



# ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA XXI WIEKU

REDAKCJA  
JOANNA SEPIOŁO  
JOANNA OLSZOWY

ARCHAEGRAPH  
Wydawnictwo Naukowe

ZARZĄDZANIE  
ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA  
XXI WIEKU

REDAKCJA

JOANNA SEPIOŁO  
JOANNA OLSZOWY



# ZARZĄDZANIE ROZWOJEM PRZEDSIĘBIORSTWA XXI WIEKU

REDAKCJA  
JOANNA SEPIOŁO  
JOANNA OLSZOWY

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

REDAKCJA:  
JOANNA SEPIOŁO  
JOANNA OLSZOWY

RECENZENCI:  
DR TOMASZ DZIECHCIARZ  
DR MAŁGORZATA KOŁECKA

KOREKTA REDAKTORSKA, SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI  
KAROL ŁUKOMIAK

© COPYRIGHT BY AUTHORS & ARCHAEGRAPH

ISBN: 978-83-67959-20-9

WERSJA ELEKTRONICZNA DOSTĘPNA NA STRONIE INTERNETOWEJ WYDAWCY:  
[www.archaeograph.pl](http://www.archaeograph.pl)

ARCHAEGRAPH  
*Wydawnictwo Naukowe*

ŁÓDŹ, WRZESIEŃ 2023

# SPIS TREŚCI

<b>Przedmowa</b> .....	6
<b>Mikroanaliza rynku dwóch wybranych branż z subregionu tarnobrzeskiego – analiza przypadku</b> .....	13
Joanna Olszowy, Anna Augustyn, Weronika Pokwapisz	
<b>Work–life balance, czyli równowaga między życiem zawodowym a prywatnym</b> .....	39
Joanna Sepioło, Artur Kucwaj, Justyna Bielak	
<b>Ocena pracowników jako ważny element rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji</b> .....	52
Joanna Olszowy, Wiktoria Bukala, Alicja Kiljańska	
<b>Wpływ inflacji na ceny produktów branży wędkarskiej</b> .....	63
Joanna Sepioło, Marta Kupiszewska, Tomasz Kulig	
<b>Aktualny stan polskiego rynku leasingu i franchisingu</b> .....	87
Joanna Olszowy, Maria Sędyka, Klaudiusz Balmas	
<b>Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem</b> .....	101
Łukasz Jabłoński, Joanna Olszowy, Anna Stańczyk	

# PRZEDMOWA

Szanowni Państwo

Wiodącym wątkiem do powstania niniejszej monografii jest refleksja dotycząca funkcjonowania organizacji, które są nastawione na rozwój. *Monografia pt. Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa XXI wieku* którą prezentujemy, to kolejne wydanie stanowiące dorobek współpracy pracy Kół Naukowych „Globtrotter” oraz „Młodzi przedsiębiorcy” działających przy Państwowej Uczelni Zawodowej w Tarnobrzegu m. prof. Tarnowskiego w Tarnobrzegu.

Serdecznie dziękujemy recenzentom dr Tomaszowi Dziechciarzowi i dr Małgorzacie Kołeckiej za cenne uwagi, które wnikliwie pozwoliły udoskonalić tekst niniejszej monografii.

Problematyka rozwoju jest przedmiotem wielu rozważań teoretycznych w studiach nad zarządzaniem. Często podkreśla się, że rozwój jest warunkiem przetrwania organizacji w kontekście dużych zmian globalizacyjnych. Z jednej strony globalizacja stanowi wielką szansę na rozwój, ale z drugiej strony może powodować szereg problemów dla organizacji, jeśli nie dostrzegą one nowych możliwości. Problemy te mogą wynikać z braku umiejętności adaptacji i wykorzystania szans.

W literaturze przedmiotu szeroko opisywane są podstawy i warianty rozwojowe przedsiębiorstw. Cechą charakterystyczną jest to, że wobec zjawisk globalizacyjnych ścieżki rozwojowe przedsiębiorstw uwzględniają aktywność gospodarczą na rynkach o zasięgu światowym.

Szybkość zmian w środowisku biznesowym, a także jego jakościowy i niepewny charakter sprawiają, że podstawowe zasady zarządzania oparte na specjalizacji ludzi i jednostek organizacyjnych, zarządzaniu odgórnym i ręcznym nie są już wystarczające. Współcześni menedżerowie stają bowiem

przed pytaniem, jak lepiej, szybciej i taniej niż konkurenci reagować na personalizację potrzeb klientów w niepewnym i w dużej mierze nieprzewidywalnym otoczeniu. W głównym nurcie poszukiwań właściwiej odpowiedzi znajdują się rozwiązania wykorzystujące cały dynamizm, całą wiedzę i potencjał ludzki istniejący w przedsiębiorstwie.

Przyczyną i przejawem tych działań jest dezintegracja tradycyjnych organizacji. Zamiast nich powstają większe organizacje lub mniejsze, bardziej dynamiczne, składające się np. ze związków pracowniczych lub jednostek autonomicznych. Organizacje te charakteryzują się dużym stopniem autonomii w podejmowaniu decyzji, lepszą jakością produktów i efektywnością zarządzania. W ostatnich latach znacznie wzrosła liczba firm korzystających z takich rozwiązań. Jednak niektóre duże przedsiębiorstwa nie są w stanie wdrożyć zwinnych działań, do których przyzwyczyły się małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), poświęcając jednocześnie ogromne środki na wdrożenie nowych metod zarządzania i skomplikowanych systemów informatycznych. Koncepcja dynamicznego zarządzania, wywodząca się z zarządzania procesowego, rzeczywiście ma być narzędziem poprawy efektywności i elastyczności dużych przedsiębiorstw.

Ponieważ istnieje wiele różnych sposobów zarządzania przedsiębiorstwem, umiejętność przewidywania zmian, zrozumienia sytuacji, wyboru opcji strategicznych i sposobu ich realizacji jest podstawą rozwoju biznesu w XXI wieku. Dlatego kluczową korzyścią z wdrożenia dynamicznego zarządzania procesami biznesowymi jest przywrócenie szybkości i zwinności, których duże organizacje potrzebują do działania i konkurencyjności na zmieniającym się rynku. Dzięki delegowaniu obowiązków i odpowiedzialności na wykonawców outsourcingu, ryzyko automatycznego przekazania pracy firmie outsourcingowej.

Zagadnienia związane z lokalną przedsiębiorczością i zarządzaniem jako organizacją przedsiębiorczą są obecnie w centrum uwagi różnych dyscyplin. Zachęcanie do przedsiębiorczości indywidualnej i korporacyjnej, promowanie instytucjonalnego uczenia się, wspieranie innowacji oraz przyciąganie nowych inwestycji i mieszkańców może skutecznie wspierać rozwój lokalny, biorąc pod uwagę istniejące mandaty i dostępne środki finansowe jednostek samorządu terytorialnego.

Autorzy poszczególnych artykułów analizują kierunki i perspektywy rozwoju MŚP. W szczególności w tej części skupiają się na rozważaniach i wynikach badań dotyczących innowacyjności sektora MSP oraz barier rozwoju tej kategorii firm. W tym kontekście podkreślone jest również znaczenie różnych form wsparcia dla przedsiębiorstw.



Podsumowując to obszerne wprowadzenie, autorzy są przekonani, że kwestie poruszane w każdym z opracowań świadczą o dużej złożoności problemu zarządzania współczesnym rozwojem organizacji i mogą stanowić podstawę do dalszych rozważań i dyskusji na ten temat.

Redakcja

\*\*\*

**1. Mikroanaliza rynku dwóch wybranych branż z subregionu tarnobrzeskiego – analiza przypadku** – Joanna Olszowy, Anna Augustyn, Weronika Pokwapisz

Celem pierwszego artykułu jest ukazanie mikroanalizy rynkowej na przykładzie branży motoryzacyjnej i informatycznej - z subregionu tarnobrzeskiego - studium przypadku. Autorki zwróciły uwagę, że firmy z sektora MŚP dominują w systemie gospodarczym większości krajów. Istnieje powszechne przekonanie, że MŚP odgrywają ważną rolę w gospodarce. MŚP mają tendencję do działania w niszach rynkowych i zaspokajania określonych potrzeb klientów. Nie są tak wydajne jak duże firmy. Nie są tak wydajne jak duże firmy, ale są znacznie bardziej elastyczne, "akceptując zasady jednolitego rynku i szybko dostosowując się do jego wymagań". W przeciwieństwie do zarządzania dużymi przedsiębiorstwami, zarządzanie małymi przedsiębiorstwami wiąże się z wieloma problemami i często jest znacznie trudniejsze niż zarządzanie dużymi przedsiębiorstwami. W przeciwieństwie do zarządzania dużymi przedsiębiorstwami, zarządzanie małymi przedsiębiorstwami wiąże się z wieloma problemami i często jest znacznie trudniejsze niż zarządzanie dużymi przedsiębiorstwami, które często korzystają z personelu wspomagającego zarządzanie. Ponadto, podczas gdy sukcesy małych przedsiębiorstw nie odbijają się szerokim echem, ich porażki są bardzo silnie odczuwane i często prowadzą do ich upadku.

## 2. **Work-life balance, czyli równowaga między życiem zawodowym a prywatnym** – Joanna Sepioło, Artur Kucwaj, Justyna Bielak

Kolejny artykuł autorstwa **Joanny Sepioło, Artura Kucwaja, Justyny Bielak** dotyczy zagadnienia równowagi pomiędzy pracą a życiem zawodowym. Niniejszy artykuł przedstawia work-life balance jako koncepcję, która powinna przyświecać wszystkim firmom na całym świecie. Jest to idea, która powinna przyświecać wszystkim firmom na całym świecie. Wszyscy pracownicy powinni mieć prawo do wyznaczenia wyraźnych granic pomiędzy życiem rodzinnym a obowiązkami zawodowymi. Osiągnięcie równowagi między życiem rodzinnym a obowiązkami zawodowymi. Dzięki temu zarówno dany pracownik, jak i jego pracodawca, a ostatecznie i jego pracodawca, a w ostateczności cała organizacja, odniosą wielorakie korzyści. Koncepcja work-life balance jest bardzo możliwa. Wymaga to jednak zaangażowania zarówno ze strony pracownika, jak i firmy. Pracownicy powinni wykorzystywać swój czas w sposób jak najbardziej efektywny, aby wypełniać swoje zobowiązania zawodowe i rodzinne. Z drugiej strony, pracodawcy powinni reagować na obawy pracowników poprzez szereg środków polityki przyjaznej rodzinie. Niestety jednak działania te często nie są realizowane, gdyż wymagają pewnych nakładów finansowych ze strony pracodawcy i nie są uwzględnione w budżecie firmy. Pracownicy w obliczu zagrożenia bezrobociem starają się dostosować do sytuacji. Spełniają wymagania pracodawcy, często kosztem swojego życia rodzinnego. Celem artykułu jest ukazanie work-life balance jako niezbędnego aspektu w funkcjonowaniu organizacji.

## 3. **Ocena pracowników jako ważny element rozwoju kapitału ludzkiego w organizacji** – Joanna Olszowy, Wiktoria Bukała, Alicja Kiljańska

Artykuł **Joanny Olszowy, Wiktorii Bukały, Alicji Kiljańskiej** porusza tematykę oceny pracowniczej. Ocena pracownicza to porównanie wyników pracy, zachowań i charakteru pracownika z oczekiwanymi kryteriami oceny. Ocena pracownicza jest jednym z kluczowych elementów podejścia "zarządzania ludźmi" znanego jako Human Resource Management. Jako taki, system ocen zapewnia zaspokojenie jednej z podstawowych potrzeb psychologicznych, jaką jest porównanie społeczne. Oceny wyników pracy pracowników dokonuje się poprzez okresowe oceny pracowników. System ocen okresowych rozumiany jest jako zaplanowany, formalny, zaplanowany proces, w ramach którego przełożeni oceniają pracowników, który odbywa się w czasie.

Jest formalnym, zaplanowanym procesem, przez który przełożeni oceniają pracowników, który odbywa się w czasie. Daje to przełożonym możliwość regularnych spotkań z podwładnymi, a także możliwość poprawy komunikacji i wyjaśnienia sytuacji. Daje możliwość poprawy komunikacji i wyjaśnienia przyszych celów pracy. Oceny pracowników opierają się na porównywaniu wydajności, zachowania i osobowości pracownika z określonymi wzorcami. Ocena pracownicza służy jako jeden z kluczowych elementów podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi, które określa się jako zarządzanie zasobami ludzkimi. Jest ważnym elementem strategii personalnej firmy.

#### 4. Wpływ inflacji na ceny produktów branży wędkarskiej – Joanna Sepioło, Marta Kupiszewska, Tomasz Kulig

Kolejny prezentowany artykuł autorstwa **Joanny Sepioła, Marty Kupiszewskiej i Tomasza Kuliga** omawia tematykę wpływu inflacji na ceny produktów z branży wędkarskiej. Cała gospodarka cierpi z powodu inflacji i rosnących kosztów. Warto wspomnieć, że wędkarstwo jest jedną z najpopularniejszych sportowych rozrywek wśród Polaków: ponad 2 miliony obywateli pasjonuje się tym zajęciem. Dziś bardzo mało osób "łowi ryby na numerki". Częściej na zdjęciach widać ludzi wypuszczających do wody złowione przez siebie ryby. Czasem przynoszą do domu tyle ryb, że można je zjeść, czasem żadnej. Żyjemy w bardzo dziwnych czasach, i ma to wpływ na każdą branżę również i wędkarską. Po pierwsze, dotknęła nas pandemia koronawirusa, która spowodowała problemy i spowolnienie gospodarki. Następnie zamknięto fabryki, transport się skomplikował i cały łańcuch dostaw został zakłócony. Jak tylko pożegnaliśmy się z koronawirusem i wyszło słońce, na Ukrainie wybuchła wojna. Wojna ta spowodowała masową inflację, a my znaleźliśmy się w jej środku. A wzrost cen uderzył nie tylko w konsumentów, ale i w producentów. Po raz kolejny wszystko zostało wyrzucone do góry nogami. Z powyższego omówienia można wysnuć wniosek, że rynek wędkarski osiągnął swoisty stan stagnacji i wystarczalności, a co za tym idzie, nie można jednoznacznie określić zakresu jego dalszego rozwoju. Zależy to oczywiście od wielu skrajnych czynników, czynników mających bezpośredni wpływ na stan branży rybackiej. Lobbowanie producentów sprzętu rybackiego, aby sprzedawali jak najwięcej, może być skuteczne, ale wymaga to od wędkarzy zabierania głosu. Jeżeli część z tych punktów zostanie spełniona, to autorzy wyrażają nadzieje, że rynek rybacki znów będzie się rozwijał, a "efekt świeżości" nie będzie miał negatywnego wpływu. Potrzebne są przecież nowe produkty i rozwiązania,

a zdrowa konkurencja z zasady powinna przynosić korzyści zarówno kupującemu, jak i sprzedającemu. Celem artykułu jest ukazanie wpływu inflacji na ceny produktów branży wędkarskiej.

## **5. Aktualny stan polskiego rynku leasingu i franchisingu** – Joanna Olszowy, Maria Sędyka, Klaudiusz Balmas

Natomiast artykuł autorstwa **Joanny Olszowy, Klaudiusza Balmas i Marii Syndyka** ukazuje stan rynku leasingu i franchisingu w Polsce. Dynamiczny rozwój gospodarki rynkowej prowadzi z reguły do rozwoju powszechnych i bardziej alternatywnych metod pozyskiwania kapitału. W szczególności, w miarę zaostrzania się warunków dostępu do kapitału, przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po kreatywne i alternatywne metody dokapitalizowania. Dynamiczny rozwój gospodarki rynkowej w ogóle prowadzi do rozwoju odrębnych i bardziej alternatywnych źródeł finansowania. W szczególności przedsiębiorstwa coraz częściej sięgają po kreatywne i alternatywne sposoby dokapitalizowania, ponieważ warunki pozyskiwania kapitału stają się coraz bardziej rygorystyczne. Jedną z najbardziej dostępnych obecnie form finansowania jest leasing. Firmy leasingowe pomagają większej liczbie przedsiębiorstw niż banki, ale ma to swoją cenę. Innym rozwiązaniem dla polskich firm jest franczyza. Dzięki coraz większej różnorodności francyz, francyzodawcy mają coraz większe kwalifikacje, aby wspierać swoich partnerów w drodze do sukcesu biznesowego. Z tego powodu prowadzenie biznesu we franczyzie jest coraz bardziej bezpiecznym rozwiązaniem. W obecnej sytuacji gospodarczej nowe możliwości pozyskiwania przez przedsiębiorców finansowania dla firm są bardzo cenione, zwłaszcza że tradycyjne metody są często zawodne. Ma to jednak wpływ na zwiększenie kosztów działalności i samego projektu inwestycyjnego. Dlatego ważne jest, aby połączyć się z instytucjami, które dysponują kapitałem i są gotowe zainwestować w ciekawe pomysły. Artykuł ma na celu ukazanie aktualnej sytuacji stanu polskiego rynku leasingu i franchisingu.

## **6. Nowoczesne metody i narzędzia zarządzania przedsiębiorstwem** – Łukasz Jabłoński, Joanna Olszowy, Anna Stańczyk

Monografię zamyka artykuł autorstwa Łukasza Jabłońskiego, Joanny Olszowy i Anny Stańczyk omawiający temat nowoczesnych narzędzi i metod wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Współczesne uwarunkowania

rynkowe związane z funkcjonowaniem organizacji gospodarczych wyznaczają kierunek rozwoju nowych metod w biznesie i zarządzaniu przedsiębiorstwem. Nauki o organizacji i zarządzaniu prezentują różne koncepcje i metody zarządzania, które wspierają przedsiębiorstwa w przewidywaniu, adaptacji i kształtowaniu zmieniającego się i turbulentnego otoczenia. Zmiany te są obecnie trudne do przewidzenia. Zmiany są innowacyjne, zachodzą szybko i obejmują zasięg globalny. Przemiany zachodzące we współczesnej gospodarce rynkowej są ważne, tworzą nowy paradygmat sukcesu i pokazują pożądane cechy, które muszą posiadać odporne przedsiębiorstwa. W literaturze i zachowaniach widoczny jest również ciągły rozwój przedsiębiorstw oraz powstawanie nowych metod i koncepcji zarządzania w wyniku stosowanego w nich myślenia organizacyjnego. Wyzwania stojące przed współczesnymi systemami zarządzania to dostosowanie firmy do burzliwych warunków rynkowych, utrzymanie przewagi nad konkurentami, monitorowanie rynku i umiejętne odzwierciedlanie go w zarządzaniu.

Wykorzystanie sygnałów o pojawiających się szansach i zagrożeniach z otoczenia. Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga opracowania skutecznych koncepcji i metod rozwiązywania stojących przed nimi wyzwań. W szczególności wysoko oceniane jest znaczenie informacji i wiedzy jako najważniejszych zasobów współczesnego biznesu, co stwarza nowe możliwości dla zarządzania organizacjami. W ostatnich latach koncepcja społeczeństwa informacyjnego znajduje odzwierciedlenie w nowoczesnych metodach zarządzania i nadaje kierunek jego rozwojowi. Celem artykułu jest ukazanie nowoczesnych metod i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem w nowej rzeczywistości.

JOANNA OLSZOWY  
ANNA AUGUSTYN  
WERONIKA POKWAPISZ

# MIKROANALIZA RYNKOWA BRANŻY MOTORYZACYJNEJ I INFORMATYCZNEJ W PODREGIONIE TARNOBRZESKIM - STUDIUM PRZYPADKU

**Abstrakt:** Geneza zjawiska rynku związana jest z aktem dawania i otrzymywania dobra w zamian za coś, a więc z narodzinami i rozwojem instytucji wymiany jako zwyczaju lub normy. Wymiana utożsamiana jest z procesem (często powtarzającym się), który może zachodzić na rynkach lub w nierynkowych formach wymiany. W tym ujęciu rynki są wyspecjalizowanymi instytucjami ukształtowanymi przez ustalone praktyki i prawa dotyczące prowadzenia transakcji wymiany. Są one tworzone przez politykę państwa. Rynki powstają w wyniku konkurencji między producentami i konsumentami, którzy są głównymi podmiotami wymiany, i stanowią wyspecjalizowane środowisko dla procesów wymiany. Celem artykułu jest ukazanie mikroanalizy rynkowej na przykładzie branży motoryzacyjnej i informatycznej studium przypadku.

**Słowa kluczowe:** mikroanaliza, branże, rynek, popyt, podaż, motoryzacja, informatyka

## WSTĘP

Rynek jest formą poziomych więzi między różnymi podmiotami gospodarczymi i konsumentami, próbującymi sprzedać i kupić towar. Między przedsiębiorcami toczy się nieustannie konkurencja. Za jej pośrednictwem uczestnicy rynku, dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić korzystniejsze od innych oferty pod względem ceny, jakości wyboru,

jego wyglądu, opakowania, uprzejmości obsługi klienta itp. w celu wywarcia wpływu na korzystne zawarcie transakcji kupna-sprzedaży. W życiu codziennym rynek jest postrzegany jako nieskończenie duża liczba rynków indywidualnych na poszczególne rodzaje dóbr, które są przedmiotem zainteresowania nabywców. Każde z tych dóbr ma różną klientelę, do której różnymi sposobami stara się dotrzeć producent i sprzedawca. Cechą charakterystyczną rynku, niezależnie od tego jakiej grupy towarów dotyczy, jest to, że doprowadza on do kontaktu kupujących i sprzedających, w wyniku czego kształtuje się określona cena. Cena ta wywiera wpływ zarówno na decyzje konsumentów, jak i producentów. Zadaniem teorii ekonomii jest zbadanie prawidłowości w zachowaniu się konsumentów i reakcji producentów wobec zmiennych informacji napływających z rynku<sup>1</sup>.

Codziennie na światowym rynku działalność rozpoczyna tysiące przedsiębiorstw, które wprowadzają nowe produkty i innowacje. Za każdym razem stawiają sobie podobne pytania: jak ich towar lub usługa zostaną odebrane na rynku, jakie działania podejmie konkurencja, jak zareagują konsumenci? Zdarzają się produkty tak genialne, że od razu zdobywają popularność i uznanie konsumentów, szybko przynosząc zyski (na przykład jednorazowe maszynki do golenia). Jednak, jak wynika z obserwacji, jest to bardzo rzadko spotykany rozwój sytuacji. Najczęściej droga od pomysłu do pierwszych profitów jest bardzo mozolna. Według statystyk GUS-u, 30 proc. firm w Polsce upada w pierwszym roku działalności. Wniosek jest prosty – warto skoncentrować się na dokładnej analizie branży i potrzeb klientów, aby na początku maksymalnie ograniczyć ryzyko niepowodzenia, a tym samym błędnej alokacji zasobów, nie tylko finansowych<sup>2</sup>.

Początkujący przedsiębiorca najczęściej dysponuje ograniczonym budżetem. Preferuje proste, niedrogie rozwiązania. Chce zbadać rynek, określić preferencje konsumentów, ale nie zawsze wie, na jakiego typu analizę się zdecydować, jak zbadać nastawienie odbiorców, jak pozyskać partnerów i wreszcie, które z działań powinien wykonać sam, a które zlecić wyspecjalizowanej firmie<sup>3</sup>.

Dłaczego wraz z rozpoczęciem analizy branżowej należy zacząć wsłuchiwać się w głos konsumentów? Jak wspomnieliśmy wyżej, istnieją produkty, które niemal od pojawienia się na rynku zyskują ogromne grono zwolenników. Jednak gro zdobywa popularność dopiero po kilku fazach i próbach

---

<sup>1</sup> <https://adsil.pl/mikroanaliza-rynku/> [data dostępu z dnia 02.03.2023].

<sup>2</sup> <https://www.conquest.pl/analiza-branzowa-sluchaj-badaj-analizuj/> [data dostępu 02.03.2023].

<sup>3</sup> Tamże.

wypracowania komunikacji w relacji firma – klient. Przy obecnym tempie wdrażania innowacji produktowych należy wyjątkowo skoncentrować się na analizie potrzeb klientów, gdyż tylko to może zapewnić przetrwanie na rynku. Czy można prowadzić biznes w myśl słynnej strategii błękitnego oceanu (ang. „blue ocean strategy”) polegającej na kreowaniu nowych, dumnie brzmiących przestrzeni rynkowych? Jak tworzyć nowy popyt i sprawić, że konkurencja stanie się nieistotna? Główną myślą tej strategii jest innowacja, której celem jest wytwarzanie nowej wartości dla klientów i własnego przedsiębiorstwa. Innowację zwykło się utożsamiać z niesamowitym produktem, który rewolucjonizuje branżę. Nic bardziej mylnego. Innowacja może odbywać się również na poziomie relacji z klientami, sposobie dostarczania produktu i na każdej innej płaszczyźnie związanej z modelem biznesowym<sup>4</sup>.

Z punktu widzenia małego przedsiębiorcy, który decyduje się na zbadanie branży, kluczowe znaczenie ma dobór takich metod, które umożliwią przeprowadzenie badań we własnym zakresie. Chcemy przy tym zwrócić uwagę na fakt, że to głos klienta jest ogniwem łączącym klienta z firmą. Klient powinien być w centrum uwagi każdej analizy i badania po to, aby w dalszej kolejności stał się sercem modelu biznesowego firmy. Przed każdą analizą postawmy sobie pytanie o to, kim są i kim mogą być nasi klienci oraz czego potrzebują i powracajmy do tego pytania. Co jakiś czas weryfikujmy odpowiedź, nie pozwalając, by rynek zrobił to za nas. Jeśli czujesz, że w Twojej firmie są potrzebne zmiany to analiza głosu klienta może być narzędziem do ich dokonania. Przełożenie oczekiwań i potrzeb klienta na mierzalne wskaźniki ułatwia podejmowanie nowych inwestycji oraz wdrażanie innowacji produktowych i organizacyjnych. Dlaczego? Ponieważ innowacja w firmie łączy się ze zmianą jej modelu biznesowego. A warunkiem sukcesu jakichkolwiek zmian dokonywanych w modelu jest stawianie klienta na pierwszym miejscu, także na etapie prowadzenia analiz<sup>5</sup>.

## BRANŻA MOTORYZACYJNA

Motoryzacja jako Inteligentna Specjalizacja województwa podkarpackiego została wskazana na późniejszym etapie niż pozostałe specjalizacje. Już w 2014 r. pojawiły się oddolne inicjatywy zmierzające do rozszerzenia katalogu podkarpackich inteligentnych specjalizacji o motoryzację. Wyłonienie nowej specjalizacji wiodącej Motoryzacja, było poprzedzone szeregiem działań

<sup>4</sup> <https://www.conquest.pl/analiza-branzowa-sluchaj-badaj-analizuj/> [data dostępu 09.03.2023].

<sup>5</sup> Tamże.



nawiązujących do procesu przedsiębiorczego odkrywania. Ważnym impulsem było wskazanie w raporcie pn. „Expert Assesment of the situation and perspectives for Podkarpackie, Poland in view of the development of a RIS”, sporządzonym przez ekspertów Komisji Europejskiej w 2013 r., motoryzacji jako perspektywicznego sektora, który po spełnieniu pewnych wymogów obligatoryjnych mógłby stać się inteligentną specjalizacją regionu 99. W Strategii RIS3 przyjętej w 2015 r. przemysł motoryzacyjny został zidentyfikowany jako jeden z sektorów wysokiej szansy, który po spełnieniu określonych warunków, może stać się inteligentną specjalizacją 100. W tym samym roku Podkarpacka Rada Innowacyjności zarekomendowała Zarządowi Województwa Podkarpackiego rozpoczęcie procesu uzupełnienia listy inteligentnych specjalizacji o inteligentną specjalizację Motoryzacja. Na skutek inicjatywy przedsiębiorców branży, polegającej na utworzeniu klastra automotive, a także po analizie eksperckiej jej rozwoju, uwarunkowań endogenicznych oraz potencjału innowacyjnego w aktualizacji strategii RIS3 została ona wskazana jako trzecia wiodąca specjalizacja regionu<sup>6</sup>. Przemysł motoryzacyjny, podobnie jak i lotniczy ma na Podkarpaciu długie tradycje. Najstarsza firma motoryzacyjna w regionie - AUTOSAN powstała w latach 30. XIX w. Motoryzacja, jako branża gospodarcza zaliczana do przemysłu wysokiej technologii, będąca jedną z najbardziej innowacyjnych gałęzi gospodarki województwa podkarpackiego, odgrywa istotną rolę w jego rozwoju. Jest to jeden z czynników, który przesądził o zidentyfikowaniu jej jako kolejnej inteligentnej specjalizacji. W regionie zlokalizowana jest stosunkowo niewielka liczba podmiotów gospodarczych reprezentujących branżę motoryzacyjną. Ich liczba od kilku lat utrzymuje się na podobnym poziomie, w 2018 r. było ich zaledwie 122. Należy dodatkowo zauważyć, że w większości są to duże przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym, które mają globalny zasięg (w 2018 r. duże przedsiębiorstwa zatrudniające 50 i więcej pracowników stanowiły niemal 41,8% ogółu wszystkich firm tej branży).

Największe zagęszczenie przedsiębiorstw motoryzacyjnych obserwuje się podobnie jak w przypadku lotnictwa- w centralnej, północnej i zachodniej części województwa. Skupione są w SSE w Mielcu i Tarnobrzegu, Rzeszowie oraz na południu regionu, pewna ich koncentracja występuje również w okolicach Sanoka. Przemysł motoryzacyjny charakteryzuje się jednym z wyższych udziałów w produkcji sprzedanej przemysłu. Motoryzacja odznacza się

---

<sup>6</sup> Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3). Aktualizacja 2016, Rzeszów 2016.

dynamiką wzrostu przekraczającą średnią dla województwa, a także dużym poziomem nakładów na działalność innowacyjną. W regionie nie występuje duża liczba podmiotów, które wytwarzają produkty finalne w postaci pojazdu, jednak ich działalność jest bardzo zróżnicowana, co sprawia, że mają znaczny udział w dostarczaniu detali i podzespołów dla czołowych światowych producentów motoryzacyjnych.

Duże znaczenie dla rozwoju branży mają przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego. W regionie zlokalizowane są również firmy motoryzacyjne zamieszczone w zestawieniu największych polskich przedsiębiorstw tej gałęzi gospodarki. W rankingu TOP 30 przygotowanym w 2018 r. na podstawie danych Bisnode Polska znalazło się pięć firm z Podkarpacia, w tym trzy, które zajęły pozycje 4-6 104. Udział tak dużej liczby krajowych podmiotów z branży automotive z województwa świadczy o ich potencjale i międzynarodowym zasięgu prowadzonej działalności, która dobrze uzupełnia funkcjonowanie podmiotów zagranicznych zlokalizowanych w regionie. Należy również zauważyć, że podobnie jak przemysł lotniczy i kosmiczny, także sektor automotive prowadzi produkcję o dualnym zastosowaniu (cywilnym i militarnym), czego przykładem może być przejęcie spółki Autosan przez podmioty należące do Polskiej Grupy Zbrojeniowej. O poziomie rozwoju Motoryzacji świadczą dobre wyniki finansowe. W 2018 r. wynik finansowy netto osiągnął wartość 673,8 mln zł., natomiast przychody netto ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów wyniosły 12,0 mld zł. Przedsiębiorstwa reprezentujące tę IS odnotowały wzrost przychodów z całokształtu działalności. W 2018 r. osiągnął on poziom 12,2 mln zł, co stanowiło wzrost o 7,1 % w stosunku do roku poprzedniego.

Produkcja przemysłu motoryzacyjnego w województwie podkarpackim skupia się głównie na wytwarzaniu podzespołów i komponentów, powstających na zamówienie globalnych koncernów, dlatego też branżę charakteryzuje bardzo wysoki poziom eksportu towarów. W 2018 r. udział przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów oraz materiałów na eksport wyniósł 64,1%. Na przestrzeni kilku lat widoczne są jedynie niewielkie wahania w zakresie tego wskaźnika<sup>7</sup>.

Jednym z najczęściej eksportowanych towarów w 2019 r. stanowiły pojazdy nieszynowe oraz ich części i akcesoria, stanowiąc 10,3% ogółu eksportu województwa podkarpackiego. Należy również zauważyć, że wartość ich eksportu dynamicznie zwiększała się. W 2019 r. osiągnęła ona wysokość

---

<sup>7</sup> Monitoring Regionalnej Strategii..., s. 50-51.

4,12 mld zł, co stanowiło wzrost o 71,8% w stosunku do 2013 r. Jest to kolejny czynnik potwierdzający słuszność wskazania motoryzacji jako inteligentnej specjalizacji regionu<sup>8</sup>. Przemysł motoryzacyjny jest branżą, w której zatrudnienie w 2018 r. znalazło ponad 21 tys. osób. Jej rozwój potwierdza również wzrost dynamiki przeciętnego zatrudnienia w latach 2014-2018 (jedyne wyjątkiem stanowił rok 2017, kiedy odnotowano spadek wskaźnika)<sup>9</sup>. O jej rozwoju świadczy również wartość nakładów inwestycyjnych na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących. W 2018 r. ich wartość wyniosła 731,2 mln zł, co stanowiło wzrost o 32% w stosunku do 2014 r. Rozwój specjalizacji w województwie podkarpackim jest możliwy m.in. dzięki wysokiemu potencjałowi naukowo-badawczemu. Podkarpackie uczelnie dysponują bogatym zapleczem laboratoryjnym, umożliwiającym prowadzenie działalności B+R w obszarze motoryzacji. Szczególnie aktywny w tym zakresie jest Wydział Budowy Maszyn i Lotnictwa Politechniki Rzeszowskiej, w ramach którego funkcjonuje Katedra Silników Spalinowych i Transportu. W tym obszarze daje się także dostrzec aktywność studentów. Na szczególną uwagę zasługuje działalność Studenckiego Koła Naukowego PRz Racing Team, które ma na swoim koncie zbudowane samodzielnie dwa bolidy wyścigowe i realizuje prace projektowo-wykonawcze trzeciego. Region wyróżnia się rozbudowanym systemem kształcenia kadr dla tego sektora. Kierunki związane z motoryzacją (oprócz wskazanego wydziału Politechniki) prowadzą także trzy uczelnie zlokalizowane w Sanoku, Krośnie i Przemyślu. W województwie podkarpackim zaobserwować można wysoki poziom aktywnej współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami zaliczanymi do specjalizacji Motoryzacja a jednostkami naukowobadawczymi. Jest to kolejny czynnik świadczący o wysokim poziomie rozwoju tej specjalizacji w województwie podkarpackim. Spośród podkarpackich uczelni najbardziej rozbudowaną bazę laboratoryjną w zakresie tej gałęzi przemysłu ma Katedra Pojazdów Samochodowych i Inżynierii Transportu Politechniki Rzeszowskiej. Dysponuje ona również bogatą ofertą naukowo-badawczą. Przedsiębiorstwa włączają się również w proces kształcenia kadr dla branży, tworząc klasy patronackie.

Współpraca pomiędzy podkarpackimi uczelniami i przedsiębiorstwami motoryzacyjnymi często realizowana jest w ramach inicjatyw klastrowych. Na Podkarpaciu funkcjonują obecnie 3 klastry zrzeszające firmy z branży motoryzacyjnej. Jednym z najbardziej aktywnych jest Stowarzyszenie Wschodni

---

<sup>8</sup> Handel zagraniczny i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie podkarpackim w latach 2013-2019, op. cit., s. 33.

<sup>9</sup> Wiodące branże..., s. 24.

Sojusz Motoryzacyjny (WSM), do którego należy obecnie ponad 30 podmiotów. Działalność klastra skupia się przede wszystkim na reprezentacji i ochronie interesów przedsiębiorców tworzących branżę motoryzacyjną, w tym także powiązanych z nią kooperantów. WSM podejmuje również działania w celu umożliwienia rozwoju tej gałęzi gospodarki, w szczególności na terenie Makroregionu Polski Wschodniej. Klaster aktywnie współpracuje nie tylko z uczelniami wyższymi, ale również ze szkołami średnimi w celu dostosowania kształcenia kadr do potrzeb gospodarki<sup>10</sup>. Przykładem takiej kooperacji jest realizacja projektu Podkarpacka Akademia Motoryzacji – Innowacyjne Szkolnictwo Zawodowe (PAMISZ), którego celem jest m.in. poprawa jakości kształcenia zawodowego, który w większym stopniu odpowiadać będzie na zapotrzebowanie rynku pracy. Na terenie województwa podkarpackiego działa również Stowarzyszenie Polska Grupa Motoryzacyjna, posiadająca status Krajowego Klastra Kluczowego. Jego celem jest tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi polskich przedsiębiorstw branży motoryzacyjnej. Klaster zrzesza różne grupy podmiotów: obok producentów części i komponentów motoryzacyjnych w jego skład wchodzi także jednostki badawczo-rozwojowe, Instytucje Otoczenia Biznesu oraz partnerzy strategiczni<sup>10</sup>. Największym klastrem pod względem liczby zrzeszonych podmiotów jest Klaster Przemysłowo-Naukowy „Ziemia Sanocka”, do którego należy obecnie ponad 50 podmiotów. Inicjatorem jego powstania było Starostwo Powiatowe w Sanoku. Do głównych celów działalności klastra należy zarówno stworzenie sieci współpracy, jak również wspieranie innowacyjności oraz komercjalizacji efektów prac naukowo-badawczych<sup>11</sup>. Przedstawiciele klastrów branży automotive zwracają również uwagę na bariery w rozwoju współpracy klastrowej, przejawiające się m.in. w braku chęci współpracy ze strony przedsiębiorców czy też deficytu pracowników, którzy mogliby zostać oddelegowani do udziału w projektach innowacyjnych. Podnoszą oni jednocześnie potrzebę wsparcia finansowego na działalność klastrów, w tym finansowanie realizacji projektów przez klastry będące w fazie rozwojowej. Sektor automotive jest zaliczany do sektorów wysokich technologii, tj. najbardziej innowacyjnych gałęzi gospodarki. Dodatkowo wyróżnia się jednym z najwyższych nakładów finansowych na działalność innowacyjną. Tym samym jego rozwój wnosi istotny wkład w podniesienie poziomu innowacyjności i konkurencyjności całego regionu. Współczesna motoryzacja cechuje się coraz większym stopniem wykorzystania

<sup>10</sup> <https://pgm.org.pl/>, [data dostępu 09.03.2023].

<sup>11</sup> <https://powiat-sanok.pl/klaster-przemyslownaukowy-ziemia-sanocka/dokumenty/informacje-ogolne-456/> [data dostępu 09.03.2023].

technologii informatycznych i komunikacyjnych. Stąd przewiduje się coraz ściślejszą współpracę podmiotów tworzących specjalizację motoryzacyjną z IS Informacja i telekomunikacja. Powyższe czynniki wskazują wyraźnie na zasadność dalszego wspierania tej gałęzi gospodarki jako inteligentnej specjalizacji regionu<sup>12</sup>.

Działania zbrojne za naszą wschodnią granicą są nieustannie kontekstem funkcjonowania gospodarek państw europejskich, w tym branży motoryzacyjnej. Wojna w Ukrainie rodzi kolejne po pandemii problemy dla światowej gospodarki i eksperci pewni są jednego: czekają nas ciężkie czasy, a jesień i zimę 2022/2023 zapamiętamy zapewne na długo. W Europie i USA szaleje inflacja, rosną ceny prądu oraz surowców, spada także aktywność ekonomiczna przedsiębiorstw i ich skłonność do inwestowania. Branża motoryzacyjna nie jest wyjątkowym sektorem rynku i także boryka się z trudnościami. Nie jest jednak monolitem. Poszczególne segmenty sektora motoryzacyjnego notowały w przeciągu dwóch ostatnich lat zróżnicowane wyniki. Tak jest i teraz – kondycję firm poddanych badaniu przez SDCM, Santander Bank i MotoFocus.pl, można ocenić jako stabilną, co jednak nie oznacza, że doświadczają one skutków globalnego kryzysu<sup>13</sup>.

Tymczasem przez rynkiem kolejne wyzwania. 1 stycznia 2023 r. na terenie Niemiec wejdą w życie przepisy, które zmuszają niemieckie podmioty zatrudniające co najmniej 3000 pracowników do prześwietlenia swoich kontrahentów pod kątem regulacji w zakresie praw człowieka/środowiska etc. Spowoduje to dodatkowe obowiązki sprawozdawcze i pracę po stronie producentów części, którzy będą dostarczali swoje produkty dla niemieckich producentów pojazdów. Dodatkowo duża część branży zwłaszcza w Polsce odczuje wkrótce skutki ambitnej polityki klimatycznej Unii Europejskiej<sup>14</sup>.

Obyś żył w ciekawych czasach” – brzmi znane przysłowie, a dokładniej przekleństwo chińskiego pochodzenia. I faktycznie, przyszło nam żyć w przełomowym okresie. Niestety – zgodnie ze wspomnianą mądrością – oznacza to koniec świata, jaki znamy. Czasy względnej stabilności gospodarczej i bezpieczeństwa międzynarodowego, jak się wydaje, skończyły się bezpowrotnie. Eksperci wieszczą kryzys i kolejną zimną wojnę z dużym potencjałem eskalacji. Jeśli chodzi o motoryzację, to została ona zmuszona do przemodelowań.

---

<sup>12</sup> Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013, Rzeszów 2011.

<sup>13</sup> <https://powiat-sanok.pl/klaster-przemyslowo-naukowy-ziemia-sanocka/dokumenty/informacje-ogolne-456/> [data dostępu 09.03.2023].

<sup>14</sup> Tamże.

Długie łańcuchy dostaw i model just-in-time, które w czasach pokoju sprawdziły się doskonale, nie przystają do obecnej sytuacji. Może to być oczywiście szansą dla Polski, która jest atrakcyjna inwestycyjnie dla firm z zagranicznym kapitałem, w tym z branży motoryzacyjnej<sup>15</sup>.

Oczywiście branża motoryzacyjna to nie monolit. Poszczególne segmenty sektora motoryzacyjnego notowały w przeciągu dwóch ostatnich lat zróżnicowane wyniki. W trakcie pandemii dobrze radzili sobie dystrybutorzy i producenci części skupienia dostarczaniu części na aftermarket, notując wzrosty nawet w odniesieniu do czasów „przedpandemicznych”. Rynek ten co prawda uległ zachwianiu w pierwszej połowie 2020 roku, jednak firmy szybko nauczyły się skutecznie funkcjonować w nowych warunkach. Istotny wpływ na wyniki tej gałęzi motoryzacji miała także niższa podaż nowych pojazdów. Serwisowanie i naprawy dotychczas wykorzystywanych samochodów przyczyniły się do zwiększenia obrotów na rynku wtórnym. W dużo gorszej sytuacji znajdowali się producenci części na pierwszy montaż. Tutaj z uwagi na duże uzależnienie od kontrahentów, do których dostarczają swoje produkty, wysoką niepewność co do zamówień i niskie marże notowali oni znacznie gorsze wyniki<sup>16</sup>.

Sektor motoryzacji jest jednym z najbardziej poszkodowanych przerwami w światowych łańcuchach dostaw. Najpierw brakowało części niezbędnych do produkcji, później zaczęły się braki surowców do wytwarzania komponentów. Firmy zamawiały na zapas, co powodowało jeszcze większe niedobory. To trudności, które nadal się utrzymują, choć przedsiębiorstwa nauczyły się już lepiej sobie z nimi radzić. Początek tego roku rozpoczął się dla branży lepiej od poprzedniego, ale sytuację pogorszyła wojna, która na nowo zachwiała dostawami. Do dotychczasowych problemów dołączyły jeszcze rosnące koszty prądu, gazu i benzyny. To wszystko przekłada się na wyższe ceny produkowanych aut, ale widać pierwsze jaskółki poprawy kondycji sektora, którymi są rosnąca produkcja i eksport oraz malejące zadłużenie jej przedstawicieli<sup>17</sup>.

## ANALIZA SWOT PODSTAWY TEORETYCZNE

Analiza SWOT służy poznaniu wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia badanego przedsiębiorstwa w celu określenia efektywnej strategii działania

---

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> [https://old.motofocus.pl/media/file/2022/pdf/SAN\\_SDCM\\_P.pdf](https://old.motofocus.pl/media/file/2022/pdf/SAN_SDCM_P.pdf) [data dostępu 07.03.2023]

<sup>17</sup> <https://ceo.com.pl/w-2022-roku-wyniki-branzy-motoryzacyjnej-zaczely-sie-poprawiac-a-zadluzenie-spadac-20131> [data dostępu 09.03.2023].

organizacji<sup>18</sup>. Analiza polega na rozpoznaniu silnych i słabych stron przedsiębiorstwa (otoczenie wewnętrzne) oraz skonfrontowaniu ich z szansami i z zagrożeniami generowanymi przez otoczenie zewnętrzne (na które nie ma wpływu, np. polityka państwa, szerzenie się konkurencji, możliwości finansowe społeczeństwa, itp.)<sup>19</sup>. Nazwa SWOT jest akronimem pochodzącym od 4 słów z języka angielskiego. Obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech obszarach, które oznaczają<sup>20</sup>:

- S – Strengths- mocne strony badanego obiektu.
- W – Weaknesses- słabe strony badanego obiektu.
- O – Opportunities- oznacza szanse w otoczeniu.
- T Threats- odnoszące się do zagrożeń z zewnątrz.

SWOT można także przeprowadzić w odwróconej kolejności poprzez wyjście od rozpatrzenia szans i zagrożeń z otoczenia oraz skonfrontowaniu ich z posiadanymi predyspozycjami umożliwiającymi wykorzystanie okazji z zewnątrz, a niwelowaniu zagrożeń. Odwrócona kolejność ma swoje odzwierciedlenie w nazwie TOWS. Przeprowadzona analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych pozwala wskazać strategię rozwoju firmy. Wyróżnia się ich następujące rodzaje<sup>21</sup>.

Analizę SWOT rozpoczęto od odpowiedzi na pytanie: „Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?” Najwięcej interakcji z mocnymi stronami ma szansa „zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych”. Tylko jedna mocna strona o symbolu „nowoczesne techniki wytwarzania”, nie wpływa na wykorzystanie tej szansy. Żadna z mocnych stron nie posiada powiązania z szansą o symbolu „moda na posiadanie samochodu”.

Drugim etapem w analizie SWOT było określenie interakcji między mocnymi stronami badanego przedsiębiorstwa a zagrożeniami generowanymi przez otoczenie z zewnątrz W tym celu wykorzystano pytanie: „czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?”.

---

<sup>18</sup> J. Filipczuk, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu. Sochaczew 2008.

<sup>19</sup> B.M. Jeżerys, *Metoda SWOT*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U.(red.).*Analiza strategiczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok 2000.

<sup>20</sup> Tamże.

<sup>21</sup> L. Żabiński, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju: za pomocą metody SWOT*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2000..

Tabela 1 Analiza SWOT branży motoryzacyjnej

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Mocne strony (S)	Szanse (O)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestiżowe w branży certyfikaty i nagrody</li> <li>- Ciągłe doskonalenie produkcji na zasadach filozofii Lean Manufacturing</li> <li>- Konkurencyjna cena oferowanych produktów</li> <li>- Nowoczesne techniki wytwarzania</li> <li>- Wysoki poziom kontroli procesów produkcyjnych oraz wyrobów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polepszająca się kondycja finansowa społeczeństwa</li> <li>- Zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych</li> <li>- Programy wsparcia z Unii Europejskiej</li> <li>- Nowe projekty pojazdów</li> <li>- Moda na posiadanie samochodu</li> <li>- Lepszy dostęp do wykwalifikowanych pracowników</li> </ul>
Słabe strony (W)	Zagrożenia (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niskie kwalifikacje pracowników produkcji</li> <li>- Lokalizacja - słabo rozwinięta infrastruktura transportowa</li> <li>- Zbyt wolne tempo wprowadzania innowacji</li> <li>- Słaby marketing</li> <li>- Wysoka inflacja</li> <li>- Zubożenie społeczeństwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wysokie ceny nowych pojazdów</li> <li>- Problemy finansowe znaczących producentów pojazdów</li> <li>- Czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy</li> <li>- Rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów</li> <li>- Wzrost znaczenia konkurencyjnych firm</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań i analiz

Największa ilość powiązań mocnych stron z zagrożeniami występuje dla zagrożenia o symbolu „wzrost znaczenia konkurencyjnych firm”. Żadna silna strona firmy nie miała wpływu na ograniczenie czynnika zewnętrznego „czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy”. W kolejnym etapie oznaczono powiązania między słabymi stronami a generowanymi szansami z zewnątrz. W tym celu postawiono następujące pytanie: „czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?”.

Największą ilość powiązań słabych stron stwierdzono z szansą „zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych”. Żadna ze słabych stron przedsiębiorstwa nie wpłynęła na osłabienie szans takich jak: „polepszająca się kondycja finansowa społeczeństwa”, - „moda na posiadanie samochodu” oraz - „lepszy dostęp do wykwalifikowanych pracowników”.

Ostatnim etapem w analizie SWOT było zaznaczenie powiązań między słabymi stronami firmy a istniejącymi zagrożeniami w jej otoczeniu. Najwięcej słabych stron jest wzmacnianych przez zagrożenie „wzrost znaczenia konkurencyjnych firm”. Zagrożenia o symbolach: „wysokie ceny nowych pojazdów”, - „problemy finansowe znaczących producentów pojazdów”, - „czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy” oraz - „rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów”, nie miały wpływu na potęgowanie słabych stron firmy.



## ANALIZA PRZYPADKU

### **Problem: Długotrwałe zadłużenie**

Tym, co może niepokoić, jest fakt, że duża część przedsiębiorstw przestała spłacać swoje zobowiązania już dawno temu. Blisko połowa wszystkich długów branży motoryzacyjnej, to zobowiązania mocno przeterminowane – o ich odzyskanie walczą wtórni wierzyciele, czyli firmy windykacyjne i fundusze sekurytyzacyjne.

### **Przyczyny:**

- Covid-19
- wojna na Ukrainie
- przerwy w światowych łańcuchach dostaw
- kryzys półprzewodnikowy
- zubożenie społeczeństwa
- klienci wstrzymują swoje decyzje zakupowe
- zarówno konsumenci, jak i przedsiębiorcy nie palą się dziś do zakupu nowych aut czy wymiany samochodów na lepsze modele.
- rosnące koszty
- brak asortymentu
- inflacja

### **Ostrożne prognozy**

Najbliższe miesiące nie będą łatwe dla motoryzacji, choćby z uwagi na mniejszą dostępność nowych pojazdów, ale i zmniejszony popyt po stronie kupujących. Z jednej strony kryzys półprzewodnikowy powoduje przerwy w fabrykach i problemy z łańcuchami dostaw innych części i podzespołów, a z drugiej sami klienci wstrzymują swoje decyzje zakupowe. Według danych Cyfryzacji KPRM, w ciągu pierwszych ośmiu miesięcy br. zostało zarejestrowanych ponad 15 proc. mniej pojazdów osobowych niż w analogicznym okresie ub.r. W tym samym czasie spadła też liczba zarejestrowanych pojazdów ciężarowych o blisko 17 proc<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> <https://ceo.com.pl/w-2022-roku-wyniki-branzy-motoryzacyjnej-zaczely-sie-poprawiac-a-zadluzenie-spadac-20131> [data dostępu 09.03.2023]

Zarówno konsumenci, jak i przedsiębiorcy nie palą się dziś do zakupu nowych aut czy wymiany samochodów na lepsze modele. Te kosztowne wydatki zostały przesunięte w czasie, głównie z powodu inflacji i związanej z tym niepewności. Blisko 80 proc. przedsiębiorstw biorących udział w naszym badaniu „Zakupy firmowe“, przyznaje, że podwyżki cen wpłyną ogólnie na zmianę sposobu dokonywania przez nich zakupów w najbliższych sześciu miesiącach. Firmy zapowiadają, że będą teraz częściej poszukiwać promocji i okazji cenowych, szukać tańszych zamienników i ograniczać wydatki. Co czwarta zamierza rezygnować z zaplanowanych wcześniej zakupów lub odsuwać w czasie decyzje zakupowe z uwagi na niewystarczające środki finansowe. Jak widać, założenia inwestycyjne firm, także te motoryzacyjne, zawisły na kołku i dopóki inflacja będzie drażyć portfele przedsiębiorców, dopóty nieprędko zaczną znów planować większe wydatki. Papierkiem lakmusowym branży jest kondycja finansowa przedsiębiorstw, bo to one w większości odpowiadają za zakupy pojazdów użytkowych (ciężarowych i dostawczych). Niemniej jednak, przedstawiciele branży nie spodziewają się drastycznych obniżek w tym segmencie<sup>23</sup>.

Musimy pamiętać o tym, że w Polsce ponad 70 proc. nowych samochodów jest kupowanych przez przedsiębiorstwa, a te, żeby dobrze funkcjonować, muszą nabywać nowe pojazdy, zarówno osobowe jak też dostawcze i ciężarowe. Oczywiście należy liczyć się z tym, że jakaś część przedsiębiorców wstrzyma się z zakupami, ale można sądzić, że nie wpłynie to bardzo znacząco na sprzedaż nowych pojazdów. Portfel zamówień w przypadku producentów nowych samochodów jak i zamówienia na części i podzespoły produkowane w Polsce utrzymuje się na wysokim poziomie. A spora część produkcji części i podzespołów jest przeznaczona na rynek aftermarketowy, czyli do naprawy aut używanych, a nie do pierwszego montażu. Uważa, że oczywiście mogą przydarzać się bankructwa wśród przedsiębiorstw sektora automotive, ale biorąc pod uwagę ogólną sytuację gospodarczą należy raczej sądzić, że w przypadku poziomu zadłużenia branży motoryzacyjnej i tak jest ona, co do zasady, w stosunkowo dobrej sytuacji<sup>24</sup>.

Ciągłość łańcuchów dostaw to w tej chwili kluczowe zagadnienie dla całej branży motoryzacyjnej. Może się okazać, że firmy z naszej branży będą potrzebowały solidnego wsparcia ze strony państwa. Według czarnego scenariusza, bez rządowej pomocy w przyszłym roku z motoryzacyjnej mapy polski zniknie wiele firm. A przecież przemysł motoryzacyjny to 8% polskiego PKB

<sup>23</sup> Tamże.

<sup>24</sup> Tamże.

– mówi Tomasz Bęben, dyrektor zarządzający Stowarzyszenia Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych<sup>25</sup>.

### **Branża informatyczna**

Polska posiada największy w Europie Środkowo-Wschodniej potencjał wzrostu wykorzystania usług informatycznych. Sektor informatyczny w kraju dynamicznie zwiększa obroty i zdaniem ekspertów trend ten będzie utrzymywał się również w najbliższych latach. Najważniejszymi segmentami są produkcja sprzętu komputerowego i tworzenie oprogramowania. Dla rozwoju branży najistotniejszym nabywcą towarów i usług pozostaje administracja, jednak również sektor bankowy, energetyczny i transportowy dają branży IT perspektywy dalszego wzrostu. Województwo podkarpackie jest jednym z ważniejszych ośrodków branży informatycznej w Polsce. O potencjale regionu dla rozwoju tego sektora świadczy zarówno obecność ważnych inwestorów, takich jak Asseco Poland, jak i działalność wielu dynamicznych małych i średnich podmiotów oraz wspólne inicjatywy firm zrzeszonych w Kłastrze Firm Informatycznych Polski Wschodniej. Jednocześnie region posiada silne zaplecze dydaktyczne. Najatrakcyjniejsze inwestycyjnie dla branży informatycznej wydają się tereny podregionu rzeszowskiego, tarnobrzskiego (gdzie najsilniejszym ośrodkiem jest Mielec) i krośnieńskiego Sektor informatyczny w województwie podkarpackim:

### **ASSECO Poland - lider branży informatycznej w Polsce**

Duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw specjalizujących się w informatyzacji przedsiębiorstw;

Klaster Firm Informatycznych Polski Wschodniej – stowarzyszenie skupiające ok. 45 firm zajmujących się m.in. sprzedażą sprzętu komputerowego, tworzeniem oprogramowania, montażem sieci komputerowych, tworzeniem stron internetowych;

Wysoki odsetek studentów kierunków informatycznych i technicznych.

---

<sup>25</sup> <https://www.fxmag.pl/artykul/problemy-z-dostawami-rosnace-koszty-i-niejednoznaczne-prognozy-barometr-branzy-motoryzacyjnej> [data dostępu 09.03.2023].

## Struktura branży

W ostatnich latach zauważalny jest wyraźny wzrost liczby podmiotów gospodarczych działających w branży informatycznej w województwie podkarpackim. Sektor informatyczny podzielić można na trzy podstawowe segmenty, którymi są produkcja sprzętu komputerowego, tworzenie oprogramowania oraz usługi. Zauważalny jest spadek udziału produkcji sprzętu na rzecz wzrostu dwóch pozostałych segmentów, co upodabnia Polskę do rozwiniętych gospodarek Unii Europejskiej.

Znaczenie branży informatycznej dla rozwoju regionu stale rośnie. Sektor ten posiada w chwili obecnej silną reprezentację w postaci: Asseco Poland S.A. Jest to zdecydowanie największa firma informatyczna w regionie. Większość przedsiębiorstw branży informatycznej województwa podkarpackiego ma swoje siedziby w Rzeszowie.

**Tabela 2. Wybrane firmy branży informatycznej w województwie podkarpackim**

Nazwa firmy	Siedziba	Oferta
Asseco Poland S.A	Rzeszów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkcja oprogramowania dla sektora bankowego;</li> <li>• rozwiązania dla instytucji ubezpieczeniowych;</li> <li>• systemy informatyczne dla administracji publicznej;</li> <li>• dostawa, instalacja i usługi w zakresie bankomatów oraz terminali płatniczych;</li> <li>• rozwiązania i usługi dla sektora telekomunikacyjnego;</li> <li>• systemy uwierzytelniania</li> </ul>
OP Team S.A.	Jasionka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• produkcja i integracja systemów wykorzystujących technologię kart elektronicznych;</li> <li>• budowa sieci teleinformatycznych (LAN, WAN, systemy teletransmisyjne);</li> <li>• wdrażanie rozwiązań polityki bezpieczeństwa danych, dostępu do Internetu oraz zasilania;</li> <li>• realizacja ośrodków Data Center;</li> <li>• wdrażanie oprogramowania systemowego i aplikacji biznesowych;</li> </ul>
Soft System Sp. z o.o.	Rzeszów	tworzenie i obsługa laboratoryjnych systemów informatycznych oraz usług integracyjnych dla placówek medycznych;
Mikrotech S.A.	Krosno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sprzedaż komputerów, sprzedaż i leasing; urządzeń elektronicznych;</li> <li>• brokerstwo mediowe i Call Center;</li> <li>• monitoring informacji biznesowych;</li> <li>• systemy zamiany głosu na tekst;</li> </ul>
BMM Sp. z o.o.	Rzeszów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie i wdrażanie oprogramowania dla firm;</li> <li>• opieka nad systemami IT;</li> <li>• szkolenia, doradztwo</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

## **Przykład sukcesu: ASSECO POLAND S.A.**

Największą polską firmą informatyczną jest podkarpackie Asseco Poland. Jest to również największa spółka informatyczna notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (od 2008 roku wchodzi w skład indeksu WIG 20). Przedsiębiorstwo zatrudnia obecnie w Polsce ponad 4500 specjalistów. Siedziba spółki mieści się w Rzeszowie, ale biura Asseco znajdują się w 18 miastach w Polsce.

Spółka stała się istotnym graczem na europejskim rynku producentów oprogramowania. Asseco Poland specjalizuje się w produkcji i rozwoju oprogramowania. Przedsiębiorstwo przede wszystkim buduje i wdraża własne systemy informatyczne dla sektora bankowego, administracji publicznej, branży ubezpieczeniowej i dużych przedsiębiorstw. Asseco Poland jest wiodącą spółką międzynarodowej Grupy Asseco, która od pięciu lat nieprzerwanie utrzymuje się w czołowej dziesiątce największych europejskich producentów oprogramowania. Grupa Asseco zajęła w 2013 dzięki konsekwentnemu zwiększaniu przychodów ze sprzedaży oprogramowania i ekspansji zagranicznej. Dzisiaj Grupa Asseco działa w 39 krajach – jest obecna m.in. na rynkach w Czechach, na Słowacji, we Francji, we Włoszech, w Izraelu. W dalszej ekspansji geograficznej firma chce koncentrować się głównie na krajach rozwijających się w Europie Wschodniej, Azji i Afryce.

Literatura podaje, że silne i słabe strony dotyczą czynników wewnętrznych, czyli potencjału tkwiącego w przedsiębiorstwie oraz jego ograniczeń. Natomiast szanse i zagrożenia odnoszą się do czynników zewnętrznych określających rynek, na którym firma już funkcjonuje lub będzie prowadzić działalność<sup>26</sup>. Analiza SWOT to jedno z narzędzi wspomagania decyzji strategicznych stosowanym na etapie formułowania strategii. W związku z tym metoda ta powinna być traktowana przez decydentów jako istotny element podejmowania decyzji inwestycyjnych. Branża informatyczna, to segment rynku, który nieustannie się rozwija ze względu na postęp techniczny, cyfryzację i informatyzację. Warto zauważyć, że do najmocniejszych stron branży informatycznej na rynku podkarpackim należy bliskość uczelni i parków technologicznych, które mogą zapewnić lepszy dostęp do badań, innowacji i technologii. Tego typu działanie w zakresie pomocy mogłoby zniwelować słabą stronę jaką jest mała liczba przedsiębiorstw mających szanse konkurować na

---

<sup>26</sup> J. Listkiewicz, S. Listkiewicz, P. Niedziółka, P. Szymczak, *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie, ocena*. Project Finance. Corporate Finance, ODDK Gdańsk 2004, s. 86-87.

rynkach zagranicznych oraz polepszenie braków kadrowych. Szanse stwarza również wciąż trwający rozwój województwa podkarpackiego i zapotrzebowanie na produkty wytwarzane przez branżę informatyczną.

**Tabela 3. Analiza SWOT dla sektora informatycznego dla województwa podkarpackiego**

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> <li>- potencjał istniejących uczelni technicznych zapewniających wykształconą kadre dla sektora IT</li> <li>- funkcjonowanie specjalnych stref ekonomicznych, parków technologicznych i inkubatorów przedsiębiorczości</li> <li>- rozwinięta infrastruktura techniczna terenów przewidzianych pod nowe inwestycje</li> <li>- działalność klastrów tematycznych wysoka aktywność Politechniki Rzeszowskiej w sferze innowacyjnych badań związanych z przemysłem elektrotechnicznym</li> <li>- stosunkowo duża liczba instytucji otoczenia biznesu na terenach uprzemysłowionych województwa</li> <li>- wysoki udział uczniów i studentów w liczbie ludności ogółem bogata baza techniczna, doświadczona kadra oraz tradycje przemysłowe i znane marki w wiodących sektorach gospodarki regionu</li> <li>- znacząca liczba podmiotów w woj. podkarpackim działających w branży IT</li> <li>- siedziba jednego z największych dostawców i lidera międzynarodowej grupy kapitałowej – Asseco</li> <li>- kadra i infrastruktura uczelni wyższych kształcących na kierunkach informatycznych i około informatycznych</li> <li>- stosunkowo niskie koszty produkcji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relatywnie niska aktywność środowiska akademickiego w międzynarodowych projektach badawczych związanych z rozwojem branży</li> <li>- niewielka liczba zgłaszanych patentów słaba dostępność komunikacyjna regionu niewystarczający poziom znajomości języków obcych wśród pracowników</li> <li>- niewystarczający stan infrastruktury telekomunikacyjnej na części obszaru województwa, w tym kanalizacji teletechnicznej, oraz kabli światłowodowych</li> <li>- relatywnie mały rynek zbytu dla rozwiązań IT na terenie województwa odpływ wysoko kwalifikowanych kadr do innych regionów kraju i za granicę rozdrobnienie, słabość organizacyjna i finansowa dużej części przedsiębiorstw branży</li> </ul>

Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sukcesywna poprawa dostępności komunikacyjnej regionu oraz modernizacja sieci drogowej i kolejowej</li> <li>- prognozowany wzrost zapotrzebowania na usługi IT w Polsce i na świecie</li> <li>- wykreowanie i promocja marki podkarpackiej informatyki</li> <li>- dostępność funduszy europejskich, (m.in. program Cyfrowa Polska)</li> <li>- rozwój współpracy w ramach działających klastrów i organizacji branżowych</li> <li>- zwiększenie dostępności do zewnętrznych źródeł finansowania dla przedsiębiorstw</li> <li>- zwiększenie nakładów na badania i wzmocnienie współpracy pomiędzy sektorem badawczo-rozwojowym a przedsiębiorstwami branży informatyczne</li> <li>- planowane inwestycje w infrastrukturę szerokopasmowego dostępu do Internetu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emigracja wykwalifikowanej kadry na rynki zagraniczne,</li> <li>- narastanie dysproporcji pomiędzy poziomem rozwoju województwa a szybciej rozwijającymi się regionami kraju</li> <li>- niechęć instytucji okołobiznesowych i samorządowych do wzajemnej współpracy wzrost konkurencji krajowej i międzynarodowej</li> <li>- postrzeganie niskich kosztów pracy jako głównego czynnika konkurencyjności</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań i analiz

## ANALIZA PRZYPADKU W BRANŻY INFORMATYCZNEJ

### **Problem w branży informatycznej : braki personalne**

„Programista pilnie poszukiwany”, „zatrudnię informatyka od zaraz”, „dam pracę specjaliście IT” – tego typu ogłoszenia można zobaczyć coraz częściej. Uwidacznia to rosnące zapotrzebowanie na pracowników z branży informatycznej. Firmy walczą o kandydatów, próbując dostosować się do zaistniałych okoliczności.

### **IT to rynek pracownika**

Rynek IT w Polsce to przede wszystkim rynek pracownika. Specjaliści są świadomi obecnych niedoborów kadrowych, wybierają w ofertach

i pozwalają pracodawcom walczyć o możliwość ich zatrudnienia. Płace rosną w tempie nieporównywalnym do innych branż, a firmy kuszą potencjalnych kandydatów wszelkimi możliwymi benefitami pozapłacowymi. By utrzymać pozycję lidera wzrostu europejskiego sektora IT, polscy przedsiębiorcy będą musieli zmierzyć się z szeregiem wyzwań jakie przyniosła przyspieszona globalizacja spowodowana pandemią COVID-19<sup>27</sup>.

### **Rynek poszukujący**

Każda duża firma potrzebuje obecnie pracownika na stanowisku specjalisty IT. Przeniesienie przedsiębiorstw i zawodów do Internetu, rozwój technologiczny oraz potrzeba nadążenia za oczekiwaniami klientów sprawiły, że funkcja ta stała się kluczowym elementem prawidłowego funkcjonowania firmy. Czy to w formie zarządzającego stronami, architekta baz danych bądź też web developera. Branża IT nieustannie poszerza się o nowe stanowiska i stanowi atrakcyjny kierunek rozwoju.

Przyczyny w brakach kadrowych w branży informatycznej:

- demografia przez gigantyczny niż demograficzny, w 2018 roku studia techniczne zaczniesz o ok. 40 proc. mniej osób niż w szczycie przypadającym na 2006 rok, jak wynika z danych GUS-u. Mimo że 19-latkowie chętniej niż kiedyś wybierają naukę programowania, nadal liczba absolwentów kierunków informatycznych spada.
- migracje - sytuację pogarsza dodatkowo fakt, że młodzi, wykształceni ludzie bardzo często decydują się na wyjazd za granicę. – Przedstawiane przez międzynarodowe firmy oferty pracy oraz perspektywa zarobków w euro, funtach czy dolarach przekonują ambitnych absolwentów. Chcą oni pracować dla dużych przedsiębiorstw posiadających silną pozycję i znaczenie globalne, co jeszcze bardziej podnieśli ich rangę na rynku.
- przy rosnącym zapotrzebowaniu na specjalistów IT, regułą jest podkupywanie pracowników konkurencji. Długi staż pracy i praktyczne kompetencje są w cenie, tymczasem na rynku po prostu nie ma bezrobotnych programistów z doświadczeniem.
- mimo rosnących kosztów zatrudnienia, nadal tylko ok. 30 proc. ofert pracy dotyczy osób początkujących (tzw. juniorów). Od pozostałych

---

<sup>27</sup> <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/sytuacja-na-rynku-pracy-IT-w-dobie-koronawirusa.html> [data dostępu 09.03.2023].



70 proc. programistów wymaga się kilkuletniego doświadczenia (to tzw. regulatorzy posiadający średnie doświadczenie i seniorzy - czyli osoby z największym doświadczeniem w IT).

- nawet jeśli firmy decydują się na kandydata bez doświadczenia, często wysyłają zaproszenia na rekrutację tylko do mocno zawężonej grupy docelowej - młodych mężczyzn po studiach, mieszkających w dużych miastach. Tu dużą rolę odgrywają fałszywe stereotypy.
- przy rosnącym zapotrzebowaniu na specjalistów IT, regułą jest podkupywanie pracowników konkurencji. Długi staż pracy i praktyczne kompetencje są w cenie, tymczasem na rynku po prostu nie ma bezrobotnych programistów z doświadczeniem.
- od lat wiadomo, że kobiety-programistki programują lepiej od mężczyzn, ale tylko jeśli oceniający nie zna płci osoby piszącej kod. Ponadto zespoły mieszane cechują się większą efektywnością od takich, w których wszyscy pracownicy są tej samej płci.

Problemy, które trapią branżę IT same nie znikną. Rozwiązanie może być jednak w zasięgu ręki. To przede wszystkim zmiana podejścia, w tym otwarcie rekruterów na m.in. osoby z mniejszym doświadczeniem, osoby po 30tke, które zdecydowały się przebranżowić oraz ambitne kobiety, chcące rozpocząć karierę w zawodzie programisty.

Skoro zapotrzebowanie na pracowników rośnie o wiele szybciej, niż trwa ich kształcenie i wchodzenie na rynek pracy, spotykana praktyką w branży IT jest podkupowanie wartościowych pracowników. Skoro firmy ze sobą konkurują, prowadzą swoistą wojnę, to cóż, stare przysłowie mówi, że na niej wszystko jest dozwolone. Doświadczeni programiści nie borykają się z bezrobociem, a więc rekruterzy konkurencji sami się do nich zgłaszają oferując lepsze wynagrodzenie niż w obecnym miejscu pracy.

Prowadzi to do paradoksalnej sytuacji – poszukiwani są nowi pracownicy z jednoczesnym dużym doświadczeniem. Istnieje popyt na nowych informatyków, jednak to ci już funkcjonujący w branży IT są najcenniejsi. A nie jest możliwe, że informatyk świeżo po studiach czy technikum ma kilkuletni staż pracy i może konkurować z najlepszymi. Zamyka to drogę osobom, które chciałyby zmienić swoją karierę i związać się z IT. Ta sytuacja jeszcze bardziej się komplikuje, gdy spojrzymy na dane demograficzne. Najbardziej poszukiwani są bowiem nie tylko młodzi i doświadczeni a jednocześnie wykształceni i z dużych miast. Celowo używamy rodzaju męskiego, ponieważ rekrutacja w branży informatycznej kieruje się niestety szkodliwymi stereotypami

dotyczącymi kobiet. Szacuje się w branży IT zatrudnia się do 12% informatyczek. Sprawia to, że wiele kobiet ze wsi i małych miasteczek prędzej znajdzie pracę za granicą i nawet nie zamierza kształcić się informatycznie. To wielka szkoda, gdyż kraj traci potencjalnie cenne pracownice, a sama branża traci na różnorodności.

### **Problemy branży IT – jak je rozwiązać?**

Zmiany w branży IT, które poprawiłyby jej sytuację nie są łatwe do rozwiązania. Pieniądze są duże, więc łatwiej i szybciej jest podkupić pracownika niż poczekać, aż zostaną wykształceni nowi, lub przełamać pewne bariery w myśleniu dotyczącym informatyki. Jednakże firmy informatyczne muszą zrozumieć, że takie podejście donikąd nie prowadzi i branży IT szkodzi. Z drugiej strony osoby z małych miejscowości mogą znaleźć w tym swoją szansę i motywację do nauki programowania. W końcu firmy będą musiały konkurować ze sobą warunkami pracy i wysokością płacy, tak aby zachęcić pracownika do pozostania na stanowisku.

Jednakże, jeśli nie nastąpi pewna autorefleksja branży IT, sytuacja może się jedynie pogorszyć. Ciągły niż demograficzny i starzenie się społeczeństwa będą dawać coraz mniej pola manewru na dotychczasowe, często niezbyt uczciwe praktyk.

By polski rynek mógł konkurować z największymi branżowymi graczami, konieczne są zmiany na wielu płaszczyznach, szczególnie w obszarze edukacji cyfrowej. Deloitte jako firma świadoma zmian zachodzących w sektorze nowych technologii aktywnie wspiera kształcenie i wdrażanie nowych talentów m.in. poprzez organizację merytorycznych labów<sup>28</sup>.

### **PODSUMOWANIE**

Doświadczenia branży motoryzacyjnej pokazują, że w czasach kryzys ludzie powstrzymują się z inwestycjami, to znaczy odkładają decyzję o zakupie nowego samochodu na lepsze czasy. A to sprawia, że skupiają się na serwisowaniu i naprawach używanych dotąd samochodów. Jest to uzasadnione ekonomicznie i rozsądne. Dzięki takiemu podejściu korzystają pozostałe firmy z branży motoryzacyjnej – producenci części skupiający się na IAM, dystrybutorzy części oraz warsztaty motoryzacyjne. Jednakże nie można tu

---

<sup>28</sup> <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/careers/articles/students/salesforcelab.html> [data dostępu 09.03.2023].

zapomnieć, że tak dynamiczny wzrost wielu dystrybutorów jest głównie wynikiem rozwoju ich sprzedaży na rynkach eksportowych, gdzie dotychczas nie prowadzili swojej działalności lub ich pozycja była słabsza. Widzimy oczywiście problemy, zarówno te ogólnogospodarcze jak rosnące ceny mediów i inflacja, problemy z dostępnością produktów, ich ceny, które rosną czasem wręcz z dostawy na dostawę. Jednak firmom, co pokazują zebrane przez nas dane, udaje się osiągać przyzwoite, a czasami wręcz bardzo dobre wyniki<sup>29</sup>.

Natomiast, firmy z branży IT cały czas mają problem ze znalezieniem programistów. Wynika to z faktu, że sektor szybko się rozwija, przez co potrzebuje jeszcze więcej osób w całym ekosystemie. Nie jest to proste, bo wyszkolenie takiej osoby i wdrożenie jej do pracy w branży wymaga czasu liczonego w latach. Dlatego popyt stale rośnie, a podaż na naszym rodzimym rynku jest nie tak duża, jak byśmy chcieli.

Dynamiczne zmiany rynkowe oraz niepewne otoczenie makroekonomiczne wymuszają na coraz większej ilości firm zmiany w zakresie polityk utrzymania własnej infrastruktury. Wpływają na to również rosnące koszty inwestycji we własne serwerownie oraz nieprzewidywalne ceny energii, które powodują, że utrzymanie własnego data center w niektórych przypadkach staje się nieopłacalne. Od kilku lat obserwujemy także problem wynikający z wysokich kosztów pozyskania wykwalifikowanej kadry i dużej rotacji pracowników. W związku z tym firmy powinny umożliwić własnym zespołom skoncentrowanie się na utrzymaniu i rozwoju aplikacji, danych oraz systemów wewnętrznych. Dostępność różnych modeli przetwarzania danych wspiera takie podejście oraz daje firmom ogromne możliwości i niezwykłą elastyczność. Coraz więcej organizacji wybiera podejście hybrydowe łączące infrastrukturę IT utrzymywaną lokalnie (we własnej serwerowni lub zewnętrznym, wyspecjalizowanym obiekcie data center) z rozwiązaniami chmurowymi.

Przedsiębiorstwa wpisujące się w specjalizację ICT prowadzą również aktywną współpracę ze szkołami wyższymi w formie: współpracy barterowej (tj. współpracy bezgotówkowej opartej na wymianie usług/produktów), uczestnictwa w przedsięwzięciach wspierających rozwój start-upów czy też współorganizacji wydarzeń i konferencji<sup>30</sup>. O rozwoju tej gałęzi gospodarki świadczy również rozbudowany system kształcenia kadr. Kierunki nauczania związane z Informacją i telekomunikacją realizuje większość największych podkarpackich uczelni, w tym zarówno Politechnika, jak i Uniwersytet. Kadry dla branży

---

<sup>29</sup> Tamże.

<sup>30</sup> Inteligentna specjalizacja..., s. 29.

ICT kształcone są również w ponad 60 podkarpackich szkołach ponadpodstawowych. Województwo podkarpackie należy do regionów o relatywnie dobrze rozwiniętym potencjale naukowo-badawczym w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych. Największym ośrodkiem naukowym jest Politechnika Rzeszowska. Badania związane z zastosowaniem technologii ICT realizuje również Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie. Potencjał badawczo-naukowy widoczny jest również w stosunkowo wysokich nakładach ponoszonych przez przedsiębiorstwa na działalność B+R w przeliczeniu na 1 pracującego<sup>31</sup>. O możliwościach rozwoju specjalizacji świadczą także sukcesy studentów podkarpackich uczelni na międzynarodowych konkursach z zakresu programowania. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i ich oddziaływanie na wszystkie dziedziny życia społeczno-gospodarczego sprawia, że IS ICT będzie mieć coraz większe znaczenie dla rozwoju regionu. Dlatego też istotne jest wsparcie rozwoju tej branży, które poprzez zastosowanie innowacyjnych rozwiązań opracowanych przez przedsiębiorstwa tego sektora, może przyczynić się do podniesienia innowacyjności i konkurencyjności pozostałych IS Podkarpacia.

Żyjemy w czasach większej rewolucji niż rewolucja przemysłowa w XIX wieku. Rewolucja przemysłowa zakładała wykorzystanie maszyn do zwiększenia produktywności, a dzisiaj jesteśmy świadkami wykorzystania potęgi komunikacji oraz integracji procesów, aby w pełni uwolnić moc przemysłu. W nadchodzących latach coraz więcej branż będzie na technologiach komunikacyjnych polegać, nie tylko, aby zwiększyć wydajność, ale ułatwiać sobie życie w pracy. A my chcemy w tej rewolucji odgrywać kluczową rolę.

## BIBLIOGRAFIA

Filipczuk J., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu*, Sochaczew 2008.

Listkiewicz J., Listkiewicz S., Niedziółka P., Szymczak P., *Metody realizacji projektów inwestycyjnych: planowanie, finansowanie, ocena*, Project Finance. Corporate Finance, ODDK Gdańsk 2004.

Jeżerys B.M., *Metoda SWO*, [w:] Gołaszewska-Kaczan U.(red.) *Analiza strategiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok 2000.

Żabiński L., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii*

<sup>31</sup> Inteligentna specjalizacja..., s. 32.

*rozwoju: za pomocą metody SWOT*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice 2000.

**Strony internetowe:**

<https://adsil.pl/mikroanaliza-ryнку/> [data dostępu 09.03.2023].

<https://www.conquest.pl/analiza-branzowa-sluchaj-badaj-analizuj/> [data dostępu 09.03.2023]

**Monitoring Regionalnej Strategii**

<https://pgm.org.pl/> [data dostępu 09.03.2023].

<https://powiat-sanok.pl/klaster-przemyslowo-naukowy-ziemia-sanocka/dokumenty/informacje-ogolne-456/> [data dostępu 09.03.2023].

[https://old.motofocus.pl/media/file/2022/pdf/SAN\\_SDCM\\_P.pdf](https://old.motofocus.pl/media/file/2022/pdf/SAN_SDCM_P.pdf) [data dostępu 09.03.2023].

<https://ceo.com.pl/w-2022-roku-wyniki-branzы-motoryzacyjnej-zaczely-sie-poprawiac-a-zadluzenie-spadac-2013> [data dostępu 09.03.2023].

<https://nowiny24.pl/pomimo-pandemii-firma-eme-aero-nieprzerwanie-prowadzila-rekrutacje-i-zatrudnila-ok-100-nowych-pracownikow/ar/c3-15296905> [data dostępu 09.03.2023].

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/technology/articles/sytuacja-na-rynku-pracy-IT-w-dobie-koronawirusa.html> [data dostępu 09.03.2023].

<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/careers/articles/students/salesforcelab.html> [data dostępu 09.03.2023].

**Inne źródła:**

Regionalna Strategia Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2014-2020 na rzecz inteligentnych specjalizacji (RIS3). Aktualizacja 2016, Rzeszów  
Handel zagraniczny i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie podkarpackim w latach 2013-2019.

Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Podkarpackiego na lata 2005-2013, Rzeszów 2011

## MARKET MICRO-ANALYSIS OF THE AUTOMOTIVE AND IT INDUSTRY IN THE TARNOBRZEG SUB-REGION - CASE STUDY

**Abstract:** The origins of the market phenomenon associated with the act of giving and receiving a good in exchange for something, and thus with the birth and development of the institution of exchange as a custom or norm.<sup>1</sup> Exchange is identified with a process (often repeated) that can occur in markets or in non-market forms of exchange. In this view, markets are specialized institutions shaped by established practices and laws for conducting exchange transactions. They recreated by state policies. Markets are formed as a result of competition between producers and consumers, who are the main subjects of exchange, and provide a specialized environment for exchange processes. The purpose of this article is to show market micro-analysis using the example of the automotive and IT industries as a case study.

**Keywords:** microanalysis, industries, market, demand, supply automotive, IT



JOANNA SEPIOŁO  
ARTUR KUCWAJ  
JUSTYNA BIELAK

# WORK–LIFE BALANCE, CZYLI RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM

**Streszczenie:** Problematyka równowagi między życiem zawodowym a prywatnym (work-life harmony) budzi coraz większe zainteresowanie specjalistów ds. zasobów ludzkich: od połowy XX wieku prowadzone są badania mające na celu określenie czynników zakłócających harmonię w tych obszarach życia człowieka oraz szkód jakie mogą wystąpić między nimi. Na podstawie wyników tych analiz opracowano rozwiązania takie jak ułatwienie pracownikom obowiązków w rodzinach i zawodowych. Work-life balance polega na zintegrowaniu tych dwóch obszarów w jedną całość. Innymi słowy nie chodzi o dominację jednej aktywności nad drugą ale o znalezienie czasu na obie aktywności, aby osiągnąć satysfakcję życiową, pozostając jednocześnie w zgodzie z innymi wartościami. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zagadnień work-life balance.

**Słowa kluczowe:** życie zawodowe, życie osobiste, work–life balance, konfliktowy

## WPROWADZENIE

Praca i życie pozazawodowe to niewątpliwie dwie najważniejsze sfery naszego funkcjonowania, które przenikają się wzajemnie i powinny być ze sobą komplementarne. Warunkiem tej komplementarności



jest wzajemna harmonia, co oznacza, że jednostki poświęcają każdemu obszarowi określony procent swojego czasu i energii oraz że odczuwają satysfakcję z wypełniania swoich ról społecznych. Najważniejszym czynnikiem warunkującym synergię w relacjach między pracą a życiem pozazawodowym jest równowaga pracy, która jest częścią równowagi życia.<sup>1</sup>

Praca jest jednym z najważniejszych aspektów dorosłego życia. Nietrudno wymienić powody, dla których poświęcamy pracy tak wiele czasu, energii i uwagi. Przede wszystkim jest to źródło dochodu i pozwala nam na pokrycie bieżących kosztów utrzymania, które niestety rosną. Praca sprawia również, że czujemy się kompetentni i potrzebni, a z pracy czerpiemy satysfakcję. Ostatecznie praca powinna dawać nam możliwość rozwoju i spełnienia się. W dzisiejszych czasach coraz trudniej jest zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym, a my, Polacy, jako najbardziej zapracowany kraj w Unii Europejskiej, zdajemy się mieć pod tym względem najwięcej problemów<sup>2</sup>.

Taką równowagę można osiągnąć, gdy praca nie dominuje nad życiem osobistym, a życie osobiste nie odbywa się kosztem pracy. Koncepcja work-life balance narodziła się w Stanach Zjednoczonych pod koniec lat 80. Koncepcję tę stworzyli głównie pracownicy firm, w których atmosfera pracy i harmonia praca-życie są ważnymi czynnikami, jak wynika z badania przedstawionego w raporcie Workers Preferences and Workplace Ability 2014, tj. 42% w Polsce i 56% na świecie. Pracownicy uważają, że idea work-life balance jest dla nich ważniejsza niż wynagrodzenie i awans.<sup>3</sup>

Pojęcie work-life balance jest różne, gdyż przez każdego człowieka jest inaczej interpretowane. Ogólnie rzecz biorąc, work-life balance to umiejętność zachowania równowagi między pracą a innymi aspektami życia, takimi jak życie rodzinne, relacje z partnerami, opieka nad gospodarstwem domowym, aktywność społeczna, sport, działalność kulturalna i artystyczna, zainteresowania i pasje itp. Ta równowaga powinna zapewnić harmonię i towarzyszące jej pozytywne emocje (takie jak zadowolenie, radość, spokój, przyjemność). Należy jednak podkreślić, że

---

<sup>1</sup> R. Tomaszewska-Lipiec, *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz 2014, s. 13.

<sup>2</sup> <https://students.pl/artykuly/co-to-jest-work-life-balance/> [data dostępu 04.02.2023].

<sup>3</sup> W. Leoński, *Work-life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2015, s. 3.

istotą tej równowagi nie jest posiadanie takiego samego czasu na pracę i życie osobiste, co samo w sobie jest już zjawiskiem niemożliwym.

Czas przeznaczony na poszczególne działania jest rzeczą ważną, ale nie kluczową. Zasadniczym elementem jest elastyczność oraz gotowość w sytuacjach nieprzewidzianych, ponieważ życie składa się z wielu wymiarów do których nie należy tylko i wyłącznie praca czy dom. Koncepcja równowagi między pracą, a życiem osobistym to hasło, pewien symbol i umowny sposób myślowy, gdyż każdy człowiek sam decyduje co jest dla niego istotne i powinien on znaleźć swój sposób osiągnięcia równowagi, który da mu harmonię, zadowolenie i bezpieczeństwo.<sup>4</sup>

Równowaga między pracą a życiem prywatnym często odnosi się do okoliczności rodzinnych, w szczególności do odpowiedzialności związanej z posiadaniem małych dzieci, dlatego kwestia równowagi między pracą a życiem prywatnym jest szczególnie istotna dla osób posiadających małe dzieci. Należy jednak zaznaczyć, że wymogi dotyczące równowagi między życiem zawodowym a prywatnym dotyczą wszystkich pracowników, niezależnie od płci, wieku czy stanu cywilnego. Założenie to zakłada szerokie spojrzenie na tę kwestię, a nie wykluczenie z rozważań niektórych pracowników (np. kobiet, mężczyzn, pracowników "samotnych", pracowników starszych). Wyłączenie ich z debaty na temat pożądanego równowagi między życiem zawodowym a prywatnym może być dla nich dyskryminujące.

Założenie, że relacje praca-życie są najbliższe optimum, czyli równowadze między pracą a rolami społecznymi, to ignorowanie faktu, że relacje te są dynamiczne. Zależą one nie tylko od potrzeb poszczególnych pracowników, które ewoluują w czasie, ale także od zmian w otoczeniu pracownika. Bardziej logiczne byłoby więc traktowanie relacji praca-życie jako ciągłego procesu równoważenia, harmonizowania, integrowania, dostosowywania czy godzenia obszarów pracy i życia.<sup>5</sup>

Co więcej, firmy muszą dziś zawsze starać się wyważyć te poziomy, aby nie stracić cennych zasobów ludzkich, co wpływa na zadowolenie podwładnych i ich chęć poszerzania horyzontów. Istnieje obowiązek

<sup>4</sup> B. Rzepka, *Work-life balance. Jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2016, s. 11–12.

<sup>5</sup> R. Tomaszewska-Lipiec, *Relacje praca-życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz 2014, s. 115–116.

docierania do osób z odpowiednią komunikacją, aby zrozumieć ich potrzeby i oczekiwani.<sup>6</sup>

## PRACA A JAKOŚĆ ŻYCIA

Praca jest uważana i traktowana jako najbardziej wartościowa forma uczestnictwa w życiu zbiorowym, dzięki której jednostki mogą zaspokajać własne (indywidualne) potrzeby i realizować cele społeczne. Celem pracy jest więc zaspokojenie potrzeb i przetrwanie grupy, co jest bezspornym warunkiem istnienia. Jakość życia nie jest jednak rozumiana tylko w kategoriach materialnych, ale także w zakresie stopnia zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu. Jakość życia zależy w dużym stopniu od subiektywnych czynników zdrowia fizycznego, stanu psychicznego, stopnia samodzielności, relacji społecznych, przekonań osobistych, relacji z ważnymi elementami otoczenia, a także cech psychologicznych i emocjonalnych.

Doświadczenie wysokiej jakości życia i dobrostanu warunkuje bogactwo psychologiczne, czyli poczucie, że własne życie jest piękne, satysfakcjonujące, ciekawe, znaczące i przyjemne.<sup>7</sup>

## BŁĘDNE POJMOWANIE IDEI WORK–LIFE BALANCE

Błędnym wyobrażeniem o równowadze między pracą a życiem osobistym jest całkowite oddzielenie pracy od życia osobistego, na przykład ograniczenie godzin pracy do minimum, nieodbieranie telefonu pod koniec dnia, nieuczestniczenie w spotkaniach firmowych, organizowanie spotkań poza godzinami pracy i niechętnie podróżowanie w weekendy.

Na początku lat 70. XX wieku badacze w Stanach Zjednoczonych zwrócili uwagę na niepokojące zjawisko wśród pracowników badanych firm, w których efektywność, wydajność, kreatywność i zaangażowanie znacznie spadały wraz ze wzrostem godzin pracy, przy stałym wzroście absencji z powodu psychosomatycznych problemów zdrowotnych. Powodem tej sytuacji jest brak równowagi i harmonii w życiu ludzi.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> K. Dąbrowska, *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014, s. 4

<sup>7</sup> E. Diener, R. Biswas–Diener, *Szczęście*, Smak Słowa, Sopot 2010, s. 20.

<sup>8</sup> B. Babczyński, *Work – life balance, czyli zachowaj równowagę*, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Łódź 2011, s. 4–5.

## KONFLIKTOWY CHARAKTER RELACJI PRACA-ŻYCIE PRYWATNE

W ostatnich latach nasiliły się kwestie związane z brakiem umiejętności i możliwości utrzymania synergii między tymi dwoma obszarami życia, co prowadzi do przekonania, że są one w konflikcie, co ostatecznie prowadzi do konfliktu ze sobą.

Analiza konfliktu praca-życie opiera się na teorii konfliktu ról, która zakłada, że ludzie mają ograniczone zasoby czasu i energii do pełnienia różnych ról.

Konflikt ten może przebiegać w dwóch kierunkach. Oczywiście mówimy o negatywnym wpływie pracy na życie prywatne (konflikt praca-rodzina, rodzina, pasja, zajęcia pozazawodowe - konflikt pracy), ale mówimy też o negatywnym wpływie życia prywatnego na pracę (rodzina, dom, pasja, zajęcia pozazawodowe - konflikt pracy). Definicję tych konfliktów podali Netemeyer i współpracownicy w 1996 roku. Według nich konflikt praca-życie jest rodzajem konfliktu ról, który pojawia się, gdy wymagania i presja pracy zakłócają zdolność pracownika do wypełniania obowiązków rodzinnych i innych. Natomiast konflikt rodzina-praca to rodzaj konfliktu ról, w którym wymagania życia rodzinnego negatywnie wpływają na zdolność pracownika do wypełniania obowiązków zawodowych. Te dwa rodzaje konfliktów nie wykluczają się wzajemnie, co oznacza, że jednostki mogą ich doświadczać jednocześnie.

W oparciu o jego źródło, konflikt praca-życie można podzielić na trzy główne typy:

- Konflikt czasowy Ten rodzaj konfliktu może przybierać dwie główne formy. Pierwszy typ występuje, gdy wymagania czasowe jednej roli uniemożliwiają fizycznie wypełnianie obowiązków związanych z drugą rolą. Z drugą formą konfliktu mamy do czynienia, gdy presja związana z jedną rolą uniemożliwia lub znacznie utrudnia wykonywanie obowiązków wynikających z drugiej roli, ponieważ człowiek jest w nią stale zaangażowany.
- Konflikty spowodowane stresem. O takim konflikcie mówimy wtedy, gdy stres wywołany przez jeden obszar utrudnia wypełnianie obowiązków z innego obszaru.
- Konflikt na podstawie zachowania. Dzieje się tak, gdy pewne wzorce zachowań eksponowane w jednej roli nie pasują do wymagań innej roli. Szczególnie w ostatnich latach stwierdzono, że praca staje się

coraz bardziej czasochłonna, przyczyniając się do zakłócenia fizycznego, psychicznego i społecznego rozwoju jednostki. Wymagania pracy coraz częściej łączą się i mieszają z czynnościami niezwiązanymi z pracą.<sup>9</sup>

## EFEKTYWNY CHARAKTER RELACJI PRACA – ŻYCIE PRYWATNE

W ostatnich latach, a właściwie dekadach, stało się jasne, że relacje praca-życie nie są tylko w ciągłym stanie konfliktu. Ludzie zaczęli zdawać sobie sprawę, że obie dziedziny mogą mieć na siebie negatywny wpływ i jednocześnie zaczęli skupiać się na swoich dobrych relacjach. Doprowadziło to do powstania idei wzajemnego wzbogacania się obu sektorów.

Wzbogacenie to "stopień, w jakim doświadczenia w jednej roli podnoszą jakość życia w innej roli". Wzbogacenie życia zawodowego, podobnie jak konflikt, jest dwukierunkowe, gdyż doświadczenia zawodowe pozytywnie wpływają na jakość życia osobistego, a doświadczenia życia osobistego podnoszą jakość życia zawodowego. To wzbogacanie może odbywać się na wiele sposobów. Na przykład życie osobiste (np. rodzinne) może być źródłem pozytywnych emocji, które można przenieść na funkcjonowanie zawodowe. Innym rodzajem wzbogacenia jest sytuacja, gdy praca rozwija umiejętności, wzorce zachowań, postawy i sposób myślenia, ułatwiając wypełnianie ról rodzinnych i innych. Na przykład, pracownicy mogą nauczyć się być bardziej życzliwi i pewni siebie poprzez swoją pracę, co czyni ich lepszymi partnerami i rodzicami.

## KLUCZOWE KORZYŚCI WORK–LIFE BALANCE DLA PRACOWNIKÓW I PRACODAWCÓW)

Główną korzyścią z równowagi między życiem zawodowym a prywatnym jest oczywiście zwiększona wydajność. Więcej przepracowanych godzin nie musi oznaczać większej ilości zrealizowanych zadań. Wypoczęci i zrelaksowani pracownicy mogą wykonać więcej pracy w krótszym czasie i zachować motywację, koncentrację i kreatywność. Ludzie z dobrą równowagą między życiem zawodowym a prywatnym są mniej zestresowani i dlatego cieszą się lepszym zdrowiem i samopoczuciem.

---

<sup>9</sup> R. Tomaszewska–Lipiec, *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz 2014, s. 14

Zachowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym może również pomóc w zapobieganiu wypaleniu zawodowemu. Ludzie, którzy wykonują swoją pracę i nie przekierowują jej na swoje życie osobiste, czerpią ze swojej pracy przyjemność i satysfakcję. Nie są uwięzieni przez codzienne zadania i mogą rozwijać się w innych obszarach swojego życia. Będziesz miał więcej możliwości pielęgnowania i realizowania swoich zainteresowań. Ucząc się nowych umiejętności, zwiększysz swoje zadowolenie z siebie i swoją wartość dla pracodawcy.

Firmy, które zwracają uwagę na równowagę między życiem zawodowym a prywatnym są wysoko cenione i aktywnie polecane przez swoich pracowników. Dzięki temu firmom łatwiej jest przyciągnąć i zatrzymać utalentowanych specjalistów. Ma to istotny wpływ na budowanie pozytywnego wizerunku firmy i lojalności pracowników. Jeśli pracownicy kochają swoją pracę i nie chcą jej zmieniać, firmy nie muszą poświęcać czasu i pieniędzy na dodatkowe działania rekrutacyjne

## SPOSOBY REALIZACJI KONCEPCJI WORK-LIFE BALANCE

W dzisiejszych czasach coraz więcej firm, zwłaszcza start-upów, stara się zarabiać na życie

-Zrównoważenie pracy pracowników Jest to szerokie działanie mające na celu zapewnienie indywidualnego dostosowania się do indywidualnych potrzeb oraz wymagań organizacji i społeczeństwa. Najczęściej odbywa się to przez:

- **Możliwość pracy zdalnej** Jest to opcja, która w dzisiejszych czasach staje się coraz bardziej powszechna. Praca zdalna ułatwia wypełnianie codziennych obowiązków i pozwala spędzać więcej czasu z bliskimi.
- **Elastyczne godziny pracy.** W wielu zawodach stałe godziny pracy nie mają sensu: jeśli wypełniasz swoje obowiązki w 100%, godziny pracy nie powinny być problemem. Dzięki temu łatwiej jest zachować równowagę między życiem zawodowym a prywatnym.
- **Imprezy integracyjne z bliskimi lub święta rodzinne.** Oprócz podróży i imprez integracyjnych, coraz więcej firm "włącza" rodziny i przyjaciół pracowników w życie firmy.
- **W zakresie ćwiczeń i utrzymania kondycji fizycznej** Pracodawcy stają się bardziej proaktywni, na przykład organizując zajęcia jogi i fitness

w biurze, oferując darmowe owoce i catering dietetyczny. Kolejnym ważnym świadczeniem jest płatna prywatna opieka zdrowotna.

- Wygodnie zlokalizowane "domowe" biuro. Małe i średnie firmy często mają możliwość pracy w kameralnej atmosferze, np. w kompleksie mieszkaniowym. Dobra firma gwarantuje również swoim pracownikom komfortowy dojazd do pracy.
- Przeprowadzaj badania "satysfakcji" i indywidualne rozmowy z pracownikami. Firmy są coraz bardziej zainteresowane mierzeniem satysfakcji pracowników. Poprzez ogólne anonimowe ankiety i wywiady indywidualne. Jedno z najważniejszych pytań dotyczy równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.
- Organizacja i finansowanie szkoleń, kursów, konferencji itp. Dobry pracodawca powinien być zainteresowany rozwojem swoich pracowników. Co najmniej powinni być tolerancyjni wobec swoich inicjatyw. W ten sposób pracownicy zawsze będą mieli poczucie, że robią postępy i chętniej unikną wypalenia.
- Przedłużony urlop. Niektórzy pracodawcy dbają również o to, aby ich pracownicy odpoczywali rozwijając nowe umiejętności podczas przedłużonego, kilkumiesięcznego urlopu.

## WORK–LIFE BALANCE NA ŚWIECIE

Według raportu Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) z 2014 roku firmy w Danii, Hiszpanii, Belgii i Holandii mają najlepszą tendencję do łączenia pracy z innymi dziedzinami życia, natomiast firmy w Turcji, Meksyku i Korei Południowej mają najgorszą tendencję w tym zakresie. A Polska zajęła 28 miejsce na 36 badanych krajów. Liczby te zostały obliczone przy użyciu różnych danych, takich jak czas wolny od pracy, wskaźniki zatrudnienia kobiet z dziećmi w wieku 6-14 lat lub pracujących ponad 50 godzin tygodniowo<sup>10</sup>.

## WORK–LIFE BALANCE W POLSCE

W Polsce wciąż istnieje wiele przeszkód w rozwijaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Jednym z nich jest stosunkowo późny wiek wejścia na rynek pracy (czyli osób, które rozpoczynają karierę zawodową

---

<sup>10</sup> W. Leoński, *Work–life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2015, s. 3.

po ukończeniu studiów). Dlatego muszą pracować coraz ciężiej, aby osiągnąć sukces. Kosztem ich życia osobistego<sup>11</sup>

Kolejną barierą jest istniejący wśród menedżerów stereotyp sukcesu. Liczy się przede wszystkim szacunek ze strony kontrahentów i podwładnych, uznanie i docenienie ze strony przełożonych, posiadanie wypasionego samochodu. Najważniejsza jest szczęśliwa rodzina, spełnienie i radość z najbliższymi.<sup>12</sup>

Badanie przeprowadzone przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wykazało, że Polska jest siódmym najbardziej ruchliwym krajem spośród 35 państw członkowskich OECD. Polacy pracują średnio 1 928 godzin rocznie. Polscy pracodawcy i pracownicy przedkładają "pracę" nad "życie" w koncepcji work-life balance.

Na szczęście w Polsce jest kilka firm, które wdrożyły koncepcję work-life balance. Istnieją różne rozwiązania, takie jak elastyczny czas pracy, utworzenie zakładowego żłobka czy zwiększenie liczby dni wolnych od pracy.

Na szczęście są w Polsce firmy realizujące koncepcję work-life balance. Stosowane są różne rozwiązania od elastycznego podejście do czasu pracy pracownika, poprzez tworzenie przykładowych przedszkoli a skończywszy na dodatkowych dniach wolnych.<sup>13</sup>

A co się dzieje w Polsce, gdzie praktykuje się work-life balance? Wciąż istnieje wiele przeszkód w rozwoju work-life balance w Polsce. Jedną z nich jest stosunkowo późny wiek wejścia na rynek pracy (dotyczy to osób, które zaczynają budować swoją karierę zawodową po ukończeniu studiów). W efekcie muszą pracować coraz ciężiej, aby osiągnąć sukces. Wszystko to kosztem ich życia osobistego. Kolejną barierą jest stereotyp sukcesu wśród menedżerów. Liczy się przede wszystkim szacunek ze strony kontrahentów i podwładnych, przyznane nagrody i wyróżnienia, uznanie ze strony przełożonych i posiadanie wypasionego samochodu. Najważniejszy jest szczęśliwy dom, spełnienie i radość z najbliższymi<sup>14</sup>.

<sup>11</sup> B. Babczyński, *Work – life balance, czyli zachowaj równowagę*, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Łódź 2011, s. 8

<sup>12</sup> Raport "*Polski Menedżer 2010*", przygotowywany ramach programu Talent Club

<sup>13</sup> B. Sendrowicz, *Polakom ciągle trudno o równowagę*, 2011.

<sup>14</sup> Raport "*Polski Menedżer 2010*", przygotowywany ramach programu Talent Club



## DYREKTYWA W SPRAWIE RÓWNOWAGI MIĘDZY ŻYCIEM ZAWODOWYM A PRYWATNYM ORAZ PRAW OSÓB NIEPEŁNOSPRAWNYCH

W dniu 20 czerwca 2019 r. przyjęto dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady Europejskiej w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym rodziców i opiekunów. Państwa członkowskie UE muszą wdrożyć dyrektywę do 2 sierpnia 2022 r. Co się zmieni wraz z wdrożeniem tzw. dyrektywy work-life balance?<sup>15</sup>.

Przede wszystkim są to zmiany dotyczące urlopu rodzicielskiego, który zostanie wydłużony z 32/34 tygodni do 41/43 tygodni. Dodatkowo czteromiesięczny urlop rodzicielski zostanie podzielony na dwa dwumiesięczne urlopy wychowawcze dla każdego z rodziców. Urlop ten nie podlega przeniesieniu<sup>16</sup>.

Dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wprowadzi również pięć dni urlopu opiekuńczego, który będzie można wykorzystać na zapewnienie opieki i wsparcia krewnym, którzy wymagają opieki z powodów medycznych. Wprowadzony zostanie również nowy urlop "siły wyższej", który będzie przeznaczony na nagłe sytuacje rodzinne związane z chorobą lub wypadkiem<sup>17</sup>.

Rodzice i opiekunowie opiekujący się dziećmi w wieku do ośmiu lat mogą również wnioskować o elastyczne warunki pracy, takie jak praca w domu, elastyczne warunki pracy i krótsze godziny pracy<sup>18</sup>.

Należy tu również wspomnieć o tak zwanych "prawach offline": w 2021 roku Parlament Europejski przyjął rezolucję z zaleceniami dla Komisji Europejskiej w sprawie praw offline. Mają one na celu utrzymanie równowagi między pracą a życiem prywatnym, zwłaszcza w przypadku pracowników zdalnych, poprzez nie wymaganie od pracowników odbierania telefonów od pracodawców, odpowiadania na e-maile lub wykonywania innych czynności zawodowych poza godzinami pracy.

Naturalne jest, że nowi pracownicy kopiują zachowania i wzorce swoich przełożonych. To, co naprawdę się liczy, to sytuacja na rynku pracy. "Jeśli trudno będzie znaleźć pracę, to w naturalny sposób nasili się konkurencja między pracownikami. Według badań Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), Polacy spędzają w pracy drugie tyle czasu (badanie

---

<sup>15</sup> <https://www.money.pl/gospodarka/work-life-balance-na-czym-polega-i-jak-osiagnac-rownowage-6777216516561472a.html> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>16</sup> Tamże.

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> Tamże.

z 34 krajów przemysłowych), a połowa Polaków przyznaje, że po powrocie do domu nadal pracuje; badanie Kelly Services potwierdza również, że Polacy nie są zainteresowani równowagą między życiem zawodowym a prywatnym (lub 42 proc. ich rówieśników poświęca życie osobiste dla pracy. Podobne wnioski można wyciągnąć z raportu "Satysfakcja z pracy 2010" (Interaktywny Instytut Badań Rynkowych)<sup>19</sup>.

Co ciekawe, w 2007 roku 17 ponad połowa badanych pracowników była zainteresowana pracą zdalną (badanie TNS OBOP), ale tylko 16% polskich firm zatrudniało w ten sposób pracowników lub współpracowników. W przeciwieństwie do powyższego, wyniki "Badania jakości życia Polaków" Philips Index z 2010 roku pokazują, że jedną z pozycji badania jest ogólny "Wskaźnik jakości życia", który określa zgłaszany poziom dobrostanu. Według deklaracji respondentów, Polacy wypadają znacznie lepiej pod względem ogólnego samopoczucia (66%) niż państwa członkowskie UE takie jak Francja, Niemcy i Hiszpania (odpowiednio 55%, 52% i 54%). Korzystnie wypadają również w porównaniu z mieszkańcami Stanów Zjednoczonych (55%) i Turcji, która stara się o członkostwo w UE (34%). Innymi słowy, zgodnie z cytowanym raportem<sup>20</sup>.

## PODSUMOWANIE

Work-life balance to stan optymalnego wykorzystania osobistych zasobów i energii. Ta równowaga jest niezbędna do utrzymania poczucia dobrostanu i spełnienia. Dzięki niej możemy osiągnąć więcej i odnieść większy sukces. Dlatego tak ważne jest realizowanie zrównoważonego życia i docenianie równowagi.

Nawet jeśli wykonujemy zawód, który jest naszą pasją, nie powinniśmy pozwolić, aby praca przyćmiła nasz świat zewnętrzny. Musimy wygospodarować czas na życie rodzinne, budowanie relacji społecznych, relaks i rekreację. Możliwość osiągnięcia dobrostanu - zadowolenia z fizycznych, psychicznych i społecznych warunków naszego życia - mamy tylko wtedy, gdy odpowiednio rozdysponujemy naszą energię na poszczególne obszary naszego życia.

Praca i życie osobiste są ważne dla utrzymania dobrostanu osobistego i satysfakcji życiowej. Wykazano jednak, że istnieją znaczne trudności w ich

<sup>19</sup> Ligmann-Lubczyńska N., Pracować żeby żyć, czy żyć, żeby pracować?, <http://gazetapraca.pl/> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>20</sup> Raport Philips Index 2010 „Badanie jakości życia Polaków” na stronie [www.jakzyjemy2010.pl](http://www.jakzyjemy2010.pl) [data dostępu 05.02.2023].

pogodzeniu, co potwierdza, że stan równowagi między pracą a życiem prywatnym ma wymiar subiektywny, gdyż zależy od priorytetów życiowych<sup>21</sup>.

Zatem w procesie harmonizowania różnych ról życiowych niewątpliwie ważna jest świadomość istotnych wartości życiowych, określenie ich priorytetów i konsekwentne odzwierciedlanie ich znaczenia w codziennych wyborach. Równowaga między pracą a życiem prywatnym nie jest rozwiązaniem uniwersalnym. Niektórzy potrzebują większej elastyczności, a inni regularnej pracy biurowej<sup>22</sup>

## BIBLIOGRAFIA

Babczyński B., *Work – life balance, czyli zachowaj równowagę*, Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, Łódź 2011.

Dąbrowska K., *Programy na rzecz równowagi życia zawodowego i rodzinnego*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2014.

Diener E., Biswas–Diener R., *Szczęście, Smak Słowa*, Sopot 2010.

Greenhaus J. H., Powell G. N., *When work and family are allies: A theory of work–family enrichment*, Academy of Management Review 2006.

Leoński W., *Work–life balance jako praktyka koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2015.

Rzepka B., *Work–life balance. Jak osiągnąć równowagę w pracy i w życiu*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2016.

Sendrowicz S., *Polakom ciągle trudno o równowagę*, 2011.

Tomaszewska–Lipiec R., *Relacje praca–życie pozazawodowe drogą do zrównoważonego rozwoju jednostki*, Bydgoszcz 2014.

### Strony internetowe:

<https://www.money.pl/gospodarka/work-life-balance-na-czym-polega-i-jak-osiagnac-rownowage-6777216516561472a.html> [data dostępu 05.02.2023].

„Raport "Polski Menedżer 2010", przygotowywany ramach programu Talent Club, <https://students.pl/artykuly/co-to-jest-work-life-balance/> [data dostępu 04.02.2023].

---

<sup>21</sup> <https://www.money.pl/gospodarka/work-life-balance-na-czym-polega-i-jak-osiagnac-rownowage-6777216516561472a.html> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>22</sup> Tamże.

Raport Philips Index 2010 „Badanie jakości życia Polaków” na stronie [www.jakzyjemy2010.pl](http://www.jakzyjemy2010.pl) [data dostępu 05.02.2023].

## WORK-LIFE BALANCE, OR WORK-LIFE BALANCE

**Summary:** As the studies cited in the article show, lack of work-life balance has a number of negative consequences. It affects employees, their families and the organizations that employ them. Fortunately, these consequences can be avoided. On the other hand, to analyze work-life interactions in depth, the issue of work-life mutual enrichment cannot be overlooked. Therefore, tools that can measure positive and negative interactions between work and other non-work domains of an individual's functioning are particularly valuable. The purpose of this article is to introduce the issue of work-life balance.

**Keywords:** work life, personal life, work-life balance, conflictual

JOANNA OLSZOWY  
WIKTORIA BUKAŁA  
ALICJA KILJAŃSKA

# OCENA PRACOWNIKÓW JAKO WAŻNY ELEMENT ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W ORGANIZACJI

**Abstrakt:** W artykule wykazano ważną rolę ocen pracowniczych w funkcjonowaniu współczesnych organizacji. Ewaluacja jako kompleksowe narzędzie – zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi i spełnia wiele funkcji, m.in.: administracyjną, informacyjną i motywacyjną. Można to osiągnąć tylko wtedy, gdy ocena jest przeprowadzana systematycznie. Należy podkreślić, że dobrze przeprowadzony proces oceny pracowniczej niesie ze sobą wiele korzyści zarówno dla organizacji, jak i dla samego pracownika. Jak zaznaczono w publikacji, wszyscy pracownicy muszą uczestniczyć w procesie oceny pracowniczej i wszyscy pracownicy muszą być zaznajomieni z procesem oceny pracowniczej. Regularna ocena jest bardzo ważna dla pracownika, ponieważ dostarcza informacji o tym, jak jego przełożeni oceniają jego pracę, jego stosunek do pracy i zachowanie. Informacja o wynikach cyklicznych ocen pracowniczych motywuje pracowników do efektywniejszego wykonywania zadań w przyszłości. W przypadku niezadowolenia z wyników oceny możliwe są odwołania, a wyniki oceny uzyskane w wyniku odwołania powinny być ostateczne.

**Słowa kluczowe:** organizacja, kapitał ludzki, rozwój, pracownik, ocenianie

## WSTĘP

We współczesnej gospodarce, w której panuje coraz ostrzejsza konkurencja, zasoby niematerialne, takie jak wiedza, informacja, marka, zaufanie klientów, standardy i wartości pracownicze, nabierają coraz większego znaczenia dla budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Tworzenie tych zasobów

zależy w dużej mierze od właściwego zarządzania zasobami ludzkimi oraz udziału pracowników w realizacji misji i celów firmy. Zatrudniony pracownik staje się częścią społeczności firmy. Tym samym proces HR ma wiele zadań do wykonania z nim związanych. Jednym z nich jest przekazanie pracownikowi informacji o jakości i efektywności wykonywanej przez niego pracy, co najczęściej realizowane jest w ramach oceny pracowniczej. Wysoki priorytet przywiązuje się do jakości zasad, standardów i systemów ocen, które w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej są szczególnie ważne nie tylko dla pracodawców, ale także dla pracowników.<sup>1</sup>

Jednym z kluczowych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji jest ocena pracownicza, która uznawana jest za najbardziej rozpowszechnioną czynność w praktyce operacyjnej organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, a ocenia ich bezpośredni przełożony, kierownictwo lub inne grupy. Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z pełnieniem funkcji kierowniczej, dlatego też przełożeni starają się prowadzić ocenę w taki sposób, aby stała się ona skutecznym narzędziem dla menedżerów.

Ocena pracownicza stanowi jedną z kluczowych zasad działania przedsiębiorstwa. Jest to proces, w którym dokonuje się wartościowania cech osobowych, postaw, zachowań oraz poziomu wykonania zleconych zadań. To spotkanie kierownictwa z pracownikiem, poświęcone skierowaniu uwagi na kompetencje, zaangażowanie i sposób wykonywania pracy. Jest to również czas na tzw. wyczyszczenie relacji między przełożonym a podwładnym, czyli określenie plusów i minusów z wykonywanej pracy

Oceny zachodzą na wszystkich szczeblach zarządzania, począwszy od kandydatów ubiegających się o zatrudnienie, aż po pracowników zatrudnianych przez jednostki organizacyjne, w odniesieniu do osób podejmujących decyzje personalne, np.: zmiany na stanowiskach pracy, włączenie w proces szkolenia, stosowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych lub zwolniony.

## ISTOTA OCENIANIA PRACOWNIKÓW

W każdej organizacji dużą rolę odgrywają oceny cech, zachowań, kompetencji czy też rezultatów pracy osób i zespołów. Ludzie oceniają siebie i innych, ale są również oceniani przez członków zespołu, w którym pracują, oraz przez przełożonych. Oceny te dokonywane są na wszystkich etapach zarządzania.

---

<sup>1</sup> I. Dąbrowska-Pięda, Sens i nonsens oceny pracowniczej, <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/sens-i-nonsens-oceny-pracowniczej> [data dostępu 11.01.2023].

W literaturze przedmiotu występuje kilkadziesiąt różnych definicji systemu ocen okresowych pracowników.

System oceny pracowników opracowany dla konkretnej organizacji informuje, czy można polegać na utrzymaniu pracowników. Zatrudnienie, bez względu na zasłużony awans lub degradację kariery. Z drugiej strony pracodawca wie, jakich pracowników zatrzymać w swojej organizacji na podstawie ugruntowanego systemu ocen<sup>2</sup>. Trafność i rzetelność oceny wyników pracy podwładnych zależy od umiejętności kierowników. Dokonywanie osądów jest obowiązkiem kierownictwa. Należy zatem zgodzić się ze stanowiskiem M. Dąbrowicza: „Warto zastanowić się, jakimi kryteriami i w jaki sposób przeprowadzić ewaluację, co decyduje o skuteczności poszczególnych etapów procesu ewaluacji i uzyskanych efektach, jakie procedury, techniki i narzędzia mogą wspierać ewaluację, w jaki sposób Proces wykorzystania wyników ewaluacji”<sup>3</sup>.

Ewaluacja będzie funkcjonowała, jeśli nie będzie przeprowadzana incydentalnie, ale jeśli będzie postrzegana jako proces systematyczny. Przez system oceniania rozumie się zespół elementów składowych będących ze sobą w ścisłym związku, które razem tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania oraz procedury oceniania<sup>4</sup>.

Ocena jest, więc sądem wartościującym, wykorzystywanym w procesie zarządzania, który powstaje w wyniku pokonania cech kwalifikacji, zachowań czy też efektów pracy konkretnego pracownika w odniesieniu do innych pracowników bądź też do ustalonego wzorca<sup>5</sup>.

Ocenianie jako kompleksowe narzędzie - zajmuje centralne miejsce w systemie zarządzania zasobami ludzkimi, służy wielu celom, a za najważniejsze uznaje się:

- cele administracyjne, tj. wykorzystywanie wyników oceniania do kształtowania polityki personalnej w zakresie przyjęć, przemieszczeń wewnętrznych i wynagradzania pracowników;

---

<sup>2</sup> R. Pyrek, System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 6, s. 109.

<sup>3</sup> M. Dąbrowicz, Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece, „Biuletyn EBIB” 2019, nr 2(185), s. 1.

<sup>4</sup> Z. Ciekankowski, Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach” 2012, nr 13, s. 86.

<sup>5</sup> H. Król, A. Ludwicyński Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006, s. 275.

- cele informacyjne, tj. dostarczanie menedżerom danych o tym, jak pracują ich podwładni, a pracownikom danych o ich mocnych i słabych stronach;
- cele motywacyjne, tj. dostarczanie pracownikom informacji zwrotnej, która powinna ich motywować do rozwoju osobistego i doskonalenia efektywności ich pracy<sup>6</sup>. Ocenianie może skutecznie spełniać swoje cele, jeśli będzie się odbywało nieprzypadkowo, lecz będzie procesem systematycznym. System oceniania to spójny zbiór wzajemnie ze sobą powiązanych elementów, które tworzą: cele oceniania, zasady oceniania, kryteria oceniania, podmioty oceniania, przedmiot oceniania, techniki oceniania, częstotliwość oceniania, procedury oceniania<sup>7</sup>.

System ocen pracowników, który jest formalną metodą ewaluacji pracy i uczestnictwa, jest realizowany etapami:

- identyfikacja celów oceny;
- analiza pracy;
- tworzenie procedur oceny;
- ustalanie zasad oceny;
- ocena wyniku pracy;
- ocena pracownika;
- dyskusja wyników oceny z pracownikiem;
- formułowanie planów rozwoju pracownika;

Ocenianie pracowników jest jednym z ważnych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Weryfikacja jakości wykonywania obowiązków zawodowych coraz częściej przybiera formalną postać, a okresowa ocena pracownika staje się nieodłączną częścią zatrudnienia. Jakie są metody oceniania pracowników i jakich błędów należy się wystrzeżać?

## **OCENIANIE PRACOWNIKÓW JAKO ELEMENT PROCESU ZARZĄDZANIA**

Ocenianie pracowników umożliwia zbieranie informacji o poszczególnych członkach zespołu, identyfikację zachowań sprzyjających ich efektywności, a następnie wykorzystanie tej wiedzy do skutecznego zarządzania.

---

<sup>6</sup> A. Pochtowski Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007s. 225.

<sup>7</sup> Tamże, s. 227.



Systematyczne ocenianie wpływa korzystnie na rozwój zarówno pracowników, jak i całego przedsiębiorstwa – motywuje do doskonalenia posiadanych umiejętności i pozwala na wykrycie ewentualnych nieprawidłowości<sup>8</sup>.

Ocenianie pracowników pełni trzy istotne funkcje w zarządzaniu personelem<sup>9</sup>:

- psychologiczną – daje pracownikowi informację zwrotną dotyczącą jego pracy, pomaga wprowadzić niezbędne zmiany i wspiera w planowaniu kariery;
- ekonomiczną – zwiększa wydajność pracownika;
- organizacyjną – usprawnia komunikację i przebiegające w firmie procesy.

## ROLA I ZADANIA OCENY PRACOWNICZEJ

System ocen pracowniczych jest konstrukcją, która pełni w organizacji określone funkcje: motywacyjne, informacyjne, kontrolne, korygujące i prognozujące. Pierwsza z wymienionych ma za zadanie nastawianie na poprawę i utrzymanie na wysokim poziomie efektów pracy poprzez dobór odpowiednich motywatorów i właściwe ich zastosowanie. Funkcja informacyjna to przede wszystkim sygnał o tym, jakie zasoby ludzkie działają wewnątrz przedsiębiorstwa, jak wygląda ich planowanie i rzeczywista wydajność. Trzecim aspektem ocen pracowniczych jest szacunek dokonań, wyników oraz korekta niepożądanych zachowań. Ostatnią z funkcji ocen pracowniczych jest prognozowanie przyszłej kariery pracownika na podstawie jego możliwości i rozwoju oraz zdolności uczenia się, postrzegane przez pryzmat misji i wizji organizacji. System ocen pracowniczych powinien być jasny i przejrzysty i powinien realizować szereg różnych celów: ustalenie zróżnicowania płac, uzasadnienia zwolnień, przesunięć czy awansów, uzyskania informacji co do koniecznych szkoleń i zwrotów ich kosztów. Ciekawym jest również fakt, że obserwując funkcjonowanie ocen pracowniczych w wielu zakładach pracy noszą one znamiona sprzeczności. Z jednej bowiem strony obostrzają rygory dotyczące pracy i obowiązków zawodowych, z drugiej strony mają za zadanie motywować pracownika. Samo działanie składające się na rozwój pracowników obejmuje planowanie, rozwój integrację, stwarzanie szans rozwoju<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-ocenianie-pracownikow-jakich-bledow-unikac-metody-oceniania-pracownikow> [data dostępu 11.01.2023].

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> T. Listwan (red.), Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 142.

## CZY ZATEM SYSTEMY OCEN ODEJDĄ DO LAMUSA?

Wydaje się, że nie tak szybko pojawia się trend łączenia systemów oceny pracowników opartych na twardych miernikach (odczyty z systemów IT) z miękkimi miernikami kompetencji, postawy i rozwoju zaangażowania pracowników. Najlepiej sprawdzają się wielowymiarowe widoki dokonanych przez najbliższego przełożonego. Im wyższy poziom zarządzania, tym bardziej zmieniają się pracownicy, co staje się zbiorem parametrów agregowanych przez system. Często głównym argumentem przemawiającym za utrzymaniem systemu ocen jest przekonanie, że decyzje o awansach i podwyżkach wynagrodzeń muszą opierać się na obiektywnych kryteriach, które są konsekwencją systemu ocen. Kolejnym argumentem jest limit czasowy, który powinien motywować ludzi do osiągania lepszych ocen, ponieważ będą chcieli dążyć do jak najwyższej oceny. W rzeczywistości jednak te argumenty mogą być zwodnicze, a szefowie to ostatecznie ludzie, którzy kierują się uprzedzeniami, świadomie lub nie uprzedzeniami i preferencjami w ocenach podwładnych. Dlatego trzeba raz jeszcze zwrócić uwagę na kluczową rolę bezpośredniego przełożonego w procesie oceny pracownika<sup>11</sup>.

## ROLA MENEDŻERA W PROCESIE OCEN (INFORMACJA ZWROTNA)

W kontekście oceny pracowniczej należy podkreślić ogromną rolę menedżerów. Szefowie, którzy potrafią budować relacje i wspólnie wyznaczać cele, a następnie przekładać te ogólne cele na zespół i jego członków, lepiej motywują podwładnych. Jeśli nie zapomną rozwijać kompetencji swoich podwładnych, wpłynie to pozytywnie na ich zaangażowanie w pracę. W końcu ocena zespołu przekłada się bezpośrednio na ocenę jego kierownika. Im bardziej odpowiedzialny i zaangażowany w realizację celów zespołu, tym wyższy jego wynik indywidualny. Sam proces oceny, a zwłaszcza sposób jego przeprowadzenia, może być bardzo ważny dla pracowników. Poprzez ocenę szefa pracownik zdobywa jego uwagę, a ocena i ewaluacja rozmowy może sprawić, że pracownik utwierdzi się w przekonaniu, że jest wartościowy dla szefa i całej organizacji. Otrzymuje również potwierdzenie świadczeń (wynagrodzenie, premie, benefity itp.) uzgodnionych w umowie z pracodawcą są odpowiednie

---

<sup>11</sup> <https://monikasmulewicz.pl/2021/07/22/oceny-pracownicze/> [data dostępu 11.01.2023].

i należą się pracownikowi. Jest to też oczywiście okazja do wprowadzenia ewentualnych korekt w tym zakresie<sup>12</sup>.

System ocen oparty na kulturze ciągłego feedbacku wydaje się bardziej zorientowany na przyszłość i promowanie wzrostu i rozwoju. W miejsce oceny pracowników według jednego uniwersalnego standardu opartego na bazie ich wcześniejszych wyników, stałe zarządzanie wydajnością pozwala traktować każdego pracownika jako osobę, której potencjał można rozwijać<sup>13</sup>.

## ZNACZENIE OCEN PRACOWNICZYCH W NOWOCZESNYCH ORGANIZACJACH

Współczesny system ocen pracowniczych powinien opierać się na realizacji dwóch podstawowych funkcji: oceny wyników pracy podwładnych oraz określenia kierunku rozwoju ocenianych<sup>14</sup>. Ewaluacja polega na analizie pracy wykonanej przez osobę ocenianą w określonym czasie. Oceny rozwojowe natomiast sprowadzają się do ukazania możliwości rozwojowych pracownika w kontekście jego pracy. Skupia się głównie na określeniu, jaką wiedzę i umiejętności powinni posiadać pracownicy<sup>15</sup>. Po przedstawieniu oceniającemu sugestii potrzeb rozwojowych, przystępuje do formułowania celów z jasnym kierunkiem rozwoju, a zakres oceny zależy od treści obecnej lub przyszłej roli zawodowej pracownika. Prowadzi to do rozróżnienia dwóch głównych rodzajów ocen mających zastosowanie we współczesnej praktyce zarządzania organizacjami, a mianowicie ocen bieżących i okresowych oceny bieżącej dokonuje bezpośredni przełożony, realizowana jest w sposób ciągły lub w zależności od sytuacji panującej w organizacji w celu dostarczenia osobie ocenianej informacji na temat efektów jej działalności<sup>16</sup>.

Ocena okresowa ma charakter sformalizowany, prowadzona jest zwykle w półrocznych lub rocznych odstępach czasu. Stanowi zbiór procedur i narzędzi wdrażanych w postaci formularzy i rozmów oceniających<sup>17</sup>. Ocena okresowa nie może być celem samym w sobie, jej główną cechą jest zorientowanie

---

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> J. Dzieńdziora, Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1, s. 143.

<sup>15</sup> J. Motyka (red.), Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 27-28.

<sup>16</sup> Z. Ciekankowski, Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji, „Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza” 2012, nr 3, s. 27.

<sup>17</sup> W. Ratyński, Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 90.

na rozwój pracownika. Jako element ważnego procesu rozwojowego powinna być realizowana przez osoby najlepiej przygotowane do jego realizacji, których zadanie sprowadza się do rzetelnej analizy wyników pracy, potrzeb i potencjału rozwojowego kadry pracowniczej<sup>18</sup>.

## ZNACZENIE OCENY PRACOWNICZEJ W ORGANIZACJI

Ważne jest, aby system oceniania służył planowaniu i koordynacji procesu kierowania ludźmi, tak by produktywnie wykonywali to, czego od nich oczekuje ich kierownik, i by jednocześnie mogli zrealizować swoje cele i oczekiwania w stosunku do organizacji. Ocena pracownicza jest szczególnym elementem polityki personalnej z uwagi na fakt, że stanowi punkt wyjścia do wielu działań ze sfery polityki personalnej. Ocena jest podstawą określania potrzeb kadrowych, osiągnięć pracowników, opracowywania systemu wynagradzania, przesunięć kadrowych (awansów i zwolnień), a także tworzenia koncepcji doskonalenia pracowników (programów szkoleniowych) i ścieżek karier<sup>19</sup>.

Regularne ocenianie pracowników jest instrumentem polityki motywacyjnej, umożliwia również diagnozę potencjału rozwojowego pracownika. Pozwala to na optymalne wykorzystanie jego zdolności i kwalifikacji oraz planowanie ścieżki rozwoju. Istotnym czynnikiem okresowego oceniania jest również informacja zwrotna dla pracowników, jak postrzegana jest ich praca. Oceny wydajności pracowników dokonuje się poprzez okresowe oceny pracownicze. Poprzez system ocen okresowych rozumieć należy zaplanowany, sformalizowany, odbywający się raz na jakiś czas proces oceny pracownika przez jego przełożonego. Dzięki temu kierownik ma możliwość regularnego spotkania się ze swoimi podwładnymi, co wpływa też na polepszenie komunikacji oraz daje możliwość wyjaśniania celów dotyczących przyszłej pracy. Oceny pracowników polegają na porównaniu osiągniętych przez nich efektów pracy, zachowań, a także posiadanych cech osobowościowych z założonymi wzorcami tych kryteriów oceny. Oceny pracownicze pełnią rolę jednego z podstawowych elementów podejścia do kierowania ludźmi określonego mianem zarządzania zasobami ludzkimi. Są istotnym czynnikiem urzeczywistnienia strategii personalnej przedsiębiorstwa.

---

<sup>18</sup> J. Wieczorek, *Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy*, ODDK, Gdańsk 2008, s. 75.

<sup>19</sup> Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 116.

## PODSUMOWANIE

Jednym z kluczowych elementów procesu zarządzania zasobami ludzkimi w każdej organizacji jest ocena pracownicza, która uznawana jest za najbardziej rozpowszechnioną czynność w praktyce operacyjnej organizacji. Pracownicy oceniają siebie i innych, a ocenia ich bezpośredni przełożony, kierownictwo lub inne grupy. Ocena pracy pracownika jest ściśle związana z pełnieniem funkcji kierowniczej, dlatego też przełożeni starają się prowadzić ocenę w taki sposób, aby stała się ona skutecznym narzędziem dla menedżerów. Oceny zachodzą na wszystkich szczeblach zarządzania, począwszy od kandydatów ubiegających się o zatrudnienie, aż po pracowników zatrudnianych przez jednostki organizacyjne, w odniesieniu do osób podejmujących decyzje personalne, np.: zmiany na stanowiskach pracy, włączenie w proces szkolenia, stosowanie odpowiednich narzędzi motywacyjnych lub zwolniony

Ocena pracowników może być pomocna w bardzo wielu sytuacjach. Wyniki analizy jakości pracy wykonywanej przez ludzi są nieocenione podczas ustalania wartości wynagrodzeń lub wyznaczania pracowników, którzy zasłużyli na awans. Ocena pracowników przydaje się także do planowania ścieżki rozwojowej najbardziej znaczących kierowników i specjalistów. Przede wszystkim jednak sprawdzanie kompetencji, sumienności i motywacji pracowników przynosi rezultaty wtedy, gdy chcesz zdiagnozować aktualny stopień efektywności pracy zatrudnionych osób. Dzięki otrzymanej w ten sposób ocenie będziesz mógł podjąć odpowiednie kroki mające na celu polepszenie wyników pracy – mogą to być kursy, szkolenia lub dodatki motywacyjne. Ocena pracowników jest niewątpliwie potrzebna do świadomego kształtowania polityki personalnej firmy. Niewłaściwie przeprowadzone badanie może jednak przynieść więcej szkód niż korzyści. Zobacz listę najczęściej popełnianych błędów i sprawdź, czy udało Ci się ich uniknąć w trakcie dokonywania oceny.

Na zakończenie warto zrobić krótką wypowiedź na temat poniższych wartości Praca. Dobrze zorganizowana ocena pracownicza umożliwi zarządowi Kieruj pracownikami w ich wysiłkach na rzecz osiągnięcia celów i strategii biznesowych Spółka. Dzięki odpowiednio dostrojonym procesom oceny pracowników, fabryki Możliwość zdiagnozowania celów pracowników i możliwości ich rozwoju Kwalifikacje i kompetencje oraz poziom, na jakim są oceniane <sup>20</sup>. Struktura modułu zarządzania jest elastyczna,

---

<sup>20</sup> H. Hudson, *Doskonała ocena pracowników*, Rebis, Poznań 2003, s. 71.

czyli oceny pracowników Pozwala dostosować procesy i standardy do specyfiki Twojej firmy i jej potrzeb biznesu i oczekiwań pracowników. Dlatego ocena pracownicza sama w sobie wspiera Realizować misję, cele i strategię firmy, wspierając rozwój kwalifikacji i kompetencje pracowników, które potwierdzają cele firmy i są odpowiednio ustrukturyzowane A realizacja powinna motywować pracowników i kształtować dobrą kulturę Organizowanie, podejmowanie decyzji o karach, nagrodach, premiach lub promocjach.

## BIBLIOGRAFIA

- Ciekankowski Z., Proces oceniania pracowników w nowoczesnej organizacji, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych w Kielcach” 2012, nr 13.
- Dąbrowicz M., Zarządzanie przez ocenianie. System ocen okresowych pracowników w bibliotece, „Biuletyn EBIB” 2019, nr 2(185)
- Dzieńdziora J., Rola oceniania pracowników w zarządzaniu zasobami ludzkimi w administracji publicznej, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2008, nr 1.
- Hudson H., Doskonała ocena pracowników, Rebis, Poznań 2003.
- Janowska Z., Zarządzanie zasobami ludzkimi, PWE, Warszawa 2002.
- Król H., Ludwiczynski A., Zarządzanie Zasobami Ludzkim. Tworzenie kapitału ludzkiego , Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006.
- Motyka J., Vademecum z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010
- Listwan T., Zarządzanie kadrami, C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody Wydanie II zmienione Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa 2007.
- Pyrek R., System ocen pracowników – cele, procedura i instrumentarium, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” 2004, nr 6.
- Ratyński W., Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania, C.H. Beck, Warszawa 2005.
- Wieczorek J. Efektywne zarządzanie kompetencjami. Tworzenie przewagi konkurencyjnej firmy, ODDK, Gdańsk 2008.

**Strony internetowe:**

Dąbrowska-Pięda I., Sens i nonsens oceny pracowniczej, <https://hrpolska.pl/hr/narzedzia/sens-i-nonsens-oceny-pracowniczej> [data dostępu 11.01.2023].

<https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-ocenie-pracownikow-jakich-bledow-unikac-metody-ocenia-cia-pracownikow> [data dostępu 11.01.2023].

<https://monikasmulewicz.pl/2021/07/22/oceny-pracownicze> [data dostępu 11.01.2023].

## EVALUATING EMPLOYEES AS AN IMPORTANT ELEMENT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

**Summary:** Employee evaluation involves comparing an employee's performance, behavior, and character with the benchmarks provided by the evaluation criteria. Employee evaluation serves as one of the basic elements of the "people" management method known as human resource management. Thus, the appraisal system ensures the satisfaction of one of the basic psychological needs - the need for social comparison. This need determines human behavior in the social environment. The purpose of this article is to theoretically explore the essence of employee evaluation.

**Keywords:** organization, humancapital, development, employee, appraisal

JOANNA SEPIOŁO  
MARTA KUPISZEWSKA  
TOMASZ KULIG

# ANALIZA WPŁYWU INFLACJI NA CENY PRODUKTÓW WĘDKARSKICH W ŚWIETLE PANDEMII

**Abstrakt:** Pandemia koronawirusa spowodowała wiele szkód i strat. Jednak ten chaos zmusił wielu z nas do znalezienia czegoś do zrobienia w oczekiwaniu na lepsze jutro. Rybacy są tego dobrym przykładem, wszyscy jesteśmy zmęczeni przebywaniem w zamkniętych pomieszczeniach. Wędkarstwo i wszelkie inne hobby stały się idealnym rozwiązaniem tej sytuacji. Wiele osób nie tylko odkryło na nowo część swojej pasji, ale zaczęło robić to bardziej aktywnie. Doprowadziło to do zwiększenia zainteresowania. Przede wszystkim należy podkreślić, że wędkarstwo jest bardzo wygodnym, zdrowym i przede wszystkim bezpiecznym zajęciem rekreacyjnym. Celem artykułu jest jaki wpływ wywarła inflacja na kształtowanie się cen produktów branży wędkarskiej.

**Słowa klucze:** inflacja, ceny, branża wędkarska

## WSTĘP

Inflacja jest jedną z kluczowych zmiennych makroekonomicznych. Inflacja jest determinowana przez różne czynniki krajowe i międzynarodowe. Proces inflacji jest wrażliwy na szoki podażowe i popytowe oraz wahania na rynkach światowych (np. epidemia COVID-19, zawirowania na rynku ropy naftowej). Zrozumienie, jak ceny reagują na te zakłócenia, jest kluczowe dla małej gospodarki otwartej, jaką jest Polska, która jest szczególnie podatna na zmiany strukturalne. Pandemia koronawirusa i związane z nią regulacje uderzyły w kilka krajów jednocześnie, powodując szoki podażowe i popytowe,



które zakłócają mechanizmy gospodarcze. Oznacza to, że ekonometryczne modelowanie procesu inflacji dla prób obejmujących okres pandemii COVID-19 musi uwzględniać egzogeniczne zakłócenia i zmienność. Wynika to częściowo z faktu, że wraz ze wzrostem globalnej integracji gospodarczej polska gospodarka jest coraz bardziej narażona na szoki globalne.

W czasie kryzysu pandemicznego pojawiło się wiele nowych zjawisk, ale jedną z najważniejszych zmian były zachowania konsumentów. Kwestia wzrostu cen jest ściśle związana z koszykiem zakupowym, a więc i z trendami konsumpcyjnymi. Analizujemy to na trzech poziomach: tło historyczne, dekompozycja koszyka zakupowego oraz stopień, w jakim inflacja dotyka poszczególne grupy wydatków<sup>1</sup>.

Niestety, wirus dotknął również sektor narzędzi połowowych, zakłócając terminy dostaw z chińskich fabryk, które produkują dużo narzędzi połowowych. Ponadto aprecjacja kursu euro doprowadziła do znacznego wzrostu cen, a także do niedoboru zapasów<sup>2</sup>.

Jednak wędkarze rzadko skupiają się na cenie ryb hodowlanych. Wśród miłośników wędkarstwa coraz częściej dominują wędkarze "catch and release", którzy wolą łowić ryby niż je jeść. Nie oznacza to jednak, że nie cierpią z powodu inflacji. Zanim jednak inflacja zdążyła wywindować ceny, w wędkarzy uderzył efekt Brexitu (wyjście Wielkiej Brytanii z Unii Europejskiej). Miało to gwałtowny wpływ na dostępność, a więc i cenę, produktów na Wyspach Brytyjskich. Szczególnie ucierpieli na tym rybacy feederowi<sup>3</sup>.

## ZJAWISKO INFLACJI

Inflacja to zmiana cen w całej gospodarce. Inflacja jest mierzona przez oficjalne statystyki i przedstawiana w formie indeksu cen. Inflacja jest zwykle rozumiana jako średnia zmiana cen konsumpcyjnych towarów i usług nabywanych przez gospodarstwa domowe. Indeksy cen są również obliczane dla innych sektorów gospodarki, takich jak rolnictwo, przemysł, budownictwo, transport, import i eksport, handel hurtowy i detaliczny. Dzieje się tak dlatego, że zmiany cen zachodzące na każdym etapie gospodarki wpływają na inflację odczuwaną przez konsumentów.

---

<sup>1</sup> <https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/05/PIE-Konsumpcja-w-pandemii.pdf> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>2</sup> <https://splawikigrunt.pl/nawinki-ze-swiate/wiesci-ze-swiate/pandemia-i-wedkarstwo> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>3</sup> <https://fishingnews.pl/zanetowy-sposob-na-inflacje-wideo/> [data dostępu 05.02.2023].

Wielkość inflacji jest wyrażona jako jedna liczba (wskaźnik cen), ale jej poziom może być nieco wyższy lub niższy w koszyku zakupów gospodarstw domowych. Wynika to z różnych preferencji konsumentów, które prowadzą do różnych wzorców wydatków gospodarstw domowych. Nie każdy wzrost ceny danego dobra lub usługi oznacza inflację, gdyż w normalnie funkcjonującej gospodarce może nastąpić wzrost ceny jednego dobra przy jednoczesnym spadku ceny innego dobra.

W interpretacji ekonomicznej inflacja (wzrost cen) po stronie gospodarstw domowych oznacza zmniejszenie siły nabywczej pieniądza. Na rynku detalicznym oznacza, że konsumenci mogą kupić mniej towarów i usług, nawet jeśli ich dochody pozostają takie same<sup>4</sup>.

W otwartej na świat gospodarce rynkowej o cenach w dużej mierze decydują producenci i sprzedawcy towarów i usług na marginesie. Konkurencja jest naturalną barierą ograniczającą wzrost cen. Na poziom cen wpływają głównie ceny importowe i eksportowe surowców potrzebnych do prowadzenia działalności gospodarczej, a także ceny na rynku międzynarodowym. Wzrost cen jest uzasadniony koniecznością zwiększenia płac, aby zrekompensować koszty badań nad nowymi technologiami i lepszymi produktami. Na zmiany cen wpływają również zjawiska atmosferyczne, kiedy to dobre zbiory rolne są wyprzedawane i ceny spadają, natomiast złe zbiory prowadzą do niedoborów, a tym samym do wzrostu cen<sup>5</sup>.

**Tabela 1. Przyczyny i skutki inflacji**

PRZYCZYNY INFLACJI	SKUTKI INFLACJI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nadmierna - w porównaniu z podażą dóbr - ilość pieniądza w gospodarce,</li> <li>• kłopoty finansowe państwa i konieczność finansowania deficytu budżetowego,</li> <li>• nadmierny wzrost płac w gospodarce,</li> <li>• znaczny wzrost cen surowców energetycznych np. wzrost cen ropy naftowej</li> <li>• ograniczenie podaży dóbr np. zboża z powodu nieurodzaju, ropy naftowej w związku z ograniczeniami limitów wydobycia przez OPEC,</li> <li>• wysokie obciążenia podatkowe,</li> <li>• nadmierna ilość monopolii w gospodarce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spadek wartości niezabezpieczonych oszczędności (pieniądze w tzw. "kieszeni" oraz na nisko oprocentowanych lokatach bankowych - a'vista),</li> <li>• brak stabilności w prowadzeniu działalności gospodarczej,</li> <li>• naciski pracowników na wzrost płac,</li> <li>• spadek wartości i zaufania do pieniądza,</li> <li>• rozbieżność pomiędzy planowanymi a rzeczywistymi zyskami,</li> <li>• wyższe dochody nominalne,</li> <li>• ograniczenie produkcji,</li> <li>• utrudnienia w rozliczaniu transakcji zagranicznych.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji ze strony <https://www.money.pl/gospodarka/inflacja/abzrobocie/edukacja/inflacja/>

<sup>4</sup> E. Adach-Stankiewicz, J. Białek, R. Bielik i in., *Co warto wiedzieć o inflacji?*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2019, s. 8.

<sup>5</sup> Tamże.

Inflacja jest również spowodowana czynnikami makroekonomicznymi w zakresie zarządzania gospodarką przez rząd, takimi jak nierównowaga fiskalna, zakłócenia gospodarcze i nadmierne rządowe inwestycje fiskalne. Dlatego instytucje rządowe, takie jak Ministerstwo Finansów i Bank Centralny, pełnią również funkcje kontrolne, aby utrzymać wielkość inflacji w zdrowym dla gospodarki przedziale. Przyjęte w polskiej polityce pieniężnej założenie celu inflacyjnego zakłada roczny wzrost cen na poziomie 2,5%<sup>6</sup>.

## ZWALCZANIE INFLACJI

Działania antyinflacyjne są wdrażane zarówno przez rząd jak i przez bank centralny.

W zakresie polityki fiskalnej (rząd) są to:

- obniżenie deficytu budżetowego
- redukcja zadłużenia
- ograniczenie wydatków

Z kolei przez bank centralny prowadzona jest restrykcyjna polityka pieniężna, do której można zaliczyć:

- podwyżkę stóp procentowych
- zwiększenie wskaźnika rezerw obowiązkowych
- sprzedaż lub emisję papierów wartościowych

Odpowiednie zastosowanie zarówno polityki pieniężnej jak i fiskalnej, skutkujące w ich wzajemnym uzupełnianiu się, nosi miano tzw. *policy mix*. Taka kombinacja pozwala na trwałe obniżenie inflacji, a także stworzenie podwalin do wzrostu gospodarczego<sup>7</sup>.

## CHARAKTERYSTYKA BRANŻY WĘDKARSKIEJ

Wędkarstwo to informacje, wiadomości i dyskusje o materialnych aspektach świata wędkarskiego. Strona opisuje aktualne wyposażenie i działalność branży wędkarskiej, czyli najbardziej znanych i liczących się producentów i importerów sprzętu wędkarskiego. Zawiera również informacje o nowych projektach, które są unikalne dla portali współpracujących z branżą wędkarską.

---

<sup>6</sup> Tamże, s. 9.

<sup>7</sup> [https://mfiles.pl/pl/index.php/Inflacja\\_t%C5%82umiona](https://mfiles.pl/pl/index.php/Inflacja_t%C5%82umiona) [data dostępu 05.01.2023].

Branża jest również częścią mediów rybackich (media rybackie, programy telewizyjne i portale internetowe), z których czerpie wiedzę na tematy związane z rybołówstwem<sup>8</sup>.

Wędkarstwo – rodzaj hobby, zajęcia rekreacyjnego i sportu, polegający na łowieniu ryb na wędkę.

Wyróżnia się sześć rodzajów wędkarstwa – w każdym z nich używa się innej, odpowiedniej metody wędkowania i przystosowanej do wybranej techniki łowienia wędki:

- wędkarstwo morskie,
- wędkarstwo muchowe,
- wędkarstwo podlodowe,
- wędkarstwo spinningowe,
- wędkarstwo spławikowo-gruntowe,
- trolling.

W niektórych krajach wędkarz powinien posługiwać się sprzętem o określonych parametrach oraz posiadać licencję (w Polsce jest to karta wędkarska).

Karta wędkarska jest potrzebna aby uprawiać ustawowo dozwolony dla wszystkich obywateli amatorski połów ryb na wodach publicznych RP.

Dodatkowo dla wód znajdujących się w obwodach rybackich należy posiadać zezwolenie uprawnionego do rybactwa.

Wędkarstwo mogą uprawiać osoby w każdym wieku. Od 14 roku życia można zapisać się do Polskiego Związku Wędkarskiego (PZW), który powstał w 1950 r. Jest to organizacja nadzorująca działania wszystkich kół wędkarskich PZW istniejących w większości dużych i średnich miejscowości. Na terenie RP istnieje wiele instytucji i kół wędkarskich niepodlegających PZW<sup>9</sup>.

## BRANŻA WĘDKARSKA ZYSKAŁA NA KORONAWIRUSIE - PRZYBYŁO ŁOWIĄCYCH RYBY

Chociaż pandemia koronawirusa spowodowała 60% spadek sprzedaży sprzętu wędkarskiego, zainteresowanie rybaków wzrosło w maju i czerwcu. Ponieważ trzy największe metropolie są obdarzone terenami nadmorskimi, wiele osób chętnie odzyskuje swoją pasję i spędza więcej czasu z wędkami. Pandemia koronawirusa spowodowała wiele szkód i strat. Jednak pośród całego tego

<sup>8</sup> <https://wedkuje.pl/wiadomosci/branza-wedkarska/8719> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>9</sup> <https://pl.wikipedia.org/wiki/W%C4%99dkarstwo> [data dostępu 05.02.2023].

chaosu wiele osób zostało zmuszonych do znalezienia pracy w oczekiwaniu na lepsze jutro. Podczas pandemii przemysł rybny odnotował 60% spadek sprzedaży. Warto zauważyć, że wzrost ten odnotowano pomimo tego, że branża rybacka na Pomorzu została dotknięta zakazem połowów dorsza wprowadzonym w ubiegłym roku. Jest to jeden z ważniejszych sektorów utrzymania i jest podejmowany pod koniec roku.

W ostatnich tygodniach miłośnicy wędkarstwa mają coraz większą motywację do zakupu nie tylko nowych wędek i kołowrotków, ale także akcesoriów takich jak podbieraki, żyłki, plecionki, ciężarki, siatki, haczyki i spławiki. Co ciekawe, jest to rosnący trend nie tylko w województwie pomorskim, ale i w całej Polsce.<sup>10</sup>

Odłowy w Świętokrzyskim już na półmetku. Rybacy szacują, że karp będzie więcej niż rok temu. Rosnące koszty produkcji sprawiają, że cena pójdzie w górę. - Dla nas inflacja wynosi nie 17, a 60 procent. Karp nie może więc kosztować mniej niż 25 złotych za kilogram<sup>11</sup>.

## ANALIZA SWOT

Przedstawiona analiza SWOT (tabela 2) branży wędkarskiej wskazuje na znaczny potencjał rozwoju tejże branży. Po przeprowadzeniu oceny poszczególnych elementów składowych zauważyć można, że mocne strony w niewielkim stopniu przeważają nad słabymi stronami. Podobnie jest w przypadku zagrożeń, które przeważają nad szansami. Oznacza to, że w branży wędkarskiej jest więcej zagrożeń co nie wróży dobrze dla przyszłości tejże branży. Szans jest dużo na rozwój, lecz przegrywają z przeważającą ilością zagrożeń. Na zagrożenia dużo wpływa nasz klimat. Klimat ogółem się zmienia, więc nie wiadomo jaka przyszłość czeka branżę wędkarską. Natomiast duże zainteresowanie i wpływ człowieka na naturę może pomóc w rozwinięciu większej ilości szans na przyszłość branży wędkarskiej i na polepszenie jej rozwoju.

---

<sup>10</sup> <https://aktywne.trojmiasto.pl/Branza-wedkarska-zyskala-na-koronawirusie-Przybylo-lowiacych-ryby-n146802.html> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>11</sup> <https://echodnia.eu/swietokrzyskie/odlowy-karpi-2022-w-swietokrzyskiem-dobry-rok-dla-ryb-drogi-dla-rybakow-po-ile-bedzie-karp-na-swieta/ar/c8-16991473> [data dostępu 05.02.2023].

Tabela 2. Analiza SWOT branży wędkarskiej

SILNE STRONY	SŁABE STRONY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• duża liczba gospodarstw rybackich</li> <li>• duży rynek zbytu produktów rybnych ze względu na dużą liczbę mieszkańców w Polsce</li> <li>• profesjonalni, hobbystyczni i amatorscy wędkarze</li> <li>• tradycje w hodowli ryb, zwłaszcza karpia</li> <li>• bardzo duże skupiska naturalnych zbiorników wodnych</li> <li>• duży wybór rodzajów wędkarstwa, a za tym idzie duży wybór przynęt, zanęt i akcesoriów wędkarskich</li> <li>• zwiększająca się łowiska komercyjnych (prywatnych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak wystarczających rozwiązań w zakresie marketingu i sprzedaży produktów wędkarskich</li> <li>• słabo rozwinięta sprzedaż internetowa produktów</li> <li>• niedostateczna podaż, promocja i dystrybucja produktów</li> <li>• każde środowisko ma ograniczony potencjał oraz ograniczony budżet</li> <li>• obowiązek przestrzegania przepisów regulaminów w trakcie wędkowania i obchodzenia się z rybą</li> <li>• większość metod wędkowania praktycznie jest możliwa tylko w okresie wiosenno-jesiennym</li> </ul>
SZANSE	ZAGROŻENIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• powstanie co raz większej ilości zbiorników wodnych naturalnych jak i prywatnych</li> <li>• większe zainteresowanie, np. wśród młodzieży wędkarstwem</li> <li>• powstanie nowych metod na połowy</li> <li>• żądni nowości wędkarze sięgający po atrakcyjnie wyglądający sprzęt w bardzo przystępnej cenie</li> <li>• początkujący wędkarze chcący zainwestować w profesjonalny sprzęt, który będzie im służył na lata</li> <li>• rozwój różnorodnych form turystyki o charakterze około wodnym</li> <li>• przeciętne duże wartościowo wydatki wędkarzy na uprawianie swojego hobby</li> <li>• turystyka wędkarska posiada całoroczny potencjał rozwojowy, tj. wędkarze wędkują przez cały rok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• intensywne susze, które spowodują spadek połowów</li> <li>• brak zainteresowań wędkarstwem</li> <li>• niekorzystne dla wędkarzy przekształcenia środowiska wodnego</li> <li>• trwała utrata drożności większych cieków, która uniemożliwia wędrówki rybnom zarówno bytującym tylko w jednym dorzeczu, jak i dwuśrodowiskowym,</li> <li>• prostowanie koryt,</li> <li>• odcinanie starorzeczy od głównego nurtu rzek,</li> <li>• wycinanie zadrzewień brzegowych,</li> <li>• hydroelektrownie z turbinami tnącymi ryby,</li> <li>• złe przepławki lub najczęściej ich brak oraz manipulacje przepływem wody w rzekach</li> <li>• kluczowym zagrożeniem dla dalszego rozwoju wędkarstwa i rybactwa jest jednak brak konsekwentnej i skutecznej polityki w zwalczaniu kłusownictwa</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne

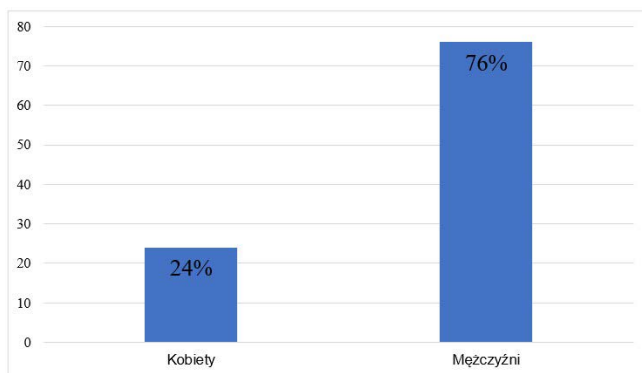
## CEL PROWADZONYCH BADAŃ ANKIETOWYCH

Głównym celem badania było uzyskanie informacji na temat wpływu inflacji na kształtowanie cen produktów w branży wędkarskiej. Celem badań jest nie tylko poznanie rzeczywistości, ale i jej ocena, na tym tle wysnuć wniosków. W tym celu powstała ankieta pomoże wysnuć wnioski i spostrzeżenia respondentów na temat wpływu inflacji na ceny produktów, które zakupują w poszczególnych sklepach branży wędkarskiej.

## ANKIETA BADAWCZA

Badanie zostało przeprowadzone za pomocą kwestionariusza ankietowego zawierającego łącznie 20 pytań. Ponadto w kwestionariuszu umieszczono metryczkę dotyczącą cech osobowych respondentów. Metryczka składała się z 5 pytań. Ogółem w badaniu wzięło udział 100 respondentów, którzy otrzymali ankietę na temat zmian cen produktów w branży wędkarskiej z prośbą o jej wypełnienie. Zakres poszukiwań takiej ilości różnych osób odbywał się na forum internetowym. Ankieta ukazała się na grupach wędkarskich, znajomych oraz w rodzinie.

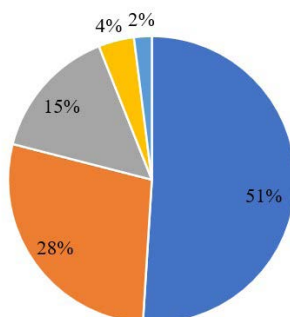
**Wykres 1. Płeć respondentów**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Analiza struktury płci uczestników badania wskazała na znaczną dominację mężczyzn – 76% w stosunku do kobiet – 24%.

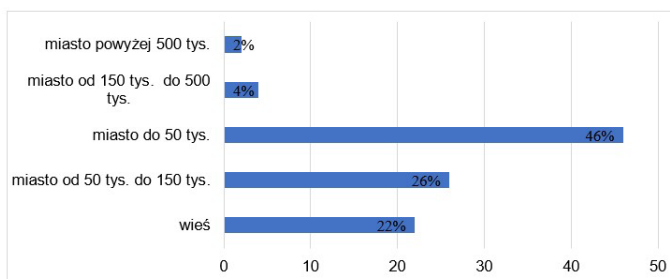
Wykres 2. Struktura wieku respondentów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Kolejną analizowaną cechą badanej zbiorowości był wiek. W tym zakresie dominują zdecydowanie dwie grupy wiekowe: 20-29 lat, (51%) oraz 30-39 lat (28%). Powodem takiej dominacji tych grup wiekowych może być dominacja wśród wędkarzy

Wykres 3. Miejsce zamieszkania

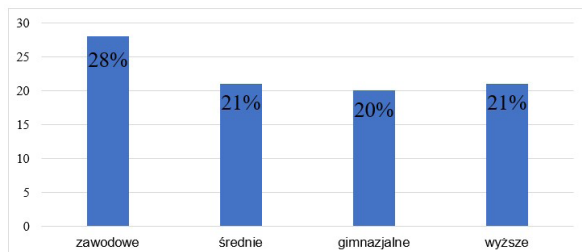


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Z punktu widzenia wielkości miejsca zamieszkania widoczne było znaczne zróżnicowanie. Najliczniej byli reprezentowani mieszkańcy średniej wielkości miast do 50 000 mieszkańców – 46%, następnie dużych miast 50 000 – 150 000 mieszkańców – 26% oraz wsi – 22%. Te dane wskazują, że wędkarstwo jest bardzo „demokratycznym” rodzajem spędzania wolnego czasu i dotyczy mieszkańców różnej wielkości miejscowości.



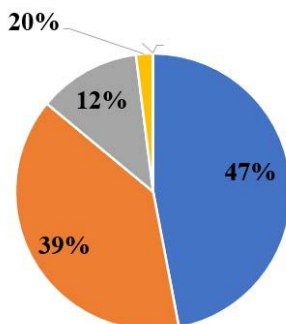
Wykres 4. Poziom wykształcenia



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Kolejnym analizowanym elementem był poziom wykształcenia respondentów. Analiza danych jednoznacznie wskazuje na dominację osób z wykształceniem zasadniczym zawodowym – 28%, a na drugim miejscu po równo – 21% znajdują się osoby ze średnim i wyższym wykształceniem. Na trzecim miejscu z minimalną różnicą 1% znajdują się osoby z wykształceniem gimnazjalnym – 20%.

Wykres 5. Długość stażu pracy w zawodzie

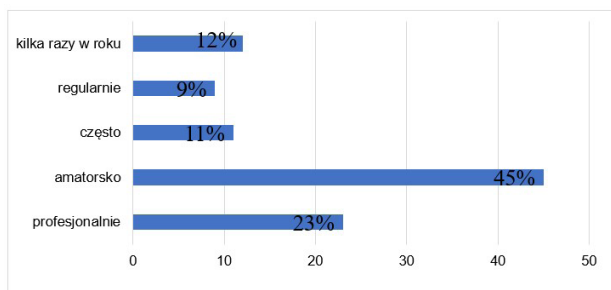


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Ostatnim pytaniem metryczkowym było pytanie o staż pracy respondentów. Z uzyskanych wyników największa liczba respondentów zaznaczyła, że posiada staż pracy od 5 do 10 lat (47%). Na drugim miejscu staż pracy od 11 do 20 lat z wynikiem 39%.

Podsumowując analizę cech demograficznych respondentów należy stwierdzić, że badana próba jest zróżnicowana pod względem wszystkich prezentowanych własności.

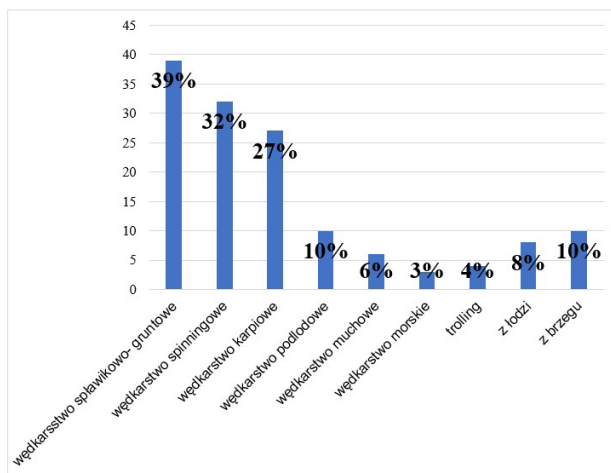
Wykres 6. Uprawianie wędkarstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Kolejne pytanie dotyczyło uprawiania wędkarstwa. Najwięcej respondentów odpowiedziało, że uprawia wędkarstwo amatorsko - 45% oraz profesjonalnie - 23%. Natomiast również w 12% okazuje się, że kilka razy do roku respondenci wybierają się na wędkowanie. W mniejszym znaczeniu występuje to regularnie (9%) oraz często (11%).

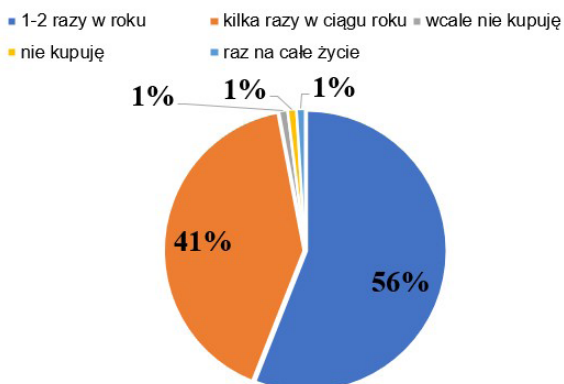
Wykres 7. Ulubiony rodzaj wędkarstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Ulubionym rodzajem wędkarstwa wśród respondentów jest wędkarstwo spławikowo-gruntowe – 39%, wędkarstwo spinningowe – 32%, wędkarstwo karpiove – 27%. W jednakowym stopniu jest zainteresowanie wędkarstwem lodowym oraz z brzegu po 10%. Natomiast na resztę rodzajów wędkarstwa można stwierdzić, że odpowiadający respondenci udają się sporadycznie.

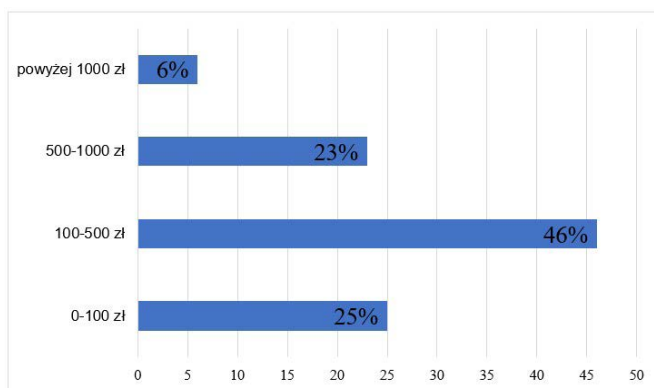
Wykres 8. Zakup nowego sprzętu wędkarskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Analizując wykres nr 8 nasuwa się wniosek, że większość ankietowanych kupuje nowy sprzęt 1-2 razy do roku stanowiąc 56% odpowiedzi. Natomiast kilka razy do roku nowego zakupu sprzętu wędkarskiego dokonuje 41% respondentów.

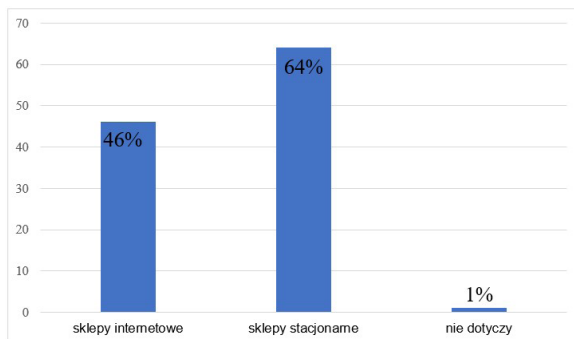
Wykres 9. Wydatki na zakupy w skali 6 miesięcy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Badanie wykazało, że 46% respondentów wydaje na zakupy w sklepie wędkarskim w skali 6 miesięcy od 100 zł do 500 zł. Natomiast 25% od 0 zł do 100 zł oraz 23% od 500 zł do 1000 zł.

Wykres 10. Miejsce zaopatrzenia w sprzęt/akcesoria wędkarskie

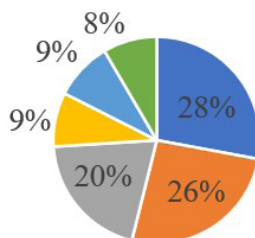


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Analizując powyższy wykres zdecydowana większość ankietowanych woli zaopatrywać się w sprzęt/akcesoria wędkarskie w sklepie stacjonarnym tj. 64%. 46% respondentów woli jednak domowe zakupy w sklepie internetowym, a 1% nie dotyczy w ogóle zaopatrzenia.

Wykres 11. Aspekty wpływające na dokonanie zakupu sprzętu/akcesoriów wędkarskich

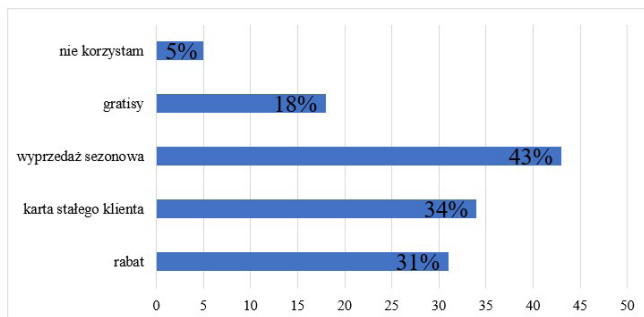
- atrakcyjna cena
- dodatkowe promocje/rabaty
- jakość towaru
- kraj produkcji
- profesjonalna obsługa i doradztwo w sklepie stacjonarnym
- znana marka



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

W zapytaniu o aspekty, które mogą wpłynąć na zakup danego respondenta otrzymano zróżnicowane wyniki. Większość stawia na atrakcyjną cenę – 43%, dodatkowe promocje/rabaty/wyprzedaże – 40% oraz jakość towaru – 31%. Zdecydowanie mniejszą uwagę respondenci zwracają na kraj produkcji oraz znaną markę co jednogłośnie pokazuje wynik wykresu – 13%.

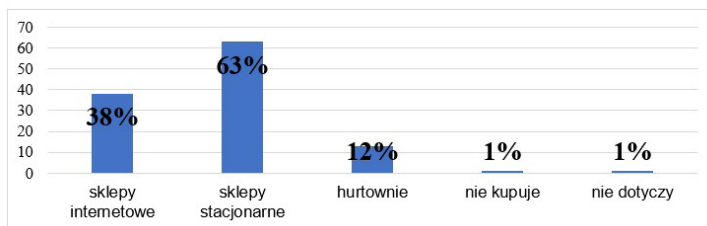
Wykres 12. Najchętniej wykorzystywany rodzaj promocji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Respondenci najchętniej korzystają z wyprzedaży sezonowych – 43%. Karta stałego klienta również cieszy się zainteresowaniem 34% ankietowanych oraz 31% odpowiedzi stanowi rabat uzyskany przy zakupach.

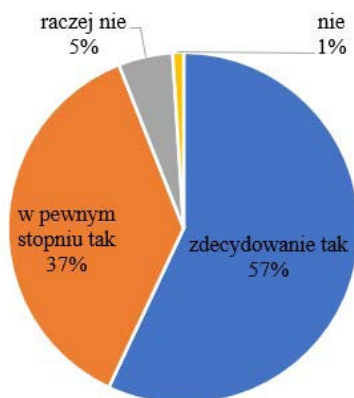
Wykres 13. Zakup odzieży wędkarskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Na temat zakupu odzieży wędkarskiej respondenci większością głosów (63%) odpowiedzieli, że dokonują zakupu w sklepie stacjonarnym. 38% ankietowanych woli jednak kupować odzież w sklepie internetowym. Zdarza się jednak, że zakup odzieży dokonywany jest w hurtowni, co pokazuje 12% odpowiedzi respondentów. Natomiast pojedyncze osoby odpowiedziały, że nie dokonują zakupu odzieży.

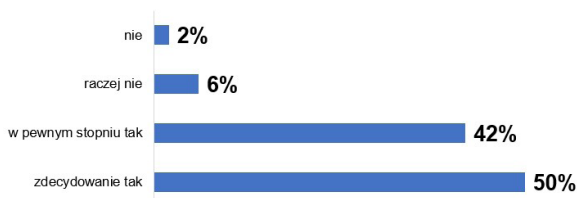
Wykres 14. Wzrost cen w sklepach wędkarskich w związku z inflacją



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Analizując powyższe pytanie można wysnuć wniosek, że ankietowani uważali wzrost cen w sklepach wędkarskich. Pokazują to dwie odpowiedzi zdecydowanie tak – 57% oraz w pewnym stopniu tak -37%.

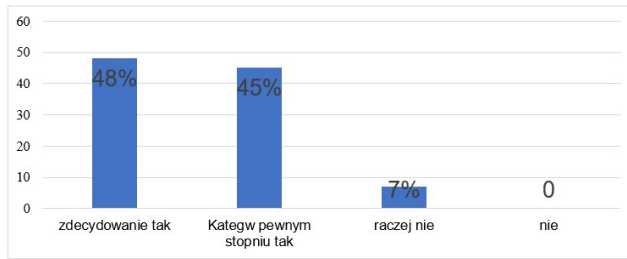
Wykres 15. Wpływ inflacji na dokonywane zakupy sprzętu/akcesoriów/odzieży wędkarskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

50% ankietowanych wypowiedziało się, że zdecydowanie obecny kryzys spowodowany wzrostem inflacji wpłynął na dokonywany przez nich zakup sprzętu/akcesoriów/odzieży wędkarskiej. W pewnym stopniu całą sytuacją wpłynęła na 42% ankietowanych i ich nawyki zakupowe.

**Wykres 16. Ograniczenie na zakup sprzętu/akcesoriów/odzieży wędkarskiej przez wzrost cen**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Ankietowani w pytaniu o ograniczenia zakupowe spowodowane wzrostem cen przez inflację odpowiedzieli, że 48% zdecydowanie ograniczyło zakup sprzętu/akcesoriów/odzieży wędkarskiej. Natomiast 45% respondentów ogranicza zakupy w pewnym stopniu, a 7% raczej nie ogranicza się.

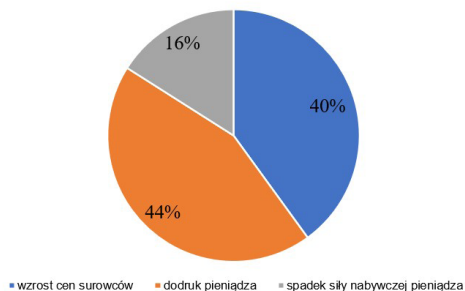
**Wykres 17. Zmiana preferencji na zakup sprzętu/akcesoriów/odzieży wędkarskiej przez inflację**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Wśród ankietowanych dokonano badania na temat ich preferencji na zakup sprzętu/akcesoriów/odzieży wędkarskiej. Wyniki pokazały, że większość respondentów (48%) stara się korzystać z promocji/wyprzedaży, 39% z nich ograniczyło ilość zakupów, a 13% postanowiło zrezygnować ze znanych marek.

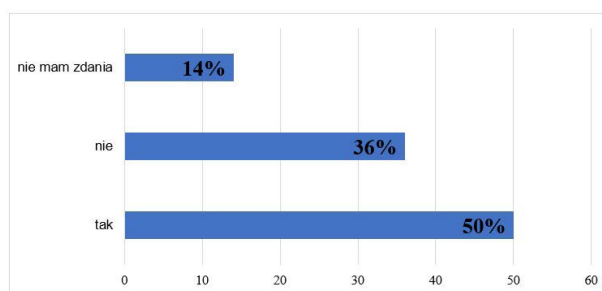
Wykres 18. Powód wzrostu inflacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Analizując powyższy wykres respondenci udzielili różnych odpowiedzi. Większość uważa, że wzrost inflacji jest spowodowany dodrukiem pieniądza (44%) oraz wzrostem cen surowców (40%). Natomiast 16% ankietowanych uważa, że wpływ na wzrost inflacji ma spadek siły nabywczej pieniądza.

Wykres 19. Analiza swoich wydatków przez wzrost cen produktów

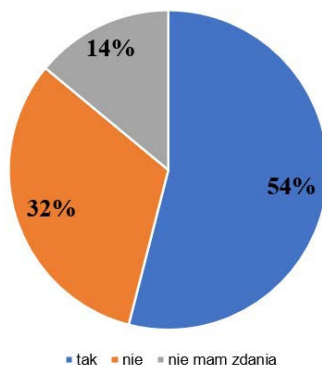


Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Wyniki powyższego pytania pokazały, że 50% respondentów zaczęło analizować swoje wydatki co wynikało ze wzrostu cen produktów spowodowanych inflacją. 36% ankietowanych w ogóle nie analizuje swoich wydatków przez zaistniałą sytuację oraz 14% nie ma zdania na ten temat.



Wykres 20. Oszczędności przy wzroście cen produktów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowanych

Analizując powyższe pytanie można zauważyć, że odpowiedzi są podzielone. Większość respondentów (54%) odpowiedziało, że zaczęło oszczędzać, natomiast 32% ankietowanych odpowiada, że wzrost cen produktów, nie wpłynął na to, że zaczęli oszczędzać. Natomiast 14% respondentów nie chcieli wypowiedzieć się na ten temat.

## WPŁYW ZMIAN KOSZTÓW PRODUKCJI NA INFLACYJNY WZROST CEN

Koszty wytworzenia wędki na miejscu rosną – prąd, a koszty pracy, utrzymania które przekładają się również na ceny robocizny. Duża grupa wędkarzy w Polsce omija pracownię w których montuje się wędki. Są przekonani, że wędka z pracowni kosztuje bardzo drogo. Nic bardziej mylnego! Czy jest możliwe kupno w pracowni taniej, klasowej wędki? Tak, ale przy zastosowaniu odpowiednich blanków i komponentów.

Wiele firm ma w swojej ofercie wędki. Żeby wykonać wędkę, firma wędkarska zamawia blanki u jednego producenta, a przelotki u innego. Sama natomiast montuje te elementy w całość i nakleja swoje logo. Obecnie większość blanków do wędek produkowanych jest w Azji południowo-wschodniej. Mimo, że każda firma wędkarska sygnuje sprzęt wędkarski, np. wędki, swoim logo, to tak naprawdę wiele z nich powstało w fabrykach w Chinach, czy Nowej Zelandii.

Przeglądając katalogi zagranicznych firm przygotowane na rynek polski, i tych na rynki zachodniej Europy, nie trudno dostrzec różnicę. Nie chodzi tu bynajmniej o różnicę języka. Oferta na zachód jest bogatsza, a do tego niektóre

produkty są wyższej jakości. Niekiedy nawet dana rzecz wyprodukowana na rynek polski będzie gorszej jakości, niż ta sama rzecz wyprodukowana np. do Anglii (np. poprzez użycie tańszych materiałów niższej jakości)<sup>12</sup>.

W 2020 roku model wędki DRAGON FLASH SF SPIN (245 cm) kosztował 269 zł, natomiast w 2022 roku cena wzrosła do kwoty 285 zł za ten sam model.

Ogółem na rynku sklepów branży wędkarskiej można zauważyć zmiany w cenach, które stanowią 15-20% wzrostu cen w zależności od marki. Wzrost cen dotyczy przede wszystkim zanęt i przynęt. Od 2023 roku ceny mają ulec zmianie i wzrosnąć do około 30-40%<sup>13</sup>.

Wędkarze za możliwość wędkowania w 2023 roku zapłacą 150 zł, czyli o 50 zł drożej niż w obecnym okresie. Podobnie wzrośnie opłata za kartę członkowską z 5 do 10 zł oraz opłata za koncesję: w 2022 r. opłata za koncesję 50% wyniesie 50 zł, a 75% - 25 zł. W przyszłym sezonie osoby uprawnione do 50% zniżki (członkowie ze złotą odznaką PZW i wędkarze z orzeczeniem o znacznym stopniu niepełnosprawności) zapłacą 75 zł, a osoby uprawnione do 75% zniżki (uczestnicy do 16 roku życia, uczniowie i studenci w wieku od 17 do 24 lat, członkowie ze złotą odznaką PZW z koroną) - 38 zł. Odpłatność. W przyszłym sezonie wędkarze ze srebrną odznaką PZW również otrzymają 25% zniżki. W tym przypadku opłata wyniesie 113 zł. Dodatkowo podwyższono również opłatę za ochronę i zagospodarowanie zbiorników wodnych ze 165 do 340 zł (pełna składka członkowska), co oznacza, że wędkarz wraz ze składką członkowską zapłaci 490 zł<sup>14</sup>.

## ZACHOWANIA POLSKICH KONSUMENTÓW NA KSZTAŁTOWANIE CEN INFLACYJNYCH

Pandemia wywołała boom na zakupy internetowe. Właściciele sklepów online mieli szansę zanotować spektakularne wyniki sprzedażowe. Niestety, inflacja w istotny sposób przyczyniła się do zmiany zachowań zakupowych konsumentów.

Ceny szaleją, a klienci mają coraz większe obawy co do stabilności finansowej swoich gospodarstw domowych. Jak mogą temu zaradzić właściciele e-biznesów?

<sup>12</sup> <https://www.bolw.pl/blog/sprzet-wedkarski-jak-kupic> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>13</sup> Tamże.

<sup>14</sup> <https://fishingnews.pl/absurdalna-decyzja-czy-to-koniec-wedkarstwa-w-polsce/> [data dostępu 05.02.2023].

Ceny towarów i usług konsumpcyjnych w stosunku do października 2022 roku wzrosły o 0,7%. Najbardziej podrożały ceny żywności i napojów – o 22,3%, nośników energii aż o 36,8% i paliw o 15,5%<sup>15</sup>.

## ZMIANA NAWYKÓW ZAKUPOWYCH

Z listopadowego raportu "Zachowania zakupowe Polaków" przeprowadzonego na zlecenie Fundacji Polskiego Godła Promocyjnego „Teraz Polska” wynika, że konsumenci nadal zainteresowani są wysoką jakością, jednak ostateczny wpływ na podjęcie decyzji ma cena. O tym, że to właśnie ona ma priorytetowe znaczenie, wyjaśnialiśmy w artykule: W e-handlu liczy się cena.

Z badań wynika również, że konsumenci większą wagę niż wcześniej przywiązują do wyglądu opakowania oraz umieszczonych na nim znaków jakości. Klienci są bardziej świadomi i wymagający. Coraz więcej osób czyta etykiety, analizuje składy produktów, sprawdza opinie o produkcie<sup>16</sup>.

Wykres 21. Codzienne zakupy



Źródło: <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/jak-inflacja-wplynela-na-zachowania-zakupowe-polakow> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>15</sup> <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/jak-inflacja-wplynela-na-zachowania-zakupowe-polakow> [data dostępu 05.02.2023].

<sup>16</sup> Tamże.

Raport „Teraz Polska” sugeruje również, że w trakcie kryzysu Polacy chcą nabywać produkty i usługi możliwie jak najwyższej jakości, ale w sposób racjonalny, zwracając uwagę na cenę.

Wykres 22. Zmiana decyzji zakupowych



Źródło: <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/jak-inflacja-wplynela-na-zachowania-zakupowe-polakow> [data dostępu 05.02.2023].

Prawie połowa ankietowanych (47,7 proc.) zadeklarowała, że w czasie kryzysu decyduje się na produkty w niższej cenie, a 40,8 proc., że kupuje mniej. Konsumentów częściej kupują produkty o dłuższym terminie przydatności do spożycia oraz zwracają uwagę na kraj pochodzenia produktów. Ponad jedna piąta polskich konsumentów ma obawy, w kwestii dostępności niektórych artykułów, dlatego kupują na zapas.

W związku z szukaniem oszczędności przez rosnące ceny, Polacy planują ograniczać zakupy w niektórych kategoriach produktowych, a jednocześnie zwiększyć je w innych. Prawie 80% polskich konsumentów szuka zamienników lub tańszych o ok. 20-30% produktów. 40% badanych wskazało również, że oszczędzają na produktach spożywczych.

Inflacja jest więc najbardziej zauważalna podczas codziennych zakupów<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> <https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/jak-inflacja-wplynela-na-zachowania-zakupowe-polakow> [data dostępu 05.02.2023].

## PODSUMOWANIE

Przeprowadzenie badania ankietowego miało na celu odpowiedzieć na pytanie: Czy inflacja wpłynęła na kształtowanie cen produktów branży wędkarskiej?

Etap przygotowawczy projektu zakładał opracowanie formularza ankiety w taki sposób, aby wypełniający respondent miał nieograniczony czas na jej wykonanie. Do badania zaproszono 100 ankietowanych i odbyło się online. Osoby dobierane do badania to były głównie osoby, które miały styczność z wędkarstwem, są wędkarzami lub „siedzą” w branży wędkarskiej. Większość ankietowanych stanowiła płeć męska, co nie oznacza, że nie mamy do czynienia z płcią żeńską zainteresowaną wędkarstwem.

Wyniki badań metryczkowych wykazały, że wędkarstwo można uprawiać w każdym wieku oraz niezależnie od tego czy mieszka się na wsi czy w średnim lub dużym mieście. Również badanie wykazało, że większość osób uprawia wędkarstwo amatorsko, a najchętniej wybieraną metodą okazało się wędkarstwo spławikowo-gruntowe. Nowy zakup sprzętu wędkarskiego respondenci dokonują 1-2 razy w ciągu roku, a średni koszt ogólnych zakupów w skali 6 miesięcy wynosi od 100 zł do 500 zł. Większość ankietowanych dokonuje zakupów w sklepach stacjonarnych.

Ceny jakie narzuciła nam inflacja każdego zszokowały. Nikt nie był przygotowany na taką sytuację i taki kryzys jaki nastanie. Respondenci zapytani o ich nawyki zakupowe odpowiedzieli, że zaczęli zwracać uwagę na ilość zakupów i je ograniczyło. Zmieniły się również preferencje zakupowe ankietowanych co pokazuje, że większość zaczyna zwracać uwagę na promocje czy wyprzedaże. Również zaczęto zwracać uwagę na swoje wydatki i w jakiś sposób rozpoczęły się oszczędności i ograniczenia zakupowe.

Pandemia koronawirusów spowodowała wiele szkód i strat. Jednak ten chaos zmusił wielu z nas do znalezienia czegoś do zrobienia w oczekiwaniu na lepsze jutro. Rybacy są tego dobrym przykładem; wszyscy jesteśmy wyczerpani stanem zamknięcia. Wędkarstwo i wszelkie inne hobby są szczególnym lekarstwem na tę sytuację. Wielu z nas nie tylko odzyskało część swojej pasji, ale zaczęło ją uprawiać bardziej aktywnie. To spowodowało jeszcze większe zainteresowanie. Przede wszystkim należy podkreślić, że wędkarstwo jest bardzo pożytecznym, zdrowym i przede wszystkim bezpiecznym zajęciem rekreacyjnym. Wędkarstwo jest zajęciem oderwanym od społeczeństwa, co wynika z jego definicji. Należy również zauważyć, że wędkarstwo jest jednym z najpopularniejszych sportów/hobby wśród Polaków: ponad dwa

miliony mieszkańców pasjonuje się tym zajęciem. Dziś mało kto łowi ryby "na ilość". Najczęściej na zdjęciach widać ludzi wypuszczających do wody złowione ryby. Czasami przynoszą do domu wystarczającą ilość ryb do zjedzenia, czasami żadnej<sup>18</sup>.

## BIBLIOGRAFIA

Adach-Stankiewicz E., Białek J., Bielak R., Bobel A., Dominiczak-Astin A., Turek D., Wyżnikiewicz B., *Co warto wiedzieć o inflacji?*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2019.

### Strony internetowe

<https://splawikigrunt.pl/novinki-ze-swiata/wiesci-ze-swiata/pandemia-i-wedkarstwo> [data dostępu 05.02.2023].

<https://fishingnews.pl/zanetowy-sposob-na-inflacje-wideo/> [data dostępu 05.02.2023].

[https://mfiles.pl/pl/index.php/Inflacja\\_t%C5%82umiona](https://mfiles.pl/pl/index.php/Inflacja_t%C5%82umiona) [data dostępu 05.02.2023].

<https://wedkuje.pl/wiadomosci/branza-wedkarska/8719> [data dostępu 05.02.2023].

<https://pl.wikipedia.org/wiki/W%C4%99dkarstwo> [data dostępu 05.02.2023].

<https://aktywne.trojmiasto.pl/Branza-wedkarska-zyskala-na-koronawirusie-Przybylo-lowiacych-ryby-n146802.html> [data dostępu 05.02.2023].

<https://echodnia.eu/swietokrzyskie/odlowy-karpi-2022-w-swietokrzyskiem-dobry-rok-dla-ryb-drogi-dla-rybakow-po-ile-bedzie-karp-na-swieta/ar/c8-16991473> [data dostępu 05.02.2023].

<https://bluemedi.pl/baza-wiedzy/blog/ecommerce/jak-inflacja-wplynela-na-zachowania-zakupowe-polakow> [data dostępu 05.02.2023].

<https://fishingnews.pl/absurdalna-decyzja-czy-to-koniec-wedkarstwa-w-pol-sce/> [data dostępu 05.02.2023].

---

<sup>18</sup> <https://aktywne.trojmiasto.pl/Branza-wedkarska-zyskala-na-koronawirusie-Przybylo-lowiacych-ryby-n146802.html> [data dostępu 05.02.2023].

<https://aktywne.trojmiasto.pl/Branza-wedkarska-zyskala-na-koronawirusie-Przybylo-lowiacych-ryby-n146802.html> [data dostępu 05.02.2023].

<https://pie.net.pl/wp-content/uploads/2021/05/PIE-Konsumpcja-w-pandemii.pdf> [data dostępu 05.02.2023].

## ANALYSIS OF THE IMPACT OF INFLATION ON FISHING PRODUCT PRICES IN LIGHT OF THE PANDEMIC

**Summary:** Pandemic showed that Poles appreciate a hobby that does not require interaction with many people. Fishing is also appreciated by companies. More and more companies are offering their employees time for fishing as part of team-building programs - Fishing is a recreational activity, and even on the worst days, when there are no fish, it seems better than time spent at home doing chores. For many consumers, the pleasure of fishing lies in the activity itself, regardless of the outcome. Buying the latest rods, accessories and lures gives them the pleasure and satisfaction of having an unusual and relaxing hobby. This article examines aspects of the post-pandemic resurgence of fishing and how inflation is affecting anglers' purchasing decisions.

**Keywords:** pandemic, inflation, prices, fishing industry

JOANNA OLSZOWY  
MARIA SĘNDYKA  
KLAUDIUSZ BALMAS

# AKTUALNY STAN POLSKIEGO RYNKU LEASINGU I FRANCHISINGU

**Abstrakt:** Wiele podmiotów w trakcie rozpoczynania działalności oraz podczas jej prowadzenia poszukuje niezbędnego im do rozwoju kapitału. Jednym z najpopularniejszych źródeł zewnętrznego finansowania na rynku polskim i na rynku światowym jest leasing. Korzyści wynikające z finansowania działalności gospodarczej leasingiem sprawiły, iż na tę formę pozyskania kapitału decyduje się coraz większa liczba podmiotów zarówno w naszym kraju, jak i w całej Unii Europejskiej. Ważną cechą tego rodzaju finansowania jest to, że nie wpływa ono na ocenę zdolności kredytowej firmy, gdyż operacja leasingowa nie jest traktowana w bilansie jako zobowiązanie. Franchising stał się jedną z najbardziej rozpowszechnionych form rozwoju biznesu. Dynamiczny proces globalizacji wymaga internacjonalizacji biznesu. Ta forma rozwoju okazała się koncepcją, która pozwala przedsiębiorstwom uzyskać przewagę konkurencyjną na rynkach lokalnych i globalnych. Jednocześnie samo pojęcie franchisingu na przestrzeni lat ulegało ciągłym zmianom. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie aktualnych trendów w rozwoju leasingu i franchisingu w Polsce.

**Słowa kluczowe:** działalność gospodarcza, źródła finansowania, leasing, franchising

## WSTĘP

Przedsiębiorczość, aktywizacja zawodowa i samorozwój to bardzo ważne zagadnienia w dzisiejszej gospodarce. Przecież nie tylko międzynarodowe koncerny, ale również mali lokalni przedsiębiorcy mają znaczący wpływ na rozwój gospodarki światowej. W dobie globalizacji rynki lokalne stały się rynkami globalnymi, a postęp technologiczny, Internet i promocja współpracy międzynarodowej doprowadziły do umiędzynarodowienia działalności



gospodarczej. Globalizacja gospodarcza, czyli proces integracji i przenoszenia produkcji ponad granicami państw, doprowadziła do wzrostu liczby przedsiębiorstw międzynarodowych i ich rozwoju. Proces ten w ostatnich latach nabral ogromnego tempa, jednak jego intensywność jest zróżnicowana w zależności od lokalizacji i sektora przemysłu. Nie można jednak zaprzeczyć, że globalizacja doprowadziła do długotrwałych i nieodwracalnych zmian w ekonomii międzynarodowej.

Wiele firm, rozpoczynając lub rozszerzając działalność, poszukuje finansowania swojego rozwoju. Jednym z najważniejszych źródeł zewnętrznego finansowania zewnętrznego na polskim i światowym rynku jest leasing. Ze względu na zalety finansowania działalności gospodarczej poprzez leasing, coraz więcej firm decyduje się na tę formę finansowania, nie tylko na rynku krajowym, ale również w całej Unii Europejskiej. W strukturze sektora leasingowego od wielu lat dominuje leasing pojazdów. W strukturze tematycznej sektora leasingowego od wielu lat dominuje leasing pojazdów, a najmniejsza liczba umów leasingowych dotyczy nieruchomości.

W dzisiejszych czasach obecność na rynku globalnym jest kluczowym czynnikiem sukcesu w biznesie. Postępująca globalizacja stwarza firmom nowe możliwości rozwoju i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie muszą one łączyć globalną politykę z wiedzą o lokalnych rynkach i zachowaniach konsumentów. Ważną rolę odgrywają tu firmy franczyzowe, będące przykładem organizacji działającej globalnie.

## FRANCHISING I LEASING JAKO ALTERNATYWNE ŹRÓDŁA FINANSOWANIA

Franchising jest alternatywną formą finansowania i jest postrzegany jako niekonwencjonalne źródło finansowania przedsiębiorstw, także w sektorze turystycznym, poprzez możliwość uzyskania dużych rabatów na niektóre operacje, np. na zakup towarów, czy też poprzez obniżenie kosztów marketingu i reklamy. Istota franchisingu polega na niepowtarzalności i oryginalności pomysłu, na którym opiera się biznes. Powinien to być pomysł oryginalny, o sprawdzonym działaniu, na którym biznes zbudował swoją reputację na rynku<sup>1</sup>.

Franchising odnosi się do przyznania praw do znaku towarowego, znaku usługowego lub nazwy handlowej przez jedną stronę (franchisodawcę) drugiej

---

<sup>1</sup> <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-4-2.pdf> [data dostępu 19.03.2023]

stronie (franchisobiorcy). Franchising odnosi się do zestawu stosunków gospodarczych, w których właściciel produktu, procesu lub nazwy pozwala innej firmie (osobie) na wykonywanie pewnych czynności za opłatą. Inna definicja odnosi się do udzielania praw do produkcji lub usług. Odbywa się to na podstawie umowy i przy spełnieniu określonych warunków, które zapewniają zapewnienie różnych standardów<sup>2</sup>.

Leasing finansowy to umowa, na mocy której właściciel środka trwałego pozwala określonej firmie na korzystanie z tego środka przez określony czas w zamian za uzgodnione raty. Jest to druga po kredytach bankowych najczęściej stosowana forma finansowania działalności gospodarczej. Inwestor może korzystać z określonych dóbr, maszyn, urządzeń technicznych, środków transportu, nieruchomości, a nawet całego przedsiębiorstwa i może osiągać zyski nie będąc właścicielem dóbr. W praktyce. W tym przypadku z właścicielem zawierana jest umowa, która umożliwia firmie korzystanie z obiektu na raty<sup>3</sup>.

Można wyróżnić wiele rodzajów leasingu, takich jak: bezpośredni, netto, giełdowy, finansowy, dźwignia, zastaw, zastaw, nieruchomość, norweski, rolowany, usługowy, definicja, operacyjny, pełny, pośredni, pracowniczy, stronniczy, pojęcie kluczowe, złoty, zorganizowana grupa produkcyjna, leasing. Rozróżnienie między działalnością operacyjną a leasingiem jest możliwe dzięki zastosowaniu amortyzacji jako kryterium rozróżniającego. Pod względem liczby uczestników transakcji wyróżnia się leasing pośredni i pośredni leasing finansowy<sup>4</sup>.

## RYNEK LEASINGU W 2021 ROKU. NOWY REKORD!

Po dwóch latach spadków, w 2021 roku polski rynek leasingu ustanowił nowy rekord! Sektor sfinansował aktywa o wartości 88 mld zł, co oznacza wzrost o około 31% rok do roku. Wynik ten mógłby być jeszcze lepszy, gdyby nie problem z dostępnością nowych samochodów. O tym, że wielu przedsiębiorców było zmuszonych przenieść się na pojazdy używane, świadczy spadek liczby pojazdów po leasingu<sup>5</sup>.

W połowie lutego 2022 roku Związek Polskiego Leasingu ogłosił wyniki sektora leasingowego za rok 2021, które ustanowiły nowy rekord po dwóch latach "słabych wyników". Polscy operatorzy leasingu sfinansowali (poprzez

<sup>2</sup> <http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-4-2.pdf> [data dostępu 19.03.2023]

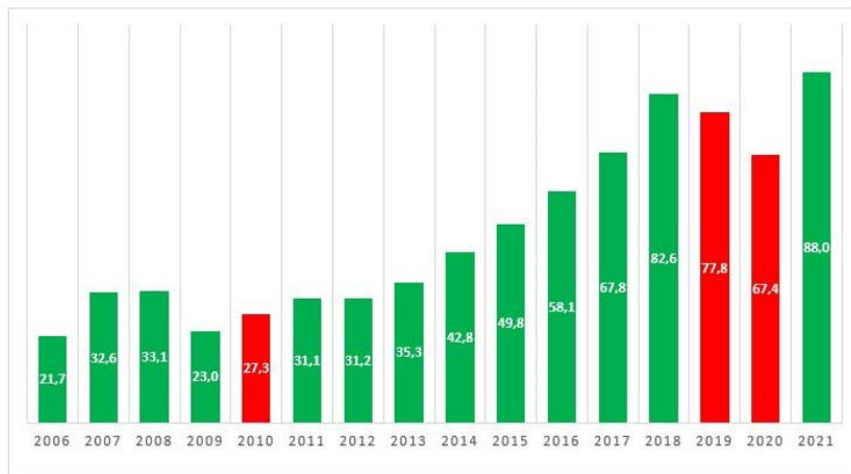
<sup>3</sup> Tamże.

<sup>4</sup> Tamże.

<sup>5</sup> <https://www.fmleasing.pl/aktualnosci/rynek-leasingu-2021> [data dostępu 19.03.2023]

leasing i pożyczki leasingowe) inwestycje przedsiębiorców o wartości ponad 88 mld zł, co było wynikiem o 30,7% lepszym od "perły w koronie" z 2020 roku i o 7% lepszym od poprzedniego rekordu ustanowionego w 2018 roku<sup>6</sup>.

**Wykres 1. Wartość środków oddanych w leasing w latach 2006 - 2021 w mld zł**



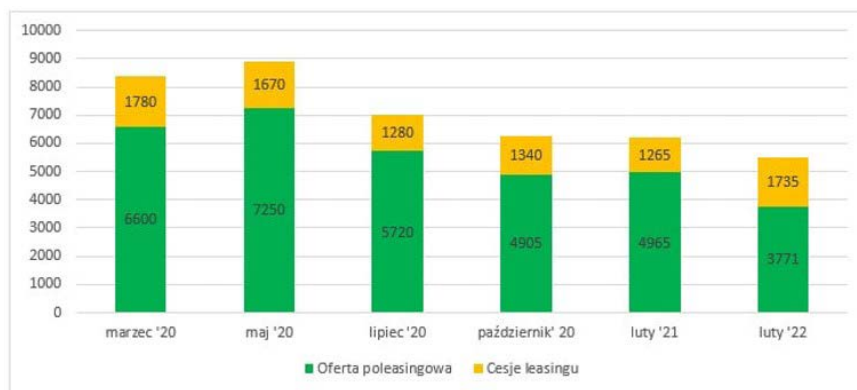
Źródło danych: Związek Polskiego Leasingu

## W 2021 ROKU ZNACZĄCO ZMALAŁA ILOŚĆ SPRZĘTU POLEASINGOWEGO, ALE WZROSŁA OFERTA CESJI

Głównym problemem w 2021 roku, który zostanie również rozwiązany w 2022 roku, jest niska podaż nowych samochodów - Głównym problemem w 2021 roku, który zostanie również rozwiązany w 2022 roku, jest niska podaż nowych samochodów. W salonach brakuje samochodów, a kupujący muszą czekać miesiącami, czasem nawet rok, aby otrzymać zamówiony samochód. W efekcie nabywcy zwracają się w stronę samochodów używanych. Trend ten znajduje odzwierciedlenie w zmniejszonej liczbie ofert poleasingowych, które FmLeasing.co.uk monitoruje online i zapewnia łatwy dostęp do ofert poleasingowych i przelewów z Polski. Linki do stron internetowych z ofertami poleasingowymi, w tym aukcjami, sprzedażą i transferami. Zauważyliśmy, że ilość sprzętu i pojazdów dostępnych po leasingu skurczyła się o jedną czwartą w ciągu ostatniego roku. Wzrosła natomiast liczba ogłoszeń o przeniesieniu własności leasingu<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> <https://www.fmleasing.pl/aktualnosci/rynek-leasingu-2021> [data dostępu 19.03.2023].

<sup>7</sup> Tamże.

**Wykres 2. Malejąca ilość ogłoszeń poleasingowych oraz rosnąca cesji leasingu dostępnych on-line**

Źródło: <https://www.fmleasing.pl/aktualnosci/rynek-leasingu-2021>

## LEASING HAMUJE, ALE SPOKOJNIE. KŁOPOTY Z PODAŻĄ I POPYTEM

W pierwszej połowie 2022 roku firmy leasingowe sfinansowały aktywa o wartości 42 mld zł. Wynik ten był o 2,8% niższy niż w roku ubiegłym. Branża boryka się z niedoborem pojazdów dostępnych w leasingu, a także ze skutkami rosnących stóp procentowych. Przedsiębiorcy przyjmują postawę wyczekującą i wstrzymują się z inwestycjami<sup>8</sup>.

Leasing to zarówno trybik w kole, jak i barometr polskiej gospodarki. Sektor leasingowy finansuje większość inwestycji przedsiębiorstw. A jeśli z gospodarką dzieje się coś złego, to natychmiast i często odbija się to na wynikach sektora<sup>9</sup>.

Ubiegły rok był rekordowy dla polskiej branży leasingowej. W tym okresie firmy leasingowe sfinansowały łącznie 88 mld zł. Oznacza to wzrost o 30,7% w stosunku do roku poprzedniego, kiedy to branża została mocno dotknięta pandemią, co sugeruje silne ożywienie; branża ma optymistyczną perspektywę na rok 2022, zakładającą wzrost o ponad 10%. Plan ten stał się jednak rzeczywistością<sup>10</sup>.

<sup>8</sup> <https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023].

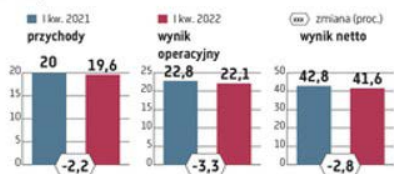
<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> Tamże.

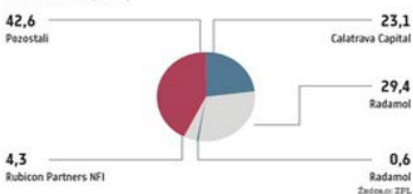
**AKTYWA SFINANSOWANE PRZEZ POLSKĄ BRANŻĘ LEASINGOWĄ  
DANE NETTO (MLD ZŁ)**



**DYNAMIKA FINANSOWANIA AKTYWÓW  
(MLD ZŁ)**



**STRUKTURA POLSKIEGO RYNKU LEASINGOWEGO  
I POL. 2022 R. (PROC.)**



## W DÓŁ, ALE STABILNIE

W pierwszym kwartale tego roku nastąpił spadek finansowania o 2,2% rok do roku. W efekcie pierwsze półrocze 2022 roku zakończyło się spadkiem finansowania o 2,8% z 42,8 mld zł do 41,6 mld zł w analogicznym okresie ubiegłego roku. Przedstawiając wyniki pierwszego półrocza Związek Polskiego Leasingu wyjaśnił, że spadek ten wynika z problemów z dostawami. Problemy te dotyczą podaży pojazdów lekkich, zwłaszcza samochodów osobowych, które stanowią największą część aktywów finansowanych przez firmy leasingowe. Pojazdy te są nadal deficytowe na rynku po pandemii, załamaniu się łańcuchów dostaw oraz zakłóceniach w produkcji i dostawach komponentów, w szczególności półprzewodników. Problemy z podażą dotknęły jednak również inne towary objęte leasingiem, samochody ciężarowe, maszyny i urządzenia<sup>11</sup>.

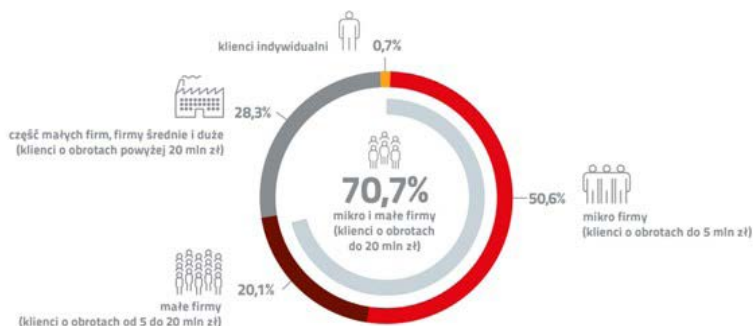
Jak by tego było mało, pojawiły się też turbulencje po stronie popytowej, związane z wysokimi stopami procentowymi, a także z szybko rosnącymi cenami przedmiotów leasingu, m.in. właśnie samochodów. W rynek uderza więc wysoka inflacja, a także konsekwencje zbrojnej napaści Rosji na Ukrainę. – Przedsiębiorcy obserwują rosnące ceny aktywów i przybierają postawę wyczekującą – tłumaczy ZPL. I ocenia, że jeśli wziąć te wszystkie problemy i przeszkody pod uwagę, to tegoroczny wynik branży leasingowej wydaje się stabilny<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> <https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023]

<sup>12</sup> <https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023]



## SZACUNKOWA STRUKTURA KLIENTÓW FIRM LEASINGOWYCH W I POŁOWIE 2022 R.

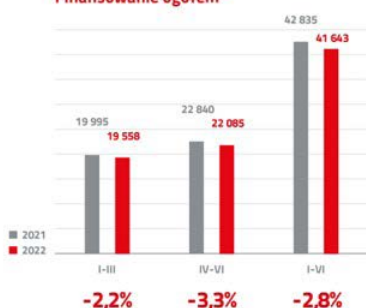


Źródło: Związek Polskiego Leasingu



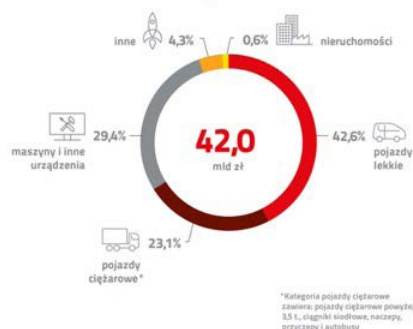
## ŁĄCZNE AKTYWA SFINANSOWANE PRZEZ FIRMY LEASINGOWE W I POŁOWIE 2022 I 2021 R. [MLD ZŁ/ R/R]

### Finansowanie ogółem



Źródło: Związek Polskiego Leasingu

### Struktura finansowania przedmiotów



\*Kategoria pojazdów ciężarowe zawiera: pojazdy ciężarowe powyżej 3,5 t, ciągniki siodłowe, naczepy, przyczepy i autobusy

Źródło: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Branza-leasingowa-ponownie-zaciaga-hamulec-8381260.html> [data dostępu 19.03.2023].

Firmy należące do Związku Polskiego Leasingu skupiają się na transakcjach leasingowych, które w pierwszym półroczu wyniosły 36,3 mld zł. Umowy kredytowe podpisane są rzadziej, na koniec czerwca wyniosły 5,4 mld zł<sup>13</sup>.

Korzystający z usług leasingowych to głównie mikro i małe przedsiębiorstwa, czyli firmy o obrotach poniżej 20 mln zł, które stanowią obecnie 70,7%

<sup>13</sup> Tamże.

bazy klientów firm leasingowych. Największą grupę klientów (50,6%) stanowią mikroprzedsiębiorstwa (o obrotach do 5 mln zł); klienci o obrotach od 5 do 20 mln zł stanowią 20,1%, przedsiębiorstwa o obrotach powyżej 20 mln zł - 28,3%, natomiast 0,7% transakcji dotyczy klientów indywidualnych. W ostatnim czasie wzrosła wartość umów podpisywanych przez leasingodawców z firmami o najwyższych obrotach<sup>14</sup>.

W pierwszej połowie roku przedsiębiorcy finansowali poprzez leasing i kredyty inwestycyjne głównie pojazdy lekkie (42,6% rynku leasingu) oraz inne maszyny i urządzenia (29,4% rynku). W ciągu ostatniego roku zmieniła się struktura rynku. Wzrosły kredyty na maszyny i urządzenia kosztem pojazdów lekkich; inne aktywa, takie jak sprzęt komputerowy, samoloty, statki i pociągi stanowiły 4,3% rynku; a nieruchomości 0,6% rynku<sup>15</sup>.

Po rekordowym dla branży leasingowej i PKO Leasing 2021 roku, w pierwszej połowie 2022 roku rynek leasingu wyhamował. Wynikało to z utrzymujących się problemów podaży-popytowych związanych z niedoborem środków trwałych (głównie samochodów osobowych) przeznaczonych do leasingu. Rosnące ceny aktywów i stopy procentowe, które wpływają na koszt leasingu, sprawiły, że przedsiębiorcy wstrzymali się z inwestycjami i przyjęli postawę wyczekującą. Biorąc pod uwagę trudności, z jakimi boryka się branża, ogłoszone wyniki za pierwsze półrocze 2022 r. i kolejne, z wolumenem finansowania na poziomie 42 mld i dynamiką wzrostu na poziomie -2,8 pkt. proc. są całkiem zadowalające. Należy zauważyć, że sektor maszyn i urządzeń wykazał dynamiczny wzrost (+10,1% r/r), natomiast finansowanie sektora samochodów ciężarowych ustabilizowało się (+2,4% r/r). - powiedział Paveu Pach, dyrektor zarządzający PKO Leasing<sup>16</sup>.

Dodał, że w I półroczu 2022 roku PKO Leasing odnotował spadek liczby wniosków leasingowych w ujęciu rok do roku, co znajduje odzwierciedlenie w ogólnych wynikach segmentu leasingu. "W dającej się przewidzieć przyszłości nie ma mowy o zmniejszeniu dyscypliny płatniczej klientów. Tegoroczne zadania będziemy realizować zgodnie z planem i nadal budować pozycję PKO Leasing w branży leasingowej" - powiedział prezes Pach. "Jeśli chodzi o perspektywy rynkowe, to spodziewamy się, że trzeci i czwarty kwartał będą równie wymagające. Jako branża nie spodziewamy się, aby czynniki podaży i popytowe uległy znaczącej poprawie w kolejnych miesiącach roku;

---

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> Tamże.

<sup>16</sup> <https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023]

oczekujemy, że momentum w całym 2022 roku będzie o 4,5% niższe niż w roku ubiegłym. W związku z tym rynek leasingu będzie musiał wykazać się cierpliwością. Jeśli nastąpi ożywienie w sektorze aktywów leasingowych, branża odpowie aktywnym udziałem w finansowaniu - powiedział Paveu Pach<sup>17</sup>.

Santander Leasing podał, że w pierwszej połowie roku sfinansował inwestycje o wartości 3,2 mld zł (-2,7% r/r), a także odnotował wzrost w sektorze maszyn i urządzeń (+8% r/r). Spółka przyjęła te wyniki jako "najlepsze w historii"<sup>18</sup>.

Minęło trudne i pełne wyzwań sześć miesięcy. Po ubiegłorocznych wzrostach rynek leasingu wyhamował. Spowolnienie nastąpiło w niemal wszystkich głównych kategoriach przedmiotów leasingu. Oczywiście wynika to z bardzo ograniczonej ilości towarów na rynku, niesprzyjającego otoczenia makroekonomicznego oraz niepewności związanej z wojną na Ukrainie - powiedział Mariusz Włodarczyk, prezes zarządu Santander Leasing. Jak wskazują analitycy, coraz częściej pojawiają się sygnały, że polska gospodarka zaczęła spowalniać, a wzrost PKB do końca 2022 r. spadnie do ok. 1 proc. rocznie, a na początku 2023 r. być może poniżej zera. Stopniowe ożywienie może być jednak widoczne w drugiej połowie przyszłego roku, jeśli zostaną zniesione środki z NIP, ustabilizuje się sytuacja na Ukrainie oraz sytuacja na rynku surowców energetycznych - dodał<sup>19</sup>.

W sektorze maszyn i urządzeń zauważył, że rynek leasingu odnotował wykonanie na poziomie 12,2 mld zł (+10% r/r). - Dla Santander Leasing osiągnięcie to było również zasługą sektora maszyn i urządzeń, gdzie spółka przez lata umacniała swoją pozycję i sfinansowała inwestycje o wartości ponad 1,5 mld zł (+8% r/r). Lwią część tego wyniku stanowiły maszyny rolnicze, maszyny do obróbki metali, maszyny budowlane, maszyny drukarskie, maszyny do produkcji tworzyw sztucznych oraz sprzęt medyczny, podał Mariusz Włodarczyk. "Na tak ważnym rynku, jakim jest sektor rolniczy, zdecydowaliśmy się na dalsze zwiększenie dostępności pożyczek z uproszczonymi procedurami dla klientów z sektora rolniczego, aby zwiększyć impuls inwestycyjny w tym sektorze. "Chcemy utrzymać największy udział w polskim rynku finansowania rolnictwa, co jest bardzo ważne z punktu widzenia polskiej gospodarki" - dodał. Na rynku leasingu spadło finansowanie pojazdów, które wyniosło

---

<sup>17</sup> Tamże.

<sup>18</sup> Tamże.

<sup>19</sup> <https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023]



27,8 mld zł (-6,9% r/r). W przypadku Santander Leasing finansowanie wyniosło ponad 1,6 mld zł (-11% r/r)<sup>20</sup>.

Sytuacja na rynku samochodowym stanowi obecnie poważne wyzwanie dla całej branży: tylko od stycznia do maja 2022 r. całkowita liczba rejestracji samochodów w UE spadła o 13,7% w porównaniu z tym samym okresem ubiegłego roku. Spadek sprzedaży wystąpił na większości rynków, w tym na czterech największych rynkach Włoch (-24,3%), Francji (-16,9%), Hiszpanii (-11,5%) i Niemiec (-9,3%) - podaje Jakub Polski, Menedżer Obszaru MŚP w Santander Leasing - Tymczasem wzrosła liczba umów leasingu pojazdów, w których termin odbioru może być opóźniony ze względu na trudności w pozyskaniu pojazdu - dodaje. Santander Leasing stara się przynajmniej częściowo zniwelować spadek w branży motoryzacyjnej poprzez finansowanie inwestycji ekologicznych. Wzrost w sektorze pojazdów niskoemisyjnych (elektrycznych i hybrydowych) wzrósł o 173% rok do roku, a paneli fotowoltaicznych o 140% rok do roku. Wynajem zwiększył swój udział w rynku<sup>21</sup>.

Leasing długoterminowy i leasing samochodów nie pozostał bez wpływu na kwestie podaży. Udział samochodów zakupionych przez ten sektor w pierwszych sześciu miesiącach tego roku był o 2,5% niższy niż przed rokiem. Polski Związek Wynajmu i Leasingu Samochodów zwraca jednak uwagę, że w przypadku samochodów nabywanych w drodze tradycyjnego leasingu, kredytu lub samofinansowania, spadek był jeszcze większy i wyniósł 18,9% rok do roku<sup>22</sup>.

W efekcie udział leasingu długoterminowego w sprzedaży nowych samochodów osobowych dla biznesu w pierwszej połowie 2022 roku wyniósł 28,9%, ustanawiając nowy rekord branży pod tym względem, powiedział prezes PZWLP Robert Anczak podczas niedawnej prezentacji wyników na koniec czerwca 2022 roku leasing długoterminowy Liczba leasingowanych pojazdów wyniosła 197 tys.<sup>23</sup>

Polski rynek franczyzy jest bardzo dojrzały i ten format sprawdził się w czasie pandemii, bo franczyzobiorcy nie zostali sami ze swoimi problemami. To co jest ważne we franczyzie to parasol w postaci np. silnej marki i know-how franczyzodawcy. Bardzo ważna jest też struktura umowy. Taki

---

<sup>20</sup> <https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023]

<sup>21</sup> Tamże

<sup>22</sup> Tamże.

<sup>23</sup> Tamże.

był wniosek z dyskusji "Polski rynek franczyzy", która odbyła się 22 września w ramach Europejskiej Konferencji Gospodarczej EEC 2021<sup>24</sup>.

## FRANCZYZA NIEOCENIONYM FORMATEM W CZASIE PANDEMII

Polski rynek franczyzy jest rynkiem bardzo dojrzałym i nie mamy się czego wstydzić. Nawet podczas ostatnich zawirowań i pandemii franczyza wykazała się stabilnością. Wzrost polskiej franczyzy był bardzo silny. Przedsiębiorcy garnący się do franczyzy to w większości mali polscy przedsiębiorcy - powiedział Paweł Tratz, prezes Polskiego Stowarzyszenia Małych Przedsiębiorców i Franczyzy oraz przewodniczący Grupy Roboczej ds. Franczyzy MŚP przy Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich<sup>25</sup>.

Małe firmy i przedsiębiorcy starają się korzystać z formatu franczyzowego. To potężne narzędzie dla ludzi, którzy chcą się rozwijać, są ambitni, chcą coś zbudować, a w formacie franczyzowym dostają pełny warsztat - doda<sup>26</sup>.

Franczyzodawcy i franczyzobiorcy to zespół ludzi, którzy wspólnie pracują na sukces, ale muszą też radzić sobie z nieprzewidywanymi wyzwaniami, takimi jak pandemia, która szczególnie dotyka handel i usługi. A system franczyzowy okazał się nieoceniony w zapewnieniu, że franczyzobiorcy nie stawiają czoła tym wyzwaniom samotnie. "Obserwując pracę naszych klientów podczas początkowej blokady, widzieliśmy, że franczyzobiorcy podjęli ogromny wysiłek, aby przetrwać - mówi Agnieszka Górnicka<sup>27</sup>.

Trudno przecenić wpływ systemu franczyzowego, który kiedyś zaczynał w handlu, a obecnie rozszerzył się na wiele branż, nie tylko w gastronomii, ale także w usługach i B2B. Franczyza dla małych przedsiębiorców jest jak zanurzenie się w zupełnie innym oceanie niż ten, w którym do tej pory się pływało, nawet jeśli nie jest się przedsiębiorcą. Franchising to także doskonały dostęp do wiedzy. Franczyza to także doskonałe narzędzie dla franczyzodawców do rozwoju ich biznesu - dodał<sup>28</sup>.

Mateusz Cacek, wiceprezes Sfinks Polska, zwrócił uwagę, że wszyscy franczyzobiorcy przetrwali pandemię i otworzyli kolejne sklepy. Podkreślił też, że partnerzy biznesowi marki mogli działać w korzystniejszych warunkach

<sup>24</sup> <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/eec-2021-rynek-franczyzy-w-polsce-relacja,203233.html> [data dostępu 19.03.2023].

<sup>25</sup> Tamże.

<sup>26</sup> Tamże.

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> Tamże.

podczas epidemii koronawirusa. Firma ułatwiła franczyzobiorcom otrzymanie wsparcia finansowego, wprowadziła ulgi w opłatach franczyzowych, a partnerzy otrzymali także narzędzia do realizacji dostaw i sprzedaży<sup>29</sup>.

Wiceprezes Sphinx Polska podkreślił, że wszyscy franczyzobiorcy Sphinx-a przetrwali pandemię i uznali siedmiomiesięczne wyłączenie za duży sukces. Od czasu zakończenia blokady otwarto osiem nowych sklepów. "Nasi franczyzobiorcy otrzymali bardzo dokładne instrukcje, jak wypełniać formularze, aby mogli szybko otrzymać pieniądze i nie musieli ich później zwracać" - powiedział Mateusz Cacek.<sup>30</sup>

Paweł Tracz mówił, że w trakcie pandemii dużym i nieodłącznym wyzwaniem była też kwestia bezpieczeństwa. - Bezpieczeństwo było najważniejszym i dużym wyzwaniem w trakcie pandemii, żeby pracownicy nie bali się przychodzić do pracy i mieli odpowiednie zabezpieczenia, a franczyzodawcy postarali się i stawali na głowie, żeby to zapewnić – wskazywał Paweł Tracz<sup>31</sup>.

## ZALETY SYSTEMU FRANCYZOWEGO

Uczestnicy spotkania mówili również o tym, jak trudny jest start dla małych przedsiębiorców, którzy chcą rozpocząć działalność gospodarczą i że może im w tym pomóc system franczyzowy. "Z drugiej strony franczyza to bezpieczna opcja biznesowa i gotowy przepis, który pokazuje, co robić po kolei" - mówił Rafał Kościuk, szef rozwoju systemu franczyzowego FIT CAKE<sup>32</sup>.

Joanna Procyszyn, dyrektor Polskiego Stowarzyszenia Franczyzodawców i dyrektor generalny Mail Boxes Etc. Polska, podkreśla, że z drugiej strony przedsiębiorcy uczestniczący w sieci franczyzowej zyskują nie tylko know-how, ale także niedostępną gdzie indziej opcję miękkiego wyjścia w przypadku, gdy ich biznes nie odniesie sukcesu. - A to uratuje młodych przedsiębiorców - mówi<sup>33</sup>. Rafał Kościuk dodaje: "Są dwa powody prowadzenia biznesu: pieniądze i sława.

W naszym przypadku robimy ręcznie robione przekąski bezglutenowe i bezlaktozowe, więc jest pozytywny aspekt wprowadzenia naszych produktów do niszowej grupy odbiorców. I tego właśnie uczymy naszych franczyzobiorców. Uczymy ich, jak produkować, jak zarabiać pieniądze i jak być

---

<sup>29</sup> <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/eec-2021-rynek-franczyzy-w-polsce-relacja,203233.html> [data dostępu 19.03.2023].

<sup>30</sup> Tamże.

<sup>31</sup> Tamże.

<sup>32</sup> Tamże.

<sup>33</sup> Tamże.

akceptowanym przez społeczność. Stawiamy też na edukację kolejnych pokoleń i oferujemy szkolenia. Franchyzobiorcy są świadomi zdrowego odżywiania, a COVID wyniósł to dla nas na inny poziom" - podkreśla Rafaou Kosciuc<sup>34</sup>.

"Nasza franczyza jest franczyzą miękką, co oznacza, że słuchamy naszych franchyzobiorców i dajemy im przestrzeń do kreatywności, choć w rozsądnych granicach. Nasz model biznesowy nie zamyka możliwości rozwoju i pracujemy w obie strony, z silnym naciskiem na B2B. Franchyzobiorcy są traktowani jak równi sobie, nie jak rzemieślnicy, ale jak partnerzy biznesowi. Franczyza to nie tylko model biznesowy, ale także wartość społeczna - dodał<sup>35</sup>.

## PODSUMOWANIE

Analizując strukturę polskiego rynku leasingu, możemy znaleźć informacje o procesie wprowadzania tego typu finansowania, jego rozwoju na przestrzeni dziesięcioleci oraz pozycji naszego rynku na świecie. Do istotnych cech tego typu finansowania należą m.in. Transakcje leasingowe nie są traktowane w bilansie jako zobowiązania, a więc nie wpływają na zdolność kredytową przedsiębiorstwa. Jednak, jak podają w ostatnich miesiącach publikacje Związku Polskiego Leasingu (ZPL), na rynek leasingowy negatywnie wpłynęła pandemia koronawirusów. Natychmiast po ogłoszeniu pierwszych przypadków zakażenia w Polsce stwierdzono, że duża liczba leasingobiorców zaczęła anulować rozpoczęte już negocjacje najmu i wycofała swoje wnioski. Wielu najemców zostało zmuszonych do nagłego zaprzestania prowadzenia działalności gospodarczej.

Globalizacja i rozwój technologii zwiększyły potrzebę wchodzenia przedsiębiorstw na rynki międzynarodowe, ale różnorodność rynków międzynarodowych stwarza bariery, które przedsiębiorcom samotnym lub bez znajomości rynku lokalnego trudno jest pokonać. Z drugiej strony, dostępność międzynarodowej edukacji i doświadczeń zawodowych za granicą zwiększyła potrzebę samorealizacji ludzi i ich zainteresowanie zakładaniem własnych firm.

Franchising okazał się jedną z najpopularniejszych form rozwoju biznesu, łączącą oba te warunki. Uwaga, transfer wiedzy, doświadczenie i siła marki franchyzodawcy dają możliwość prowadzenia sprawdzonego biznesu z niskim ryzykiem niepowodzenia. Pozwala wybić się na arenie krajowej i międzynarodowej. Daje możliwości samorozwoju, pobudza przedsiębiorczość, tworzy

<sup>34</sup> <https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/eec-2021-rynek-franczyzy-w-polsce-relacja,203233.html> [data dostępu 19.03.2023].

<sup>35</sup> Tamże.

miejsca pracy i stymuluje społeczeństwo, wpływając tym samym pozytywnie na wzrost gospodarczy.

## BIBLIOGRAFIA

### **Strony internetowe:**

<http://piz.san.edu.pl/docs/e-XVI-4-2.pdf> [data dostępu 19.03.2023].

<http://www.fmleasing.pl/aktualnosci/rynek-leasingu-2021> [data dostępu 19.03.2023].

<https://www.portalspozywczy.pl/handel/wiadomosci/eec-2021-rynek-franazyzy-w-polsce-relacja,203233.html> [data dostępu 19.03.2023].

<https://www.parkiet.com/transport/art36828991-leasing-hamuje-ale-spokojnie-klopoty-z-podaza-i-popytem> [data dostępu 19.03.2023].

## CURRENT STATE OF THE POLISH LEASING AND FRANCHISING MARKET

Abstract: Many entities, when starting and running their business, are looking for the capital necessary for their development. One of the most popular sources of external financing on the Polish and global markets is leasing. The benefits of financing business activities with leasing mean that an increasing number of entities, both in our country and throughout the European Union, choose this form of capital raising. An important feature of this type of financing is that it does not affect the assessment of the company's creditworthiness, because the leasing operation is not treated as a liability in the balance sheet. Franchising has become one of the most common forms of business development. The dynamic process of globalization requires the internationalization of business. This form of development has proven to be a concept that allows enterprises to gain a competitive advantage on local and global markets. At the same time, the very concept of franchising has been constantly changing over the years. The aim of this article is to present current trends in the development of leasing and franchising in Poland.

Keywords: business activity, sources of financing,

ŁUKASZ JABŁOŃSKI  
JOANNA OLSZOWY  
ANNA STAŃCZYK

# NOWOCZESNE METODY I NARZĘDZIA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

**Abstrakt:** Dzisiejsze przedsiębiorstwa działają w konkurencyjnym, szybkim i często nieprzewidywalnym środowisku. Dlatego konieczne jest stosowanie odpowiednich narzędzi, aby zarządzać nimi zgodnie z prawem. Potrzeba ta doprowadziła do powstania wielu koncepcji, metod i technik organizacyjnych i zarządczych. Wyzwaniem jest pełne zrozumienie, wybór i przygotowanie do praktycznego zastosowania tych narzędzi i ich efektywnego wykorzystania. Trudność w wyborze dostępnych koncepcji i metod polega na tym, że są one wykorzystywane w wielu różnych działaniach przedsiębiorstwa. W szczególności zarządzanie produkcją i logistyką może wykorzystywać różnorodne metody. Z tego powodu niniejszy artykuł skupia się na tych zagadnieniach.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie, nowoczesność, metody, współczesne organizacje, benchmarking, outsourcing

## WPROWADZENIE

Współcześnie organizacje funkcjonują w warunkach rozwijającej się zmieniającej się gospodarki, a zarządzanie nimi – w ujęciu ogólnym – sprowadza się do ustalenia celów, jakie podmiot zamierza osiągnąć w przyszłości, jak również podjęcia działań ukierunkowanych na ich realizację przy wykorzystaniu dostępnych zasobów.

Obecnie obserwuje się potrzebę dużej innowacyjności przedsiębiorstw. Innowacyjność ta przejawia się we wdrażaniu do praktyki przemysłowej nowych rozwiązań zarówno o charakterze produktowym, technologicznym,

jak i organizacyjnym. Problematyka jest o tyle istotna, że obserwuje się szybkie skracanie cykli życia wyrobów, pojawianie się nowych technologii, w tym informatycznych, rośnie dynamika wprowadzania na rynek nowych produktów itp. W artykule przedstawiono problemy związane z wykorzystaniem nowoczesnych metod zarządzania produkcją. Różnorodność istniejących i pojawiających się nowych metod nasuwa pytanie, na ile metody te są przydatne, gdy wdrażane są oddzielnie, czy też powinny być stosowane łącznie, jakie z tego tytułu firma odnosi korzyści.

W ekonomii i naukach o zarządzaniu występuje wiele zjawisk i zjawisk. Pomimo prób ilościowego opisu i naukowego zbadania problemu Interpretacja jest nadal wielowymiarowa i nie znaleziono jednolitego rozwiązania. Problem wyboru odpowiedniej metody zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa jest bardzo ciekawym zagadnieniem badawczym. Ten rozwój zdeterminowany Wpływa na to wiele czynników, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych i zewnętrzne. Niewątpliwie złożoność nowych warunków ekonomicznych i ICT ma kluczowe znaczenie dla funkcjonowania organizacji i rozwój. Ważne jest, aby wybrać odpowiednią metodę za skuteczność podejmowanych działań. Główny celem pracy jest przedstawienie wybranych podejść do zarządzania w innowacyjnym przedsiębiorstwie.

## SYSTEM ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

Przedsiębiorstwa, jak wszystkie organizacje, charakteryzują się posiadaniem cyklu rozwojowego. Taki cykl dla każdej firmy jest inny, uzależniony od rodzaju działalności, charakteru branży czy specyfiki wytwarzanych wyrobów. Choć są bardzo różne, to w cyklach rozwojowych można dopatrywać się pewnych stałych elementów, mniej lub bardziej pasujących do pewnego schematu. Okresy zmian ewolucyjnych przeplatają się z rewolucjami. Jeżeli przedsiębiorstwo ma dobrze funkcjonować, konieczne jest wypracowanie metod radzenia sobie zarówno z jednym, jak i z drugim rodzajem zmian. Właśnie w tym pomaga przydatne narzędzie, jakim jest system zarządzania przedsiębiorstwem<sup>1</sup>.

Rozwój przedsiębiorstwa wiąże się zatem z licznymi procesami. Ich cele są różne: nadążenie za konkurencją, dostosowanie do aktualnych potrzeb rynku, wdrażanie technologii, które stały się bardziej nowoczesne. To tylko kilka przykładów, pokazujących, że firma, która chce się rozwijać, musi

---

<sup>1</sup> [https://optimakers.pl/system-zarzadzania-przedsiębiorstwem/?gclid=Cj0KCQiAw8O-eBhCeARIsAGxWtUzRJKtWpI1gWvDI\\_Up9D03uhy8xDhpATyRRnZRag0NxfA0VJsnealkaAs-FEALw\\_wcB](https://optimakers.pl/system-zarzadzania-przedsiębiorstwem/?gclid=Cj0KCQiAw8O-eBhCeARIsAGxWtUzRJKtWpI1gWvDI_Up9D03uhy8xDhpATyRRnZRag0NxfA0VJsnealkaAs-FEALw_wcB) [data dostępu 05.01.2023]

wypracować system zarządzania zmianami. Przy jednoczesnym zachowaniu porządku dotychczasowej organizacji<sup>2</sup>.

## INNOWACJE W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH PERMANENTNEJ ZMIANY

W literaturze istnieje wiele definicji innowacji. Innowacyjność jest coraz częściej definiowana jako tworzenie i stosowanie nowej wiedzy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Innowacyjność obejmuje technologie, gospodarkę, społeczeństwo i kulturę<sup>3</sup>.

Innowacyjność zależy dziś od stałej zdolności do organizowania i wykorzystywania wiedzy w produkcji, tworzenia dodatkowej, nowej wiedzy i jej szybkiego transferu do procesu innowacyjnego. Promise Innovation elastycznie reaguje na zmieniające się warunki rynkowe i nowe wyzwania, oferując innowacyjne rozwiązania w swoich wewnętrznych działaniach i na rynkach usług.

Współcześnie innowacje odgrywają ważną rolę w procesach zarządzania przedsiębiorstwami. Są one podstawą zdobywania udziału w rynku, konkurencyjności i sprawnej obsługi klienta. Innowacje, jako produkt wiedzy, są źródłem korzyści ekonomicznych i konkurencyjności dla przedsiębiorstw w kraju i za granicą oraz podstawą budowy gospodarki opartej na wiedzy. Innowacyjność jest jedną z najważniejszych determinant rozwoju gospodarczego państw i przedsiębiorstw. Decyduje ona nie tylko o tempie i kierunku rozwoju gospodarczego, ale także w dużym stopniu określa formę i strukturę współpracy międzynarodowej przedsiębiorstw oraz jest wyznacznikiem międzynarodowej konkurencyjności. W niestabilnej gospodarce konkurencyjność przedsiębiorstw zależy od tego, jak szybko są one w stanie wprowadzać i wdrażać innowacje.

Każda innowacja niesie ze sobą dużą niepewność co do jej rzeczywistego wpływu, zwłaszcza w czasach niepewności gospodarczej. Aby osiągnąć innowacyjność, firmy muszą zainwestować w odpowiednie fundusze, właściwych ludzi, wiedzę i umiejętności oraz właściwą kulturę, która wspiera kreatywność i otwartość na nowe pomysły.

---

<sup>2</sup> Tamże.

<sup>3</sup> M. Nowicka-Skowron, P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*. „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica”, nr 226, 2009, s. 41.



Dzisiejsze firmy skutecznie konkurują także swoimi łańcuchami dostaw, współpracując ściślej ze wszystkimi firmami zaangażowanymi w dostarczanie produktów lub obsługę klienta. Bliższa współpraca pomiędzy firmami tworzącymi łańcuch dostaw może obniżyć koszty i zwiększyć sprzedaż poprzez poprawę obsługi klienta; oraz zmniejszyć i poprawić wykorzystanie całego łańcucha dostaw, w tym zapasów, należności krótkoterminowych, gotówki i środków trwałych. Powyższe korzyści osiągane są również dzięki innowacyjności procesów zarządzania łańcuchem dostaw, co jest szczególnie istotne w środowisku podwyższonego ryzyka związanego z wahaniami koniunktury.

Innowacje coraz częściej realizowane są w złożonych łańcuchach i sieciach współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. W takich przypadkach ważna jest analiza, które podmioty i w jakim stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości oraz w jaki sposób tworzona wartość jest przez nie przechwytywana. W przeszłości duże i wysoce zintegrowane firmy tworzyły i czerpały większość swojej wartości z innowacji. Dziś w większości branż podział tworzonej wartości odbywa się między kilkoma firmami. Podczas gdy firma wiodąca i jej udziałowcy są zazwyczaj głównymi beneficjentami innowacji, rośnie liczba i różnorodność kategorii innych podmiotów, które przechwytyują część wartości, w tym dostawców komplementarnych towarów i usług, klientów i społeczności lokalnych<sup>4</sup>.

Kiedy gospodarka ulega wahanom, firmy mogą opracować unikalne konfiguracje działań i rozwiązań, których konkurenci nie mogą, poprzez innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne, oraz dostarczać na rynek produkty i usługi spełniające pragnienia i oczekiwania klientów, we właściwym czasie i z wydajnością korporacyjną.

### 3 NOWOCZESNE KONCEPCJE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM

#### **Model 7S McKinsey**

Opracowany przez firmę doradcą McKinsey w latach 80.tych, zakłada wpływ 7 czynników na rozwój i funkcjonowanie firmy. Wszystkie nazwy zaczynają się na literę „S” (w j. angielskim) stąd nazwa modelu. Elementy, które wpływają na organizację to<sup>5</sup>:

---

<sup>4</sup> W. Rudny, *Globalne łańcuchy wartości: kto kreuje i kto przejmuje wartość z innowacji*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 3, 2013, s. 416.

<sup>5</sup> <https://www.saldeosmart.pl/blog/3-nowoczesne-koncepcje-zarzadzania-przedsiębiorstwem/> [data dostępu 05.01.2023].

1. Strategia (wizja długoterminowa) – *strategy*
2. Struktura – *structure*
3. Procedury w organizacji – *systems*
4. Styl zarządzania – *style*
5. Zespół – *staff*
6. Umiejętności pracowników – *skills*
7. Wartości – *sharedvalues*

Pierwsze trzy elementy odnoszą się do elementów "twardych", a ostatnie cztery do elementów "miękkich". Ramy 7S są dobrym punktem wyjścia do analizy stanu firmy i znalezienia obszarów do poprawy. Pomaga również określić mocne i słabe strony firmy oraz opracować strategię wdrażania zmian.

### **Koncepcja systemu idealnego G. Nadler**

Ta metodologia nie jest nowa i istnieje od ponad 40 lat. Niemniej jednak jest to ciekawy sposób spojrzenia na proces zarządzania firmą. W odróżnieniu od tradycyjnych koncepcji (Lean Management, Six Sigma) nie dąży do ideału poprzez doskonalenie istniejących systemów, ale wychodzi od wizji firmy, która powinna istnieć i dopasowuje tę wizję do realiów rynku<sup>6</sup>.

Pierwszym krokiem jest stworzenie idealnego modelu przedsiębiorstwa, w którym koszt dostarczenia produktu lub usługi jest zerowy. Jest to sytuacja idealna (choć oczywiście nie da się jej osiągnąć). Lepsze rozwiązanie można znaleźć poprzez opracowanie rozwiązań jak najbardziej zbliżonych do idealnego modelu, a następnie poprzez opracowanie różnych wariantów tego rozwiązania<sup>7</sup>.

Według Nadlera koncepcja ta jest bardziej skuteczna niż indywidualne procesy doskonalenia procesów, które są realizowane "od dołu". Dzieje się tak dlatego, że naprawiając jeden proces nie ryzykuje się negatywnego wpływu na inne procesy (i pozostawienia salda na poziomie zero). Jednocześnie wymaga ona niezwyklej dalekowzroczności i zdolności do stworzenia najpierw wizji tego, jak powinno być, a następnie dostosowania wszystkich elementów systemu do tej wizji. Koncepcja systemu idealnego jest rzadko stosowana jako ogólna metodologia, ale może być z powodzeniem stosowana do specyficznych dla rynku produktów i usług.

---

<sup>6</sup> <https://www.saldeosmart.pl/blog/3-nowoczesne-koncepcje-zarzadzania-przedsiębiorstwem/> [data dostępu 05.01.2023].

<sup>7</sup> Tamże.

## Turkusowe zarządzanie

Według Nadlera koncepcja ta jest bardziej skuteczna niż pojedyncze procesy doskonalenia procesów realizowane "od dołu". Nie ma bowiem ryzyka, że zmiana jednego procesu będzie miała negatywny wpływ na inne procesy (doprowadzenie salda do zera). Jednocześnie wymaga on niezwyklej dalekowzroczności i umiejętności najpierw opracowania wizji tego, czym powinien być, a następnie doprowadzenia wszystkich elementów systemu do zgodności z tą wizją. Koncepcja systemu idealnego jest rzadko stosowana jako ogólna metodologia, ale może być z powodzeniem stosowana do produktów i usług specyficznych dla danego rynku<sup>8</sup>.

W organizacji Turquoise nie ma sztywnej hierarchii ani struktury. Nie ma zarządzania, nie ma odpowiedzialności, nie ma sprawdzania, czy każdy zrobił to, co miał zrobić. Oczekuje się, że każdy chce wykonywać swoją część i jest zaangażowany w swoją pracę. Ważne jest, aby pracownicy robili tylko to, co potrafią, co sprawia im przyjemność i za co mogą być rozliczani<sup>9</sup>. W organizacjach niebieskich i turkusowych tradycyjna kolejność jest całkowicie odwrócona. Na przykład o wynagrodzeniach nie decyduje szef, ale sami pracownicy i cały zespół. Jest otwartość co do wynagrodzeń i przejrzystość co do pracy<sup>10</sup>.

## NAJPOPULARNIEJSZE METODY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM - TOP7

Współcześnie najczęściej stosowane praktyki zarządzania przedsiębiorstwem uwzględniają wiele różnych i dynamicznie zmieniających się czynników. Niezależnie od tego, w jakiej branży działa Twoja firma, znalezienie odpowiedniego podejścia do zarządzania nie musi być problemem<sup>11</sup>.

Do najpopularniejszych metod zarządzania przedsiębiorstwem zaliczamy<sup>12</sup>:

- **Benchmarking.** Jest to metoda polegająca na porównywaniu własnych rozwiązań z tymi, które stosują pozostałe przedsiębiorstwa funkcjonujące w danej branży. Poprzez zdobytą w ten sposób wiedzę dąży się do

---

<sup>8</sup> Tamże.

<sup>9</sup> Tamże.

<sup>10</sup> <https://www.saldeosmart.pl/blog/3-nowoczesne-koncepcje-zarzadzania-przedsiębiorstwem/> [data dostępu 05.01.2023].

<sup>11</sup> <https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawcow/2680/nowoczesne-modele-zarzadzania-przedsiębiorstwem> data dostępu 06.01.2023].

<sup>12</sup> Tamże.

udoskonalenia funkcjonowania firmy, wzrostu dochodów a także poprawy jakości obsługi klienta. Istotą benchmarkingu jest wyszukiwanie takich elementów i rozwiązań, które mają największy wpływ na prawdopodobieństwo osiągnięcia rynkowego sukcesu.

- **Controlling (ang. control - „kierowanie, opanowanie, sterowanie, regulowanie”).** W tym modelu określa się kryteria, według których ocenie poddawane są poszczególne procesy. Dokonanie oceny możliwe jest poprzez pozyskanie jak największej liczby szczegółowych informacji odnośnie działalności przedsiębiorstwa. Dzięki controllingowi w łatwy sposób można zweryfikować, które projekty i działania podejmowane do tej pory w ramach przedsiębiorstwa przynoszą wymierne korzyści, a które należy zmodyfikować bądź całkowicie z nich zrezygnować.

- **CRM (Customer Relationship Management).** Jej istotą jest kładzenie nacisku na pielegnowanie jak najlepszych i trwałych relacji z klientami. Teoretycy CRM wskazują, że relacje z klientami nie są jednorazowe, tylko są procesem. Firma stawiająca na CRM musi nieustannie dążyć do polepszenia obsługi klientów, oferowania im jak największej liczby możliwości a także skupiać się na pozyskiwaniu klientów najbardziej wartościowych. Niezwykle ważną rolę pełnią tu różnego rodzaju działania marketingowe, które muszą zapewniać stały kontakt z klientami. Muszą oni czuć, że są dla firmy ważni, dzięki czemu będą korzystać z jej usług w długoterminowej perspektywie.

- **ERP (ang. Enterprise Resource Planning).** Jest to określenie dla wyspecjalizowanych i kompleksowych rodzajów oprogramowania, które mają na celu wspomaganie procesów biznesowych realizowanych w ramach konkretnego przedsiębiorstwa. Dzięki ERP jedno oprogramowanie pozwala na zarządzanie wszystkimi zasobami firmy w jednym miejscu. Implementacja ERP przyczynia się do znaczącej poprawy obiegu informacji w przedsiębiorstwie. Kierownicy mają stały dostęp do wielu danych i informacji, a zatem mogą na bieżąco podejmować konieczne decyzje. Firma dysponująca ERP jest bardziej odporna na kryzysy wizerunkowe czy gospodarcze, gdyż jest w stanie szybciej modyfikować strategię w zależności od konkretnych okoliczności.

- **Zarządzanie procesowe.** Jest to metoda, która ma odpowiadać w szczególności na dynamiczne zmiany zarówno wewnątrz jak i zewnątrz organizacji a także zmieniające się potrzeby klientów. Do najważniejszych celów zarządzania procesowego zaliczamy usprawnienie procesów w organizacji, dostosowanie strategii do potrzeb klientów, wzrost rentowności, poprawę

efektywności poszczególnych działów, stosowanie nowoczesnych technologii cyfrowych, poprawę komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami.

- **Zarządzanie przez kompetencje.** Polega ona na korzystaniu przede wszystkim z wiedzy oraz osiągnięć i doświadczeń zatrudnianych pracowników. Reprezentanci tej teorii podkreślają, że prawdziwą siłą przedsiębiorstwa są kompetencje jej pracowników, gdyż ma to bezpośrednie przełożenie na jakość świadczonych usług oraz poziom zadowolenia klientów oraz partnerów biznesowych.

- **Outsourcing.** Polega on na przekazaniu wykonywania konkretnych zadań podmiotom zewnętrznym. W ramach outsourcingu przekazuje się zazwyczaj kompetencje w zakresie obsługi informatycznej, księgowości, szkoleń bądź zaopatrzenia.

Dzięki nowoczesnym technikom zarządzania firmą można osiągnąć znaczące rezultaty w stosunkowo krótkim czasie. Warto wiedzieć, że prawidłowo wdrożony model zarządzania może zwiększyć liczbę klientów, poprawić relacje z klientami i partnerami biznesowymi, zwiększyć rentowność firmy, obniżyć koszty, poprawić komunikację wewnętrzną, a także zapewnić odporność na różnego rodzaju kryzysy wizerunkowe i gospodarcze.

## CHARAKTERYSTYKA WYBRANYCH METOD ZARZĄDZANIA

Benchmarking i outsourcing są najczęściej wymieniane w opracowaniach dotyczących metod zarządzania stosowanych we współczesnych przedsiębiorstwach.<sup>13</sup> Wynika to z szerokiego rozpowszechnienia tych metod wśród przedsiębiorców, a także z prostoty i znajomości podstawowych zasad, które pozwalają na ich zastosowanie.

Dlatego w niniejszym artykule opisano szczegółową charakterystykę tych metod oraz przedstawiono sposób posługiwania się terminologią. Najczęściej spotykana koncepcja benchmarkingu mówi, że jest to szczegółowa analiza i odpowiednie przeprojektowanie określonego procesu występującego w jednej firmie w porównaniu z podobnymi procesami występującymi w innych firmach z tej samej branży. Definiuje się go zatem jako "ciągły proces porównywania wyników, produktów i usług, systemów zarządzania i procesów pojedynczej organizacji z wynikami jej bezpośrednich konkurentów działających

---

<sup>13</sup> A. Bienkowska, A. Zgrzywa-Ziemak, *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] Hożej M., Kral Z., *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011, s. 250-251

w tej samej branży i wiodących na rynku". Polega ona na traktowaniu firmy jako podmiotu ze słabościami, podejmowaniu działań korygujących i stosowaniu w kółko żmudnego i długotrwałego procesu doskonalenia i zmian. Dlatego zdaniem K. Ziemińnicza benchmarking jest ściśle związany z: „porównywaniem się z najlepszymi, dorównywaniem im, orientacją na najlepszą klasę wyrobów lub usług, uczeniem się od konkurentów”<sup>14</sup>.

Jest to również proces dotyczący ciągłego doskonalenia działania przedsiębiorstwa poprzez analizę, identyfikację, adaptację i wdrażanie w razie potrzeby rozwiązań innych organizacji. Założeniem podejścia odgórnego jest rozpoznanie słabych stron Twojej firmy i określenie mocnych stron, które posiadają Twoi konkurenci. Dlatego należy dokładnie przeanalizować słabe strony swojego biznesu, żmudnie śledzić pracę liderów i wdrażać rozwiązania z jednej organizacji po drugiej we własnej organizacji, aby w przyszłości zająć czołowe miejsce na rynku:<sup>15</sup>.

Przy czym najważniejszymi cechami benchmarkingu są<sup>16</sup>:

- nieprzerwany proces postępowania (niejednorazowa akcja),
- liczne porównania różnych komórek wewnątrz organizacji,
- konieczność pozyskiwania ogromnej ilości informacji za pośrednictwem różnych metod,
- porównywanie z podmiotami, zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego.

Według R. Pieske istnieją trzy rodzaje benchmarkingu, z których każdy ma szereg korzyści, które można uzyskać stosując go, jak również ograniczenia, które mogą negatywnie wpłynąć na wyniki firmy. W tabeli 1 przedstawiono rodzaje benchmarkingów oraz najczęstsze wady i zalety ich stosowania.

Jeśli chodzi o outsourcing, jest on ściśle związany z wydzieleniem określonej funkcji z istniejącej struktury organizacji, a następnie przekazaniem jej innym podmiotom gospodarczym do jej wykonywania<sup>17</sup> Najważniejszym elementem w tym przypadku było nawiązanie niezwykle trwałego partnerstwa, polegającego na współdziałaniu działań indywidualnych i między firmowych.

<sup>14</sup> W. Załoga, *Wybrane metody zarządzania w organizacjach XXI wieku*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012, s. 18.

<sup>15</sup> J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. PWE, Warszawa 2002, s. 262-263.

<sup>16</sup> Z. Mikołajczyk, *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] Błaszczuk W. (red.): *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. PWE, Warszawa 2005, s. 270.

<sup>17</sup> M.J., Radło, *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] Ciesielska D., Radło M.J. (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 9.

W związku z tym jedna ze stron jest zobowiązana do zakupu produktu/usługi (które wcześniej wygenerowała) od dotychczasowego partnera<sup>18</sup>.

**Tabela 1. Charakterystyka benchmarkingu oraz wady i zalety**

Rodzaje benchmarkingu	Charakterystyka	Zalety	Wady
<b>Wewnętrzny</b> (w obrębie przedsiębiorstwa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porównywanie oddziałów i zakładów wewnątrz firmy zdywersyfikowanej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• względnie łatwy dostęp do informacji</li> <li>• dobre wyniki w zróżnicowanych firmach</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zawężone pole widzenia</li> <li>• uprzedzenia w firmie</li> </ul>
Zorientowany na konkurencję	<ul style="list-style-type: none"> <li>• porównywanie firmy z liderem z tego samego sektora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozyskanie istotnych informacji</li> <li>• porównywalność produktów/procesów</li> <li>• względnie wysoka akceptacja ze strony zespołu</li> <li>• możliwość określenia swej pozycji wśród konkurencji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudności w pozyskaniu danych</li> <li>• niebezpieczeństwo kopiowania wąskich praktyk branżowych</li> </ul>
Funkcjonalny	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analizowanie, w jaki sposób inne podmioty realizują pewne funkcje wewnątrz organizacji (niekoniecznie z tego samego sektora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• względnie wysoka możliwość znalezienia innowacyjnych rozwiązań</li> <li>• zwiększenie udziału zespołów poszukiwaniu nowych pomysłów</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stosunkowo trudne wdrożenie</li> <li>• problem porównywalności</li> <li>• czasochłonna analiza</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Ziemięwicz K., Współczesne koncepcje i metody zarządzania. PWE, Warszawa 2009, s. 13-14

Literatura przedmiotu wskazuje na trzy główne algebry outsourcingu, które należy rozważyć na przestrzeni ostatnich trzech dekad. Pierwsza odnosi się do funkcji i procedur biznesowych, które nie mają żadnego związku z misją firmy lub kluczowymi możliwościami. Najważniejszym aspektem tej generacji jest minimalizacja kosztów i zatrudnienia poprzez podzlecenie prostych procesów, czyli cateringu, sprzątnia, ochrony.

Z kolei drugie pokolenie (połowa lat 80.) przełamywało korporacyjny stereotyp – stopniowo decydowało się na wykorzystanie outsourcingu w procesach wspierających ich kluczowe kompetencje. Wynika to z wysoce konkurencyjnego zachowania, a także rosnącego popytu ze strony potencjalnych klientów. Kolejnym bodźcem jest rewolucja związana z handlem

<sup>18</sup> M.J., Radło, *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] Ciesielska D., Radło M.J. (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011, s. 9.

usługami. Jeśli chodzi o ostatnią – trzecią generację – dotyczy ona zaledwie kilku podmiotów gospodarczych konkurujących w nowoczesnych sektorach, nastawionych na wykorzystanie technologii wysokiego poziomu. Pokolenie to charakteryzuje się ścisłą integracją klientów i dostawców poprzez umowy outsourcingowe oraz dobrze rozwiniętą sieć aktywnych relacji pomiędzy nabywcami a wyspecjalizowanymi dostawcami. Głównym powodem takich działań jest umiejętność lewarowania efektywności i innowacji we wszystkich procesach w celu szybkiego zaspokojenia potrzeb klientów<sup>19</sup>.

Współczesne organizacje wykorzystują outsourcing w różnych procesach i działalności swojego biznesu. Decydują się na jego zastosowanie, biorąc pod uwagę różnorodne motywy, takie jak<sup>20</sup>:

- liczne trudności wynikające z zarządzania poszczególnymi procesami organizacji,
- niewystarczające zasoby,
- możliwość kontroli i ewentualnej redukcji ponoszonych kosztów,
- uwolnienie zamrożonych środków finansowych z działalności, która nie ma charakteru
- podstawowego dla danego podmiotu,
- przesunięcie poszczególnych zasobów na inne/bardziej rokujące cele,
- rozproszenie ryzyka związanego z prowadzeniem działalności,
- umocnienie efektu reengineeringu,
- dostęp do najlepszych rozwiązań nawet w skali światowej,
- skoncentrowanie działalności firmy na głównych procesach, które dają przewagę konkurencyjną

Zaproponowany sposób zarządzania nie wymaga rozległej wiedzy na temat konkretnych metod działania i nie stanowi obciążenia spowodowanego dynamicznym wdrażaniem. Dlatego też, jeśli zostaną odpowiednio rozpoznani i świadomie wybrani przez przedsiębiorców, mogą przyczynić się do efektywniejszego prosperowania organizacji lepiej wykorzystać istniejące zasoby

## PODSUMOWANIE

Zarządzanie współczesną organizacją w dobie przemian i gwałtownego rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych jest zadaniem trudnym,

<sup>19</sup> Radło M.J.: op.cit., s. 14-15.

<sup>20</sup> A. Kupczyk, H., Korolewska-Mróż, *Czerwonka M.: Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawo Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998, s. 96- 98.



wymaga zastosowania holistycznego podejścia do przebiegu procesów oraz oceny determinant rozwoju przedsiębiorstwa. Niewątpliwie istotnym ułatwieniem w zarządzaniu organizacją są systemy i aplikacje informatyczne. Należy również podkreślić, że kwestie związane z zarządzaniem organizacją podlegają nieustannej zmianie. W praktyce gospodarczej stosowane są różne metody i narzędzia zarządzania, których wybór uzależniony jest od możliwości oraz potrzeb organizacji. Wspierają one skuteczność i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą mieć one charakter systemów zarządzania bądź też narzędzi, których zadaniem jest zapewnienie odpowiednich danych i informacji, odpowiednia prezentacja wyników, usprawnienie obszarów, procesów czy też całościowego zarządzania organizacją. Omówione narzędzia i metody są jedynie przykładem narzędzi wspierających osiągnięcie celów operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa.

Wszystkie przedsiębiorstwa znajdują się w określonym otoczeniu, którego elementy mają istotny wpływ na ich funkcjonowanie i rozwój. Przedsiębiorstwa wytwarzają produkty zaspokajające potrzeby klientów. W zamian klienci dostarczają przedsiębiorstwom wartość ekonomiczną, informacje oraz posiadaną wiedzę i doświadczenie. Między przedsiębiorstwami a elementami otoczenia (klientami) zachodzą więc ciągłe interakcje, którymi należy racjonalnie zarządzać, aby zachować niezbędną równowagę. Na burzliwe zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa powinny reagować zmianami wewnętrznymi. Tego typu zmiany przybierają postać innowacji, które dostarczają klientom określoną wartość. Aby wartość ta była oczekiwana, należy włączyć klientów do procesu współtworzenia innowacji. Kształtowanie wzajemnych relacji powinno mieć charakter modelowy. Działalność innowacyjna musi być objęta zarządzaniem na wzór zarządzania innymi obszarami funkcjonalnymi przedsiębiorstwa. Uwaga kierowników powinna się skupiać nie tylko na tworzeniu innowacji produktowych i procesowych, ale także innowacji zarządczych, skierowanych na kreowanie społecznego kapitału innowacji oraz innowacyjnego środowiska doświadczeń. Chodzi o wzmacnianie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa poprzez racjonalne zarządzanie innowacjami

Rozwój nowoczesnego przedsiębiorstwa niewątpliwie wiąże się ze wzrostem innowacyjności, co z kolei wymaga nowoczesnego podejścia do procesów zachodzących w organizacji. Elastyczne i dynamiczne reagowanie na zmiany rynkowe zapewnia wysoki poziom konkurencyjności i unikalny potencjał biznesowy. Świadome wykorzystywanie kreatywnych obszarów doskonalenia i rozwoju w zarządzaniu przedsiębiorstwem przyczynia się do lepszego funkcjonowania i właściwego wykorzystania dostępnych zasobów.

Dzięki wykorzystaniu outsourcingu i benchmarkingu organizacje mogą skupić się na najważniejszych elementach zarządzania, jednocześnie bacznie obserwując pracę innych i stale wprowadzając lepsze rozwiązania do własnej działalności, przyczyniając się tym samym do korzystniejszych wyników. Należy jednak pamiętać, że stosowanie metod zarządzania może przynieść satysfakcjonujące efekty tylko wtedy, gdy przedsiębiorca jest świadomy ich użyteczności i świadomie wybiera metodę zgodnie z potrzebami swojej organizacji. W efekcie znajomość poszczególnych metod pozwala na dostosowanie ich do specyfiki działalności i osiągnięcie pożądaných rezultatów w przyszłości.

## BIBLIOGRAFIA

- Bieńkowska A., Zgrzywa-Ziemak A., *Współczesne metody zarządzania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce – identyfikacja stanu istniejącego*, [w:] Hojce M., Kral Z. (red), *Współczesne metody zarządzania w teorii i praktyce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2011
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Prawo Ekonomiczne INFOR, Warszawa 1998.
- Mikołajczyk Z., *Metody zarządzania zmianami w organizacji*, [w:] Błaszczuk W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, PWE, Warszawa 2005.
- Nowicka-Skowron M., P. Pachura, *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 226, 2009.
- Poznańska K., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] Lichniak I. (red.), *Nauka o przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
- Radło M.J., *Outsourcing w strategiach przedsiębiorstw*, [w:] Ciesielska D., Radło M.J. (red.), *Outsourcing w praktyce*, Poltext, Warszawa 2011.
- Rudny W., *Globalne łańcuchy wartości: kto kreuje i kto przejmuje wartość z innowacji*, „Zarządzanie Finansy”, nr 4, cz. 3, 2013.
- Załoga W. (red.), *Wybrane metody zarządzania w organizacjach XXI wieku*, Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa 2012.

### Strony internetowe

[https://optimakers.pl/system-zarzadzania-przedsiębiorstwem/?gclid=Cj0KCQiAw8OeBhCeARIsAGxWtUzRJKtWpI1gWvDI\\_Up9D03uhy8xDhpATyRRnZRag0NxfA0VJsnealkaAs-FEALw\\_wcB](https://optimakers.pl/system-zarzadzania-przedsiębiorstwem/?gclid=Cj0KCQiAw8OeBhCeARIsAGxWtUzRJKtWpI1gWvDI_Up9D03uhy8xDhpATyRRnZRag0NxfA0VJsnealkaAs-FEALw_wcB) [data dostępu 05.01.2023].

<https://www.saldeosmart.pl/blog/3-nowoczesne-koncepcje-zarzadzania-przedsiębiorstwem> [data dostępu 05.01.2023].

<https://www.aplikuj.pl/porady-dla-pracodawcow/2680/nowoczesne-modele-zarzadzania-przedsiębiorstwem> [data dostępu 05.01.2023].

## MODERN METHODS AND BUSINESS MANAGEMENT TOOLS

**Summary:** The article classifies various management methods used in modern enterprises. It also focuses on the methods most used in organizations and the topics of empirical research conducted by researchers. Its main goal is to make entrepreneurs aware of the opportunities offered using a particular method. At the same time, he pointed out that the increase in efficiency is related to the proper adaptation of the same thoughts to the specifics of the organization's operations.

**Keywords:** management, modernity, methods, modern organizations, benchmarking, outsourcing



ISBN 978-83-67959-20-9