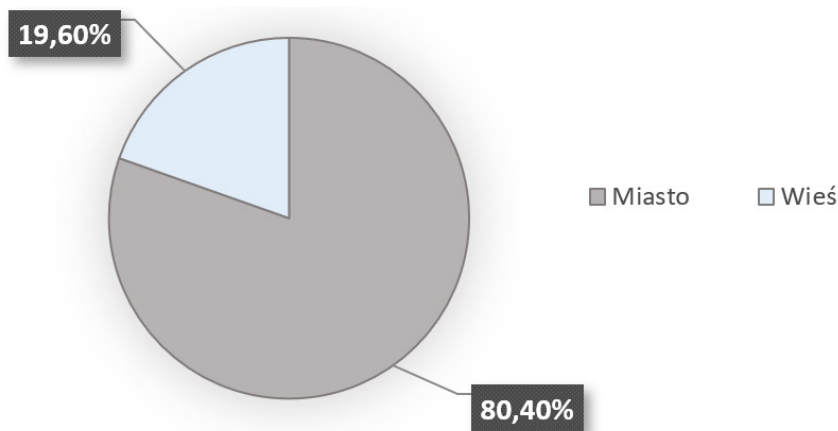
Badana grupa respondentów podzielona została na trzy kategorie wiekowe. W pierwszej znajdowały się osoby mające do 20 lat, stanowiły one najmniejszą liczbę badanych nieco ponad 6% respondentów. Kolejna kategoria to osoby w wieku pomiędzy 21 a 35 lat, stanowiły one największą liczbę osób biorących udział w badaniu, aż 71 %. Osoby powyżej 36 lat stanowiły ponad 22% ankietowanych.



Wykres 2. Wiek respondentów

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

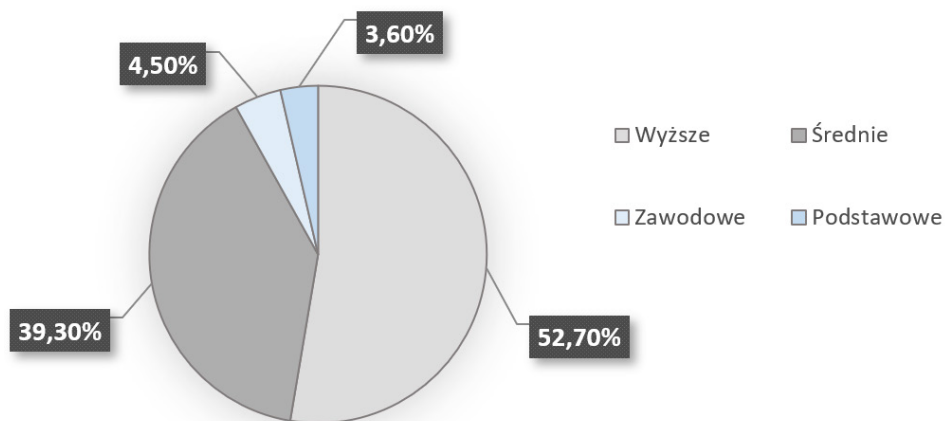
Jak wynika z poniższego wykresu w większości próbę badawczą stanowiły osoby zamieszkujące miasta. Są to osoby stanowiące ponad 80% wszystkich ankietowanych. Jedynie 19,6% respondentów zamieszkuje tereny wiejskie. Jednak podział miejsca zamieszkania ankietowanych nie ma wpływu na wyniki badania, jest to jedynie informacja o rozmieszczeniu badanych.



Wykres 3. Miejsca zamieszkania respondentów

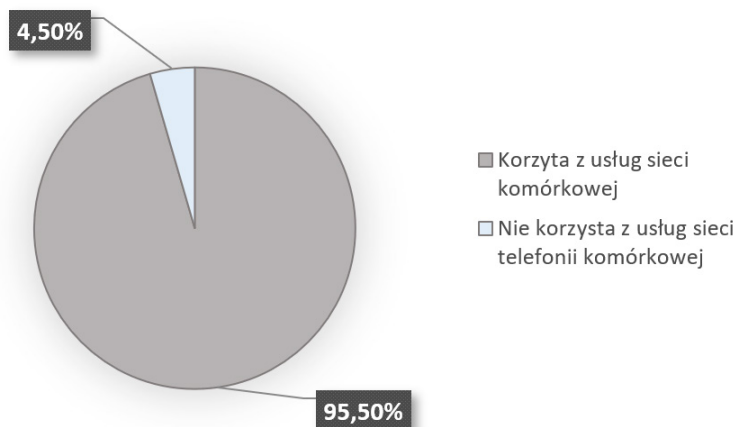
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

W większości badani posiadają wykształcenie wyższe (ponad 52% ankietowanych). Zaledwie 4,5% respondentów zadeklarowało, że posiada wykształcenie zawodowe. Ponad 39% ankietowanych posiada wykształcenie średnie, takie zestawienie może świadczyć o tym, iż badana grupa dąży do ciągłego rozwoju i poszerza zdobytą wiedzę.



Wykres 4. Wykształcenie respondentów

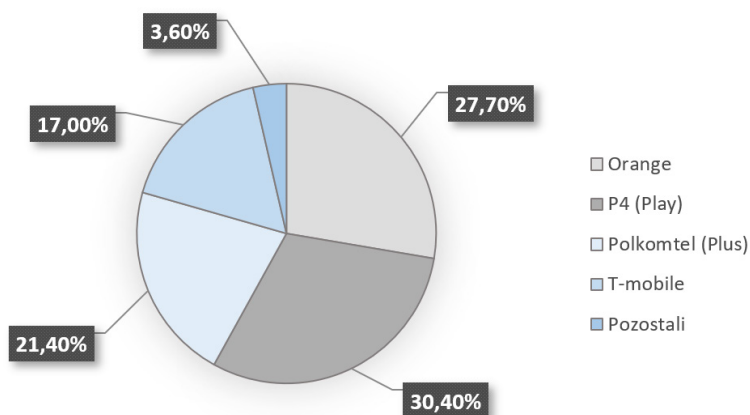
Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.



Wykres 5. Korzystanie przez respondentów z usług operatorów sieci telefonii komórkowej

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

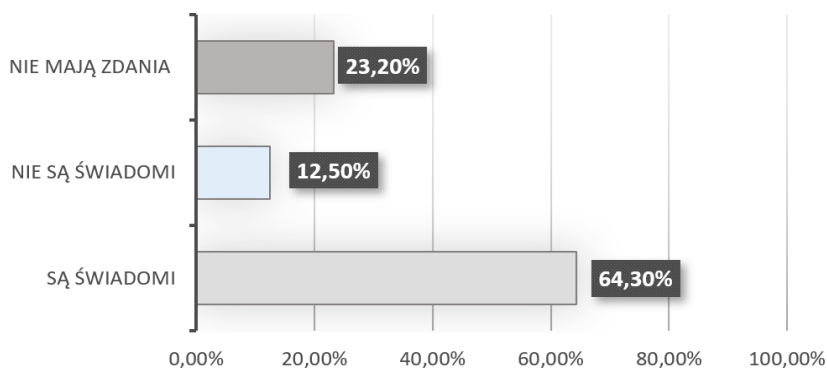
Dominująca grupa badanych, ponad 95% ankietowanych (107 osób) korzysta z usług mobilnych oferowanych na polskim rynku przez operatorów sieci telefonii komórkowej. Zaledwie 4,5% respondentów (5 osób) zadeklarowało, iż z takich usług nie korzysta. Prawdopodobnie są to osoby starsze, które nie korzystają z nowych technologii mobilnych, a do połączeń głosowych używają jedynie aparatów stacjonarnych.



Wykres 6. Podział badanych ze względu na korzystanie z usług poszczególnych operatorów

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

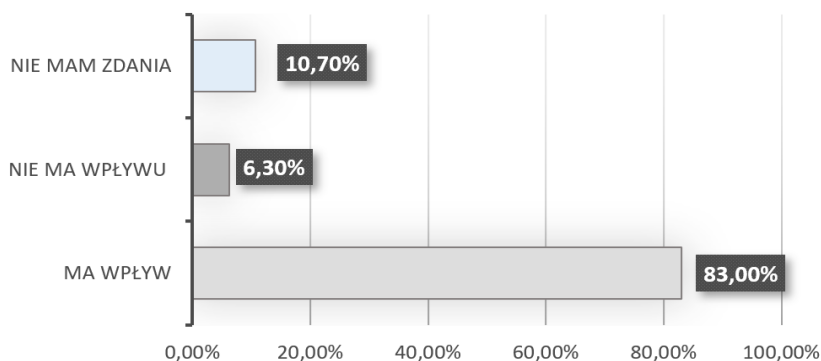
Z uzyskanych danych, które przedstawia powyższy wykres wynika, że najwięcej osób 30,4% respondentów korzysta z usług sieci Play, na drugim miejscu uplasował się operator sieci Orange z wskazaniami na poziomie 27,7%. Trzecie miejsce uzyskał operator sieci Plus 21,4% wskazań. Z usług sieci T-mobile korzysta 17% osób biorących udział w badaniu. Pozostali operatorzy uzyskali 3,6% wytypowań. Przedstawione dane są bardzo zbliżone do udziałów poszczególnych operatorów w segmencie usług telefonii ruchomej (który ukazuje wykres 1). Udział operatorów w segmencie usług telefonii mobilnej pod względem liczby użytkowników w 2017 roku, s. 26) i różnią się jedynie o kilka procent od wytypowań pomiędzy różnymi graczami. Jak można zauważyć w obydwu przypadkach najmniejszą siłę przebicia mają pozostali gracze rynkowi.



Wykres 7. Świadomość respondentów na temat budowania przez operatorów relacji z klientem

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

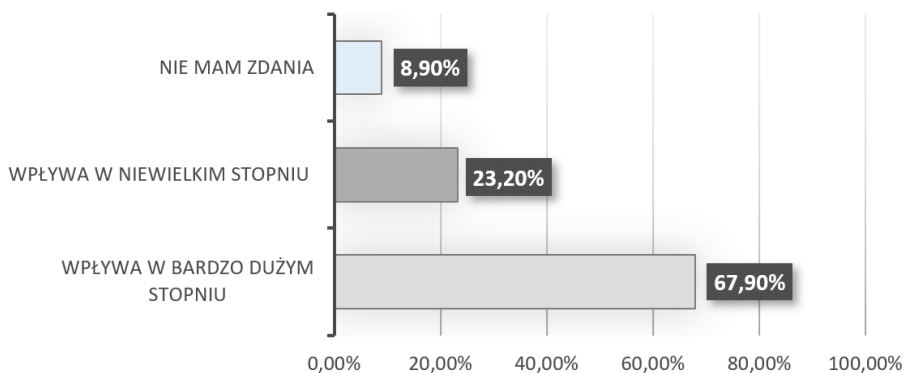
Zdecydowana większość z przebadanej populacji (64,3% ankietowanych) jak wynika z wykresu 7 jest świadoma podejmowania przez operatorów sieci komórkowych działań w procesie kształtowania relacji z klientem. 14 respondentów (12,5%) nie wie, że takie działania są podejmowane, natomiast nieco ponad 23% badanych nie ma na ten temat zdania. Prawdopodobnie dwie ostatnie grupy ankietowanych, nie miały styczności z pojęciem marketingu relacji oraz nie wiedzą jakie działania są z nim związane.



Wykres 8. Wpływ działań z zakresu marketingu relacji na tworzenie przewagi konkurencyjnej według opinii badanych

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

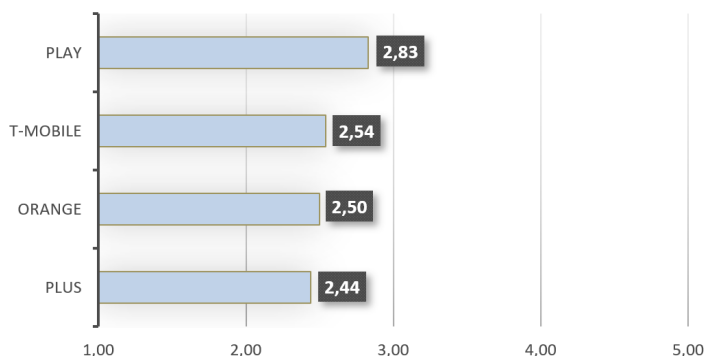
Zdaniem większości badanych (83% respondentów) działania z zakresu marketingu relacji, zdecydowanie wpływają na tworzenie przewagi konkurencyjnej wśród operatorów sieci komórkowych. Ponad 6% ankietowanych twierdzi, że owe działania nie mają wpływu, natomiast 10,7% respondentów nie ma zdania na ten temat. Taki wynik może świadczyć o świadomości osób biorący udział w badaniu jak ważne w dzisiejszych czasach są relacje oraz ich korzyści i wpływ na konkurencyjność firm.



Wykres 9. Znaczenie zaufania w procesie budowania relacji pomiędzy klientami a operatorem danej sieci

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

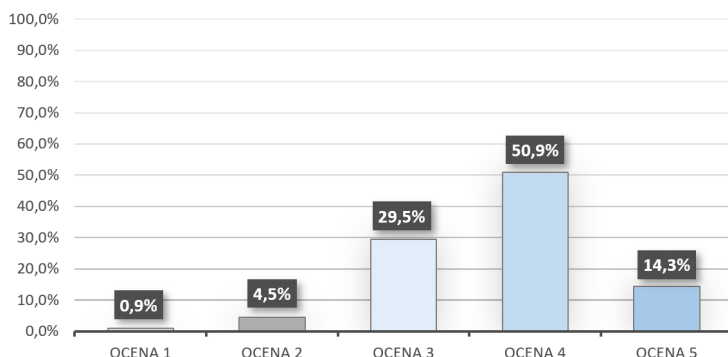
Wykres jedenasty przedstawia element zaufania w procesie budowania relacji z klientami. Jak możemy zauważyć czynnik ten według opinii większości respondentów (prawie 68% ankietowanych) w bardzo dużym stopniu wpływa na kształtowanie relacji. Jest to prawidłowe spostrzeżenie, ponieważ analizując literaturę przedmiotu można dowiedzieć się jaką rolę odgrywa zaufanie i jak ono wpływa na potencjalnych klientów. Dzięki niemu eliminowany jest czynnik niepewności i łatwiej jest nawiązać kontakt z klientem. Nieco ponad 23% ankietowanych uważa, że element ten ma niewielkie znaczenie, a prawie 9% badanych nie ma na ten temat zdania.



Wykres 10. Poziom zaufania respondentów względem poszczególnych operatorów. Uwaga skala odpowiedzi od 1 (Brak zaufania) do 5 (Bardzo wysoki poziom zaufania)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

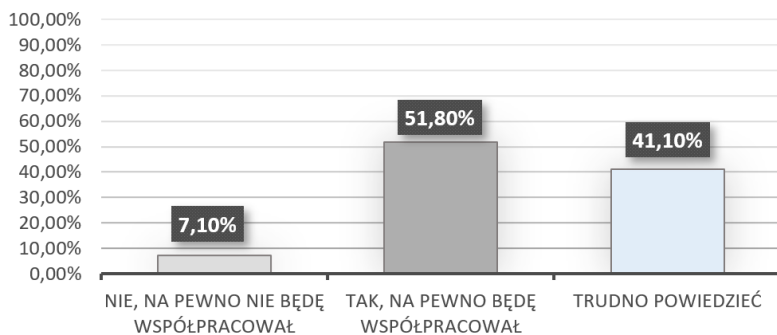
Najmniejszym zaufaniem darzonym przez respondentów do poszczególnych graczy na rynku operatorów telefonii komórkowej jest operator sieci Plus, w skali od 1 (brak zaufania) do 5 (bardzo wysoki poziom zaufania), operator ten uzyskał wynik 2,44. Prawdopodobnie taka ocena wiąże się z przykrym doświadczeniem badanych, bądź niepewnością do marki. Z kolei największą ocenę otrzymał operator sieci Play, różnica ta nie jest znacząca i wynosi zaledwie 0,39 punktu.



Wykres 11. Poziom zadowolenia klientów na podstawie dotychczasowego doświadczenia z obecnym operatorem

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

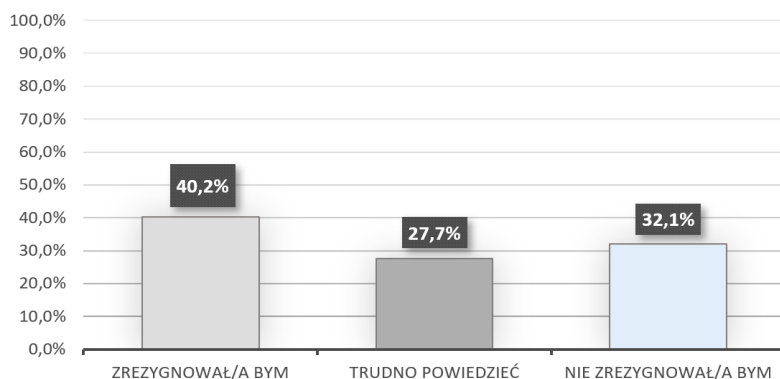
Na podstawie dotychczasowych doświadczeń z obecnym operatorem, ankietowani są zadowoleni z usług oraz relacji występującej pomiędzy nim a siecią. Jednak zadowolenie to nie jest aż tak silne i prawdopodobnie w przypadku zewnętrznego czynnika (np.: większa korzyść materialna z oferty u innego operatora) uległoby zmianie.



Wykres 12. Skłonność respondentów do dalszej współpracy z obecnym dostawcą usług telekomunikacyjnych na bazie dotychczasowego doświadczenia.

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

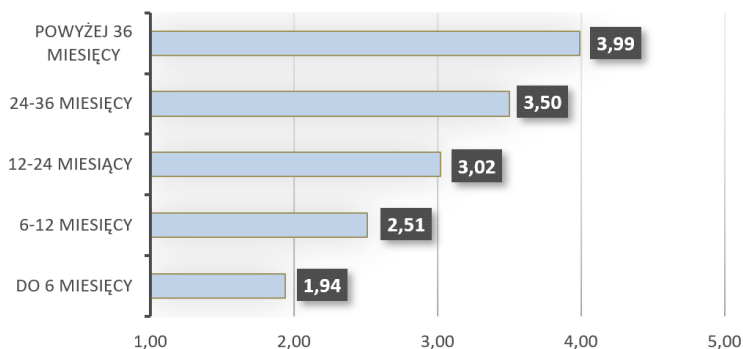
Wykres 12 przedstawia opinię respondentów na temat dalszej współpracy z obecnym dostawcą usług telefonii komórkowej, uwzględniając dotychczasowe doświadczenie z danym operatorem. Ponad połowa ankietowanych zdecydowanie w dalszym ciągu chce korzystać z usług obecnego operatora. Nieco ponad 41% badanych jest niezdecydowana, a 7% stanowczo zapowiedziało, iż dalszej współpracy podejmować nie będzie. Powodem takiego zachowania mogą być przykre doświadczenie z usługodawcą, drobne nieporozumienia, bądź czynnik ekonomiczny (korzystniejsza oferta konkurencji).



Wykres 13. Skłonność do rezygnacji z dotychczasowego usługodawcy na rzecz innego w przypadku przykrych doświadczeń badanego w występujących relacjach

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

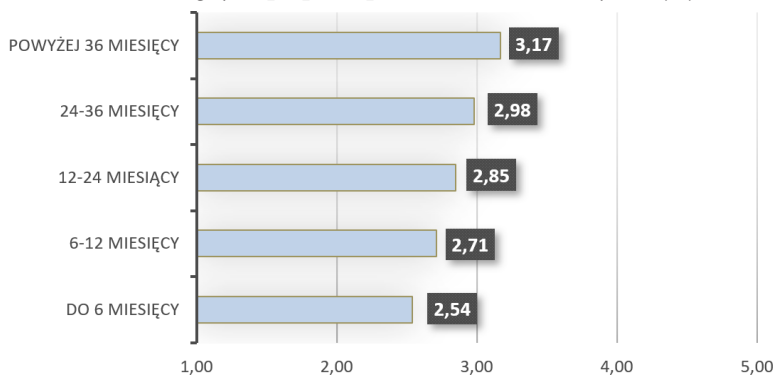
Większość osób biorących udział w badaniu (40,2% ankietowanych) zrezygnowałoby z dotychczasowego usługodawcy na rzecz innego w przypadku przykrych, niemiłych doświadczeń z operatorem. Prawie 28% respondentów nie jest pewna i musiała by poważnie się zastanowić nad dalszymi działaniami. Natomiast 32,2% ankietowanych to prawdziwi lojalni klienci, którzy darzą głęboką relacją denego operatora i mimo przykrych doświadczeń nadal korzystaloby z jego usług.



Wykres 14. Wpływ długości czasu korzystania z usług danego operatora na siłę występującej relacji. Uwaga skala odpowiedzi od 1 (brak występowania relacji) do 5 (występuje bardzo silna relacja)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

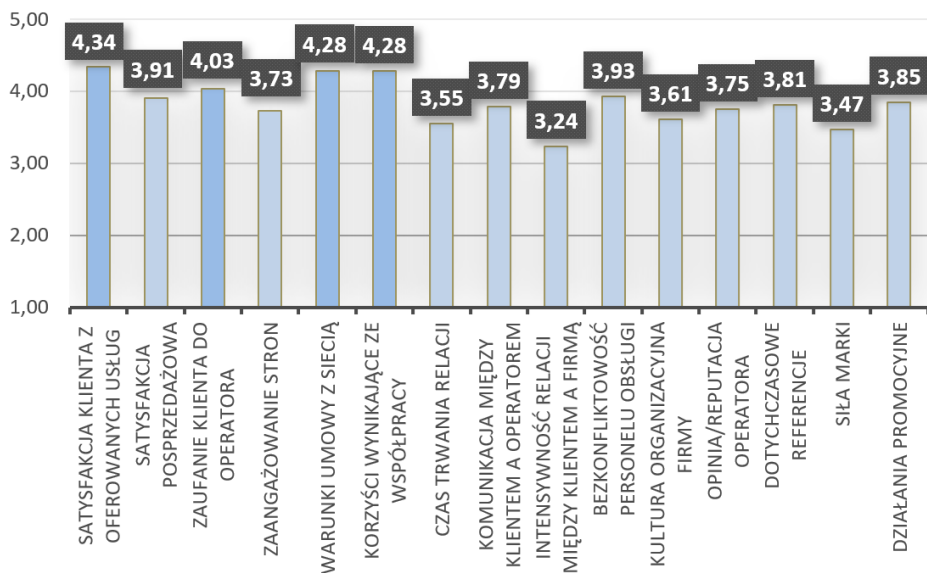
Powyższy wykres przedstawia zależność pomiędzy czasem trwania relacji, a jej intensywnością. Możemy zauważyć, że im dłuższy czas korzystania z ofert danego operatora tym silniejsza kształtuje się relacja. W przypadku krótkotrwałego czasu trwania współpracy między klientem a operatorem (do 6 miesięcy) respondenci wskazali, iż występuje bardzo słaba więź, natomiast gdy współpraca przekracza 36 miesięcy relacja jest silna.



Wykres 15. Skłonność respondenta do przejścia na korzyść innego operatora uwzględniając długość trwania występującej relacji. Uwaga skala odpowiedzi od 1 (brak wpływu) do 5 (bardzo duży wpływ)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

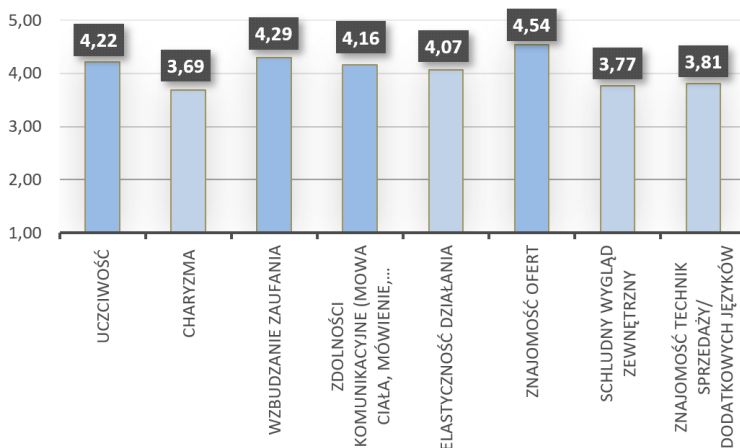
Analizując powyższy wykres, można zauważyć następującą zależność: im dłużej występująca relacja, tym trudniej jest respondentowi przejść do konkurencji. Prawdopodobnie dzieje się tak, ponieważ w dłuższym okresie korzystania z usług u jednego dostawcy kształtuje się głęboka relacja oraz tworzy się przyzwyczajenie darzone do swojego operatora. Klientowi jest dobrze tak jak jest i być może nasila się u niego opór wobec zmian.



Wykres 16. Poziom wpływ podanych czynników na konkurencyjność firm w branży telefonii komórkowej według opinii respondentów. Uwaga skala odpowiedzi od 1 (nieistotny) do 5 (bardzo istotny)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

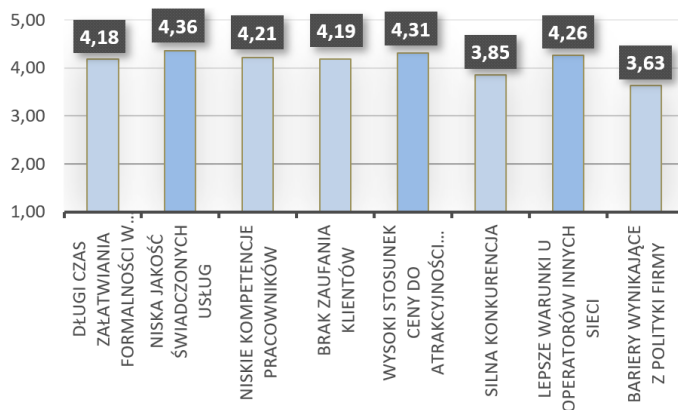
Przedstawione czynniki zostały ocenione przez ankietowanych za pomocą skali pomiarowej od 1 (nieistotny) do 5 (bardzo istotny). Dzięki temu można wyłonić najbardziej i najmniej efektywne czynniki wpływające na konkurencyjność firm w branży telefonii komórkowej. Do tych z pierwszej kategorii pierwsze miejsce z oceną 4,34 zdobyła satysfakcja klienta z oferowanych usług, ex aequo na drugim miejscu z oceną 4,28 należą: korzyści wynikające ze współpracy oraz warunki umowy z siecią, trzecie miejsce z oceną 4,03 zdobyło zaufanie klienta do operatora. Możemy zauważyć, że są to czynniki natury behawioralnej wpływające na zachowanie klienta oraz ekonomiczne związane z korzyściami materialnymi. Do drugiej kategorii czyli czynników wpływających w najmniej sposób na konkurencyjność operatorów należą: intensywność relacji występujących między klientem a firmą oraz siła marki. Nadmierny sposób komunikowania się z klientem prawdopodobnie wywołuje odwrotny skutek i negatywnie jest odbierany przez drugą stronę relacji.



Wykres 17. Cechy idealnego pracownika punktu obsługi klienta, aby skutecznie nawiązywał i budował trwałe relacje. Uwaga skala odpowiedzi od 1 (nieistotny) do 5 (bardzo istotny)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Według ankietowanych idealny pracownik punktu obsługi klienta aby skutecznie nawiązywał i kreował trwałe relacje z klientem powinien posiadać następujące cechy: musi być uczciwy, w żaden sposób nie powinien zatajać prawdy ani koloryzować pewnych kwestii. Osoba na tym stanowisku powinna wzbudzać zaufanie, jest to kluczowy element w procesie budowania relacji. Pełna znajomość ofert oraz ponadprzeciętne zdolności komunikacyjne będą dodatkowym atutem takiej osoby. Posiadanie tych cech przez pracownika będzie budziło u klientów wrażenie profesjonalisty, który ma za zadanie spełnić nasze oczekiwania, o wiele łatwiej jest zaufać takiej osobie.



Wykres 18. Czynniki wpływające w negatywny sposób na rozwój długotrwałych relacji oraz tworzenie przewagi konkurencyjnej według opinii badanych. Uwaga skala odpowiedzi od 1 (nieistotny) do 5 (bardzo istotny)

Źródło: Opracowanie na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

Przedstawione czynniki zostały ocenione przez badanych za pomocą skali pomiarowej od 1 (nieistotny) do 5 (bardzo istotny). Takie działanie dało możliwość wyłonienia czynników, które w największy sposób negatywnie wpływają na budowanie pozytywnych relacji klienta z firmą. Ciemniejszym kolorem zaznaczone zostały te czynniki, które w największym stopniu negatywnie wpływają na omawiane zjawisko. Zaliczają się do nich: wysoki stosunek ceny do atrakcyjności oferty, lepsze warunki u innych operatorów, niska jakość świadczonych usług. Zauważyć można, że są one natury ekonomicznej, związane w głównej mierze z korzyściami materialnymi.

3. Podsumowanie

Marketing relacji w dzisiejszych czasach ma bardzo duże znaczenie w działaniach przedsiębiorstw związanych z utrzymywaniem konkurencyjności na danym rynku. Zastosowanie marketingu relacji pozwala organizacji zebrać niezbędne informacje o swoich klientach, ich preferencjach i doświadczeniach, które w łatwy sposób można zinterpretować i wykorzystać do zwiększenia poziomu atrakcyjności oferty i stać się podstawą przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Przewaga ta pozwala organizacji konsekwentnie przewyższyć konkurentów poprzez efektywne tworzenie atrakcyjnych ofert i skutecznych instrumentów konkurowania, co powoduje powstanie wartości dodanej. Budując trwałą relację z klientem, firma powinna rozważyć takie działania, które prowadzą do osiągnięcia trwałego i znaczącego udziału w umyśle, sercu oraz kieszeni swoich interesariuszy. Uwzględnienie psychologicznych oraz emocjonalnych potrzeb klientów w ofercie przedsiębiorstwa jest bardzo istotne, ponieważ to nabywcy tworzą wizerunek firmy oraz wybierają produkty/usługi na podstawie swoich odczuć i wyobrażeń. Dlatego obecnie organizacje w znaczącym stopniu konkurują wartościami niematerialnymi do których zaliczyć można: unikalny styl obsługi, emocjonalne relacje z dostawcą, kreowanie przyjemnej atmosfery, budowanie doświadczeń konsumpcyjnych, edukacja nabywcy, personalizacja i indywidualizacja kontaktów oraz wartość estetyczna, niż jak dotychczas wartościami materialnymi.

Głównym celem artykułu, było ustalenie czy marketing relacji według opinii klientów operatorów sieci komórkowych wywiera wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku telefonii ruchomej oraz uzyskanie odpowiedzi – jakie działanie ma największy wpływ na proces budowania trwałych relacji z klientem. W ramach uzyskania odpowiedzi na postawiony problem badawczy, zostały stworzone hipotezy (które nie są pewnym stwierdzeniem przedstawiającym występowanie danego zjawiska, lecz są przypuszczeniem). Po przeprowadzonej analizie zebranych danych dowiedziono słuszności następujących hipotez:

- H1. Klienci są świadomi procesu budowania trwałych relacji przez operatorów sieci komórkowych.
- H2. Badani uważają, że działania podjęte z zakresu marketingu relacji wpływają na utworzenie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku telefonii ruchomej.

- H3. Zdaniem badanych niskie kompetencje pracownika mają niekorzystny wpływ na rozwój relacji.
- H6. Uczciwość i charyzma to dwie najistotniejsze cechy zdaniem badanych, które powinien posiadać pracownik firmy, aby nawiązywać i budować trwałe relacje z klientem.

Obalone zostały natomiast następujące hipotezy:

- H4. Reputacja danego operatora zdaniem badanych w dużym stopniu wpływa na utrzymanie konkurencyjności firmy w branży telefonii mobilnej.
- H5. Korzystne warunki umowy z daną siecią zdaniem respondentów nie przyczyniają się do utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Dowodzona została słuszność postawionej tezy, a mianowicie zaufanie jest jednym z kluczowych elementów w procesie budowania relacji między operatorem danej sieci występującej na rynku telefonii ruchomej a jego klientem.

Odpowiadając na postawiony problem badawczy autor pracy wnioskuje, iż marketing relacji według opinii klientów operatorów sieci komórkowych zdecydowanie wywiera wpływ na tworzenie przewagi konkurencyjnej na rynku telefonii ruchomej, działania przedsiębiorstwa w zakresie satysfakcji klienta w największym stopniu wpływają na proces budowania trwałych relacji z klientem.

Literatura

- [1] Rudkowska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- [2] Boguszewicz-Kreft M., *Przedsiębiorstwa i ich interesariusze Relacje marketingowe i CSR*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.
- [3] Grego-Planer D., Liczmańska K., Petrykowska J., *Korzyści wynikające z budowania trwałych relacji z klientami w firmach usługowych*, „Polityki Europejskie, Finanse i Marketing” 2013, nr 1.
- [4] Dziewanowska K., *Relacje i lojalność klientów w marketingu*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012.
- [5] Raczyńska, M., Wiśniewski, A., *Zachowania zakupowe e-konsumentów*, „Konsumpcja i Rozwój”, 2014, nr 3.
- [6] Rudnicki, L., *Zachowania konsumentów na rynku*, PWE Warszawa 2012.
- [7] Skowron, S., Skowron, Ł., *Lojalność klienta a rozwój organizacji*, Difin, Warszawa 2012.
- [8] Świątowski, G., *Zachowania konsumentów. Determinanty oraz metody poznania i kształtowania*, PWE. Warszawa 2006.
- [9] Włodarczyk, K., *Rynkowe zachowania polskich konsumentów w dobie globalizacji konsumpcji*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.

Zakończenie

Omówione w niniejszym opracowaniu problemy dotyczą wyzwań przed jakimi stoją współczesne przedsiębiorstwa. W zglobalizowanej gospodarce otoczenie, w którym działają jest bardzo złożone. Efektywność ich pracy zależy nie tylko od dobrego rozpoznania potrzeb rynkowych i konkurencji, lecz w równej mierze od uwarunkowań prawno-administracyjnych. Rozszerzający się zakres uregulowań prawnych (np. podatkowych, ekologicznych itp.) zwiększa ryzyko działalności gospodarczej. Przestrzeganie zasad racjonalnego gospodarowania wymaga uwzględnienia różnych ograniczeń wynikających z obowiązującego prawa.

Nie mniejsze znaczenie mają zachowania klientów, którzy oczekują od przedsiębiorstw nie tylko odpowiednich produktów o wysokiej jakości, lecz również określonych zachowań społecznych. Coraz częściej podkreśla się społeczną odpowiedzialność biznesu. Przedsiębiorstwa budując swój wizerunek muszą być nie tylko otwarte na różnego rodzaju innowacje, lecz również na współpracę z innymi organizacjami przy tworzącym wdrażaniu wielu z nich. Równocześnie muszą angażować się w różnego rodzaju przedsięwzięcia społeczne, by znaleźć odpowiednie uznanie w oczach opinii społecznej. W tych warunkach zachodzi konieczność modyfikacji funkcji i zadań stawianych przed zarządami podmiotów gospodarczych. Rośnie znaczenie marketingu relacji, powstają organizacje sieciowe, przybiera problemów, które muszą być na bieżąco rozwiązywane.

Zmieniają się również metody działania wielu instytucji z którymi współpracują przedsiębiorstwa (tj. banki, ubezpieczyciele), powstają nowe instytucje związane z rozwojem międzynarodowej współpracy gospodarczej (z tytułu członkostwa Polski w Unii Europejskiej). Te sytuacje stwarzają dla przedsiębiorstw nie tylko dodatkowe szanse lecz również zagrożenia. Z jednej strony rozszerzają się możliwości pozyskiwania środków finansowych na rozwój podmiotów gospodarczych, z drugiej strony rośnie odpowiedzialność za dostosowanie się do wymagań związanych z pozyskanymi funduszami.

Zarysowane w prezentowanych artykułach zagadnienia stanowią dobry punkt wyjścia do dalszych badań i analiz. Cechą charakterystyczną rozwoju gospodarczego jest powstawanie nowych zjawisk, które nie były znane we wcześniejszych etapach. Dlatego przed naukami ekonomicznymi powstają nowe pytania, na które udzielenie odpowiedzi wymaga pogłębionych analiz. Wyrażamy przekonanie, że będą one przedmiotem kolejnych spotkań naukowych.