



Redakcja  
Krzysztof Markowski



# Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw z Lubelszczyzny



Studium empiryczne



 **EUROPEJSKI  
DOM SPOTKAŃ**  
FUNDACJA NOWY STAW  
*dla wolności i solidarności*

 **INSTYTUT  
RYNKU PRACY**  
FUNDACJA NOWY STAW

Lublin 2011

**Perspektywy rozwoju  
przedsiębiorstw  
z Lubelszczyzny**



[www.eds-fundacja.pl](http://www.eds-fundacja.pl)

[www.irp-fundacja.pl](http://www.irp-fundacja.pl)

ul. Marii Skłodowskiej-Curie 3; 20-029 Lublin

tel. +48 81 534 61 91

fax +48 81 534 61 92



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana  
z Europejskiego Funduszu Społecznego  
w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki

Redakcja  
Krzysztof Markowski

# **Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw z Lubelszczyzny**

**Studium empiryczne**

**Lublin 2011**

Publikacja jest częścią projektu „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie Lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza.” realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej z Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja bezpłatna.

Publikacja dostępna także w wersji elektronicznej na stronie [www.irp-fundacja.pl](http://www.irp-fundacja.pl)

Redakcja	dr Krzysztof Markowski
Recenzenci:	prof. dr hab. Genowefa Sobczyk dr hab. Stanisław Ślusarczyk
Skład, druk i oprawa	Petit Skład–Druk–Oprawa ul. Tokarska 13, 20-210 Lublin
Wydawca:	Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw Lublin 2011
ISBN:	978-83-62859-00-9
	Lublin 2011

**EUROPEJSKI DOM SPOTKAŃ – FUNDACJA NOWY STAW** od 1993 roku pracuje na rzecz budowy społeczeństwa obywatelskiego i solidarności między narodami.

Aktywnie wspieramy członkostwo Polski w Unii Europejskiej. Promujemy Lublin i Lubelszczyznę jako miejsce spotkania różnych kultur i narodów. Nasze działania skierowane są na rzecz wspierania i umacniania ukształtowanych przez chrześcijaństwo podstawowych wartości demokracji: społecznej gospodarki rynkowej oraz solidarności pomiędzy narodami.

Cele Fundacji:

- promocja postaw obywatelskich
- wspieranie państw Europy Wschodniej w ich wysiłkach ku demokracji i budowy społeczeństwa obywatelskiego
- mobilizowanie obywateli, szczególnie młodego pokolenia do aktywności społecznej i odpowiedzialności za własne wspólnoty
- merytoryczne i organizacyjne wsparcie instytucji działających na rzecz rynku pracy, aktywizacja bezrobotnych, szczególnie z terenów wiejskich, wspieranie rozwoju ekonomii społecznej
- promocja idei społeczeństwa opartego na wiedzy, wykorzystującego nowoczesne narzędzia i techniki multimedialne
- praca na rzecz świadomego i efektywnego członkostwa Polski w Unii Europejskiej

Cele te fundacja realizuje poprzez działy programowe: Regionalne Centrum Informacji Europejskiej [www.rcie.lublin.pl](http://www.rcie.lublin.pl), Sieć Europe-Direct [www.europe-direct.lublin.pl](http://www.europe-direct.lublin.pl), Akademia Złota 9, Europejskie Centrum Współpracy Młodzieży, Centrum Mediów Obywatelskich [www.ngotv.eu](http://www.ngotv.eu), Instytut Rynku Pracy [www.irp-fundacja.pl](http://www.irp-fundacja.pl). Każdego roku organizowanych jest kilkadziesiąt projektów, warsztatów i konferencji regionalnych, krajowych i międzynarodowych. Do najważniejszych z nich należy Forum Ekonomiczne Młodych Liderów (Krynica/Nowy Sącz) [www.forum-leaders.eu](http://www.forum-leaders.eu) oraz Chrześcijański Tydzień Społeczny (Wrocław, Lublin, Gdańsk) [www.tydzienSpoeczny.org.pl](http://www.tydzienSpoeczny.org.pl). Fundacja jest m.in. laureatem konkursu obywatelskiego Pro Publico Bono w kategorii „Dyplomacja społeczna”.

Dane adresowe:

**EUROPEJSKI DOM SPOTKAŃ-FUNDACJA NOWY STAW**

ul. Marii Skłodowskiej-Curie 3, 20-029 Lublin

tel. 81 534 61 91, fax 81 534 61 92

e-mail: [eds@eds-fundacja.pl](mailto:eds@eds-fundacja.pl)

[www.eds-fundacja.pl](http://www.eds-fundacja.pl)

**INSTYTUT RYNKU PRACY** jest działem programowym Europejskiego Domu Spotkań – Fundacji Nowy Staw.

Misją Instytutu jest udzielanie profesjonalnego wsparcia aktualnym i potencjalnym uczestnikom rynku pracy w ich rozwoju w duchu poszanowania godności człowieka jako podmiotu pracy.

Misję tą realizujemy m.in. poprzez wspieranie instytucjonalnych i indywidualnych uczestników rynku pracy, pomoc bezrobotnym i poszukującym pracy, prowadzenie analiz i badań naukowych w zakresie zagadnień rynku pracy, szkolenia i doradztwo dla pracowników przedsiębiorstw, administracji samorządowej i instytucji rynku pracy, rozwijanie idei ekonomii społecznej, inicjowanie dyskusji nad kształtem życia społecznego oraz zagadnieniami społeczno-gospodarczymi w oparciu o katolicką naukę społeczną.

Swoje cele realizujemy poprzez organizację seminariów, konferencji, szkoleń, warsztatów, analiz i badań. Instytut Rynku Pracy realizuje także projekty międzynarodowe.

W swej działalności Instytut Rynku Pracy aktywnie współpracuje z organizacjami podobnym profilu, a także z przedsiębiorcami, uniwersytetami, urzędami pracy z kraju i z zagranicy. W realizacji naszych działań współpracujemy również z naukowcami z uczelni wyższych oraz ekspertami z wielu dziedzin związanych z rynkiem pracy i rozwojem społecznym.

Instytut posiada siedzibę w Lublinie, oraz biura regionalne w Radomiu, Płocku, Ostrołęce, Kielcach i Rzeszowie.

Realizujemy wiele projektów współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej. Posiadamy duże doświadczenie w przygotowywaniu i realizacji projektów unijnych.

Inspiracją do podejmowanych przez nas działań są zrealizowane i prowadzone **projekty badawcze** – badania uczestników rynku pracy, osób niepełnosprawnych, procesów migracyjnych, przedsiębiorców. Specjalizujemy się w **projektach szkoleniowych**, adresowanych do różnych grup odbiorców: osób bezrobotnych, w tym szczególnie do kobiet czy osób w wieku powyżej 45 roku życia, osób zagrożonych wykluczeniem społecznym, osób niepełnosprawnych, matek wracających na rynek pracy po przerwach związanych z opieką nad dziećmi, młodzieży do 25 roku życia, nauczycieli, doradców zawodowych, pracowników administracji publicznej i edukacji, przedsiębiorców. Prowadzimy działania wspierające rozwój ekonomii społecznej.

Szczegółowe informacje na temat naszych projektów można znaleźć na stronie internetowej **[www.irp-fundacja.pl](http://www.irp-fundacja.pl)**.

Zapraszamy do współpracy!

**INSTYTUT RYNKU PRACY – FUNDACJA NOWY STAW**

ul. Marii Skłodowskiej-Curie 3, 20-029 Lublin

tel. 81 534 61 91, fax 81 534 61 92

e-mail: [instytut@irp-fundacja.pl](mailto:instytut@irp-fundacja.pl)

[www.irp-fundacja.pl](http://www.irp-fundacja.pl)

# Spis treści

<b>1. Wprowadzenie</b> .....	9
Część I.	
<b>ZAGADNIENIA WSTĘPNE</b>	
<b>2. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju</b>	
– <i>Krzysztof Markowski</i> .....	17
2.1. Ogólna charakterystyka województwa lubelskiego .....	17
2.2. Gospodarka regionu .....	19
2.3. Atrakcyjność inwestycyjna .....	25
2.4. Nakłady inwestycyjne na Lubelszczyźnie .....	29
2.5. Czynniki ludzki .....	29
2.5.1. Edukacja .....	29
2.5.2. Lokalny rynek pracy .....	30
2.6. Możliwości rozwoju województwa lubelskiego .....	32
<b>3. Metodologia badań pracodawców</b>	
– <i>Krzysztof Markowski, Bohdan Rożnowski, Dorota Bryk, Konrad Konefał</i> .....	33
3.1. Hipotezy badawcze w kontekście zmiennych uwzględnionych w badaniach ...	35
3.1.1. Przekonania na temat przywiązania pracowników do organizacji .....	35
3.1.2. Skłonność – awersja do ryzyka .....	35
3.1.3. Kultura organizacji .....	36
3.1.4. Strategie postępowania w obecnej sytuacji .....	38
3.1.5. Oczekiwania konsumenckie – wskaźnik optymizmu konsumentów .....	39
3.1.6. Innowacyjność .....	41
3.2. Procedura badań .....	42
3.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw .....	42
<b>4. Aktualna i prognozowana kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw</b>	
– <i>Konrad Konefał, Bohdan Rożnowski</i> .....	46
4.1. Wpływ światowego kryzysu gospodarczego .....	46
4.2. Obroty, nakłady na inwestycje i wynik finansowy firm .....	51
4.3. Zatrudnienie .....	57
Część II.	
<b>ZWIĄZEK CZYNNIKÓW DOTYCZĄCYCH WĘTRZA ORGANIZACJI Z PLANOWANYMI ZMIANAMI     W ZATRUDNIENIU I KONDYCJĄ EKONOMICZNĄ BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW</b>	
<b>5. Wykorzystanie technologii teleinformatycznych</b> – <i>Marcin Marczyk</i> .....	65
5.1. Podstawy teoretyczne .....	65
5.2. Informatyzacja przedsiębiorstw .....	67
5.3. ICT w przedsiębiorstwach .....	70
5.4. Zasoby ICT .....	77
5.5. Relacje pomiędzy zasobami ICT a sprawnością przedsiębiorstw .....	78



<b>6. Czynniki i strategie konkurencyjności przedsiębiorstw – Marcin Marczuk</b> .....	83
6.1. Podstawy teoretyczne .....	83
6.2. Czynniki konkurencyjności .....	84
6.3. Strategie przedsiębiorstw .....	86
<b>7. Psychospołeczne uwarunkowania kondycji ekonomicznej i zmian w zatrudnieniu w przedsiębiorstwach – Konrad Konefał</b> .....	92
7.1. Stosunek do ryzyka .....	94
7.2. Przywiązanie pracowników do organizacji .....	95
7.3. Kultura organizacyjna .....	97
<b>8. Innowacyjność lubelskich przedsiębiorstw – Krzysztof Markowski</b> .....	100
8.1. Funkcjonowanie przedsiębiorstw .....	101
8.2. Innowacyjność firm .....	110
8.3. Rodzaje wprowadzanych innowacji .....	113
<b>9. Cele strategiczne i podejmowane działania wobec szans i zagrożeń – Bohdan Rożnowski</b> .....	117
Część III.	
<b>ZWIĄZEK CZYNNIKÓW POCHODZĄCYCH Z OTOCZENIA ZEWNĘTRZNEGO ORGANIZACJI Z PLANOWANYMI ZMIANAMI W ZATRUDNIENIU I KONDYCJĄ EKONOMICZNĄ BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW</b>	
<b>10. Fundusze unijne a kondycja przedsiębiorstw – Dorota Bryk</b> .....	133
10.1. Aktualne wykorzystywanie środków z funduszy unijnych .....	136
10.2. Wykorzystywanie środków z funduszy unijnych a kondycja przedsiębiorstw ..	137
10.3. Korzystanie z pomocy zewnętrznej przy ubieganiu się o środki z funduszy unijnych .....	138
10.4. Korzystanie z pomocy zewnętrznej przy ubieganiu się o środki z funduszy unijnych a kondycja przedsiębiorstw .....	139
10.5. Plany dotyczące ubiegania się o środki z funduszy unijnych .....	139
10.6. Plany dotyczące ubiegania się o środki z funduszy unijnych a kondycja przedsiębiorstw .....	140
10.7. Spostrzeganie środków z funduszy unijnych jako szansy na rozwój przedsiębiorstw .....	141
<b>11. Przygotowania przedsiębiorców do Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 r. – Konrad Konefał, Dorota Bryk</b> .....	143
11.1. Podejmowanie działań w związku z mistrzostwami .....	144
11.2. Oddziaływanie mistrzostw na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw .....	151
<b>12. Postrzeganie sytuacji gospodarczej w regionie – Bohdan Rożnowski</b> .....	154
12.1. Oszacowanie poziomu optymizmu konsumenckiego przez przedsiębiorców ..	164
12.2. Trendy z opinii pracodawców .....	167
Część IV.	
<b>WNIOSKI I REKOMENDACJE</b>	
<b>13. Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw z terenu województwa lubelskiego w wypowiedziach badanych oraz rekomendacje przedsiębiorców – Dorota Bryk</b> ..	171
<b>14. Wybrane wywiady z przedsiębiorcami – opracowanie Dorota Bryk</b> .....	189
14.1. Wywiad pierwszy .....	189
14.2. Wywiad drugi .....	194
<b>15. Rekomendacje</b> .....	203
<b>Bibliografia</b> .....	209
<b>Spis tabel i rysunków</b> .....	212

# 1. Wprowadzenie

Światowa gospodarka rozwija się w sposób cykliczny. Oznacza to, że naturalnym sposobem funkcjonowania systemu wolnorynkowego są wahania koniunkturalne. Po czasie szybkiego wzrostu gospodarczego przychodzi czas spowolnienia, stagnacji, który nawet może przerodzić się w silne załamanie. We współczesnej gospodarce procesy te ulegają wzmocnieniu na skutek globalizacji. Z jednej strony wzajemna sieć powiązań i zależności w globalnej gospodarce stwarza dla uczestników rynku nieograniczone możliwości rozwoju, a z drugiej zwiększa się podatność gospodarek krajowych na światowe wahania gospodarcze. W konsekwencji dany kraj nie może uniknąć spowolnienia gospodarczego, które wywołane jest przyczynami zewnętrznymi.

W 2011 roku gospodarka światowa znajduje się w okresie przejściowym wychodzenia z ostatniego kryzysu gospodarczego. Uważa się, że jego źródłem było załamanie na rynku finansowym w Stanach Zjednoczonych w 2007 roku. Trudności sektora finansowego przeniosły się z kolei na realną gospodarkę i objęły swym zasięgiem wiele krajów na świecie. W wyniku zawirowań na rynku finansowym, przejawiającym się bankrutstwem kilku instytucji finansowych konsekwencje poniosły także przedsiębiorstwa i gospodarstwa domowe. Z powodu spadku zaufania na rynkach finansowych banki ograniczyły akcję kredytową, tym samym zmniejszając i utrudniając firmom i gospodarstwom domowym dostęp do zewnętrznego finansowania. W konsekwencji tego nastąpił spadek popytu na wiele towarów i usług, ograniczenie produkcji oraz konieczność obniżenia przez firmy kosztów. Konsekwencją zmniejszonego popytu oraz utrudnionego dostępu do kredytów było ograniczenie przez wiele firm produkcji oraz redukcji kosztów poprzez zwolnienia pracowników. Sytuacja niektórych przedsiębiorstw stawała się na tyle trudna, że prowadziło to wręcz do ich likwidacji lub upadłości.

W 2008 i 2009 r. sytuacja była na tyle poważna, że niektórzy otwarcie pisali o światowej recesji podobnej do tej z lat 30. (Beattie, 2008; Thornhill, 2008) oraz przedstawiali katastrofalne prognozy dotyczące upadłości firm. Zdaniem Hall'a (2009) liczba bankrutstw przedsiębiorstw w 2009 r. miała wzrosnąć o 35%, zmieniając światową gospodarkę w cmentarzysko. W Niemczech, u naszego największego partnera handlowego, w 2008 r. upadłości dotyczyły głównie sektora finansowego i nieruchomości, natomiast w 2009 obejmowały także firmy z sektorów produkcyjnych, zwłaszcza przemysłu motoryzacyjnego, chemicznego i telekomunikacyjnego. W Polsce w tym okresie sytuacja gospodarcza też była trudna w pierwszych pięciu miesiącach 2009 r. sądy wydały o ok. 40% decyzji o upadłości więcej niż w analogicznym okresie 2008 r. (PAP, 02.06.2009). Według

„Coface” w 2009 r. w Polsce sądy ogłosiły upadłość 691 firm, w tym w województwie lubelskim 34. Było to aż o 68% więcej niż rok wcześniej w skali kraju i o 17,2% więcej w naszym regionie<sup>1</sup>. Powodem bankructw był przede wszystkim utrudniony dostęp do kredytu bankowego, spadek eksportu oraz zmniejszeniem krajowego popytu konsumpcyjnego na wiele towarów i dóbr trwałych (np. pojazdów mechanicznych spadek o 21,5%; mebli, sprzętu AGD i RTV spadek o 8,8% – GUS, 2009). Ponadto występowało cały szereg innych negatywnych czynników, które wpływały na poziom wydatków konsumentów. Do nich należałoby zaliczyć: sytuację na rynku pracy, wzrost liczby bezrobotnych, spadek wartości nieruchomości i majątków gospodarstw domowych oraz zadłużenie mieszkańców Polski<sup>2</sup>.

Dynamicznie zmieniająca się sytuacja gospodarcza na świecie kryzys gospodarczy w wielu krajach Unii Europejskiej, organizacja przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 oraz procesy restrukturyzacyjne firm nieuchronnie prowadzą do zmian gospodarczych w województwie lubelskim (WL), a tym samym do zmiany struktury zatrudnienia. Jednakże nie wszystkie te zmiany muszą mieć niekorzystne konsekwencje. Jak pokazują wyniki badań Deansa i Kroegera (2004) dynamiczny i pomyślny rozwój firm jest możliwy w każdej branży, w każdym miejscu i podczas każdej fazy cyklu koniunkturalnego. Dlatego też ważne jest by firmy działające w województwie lubelskim podejmowały odpowiednie działania, pozwalające im szybko się zaadaptować do nowej sytuacji i otrzymać stosowne wsparcie.

W celu poznania mechanizmów sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw konieczne było przeprowadzenie kompleksowych badań firm z terenu województwa lubelskiego i wypracowania w oparciu o nie narzędzi wspomagających przedsiębiorstwa, samorządy, instytucje rynku pracy itp. w kształtowaniu polityki zatrudnienia w regionie. W związku z powyższym **Fundacja Nowy Staw** od 1 czerwca 2009 do 31 maja 2011 realizowała projekt „*Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza*” w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie, na podstawie umowy podpisanej z Urzędem Marszałkowskim Województwa Lubelskiego.

Głównym celem projektu było pozyskanie i dostarczenie pełnej informacji umożliwiającej skuteczne kształtowanie polityki zatrudnienia w województwie lubelskim, adekwatnej do bieżącej sytuacji gospodarczej w regionie w kontekście organizacji Euro 2012. Wśród celów szczegółowych należy wymienić następujące:

- pozyskanie kompleksowych danych na temat potrzeb, możliwości i kierunków rozwojowych przedsiębiorstw z terenu województwa lubelskiego,

<sup>1</sup> Raport Coface nt. upadłości firm w Polsce w 2009 roku. [http://www.windykacja.pl/files/upadlosci\\_caly\\_2009\\_coface.pdf](http://www.windykacja.pl/files/upadlosci_caly_2009_coface.pdf) (20. 02. 2010).

<sup>2</sup> Według Krajowego rejestru dłużów wszystkich zadłużonych konsumentów w Polsce było ok. 3,3 mln, natomiast liczba tych, którzy mieli problem ze spłatą kredytów konsumpcyjnych oraz regulowaniem podstawowych opłat było ponad 700 tys. osób. Zob. Polacy coraz bardziej zadłużeni, Dziennik, 26.05.2009.

- dostarczenie wysokiej jakości analiz empirycznych i prognoz dotyczących możliwych trendów i zmian gospodarczych w województwie lubelskim, w tym popytu na pracę w zawodach deficytowych, w szczególności w kontekście organizacji Euro 2012,
- dostarczenie organizacjom przedsiębiorstw, samorządom, IRP itp. narzędzi do kształtowania polityki zatrudnienia w województwie lubelskim,
- dostarczenie organizacjom przedsiębiorstw, samorządom, Instytucjom Rynku Pracy prognozy nt. wpływu organizacji Euro 2012 na rozwój przedsiębiorstw i popytu na pracę.

W ramach tego projektu prowadzone były badania ilościowe (ok. 1350 przedsiębiorstw z terenu województwa lubelskiego) i jakościowe koncentrujące się na uwarunkowaniach rozwoju firm w aspekcie ekonomicznym, społecznym i psychologicznym z uwzględnieniem szczególnie tych aspektów ich funkcjonowania, które w istotny sposób wpływają na tworzenie i utrzymanie miejsc pracy.

Badania były prowadzone w 2009 i 2010 r., zaś przedsiębiorstwa do nich zostały wybrane przez pracowników Urzędu Statystycznego w Lublinie metodą warstwowo-losową, gdzie warstwami były: **wielkość firm** (mikro, małe, średnie i duże), **sekcja PKD** (**F** – Budownictwo, **G** – Handel hurtowy i detaliczny, **H** – Transport i gospodarka magazynowa oraz z sekcji **I** – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi z terenu województwa lubelskiego) oraz **subregion** (lubelski, białskopodlaski oraz chełmsko-zamojski). Przedstawiciele tak dobranych firm odwiedzała ankietier w celu przeprowadzenia wywiadu kwestionariuszowego.

Celem niniejszej publikacji jest prezentacja analiz wyników przeprowadzonych badań. Przedstawione w niej opracowania można pogrupować w cztery części. Pierwsza część składająca się z trzech opracowań dotyczy zagadnień wstępnych. W pierwszym z nich Krzysztof Markowski przedstawił społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju regionu lubelskiego. Można z niej się dowiedzieć jak województwo lubelskie prezentuje się pod względem wielu zmiennych na tle innych województw jak i całego kraju. Ponad to ukazuje przyczyny, które leżą u podstaw wolniejszego rozwoju regionu niż inne w kraju. Drugie opracowanie autorstwa Krzysztofa Markowskiego, Bohdana Roźnowskiego, Doroty Bryk i Konrada Konefała dotyczy metodologii przeprowadzonych badań. W tym opracowaniu autorzy prezentują szereg czynników, które warunkują rozwój przedsiębiorstw, przedstawiają problemy badawcze i hipotezy, procedurę badań oraz krótko charakteryzują zbadane przedsiębiorstwa. Z kolei w trzecim autorstwa Konrada Konefała i Bohdana Roźnowskiego opisano aspekty świadczące o kondycji ekonomicznej badanych przedsiębiorstw. Należą do nich: odczuwanie skutków światowego kryzysu gospodarczego, zmiany obrotów i nakładów na inwestycje oraz zmiany liczby osób zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Obroty, nakłady na inwestycje i zatrudnienie rozpatrywane były w trzech perspektywach czasowych: stan na koniec roku poprzedzającego badanie (2009), prognoza na koniec roku, w którym przeprowadzono badanie (2010) oraz prognoza na koniec roku następnego po roku, w którym przeprowadzono badanie (2011). Wskazano też na różnice i podobieństwa dotyczące firm pochodzących z różnych branż

i subregionów woj. lubelskiego oraz różniących się pod względem liczby zatrudnionych pracowników

Druga część niniejszej publikacji obejmuje opracowania podejmujące problematykę związku wewnętrznych czynników jakościowych organizacji (dotyczących informatyzacji oraz sposobów konkurowania) z planowanymi zmianami w zatrudnieniu i kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw. W skład tej części wchodzi dwa opracowania Marcina Marczuka. W pierwszym autor opisuje stan zastosowania technologii teleinformatycznych (ICT) w przedsiębiorstwach z województwa lubelskiego w odniesieniu do średniej w Polsce. Następnie przechodzi do omówienia roli ICT w efektywnie funkcjonujących przedsiębiorstwach. W drugim artykule zostały przedstawione strategie konkurowania przedsiębiorstw z Lubelszczyzny. Przeprowadzona analiza czynników konkurencyjności prowadzi do wniosku, że większość przedsiębiorstw stara się konkurować w oparciu o cenę, druga grupa w oparciu o oferowaną jakość i wreszcie trzecia grupa za pomocą koncentracji na obsłudze wybranego segmentu rynku. Pozostałe nieliczne przedsiębiorstwa stosują dominujące strategie funkcjonalne typu marketingowa, elastyczności czy innowacyjności. Wybór każdej ze strategii niesie określone konsekwencje dla firm w zakresie rentowności, dynamiki przychodów, podejmowanych inwestycji czy zmian w zatrudnieniu.

Z kolei autor następnego tekstu Konrad Konefał wskazuje na związek czynników psychospołecznych z aktualną i prognozowaną kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw. Charakteryzuje w nim związek skłonności menadżera do podejmowania ryzyka oraz jego przekonań na temat przywiązania pracowników do firmy i panującej w niej kultury organizacyjnej. Trzy powyższe konstrukty zostały zestawione ze wskaźnikami opisanymi w rozdziale czwartym. Ostatnie z drugiej części a ósme z kolei opracowanie autorstwa Krzysztofa Markowskiego dotyczy innowacyjności przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie. Autor przedstawia w nim sposób funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich preferencje innowacyjne. Ostatni tekst w tej części, autorstwa Bohdana Rożnowskiego przedstawia strategię działania firm z regionu lubelskiego. Z jego analiz wynika, iż im bardziej ambitne cele stawiają sobie przedsiębiorcy tym lepsza jest sytuacja ich firm. Poza tym wskazuje, że zwiększenie wysiłku i podejmowanie ofensywnych działań sprzyja osiągnięciu przez firmy dobrej sytuacji rynkowej. Natomiast zachowania polegające na ograniczeniach np. cięcie wydatków prowadzą do pogorszenia się wyników firmy w przyszłości.

Trzecia część publikacji dotyczy zależności pomiędzy czynnikami pochodzących z otoczenia zewnętrznego organizacji z planowanymi zmianami w zatrudnieniu i kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw. W tej części Dorota Bryk przedstawia analizy dotyczące podejścia przedsiębiorców z Lubelszczyzny do funduszy unijnych, uwarunkowań wpływających na działania związane z ubieganiem się o te środki oraz planami związanymi z aplikowaniem o te fundusze. W Rozdziale jedenastym autorzy Konrad Konefał i Dorota Bryk traktują o podejmowanych przez badanych przedsiębiorców przygotowaniach do mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 roku oraz o ich opiniach na temat wpływu tego wydarzenia na działalność zarządzanych przez nich organizacji. Wskazano w tym zakresie na zróżnicowanie branżowe i pod względem wielkości

badanych przedsiębiorstw. Autorem dwunastego opracowania jest Bohdan Rożnowski, który analizuje uwarunkowania powodzenia w biznesie w zależności od treści przekonań przedsiębiorców. Ponieważ przekonania dotyczące obecnej sytuacji oraz tego co stanie się w przyszłości zakorzenione są w głowach przedsiębiorców, są one podstawą do podejmowania przez nich decyzji dotyczących zachowań przedsiębiorczych: stawiania celów biznesowych i określania sposobu ich realizacji. Z jego analiz wynika, iż ocena sytuacji gospodarczej uzależniona jest zarówno od branży, wielkości firmy jak i miejsca (subregionu) działania.

Czwarta, a zarazem ostatnia część przedstawia syntetyczne wnioski i rekomendacje. W niej to Dorota Bryk prezentuje perspektywy rozwoju przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie widziane przez samych przedsiębiorców oraz podnoszone przez nich rekomendacje. Kolejne opracowanie tej autorki dotyczy dwóch wywiadów z przedsiębiorcami. Całość kończą opracowane przez zespół w składzie Dorota Bryk, Konrad Konefał, Bohdan Rożnowski i Krzysztof Markowski syntetyczne rekomendacje adresowane do Samorządu województwa.

Jesteśmy przekonani, że w oparciu o przedstawione wyniki i analizy badań możliwe będzie skuteczniejsze kształtowanie polityki zatrudnienia w województwie Lubelskim, adekwatnej do bieżącej sytuacji gospodarczej w regionie, w szczególności w kontekście organizacji Euro 2012. Ponadto informacje zawarte w niniejszym opracowaniu winny ułatwić przedsiębiorstwom z regionu lubelskiego bardziej efektywne działania, aby bez względu na okoliczności zewnętrzne, czy wewnętrzne móc się swobodnie rozwijać.

*Krzysztof Markowski*



Część I

**Zagadnienia wstępne**





## 2. Społeczno-gospodarcze uwarunkowania rozwoju<sup>4</sup>

### 2.1. Charakterystyka województwa lubelskiego

Województwo lubelskie położone jest we wschodniej części Polski między Wisłą a Bugiem. Od południa graniczy z województwem podkarpackim, od zachodu z województwami: świętokrzyskim i mazowieckim, od północy zaś z województwami: mazowieckim i podlaskim, natomiast od wschodu z Białorusią i Ukrainą, stanowiącymi jednocześnie zewnętrzną granicę Polski oraz Unii Europejskiej. Siedzibą władz wojewódzkich jest miasto Lublin. Region lubelski zajmuje obszar 25,1 tys. km<sup>2</sup> i pod względem zajmowanej powierzchni jest trzecim regionem w kraju (8% jego terytorium). Jednakże pomimo dużej powierzchni jest to jeden z najmniej zaludnionych i najsłabiej zurbanizowanych regionów w Polsce. Pod koniec 2010 r. w województwie mieszkało 2153,9 tys. mieszkańców stanowiących 5,7% ludności kraju. Pomimo, że pod względem liczby ludności województwo lubelskie plasuje się na ósmym miejscu w kraju to jednak ze względu na gęstość zaludnienia wynoszącą zaledwie 86 osób na km<sup>2</sup>, przy 122 osobach średnio w kraju jest dopiero na dwunastym miejscu przed województwem zachodniopomorskim, lubuskim, podlaskim i warmińsko-mazurskim. Najniższy wskaźnik zaludnienia występuje w północnej części województwa, tj. w podregionie białskim, w którym gęstość zaludnienia wynosił 52 osoby na 1 km<sup>2</sup>. Z kolei najwięcej osób (169) w przeliczeniu na 1 km<sup>2</sup> zamieszkiwało region lubelski. Województwo lubelskie jest w grupie czterech województw, w których ponad połowa ludności mieszka na wsi. Ponadto w jego strukturze wykorzystania terenu dominujące znaczenie posiadają użytki rolne zajmujące 63,1% powierzchni województwa, tj. o 11,5 pkt proc. więcej niż średnio w kraju. Natomiast wskaźnik

<sup>3</sup> Dr, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

<sup>4</sup> Opracowano w oparciu o dane zamieszczone na stronie Urzędu Statystycznego w Lublinie. [http://www.stat.gov.pl/lublin/51\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/lublin/51_PLK_HTML.htm) (11.01.2011).

urbanizacji wynoszący 46,5% i stawia województwo na odległym cztertnastym miejscu w kraju. Spośród 42 miast regionu – 29 liczyło do 20 tys. mieszkańców. Największe miasto regionu – Lublin – skupia ok. 35% ludności miejskiej województwa. Do innych znaczących miast regionu należy zaliczyć Chełm i Zamość.

Dane historyczne, wskazują na malejący trend w liczbie ludności. W ciągu piętnastu lat, tj. od początku 1996 do końca 2010 r. łączna liczba osób zamieszkujących region zmalała o 4,21%. Oznacza to, że liczba mieszkańców zmniejszyła się o ponad 90 tys. osób. Ponad połowę tej grupy stanowili mężczyźni oraz mieszkańcy wsi.

Do przyczyn spadku liczby ludności należy zaliczyć m. in.: ujemny przyrost naturalny oraz ujemne saldo migracji wewnętrznej. O odpływie ludności decydowały przede wszystkim wyjazdy na okres ponad trzech miesięcy okres na pobyt stały i czasowy do innych województw kraju. Natomiast wyjazdy za granicę osób na pobyt stały nie miały istotnego znaczenia, ponieważ rekompensowały je przyjazdy mieszkańców Lubelszczyzny z za granicy. Dotyczy to szczególnie ostatnich trzech lat, tj. od 2008 do 2010 r.

W podziale administracyjnym na jednostki terytorialne, zgodnie z wymogami statystyki regionalnej Unii Europejskiej, w województwie wydzielono:

- 4 podregiony: bialski, chełmsko-zamojski, lubelski oraz puławski;
- 20 powiatów: bialski, biłgorajski, chełmski, hrubieszowski, janowski, krasnostawski, kraśnicki, lubartowski, lubelski, łęczyński, łukowski, opolski, parczewski, puławski, radzyński, rycki, świdnicki, tomaszowski, włodawski oraz zamojski;
- 4 miasta na prawach powiatu: Biała Podlaska, Chełm, Lublin i Zamość;
- 213 gmin, w tym: 20 gmin miejskich, 172 gminy miejsko-wiejskie oraz 21 gmin wiejskich.

Podregion bialski położony jest w północno-wschodniej części województwa lubelskiego. Graniczy on z pozostałymi podregionami, tj. z podregionem puławskim, lubelskim oraz chełmsko-zamojskim. W jego obrębie znajdują się 4 powiaty: bialski, radzyński, parczewski, włodawski. Podregion bialski zajmuje powierzchnię 5977 km<sup>2</sup>. Obszar ten w większości stanowią tereny wiejskie, bowiem w skład podregionu wchodzi 37 gmin wiejskich, 5 miejskich oraz 1 miejsko-wiejska. Spośród zamieszkujących podregion 306 441 osób, ponad połowę tej liczby stanowią kobiety.

W 2009 r. pracujący w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie stanowili 42,2% ogółu pracujących w podregionie. Znacznie mniej, bo tylko 16,21% pracujących zatrudnionych jest w przemyśle i budownictwie. Z kolei w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej pracowało 17,68% wszystkich pracujących<sup>5</sup>.

Nieco mniejszym, pod względem powierzchni od podregionu bialskiego jest podregion chełmsko-zamojski. Zajmuje on powierzchnię 5 633 km<sup>2</sup>. W granicach tego podregionu znajduje się 6 powiatów, tj. chełmski, krasnostawski,

<sup>5</sup> Dane dotyczące liczby pracujących pochodzą z publikacji [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_PDL\\_pracujacy\\_w\\_gospodarce\\_narodowej\\_w\\_2009.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_PDL_pracujacy_w_gospodarce_narodowej_w_2009.pdf)

zamojski, hrubieszowski, tomaszowski, biłgorajski. Na danym obszarze można wyróżnić 77 gmin, w tym: 63 wiejskie, 7 miejskich oraz 7 miejsko-wiejskich, wskazuje to w sposób wyraźny na dominację terenów wiejskich w podregionie chełmsko-zamojskim. W 2009 roku prawie połowa osób pracujących w podregionie (46,54%) to osoby pracujące w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie. Znacznie mniej, bo tylko 15,46% pracujących zatrudnionych jest w przemyśle i budownictwie. Natomiast w handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej pracowało 15,76% wszystkich pracujących.

Trzecim pod względem wielkości w województwie lubelskim jest podregion puławski. Leży on w zachodniej części województwa zajmując powierzchnię 5633 km<sup>2</sup>, z czego 5364 km<sup>2</sup> zajmują tereny wiejskie. W granicach podregionu puławskiego leży 6 powiatów ziemskich: janowski, kraśnicki, łukowski, opolski, puławski i rycki. Największy obszar zajmuje powiat łukowski – 1394 km<sup>2</sup>, natomiast najmniejszy jest powiat rycki, którego powierzchnia wynosi 615 km<sup>2</sup>. W podregionie puławskim znajdują się 52 gminy, w tym 40 gmin wiejskich, 7 miejsko-wiejskich i 5 gmin miejskich. Duża ilość terenów wiejskich przekłada się na liczbę pracujących w poszczególnych sektorach ekonomicznych. W podregionie puławskim W roku 2009 liczebność osób zatrudnionych w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie stanowiła prawie połowę (44,41%) ogółu pracujących. Niecała jedna piąta, tj. 19,41% było zatrudnionych w przemyśle i budownictwie. Natomiast sekcjach handlu, naprawie pojazdów samochodowych, transporcie i gospodarce magazynowej usług pracowało 15,19% wszystkich pracujących.

Ostatnim podregionem, usytuowanym w centralnej części województwa lubelskiego i zarazem najmniejszym, jest lubelski. Zajmuje powierzchnię 4221 km<sup>2</sup>. W granicach tego podregionu znajduje się 5 powiatów ziemskich: lubartowski, lubelski, łęczyński, świdnicki i powiat m. Lublin. Największą powierzchnię zajmuje powiat lubelski – 1680 km<sup>2</sup>, natomiast najmniejszy jest powiat miasto Lublin, którego obszar wynosi zaledwie 147 km<sup>2</sup>. W podregionie lubelskim znajduje się 41 gmin, w tym 3 gminy miejskie, 6 gmin miejsko-wiejskich i aż 32 gminy wiejskie. W roku 2009 pracownicy zatrudnieni w przemyśle i budownictwie stanowili 21,15% ogółu pracujących, zaś 21,11% pracujących znajdowało zatrudnienie w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybactwie. Natomiast najwięcej osób trudniło się zawodami z sekcji usługowej (zarówno rynkowej, jak i nierynkowej).

## 2.2. Gospodarka regionu

Województwo lubelskie jest jednym z najslabiej rozwiniętym przemysłowo regionem w Polsce. Pomimo tego jego mieszkańcy mają także szansę na poprawę jakości życia. Podstawą szybszego rozwoju Lubelszczyzny jest zwiększenie zarówno konkurencyjności jak i innowacyjności lubelskich przedsiębiorstw. Na to, że inne regiony rozwijały się szybciej i bardziej efektywnie niż region lubelski miały wpływ zarówno czynniki wewnętrzne (endogenne) – jak i zewnętrzne (egzogenne). Czynniki endogenne stanowią główną siłę sprawczą rozwoju

regionalnego i obejmują one wszystkie zasoby regionu mające specyficzny, tj. odpowiadający tylko temu regionowi charakter. Do tej grupy czynników można zaliczyć m.in. bazę ekonomiczną regionu, jego strukturę gospodarczą, przedsiębiorczość zdolność do innowacji, infrastrukturę komunikacyjną i instytucjonalną, kapitał ludzki i społeczny, warunki życia oraz strukturę przestrzenną regionu jak też komponenty i zasoby środowiska itp.

Szczególne miejsce wśród czynników o endogennym charakterze wpływających na konkurencyjność ma strategia działania oraz cele stawiane sobie przez organizacje. Duże ma też znaczenie wdrażanie przez firmy innowacji, które decydują zarówno o kierunku jak i tempie rozwoju firm. Ma to istotny wpływ na sytuację firmy na rynku.

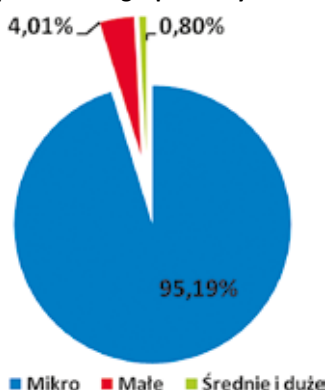
Z kolei czynniki egzogenne obejmują zmiany w makrootoczeniu regionu i są one konsekwencją procesów globalizacji, integracji europejskiej, warunków makroekonomicznych, zmian ustrojowych oraz koniunktury gospodarczej. Do tej grupy czynników mających wpływ na rozwój regionu lubelskiego można zaliczyć m. in. terytorialną organizację kraju oraz upodmiotowienie regiony (czyli zakres kompetencji własnych wyposażenie w instrumenty finansowe), napływ kapitału inwestycyjnego, popyt zewnętrzny na produkty i usługi regionu, pomoc publiczna itp.

Na koniec grudnia 2010 r. w województwie lubelskim było zarejestrowanych w systemie REGON 164076 podmiotów gospodarczych. Stanowiły one zaledwie 4,2% podmiotów zarejestrowanych w kraju. Pod tym względem województwo zajmowało dziesiąte miejsce w kraju. Oznacza to, że nasycenie przedsiębiorczością (762 podmioty na 10 tys. mieszkańców, w tym 592 osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, 41 spółek handlowych, 45 spółek cywilnych, 5 spółdzielni oraz 26 stowarzyszeń i organizacji społecznych.) jest niższe o 24% od przeciętnego w kraju, w konsekwencji województwo zajęło pod tym względem przedostatnie miejsce (przed województwem podkarpackim). Podobnie jak w 2009 r. dużo mniejsze było nasycenie bardziej złożonymi formami przedsiębiorczości, takimi jak np. spółki prawa handlowego. Chociaż pod tym względem województwo zajęło 13 miejsce w kraju. Wśród podmiotów gospodarczych działających w regionie można wyróżnić 127467 podmioty – to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą, stanowiły one 77,7% wszystkich podmiotów zarejestrowanych w systemie REGON<sup>6</sup>. Natomiast 36609 podmioty to osoby prawne, do których zaliczają się przedsiębiorstwa państwowe, spółdzielnie, spółki handlowe – z udziałem kapitału zagranicznego, akcyjne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Wśród podmiotów gospodarczych w regionie lubelskim znaczący udział mają mikro – przedsiębiorstwa, tj. takie które zatrudniają do 9 pracowników (zob. rys. 1). Pod koniec 2010 r. było ich 156,2 tys. i stanowiły one 95,19% wszystkich przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego. Małych firm funkcjonujących w województwie lubelskim było 6576 (4,01%), średnich i dużych

<sup>6</sup> Liczba zarejestrowanych podmiotów w systemie REGON nie jest tożsama z liczbą podmiotów rzeczywiście prowadzących działalność gospodarczą. Zjawisko to występuje ponieważ podmioty gospodarcze kończące działalność gospodarczą, chociażby racji ogłoszenia upadłości czy zawieszenia jej, nie mają prawnego obowiązku zgłoszenia tego do stosownego Urzędu Statystycznego.

1312 (0,80%) ogólnej liczby, w tym duże firmy zatrudniające powyżej 250 osób stanowiły zaledwie 0,10% wszystkich przedsiębiorstw w województwie<sup>7</sup>.

Rysunek 1. Struktura podmiotów gospodarczych w województwie lubelskim



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Według systematyki Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) najczęściej podmiotów zarejestrowanych w województwie lubelskim w grudniu 2010 r. było w sekcji:

- handel i naprawy pojazdów samochodowych – 31,04% ogółu
- budownictwo – 11,72%
- przemysł – 8,55%, w tym przetwórstwo przemysłowe 8,0%,
- działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 7,2%,
- transport i gospodarka magazynowa – 7,1%.
- pozostała działalność usługowa – 6,8%

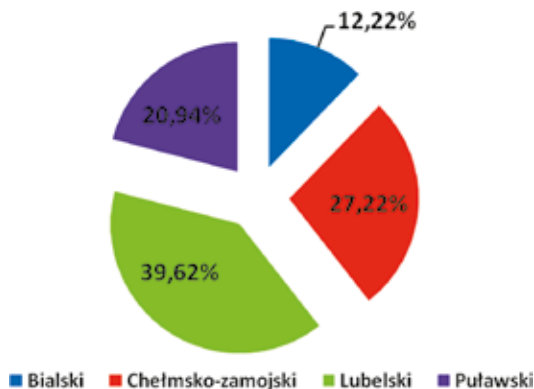
Analizując rozmieszczenie przestrzenne podmiotów gospodarczych w województwie lubelskim można stwierdzić, że skoncentrowane są one głównie wokół aglomeracjach miejskich. Nieco ponad jedna czwarta, tj. 25,37% przedsiębiorstw zlokalizowanych było w stolicy regionu – Lublinie następnie w Zamościu – 4,8%, Chełmie – 3,49% w Białej Podlaskiej – 3,31% oraz w Puławach 3,24%. W województwie lubelskim najbardziej uprzemysłowionym jest subregion Lubelski, w którym w roku 2010 rozlokowanych było 39,62% przedsiębiorstw<sup>8</sup>. W regionie

<sup>7</sup> Podział na mikro, małe i średnie firmy przyjęto za Ustawą o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r. Dz. U. 173, poz. 1807 Art. 104, 105 i 106. Według ustawy firmy mikro zatrudniają do 9 pracowników, firmy małe zatrudniają od 10 do 49 pracowników, firmy średnie zatrudniają od 50 do 249 pracowników, zaś firmy duże zatrudniają powyżej 250 pracowników.

<sup>8</sup> W Polsce, podobnie jak w innych krajach członkowskich, zgodnie z zaleceniami Eurostatu i Komisji Europejskiej na potrzeby statystyki, wyodrębniono podregiony – jednostki 3 poziomu według Nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych (NTS), która została opracowana na podstawie Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS) obowiązującej w krajach Unii Europejskiej. W listopadzie 2007 roku dokonano kolejnego już

chełmsko-zamojskim zlokalizowanych było 27,22% podmiotów gospodarczych, w Puławskim 20,94%, zaś w regionie Białkopodlaskim tylko 12,22%. Graficznie przedstawione jest to na rysunku 2.

**Rysunek 2. Rozlokowanie przedsiębiorstw w subregionach województwa lubelskiego**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

Biorąc pod uwagę liczbę zarejestrowanych podmiotów w systemie REGON pod koniec 2010 r. w porównaniu do 2002 r. ich liczba wzrosła prawie o jedną dziesiątą, tj. o 8,91%. Dynamikę wzrostu liczby zarejestrowanych podmiotów prowadzących działalność gospodarczą w województwie lubelskim zobrazowane na rysunku 3.

**Rysunek 3. Dynamika wzrostu zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w systemie REGON w latach 2002-2010**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

podziału na podregiony, wyodrębniając 66 jednostek. Jednakże w Polsce w przeciwieństwie do wielu krajów Unii Europejskiej podregiony nie są jednostkami administracyjnymi a tylko statystycznymi. W województwie lubelskim w wyniku nowego podziału liczba podregionów została zwiększona z trzech do czterech: bialski, chełmsko-zamojski, lubelski i puławski.

Fundamentalne znaczenie w określeniu w jakim stanie znajduje się gospodarka i możliwości rozwojowych województwa, a tym samym wpływającym na tworzenie nowych miejsc pracy, ma wartość i struktura produktu krajowego brutto (PKB) oraz wartości dodanej brutto. Według wstępnych szacunków GUS produkt krajowy brutto w 2010 r. był realnie wyższy o 3,8% w porównaniu z 2009 r. Natomiast w 2009 r. w porównaniu z 2008 r. wzrost PKB wyniósł 1,7%. Z kolei we wcześniejszych latach utrzymała się wyższa dynamika rozwoju gospodarczego. We wszystkich segmentach gospodarki odnotowano wzrost efektów produkcyjnych. W konsekwencji PKB Polski w 2008 r. zwiększył się o 5,1%, wobec 6,5% w 2007 r. i 6,2% w 2006 r. oraz średnio 3,1% w latach 2001–2005. Natomiast łączna wartość dóbr i usług finalnych wytworzonych w kraju w 2008 wyniosła 1275,4 mld zł. Spośród wszystkich województw najwyższym poziomem rozwoju gospodarczego charakteryzowało się województwo mazowieckie i śląskie. W 2008 r. wymienione województwa wypracowały łącznie 34,7% krajowej wartości brutto. W czołówce plasowały się też województwa: wielkopolskie, dolnośląskie i małopolskie. Te pięć województw w 2008 r. łącznie wytwarzały w sumie 59,5% krajowej wartości PKB. W 2008 roku wartość wytworzonego w województwie lubelskim produktu krajowego brutto wyniosła 50233 mln zł. W porównaniu do 2007 roku była w cenach bieżących wyższa o 10,7%. Wytworzony w województwie lubelskim produkt krajowy brutto stanowił 3,9% produktu krajowego, co zważywszy na to, że ludność województwa stanowi 5,7% ludności Polski, oznacza że aktywność gospodarcza regionu jest znacznie niższa niż przeciętnie w kraju. Wśród podregionów, najwyższy udział w tworzeniu PKB miał podregion lubelski (42%), natomiast najniższy – bialski (12%).

Miernikiem poziomu rozwoju gospodarczego regionu, jest wartość produktu krajowego brutto przypadająca na 1 mieszkańca. Mimo rozmaitych zastrzeżeń odnośnie tego miernika, jest on powszechnie stosowany zarówno do oceny poziomu życia, jak i do określania tempa wzrostu gospodarczego. Przeliczając wartość wytworzonego w województwie lubelskim PKB na jednego mieszkańca w 2008 r. otrzymujemy 23219 zł, czyli 69,4% średniej krajowej. Wielkość tego wskaźnika lokowała województwo na przedostatnim miejscu w kraju przed województwem podkarpackim, wyprzedzając go zaledwie o,02 punktu procentowego. W 2007 roku województwo lubelskie pod tym względem było na ostatnim miejscu. Wartość PKB na 1 mieszkańca w województwie lubelskim według parytetu siły nabywczej w 2007 roku w stosunku do średniej dla całej Unii Europejskiej stanowiła zaledwie 35,3%. Oznacza to, że za równowartość wytworzonego w 2007 roku w województwie PKB, pozwalał mieszkańcowi Lubelszczyzny na nabycie zaledwie jednej trzeciej towarów i usług jakie mógł nabyć przeciętny mieszkaniec Unii Europejskiej<sup>9</sup>.

Tak niski poziom PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca ściśle związany był ze strukturą zatrudnienia. Utrzymująca się dominacja rolnictwa w strukturze pracujących – 36,6% w znacznym stopniu ogranicza zdolność do zdynamizowania wzrostu PKB.

<sup>9</sup> Zob. dane GUS: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_PKB\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_PKB_2008.pdf) (07.01.2011)



W porównaniu do krajów Unii Europejskiej w 2007 roku 15 polskich województw znalazło się w grupie 67 regionów poziomu NUTS 2, w których wartość PKB na 1 mieszkańca (wyrażona we wspólnej umownej walucie – PPS) nie przekraczała 75% średniej UE. Tylko wartość PKB na 1 mieszkańca województwa mazowieckiego stanowiła ponad 87% średniej UE. Natomiast dwa polskie województwa – podkarpackie i lubelskie – zajmowały pozycje na końcu listy regionów o najniższym poziomie PKB na 1 mieszkańca w Unii Europejskiej (poniżej 40% średniej UE). Oprócz województw: podkarpackiego i lubelskiego w grupie tej było również 5 z 6 regionów Bułgarii, 4 z 8 regionów Rumunii oraz 1 z 7 regionów Węgier<sup>10</sup>.

Wydajność pracy, mierzona wielkością wartości dodanej brutto przypadającej na jednego pracującego w 2008 r. wyniosła na Lubelszczyźnie 56096 zł i również zanotowano Najwyższą wydajność zanotowano w usługach rynkowych i w budownictwie, a najniższą – w sektorze rolniczym.

W województwie lubelski zauważalne są różnice terytorialne zarówno w wielkości produktu krajowego brutto, jak i wartości dodanej brutto. W 2008 r. na tle pozostałych podregionów wyróżniał się lubelski – to w nim osiągnięto największy PKB, stanowiący 42,0% wielkości PKB w województwie.

**Tabela 1. Produkt krajowy brutto w podregionach Lubelszczyzny w 2008 r.**

	PKB w mln zł	Odsetek	PKB na 1 mieszkańca w zł	Odsetek
<b>Ogółem</b>	<b>50233</b>	<b>100%</b>	<b>20913</b>	<b>100%</b>
Podregiony:				
Bialski	6045	12,0%	19623	84,5%
Chełmsko-zamojski	12962	25,8%	19953	85,9%
Lubelski	21088	42,0%	29535	127,2%
Puławski	10138	20,2%	20616	88,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Produkt krajowy brutto w województwie lubelskim w 2008 r. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_PKB\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_PKB_2008.pdf)

Również w podregionie lubelskim zanotowano najwyższą wartość PKB per capita i nowowytworzoną wartość dodaną brutto. Kolejnym pod względem generowanej wartości był podregion chełmsko-zamojski, puławski i na końcu bialski.

W 2008 r. we wszystkich podregionach lubelskiego największe znaczenie w generowaniu wartości dodanej miały jednostki instytucjonalne związane z usługami, następnie z przemysłem, z budownictwem i sektorem rolniczym. Zobrazowano to na rysunku 4.

W budżetach gmin województwa lubelskiego w 2008 roku dochody własne stanowiły 38,1% dochodów ogółem. Jest to aż 16,8 pkt proc. mniej niż przeciętnie

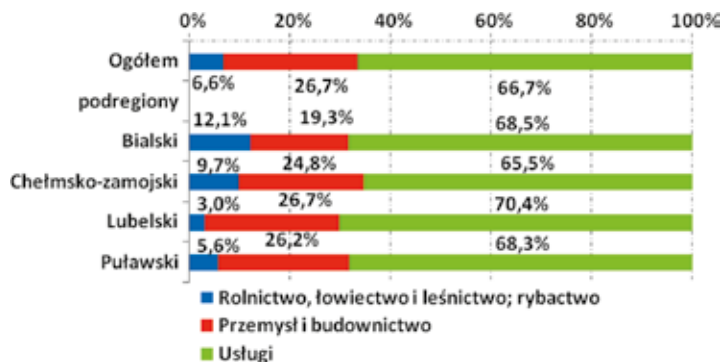
<sup>10</sup> Zob. Urząd Statystyczny w Katowicach (2010). Produkt krajowy brutto. Rachunki regionalne w 2008 r. Katowice, s. 26.

Tabela 2. Wartość dodana brutto w mln zł w podregionach Lubelszczyzny w 2008 r.

Ogółem	Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo; rybactwo	Przemysł i budownictwo	Handel, naprawy, hotele i restauracje, transport i gospodarka magazynowa	Pośrednictwo finansowe i obsługa nieruchomości i firm	Pozostała działalność usługowa	
<b>Ogółem</b>	<b>43972</b>	<b>2922</b>	<b>15577</b>	<b>11735</b>	<b>7014</b>	<b>10569</b>
Podregiony						
Bialski	5292	642	1139	1522	688	1417
Chełmsko-zamojski	11346	1102	3961	3049	1500	2882
Lubelski	18460	546	6124	4980	3600	4411
Puławski	8874	632	4353	2184	1226	4353

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Produkt krajowy brutto w województwie lubelskim w 2008 r. [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_PKB\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_PKB_2008.pdf)

Rysunek 4. Wartość dodana brutto według rodzajów działalności i podregionów w 2008 r.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

dla gmin w kraju. Jednocześnie taka struktura dochodów gmin wskazuje, że mają one małe możliwości rozwoju w oparciu tylko o własne środki. W ciągu ostatnich kilkunastu lat dysproporcja ta stale się pogłębia.

### 2.3. Atrakcyjność inwestycyjna

Pomimo przygranicznego położenia i przebiegu przez województwo lubelskie ważnych szlaków komunikacyjnych zarówno drogowych jak i kolejowych o znaczeniu krajowym i międzynarodowym (Berlin–Warszawa–Mińsk

Białoruski–Moskwa oraz Gdańsk–Warszawa–Lublin Dorohusk–Kowel–Odesa)<sup>11</sup>, posiadania bogatych zasobów naturalnych (złóż surowców mineralnych, głównie węgla kamiennego, ropy naftowej, gazu ziemnego, dużych zasobów surowców budowlanych takich jak wapień, kreda, piasek budowlany), wysokiego udziału terenów o dobrych i bardzo dobrych glebach (wytworzone na lessach czarnoziemy, gleby płowe i brunatne oraz urodzajne rędziny) oraz dobrze rozwiniętego zaplecza edukacyjnego, województwo lubelskie jest postrzegane jako region o niskiej atrakcyjności inwestycyjnej. Ponadto trudne warunki gospodarowania sprawiają, że inwestorzy niechętnie lokują swoje środki na tym terenie<sup>12</sup>. Oznacza to, że posiada słabą zdolność do przyciągania inwestorów. Według syntetycznej oceny atrakcyjności inwestycyjnej województw Polski przeprowadzonej przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową województwo lubelskie od samego początku, tj. od 2005 r. zostało zaliczone do regionów o najniższej atrakcyjności inwestycyjnej – klasa E plasując się na przedostatnim miejscu przed województwem podlaskim (Kalinowski, 2005, s. 77). W 2010 r. było podobnie, Bardzo niskie rangi otrzymała większość czynników wpływających na atrakcyjność inwestycyjną. Zarówno pod względem dostępności transportowej, zasobów i kosztów pracy, chłonności rynku zbytu, poziomu rozwoju infrastruktury gospodarczej oraz infrastruktury społecznej a także aktywności regionu wobec inwestorów Lubelszczyzna zajmowała od 10 do 16 miejsca. Jedynie pod względem poziomu bezpieczeństwa powszechnego zajęła 3 miejsce. W konsekwencji prawie co roku za wyjątkiem 2009 r., w którym to region lubelski uplasował się na ostatnim miejscu, dawało to województwu lubelskiemu przedostatnie miejsce pod względem atrakcyjności inwestycyjnej, (zob. Nowicki, 2010, s. 67).

Według danych Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych SA. województwo Lubelskie należy jednego z najslabiej przyciągających inwestorów (przed podlaskim) . W spółki znajdujące się na terenie województwa zainwestowało 23 z 1935 największych zagranicznych inwestorów zaewidencjonowanych w bazie PAIiIZ SA. Stanowi to zaledwie 1,2% największych inwestorów (zob. Wyżnikiewicz i inni, 2010, s. 22). Innym wskaźnikiem aktywności gospodarczej inwestorów zagranicznych w województwie lubelskim jest liczba siedzib podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, które są ulokowane w regionie. Na koniec 2009 roku w województwie Lubelskim było zarejestrowanych 318 takich firm, stanowiło to zaledwie 1,43% liczby wszystkich firm z kapitałem zagranicznym w całej Polsce.

W latach 2000–2009 inwestorzy zagraniczni raczej niechętnie lokowali swoje siedziby na Lubelszczyźnie. Liczba podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego w regionie zwiększyła się w tym okresie tylko o 24 firmy. Oznacza to wzrost o 8,2%, podczas gdy w całej Polsce o 55,7%. Jednocześnie, na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 4 można zauważyć, że relatywnie zmniejszał się procentowy udział firm z kapitałem zagranicznym na Lubelszczyźnie w porównaniu do innych regionów. Mniej firm z kapitałem zagranicznym w 2009 r. niż

<sup>11</sup> Por. Strategia Rozwoju województwa Lubelskiego na lata 2006–2020. Lublin: Zarząd Województwa Lubelskiego, s. 192.

<sup>12</sup> Zob. Regionalna strategia innowacji województwa lubelskiego na lata 2008–2015, s. 27.

Tabela 3. Atrakcyjność inwestycyjna województw w 2010 r.

		Dostępność transportowa	Zasoby i koszty pracy	Rynek zbytu	Infrastruktura gospodarcza	Infrastruktura społeczna	Bezpieczeństwo powszechne	Aktywność województwa wobec inwestorów	Atrakcyjność inwestycyjna województwa
	Wagi	20	25	15	10	5	5	20	100
1.	Śląskie	4	1	2	2	1	16	1	1
2.	Dolnośląskie	1	5	4	1	3	15	2	2
3.	Mazowieckie	3	13	1	3	4	13	3	3
4.	Małopolskie	7	2	5	5	2	10	4	4
5.	Wielkopolskie	2	3	8	6	10	7	5	5
6.	Zachodniopomorskie	6	8	6	9	6	12	6	6
7.	Łódzkie	9	4	11	7	7	9	7	7
8.	Pomorskie	11	10	3	11	5	14	8	8
9.	Opolskie	8	12	9	4	14	5	9	9
10.	Lubuskie	5	11	7	12	8	11	10	10
11.	Kujawsko-pomorskie	10	6	10	14	9	8	11	11
12.	Podkarpackie	14	7	14	8	12	1	12	12
13.	Warmińsko-mazurskie	13	14	12	16	11	6	13	13
14.	Świętokrzyskie	12	9	15	15	13	2	14	14
<b>15.</b>	<b>Lubelskie</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
16.	Podlaskie	16	16	13	13	15	4	16	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Nowicki M. (red.) (2010) Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung, s. 7.

w województwie lubelskim funkcjonowało tylko w województwach podlaskim, świętokrzyskim i warmińsko-mazurskim. Natomiast najwięcej tego typu firm prowadziło działalność gospodarczą w województwach mazowieckim (36,68% ogółu firm z kapitałem zagranicznym), dolnośląskim (9,97%) i śląskim (9,03%). Jeśli się porówna województwo mazowieckie i lubelskie pod względem liczby firm z kapitałem zagranicznym to okaże się że w regionie lubelskim jest ich o ponad dwadzieścia razy mniej. Jeżeli z kolei porówna się wartość zaangażowanego zagranicznego kapitału w Polsce i regionie to okaże się, że jego wartość w Polsce zwiększyła się w latach 2000-2007 o 102,2 procent (z 65,21 mld do 131,85 mld zł) natomiast w województwie lubelskim zmniejszyła się ona o 17,3% z 851,62 mln zł w 2000 r. do 704,4 mln w 2007 r. Skutkiem tego jest to, że inwestycje na Lubelszczyźnie mają coraz mniejszą wartość w porównaniu do, np. ogólnopolskiej średniej.

**Tabela 4. Liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce i na Lubelszczyźnie w latach 2000-2009**

Rok	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2009/ /2000
Polska	14244	15 371	15 816	16 837	18 015	18 515	21 092	22 176	55,7%
Lubelskie	294	299	308	332	336	329	329	318	8,2%
Polska = 100%	2,06%	1,95%	1,95%	1,97%	1,87%	1,78%	1,56%	1,43%	–

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane GUS<sup>13</sup>

Według danych GUS kapitał zagraniczny ulokowany na Lubelszczyźnie pochodził głównie z krajów Unii Europejskiej oraz ze Stanów Zjednoczonych. Największy udział w zainwestowanym kapitale miał kapitał amerykański (16%), a w następnej kolejności niderlandzki (14%), francuski (ponad 11%) oraz włoski (9%).

## 2.4. Nakłady inwestycyjne na Lubelszczyźnie

Wielkość nakładów inwestycyjnych poniesionych w regionie lubelskim w 2009 roku kształtował się na poziomie 7931,9 tys. PLN stanowiło to 3,63% nakładów inwestycyjnych poniesionych w kraju. Wielkość nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 mieszkańca wynosiła w 2009 roku w województwie 3673 PLN i podobnie jak w latach poprzednich była ponad półtora razy niższa niż średnia w kraju, gdzie w 2009 r. wynosiła ona 5729 PLN). Pod względem wydatków inwestycyjnych w przeliczeniu na jednego mieszkańca województwo lubelskie było na ostatnim miejscu po województwie podlaskim (3892 PLN) i podkarpackim (4064 PLN). Natomiast najwięcej na inwestycje w przeliczeniu na jednego mieszkańca przeznaczane było w województwie mazowieckim (8723 PLN) – prawie dwa i pół razy więcej niż w regionie lubelskim<sup>14</sup>.

Przedsiębiorstwa województwa lubelskiego przeznaczyły w roku 2009 na inwestycje 3873,7 mln PLN, co w przeliczeniu na 1 mieszkańca w województwie wynosiło 1768 zł (w 2008 r. – 1791 zł), w kraju 3122 zł (w 2008 r. – 3518 zł). Najwięcej inwestowano w podregionie lubelskim 2525 zł, następnie w białskim 1759 zł, w puławskim 1667 zł i na końcu w chełmsko – zamojskim 1013 zł. Podregiony zajmowały pod względem zainwestowanych środków przedsiębiorstw w przeliczeniu na 1 mieszkańca odpowiednio 26, 44, 49, i 64 miejsce w kraju.

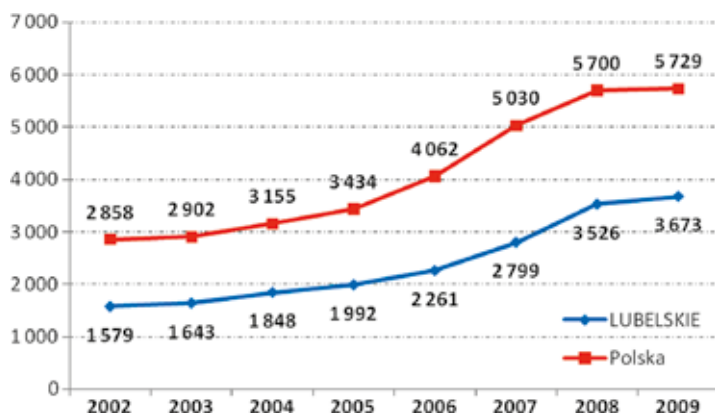
Przyczyn małej atrakcyjności inwestycyjnej Lubelszczyzny jest wiele. Jedną z nich jest stan posiadanej infrastruktury technicznej<sup>15</sup>. Począwszy od późnych lat

<sup>13</sup> [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL\\_FP\\_dzialalnosc\\_gosp\\_podm\\_z\\_kapit\\_zag\\_w\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_FP_dzialalnosc_gosp_podm_z_kapit_zag_w_2008.pdf) oraz [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/zg/ASSETS\\_sygn\\_Kapital\\_zagraniczny2011b.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/zg/ASSETS_sygn_Kapital_zagraniczny2011b.pdf) (20.01.2011)

<sup>14</sup> Dane za GUS z Banku Danych Lokalnych (BDL)

<sup>15</sup> Do infrastruktury technicznej zalicza się między innymi drogi, sieć wodociągową, kanalizacyjną, sieć gazowniczą, ciepłowniczą, wysypiska śmieci itp.

Rysunek 5. Nakłady inwestycyjne ogółem na 1 mieszkańca średnio w Polsce i w województwie lubelskim w latach 2002–2009.



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane GUS

osiemdziesiątych, kiedy to już wtedy przeznaczano zbyt małe środki na konserwację, modernizację i rozwój nowej infrastruktury doprowadziło do powstania tzw. luki infrastrukturalnej, która stała się barierą dalszego rozwoju. Luka ta w ujęciu ilościowym wyraża różnicę pomiędzy istniejącym stanem infrastruktury a zgłaszanym zapotrzebowaniem społecznym. Natomiast w ujęciu jakościowym jej istnienie jest odbiciem niedostatecznego stanu jakościowego istniejących urządzeń np. nadmierne zużycie techniczne, techniczna przestarzałość itp. (por. Sierak, Gałązka 1998).

## 2.5. Czynniki ludzki

Na sposób działania firm wpływają zarówno posiadany przez nią kapitał finansowy jak też jakość zasobów ludzkich. Oceniając jakość aktualnych i potencjalnych zasobów ludzkich należy uwzględnić istniejący w regionie system edukacji jak też strukturę demograficzną osób, które aktualnie nie pracują.

### 2.5.1. Edukacja

W województwie lubelskim kształcenie na poziomie wyższym zapewniają zarówno uczelnie publiczne jak i niepubliczne. Łącznie w województwie jest 18 szkół wyższych oraz 12 filii wydziałów i punktów konsultacyjnych.

Na początku roku akademickiego 2009/2010 w szkołach wyższych województwa lubelskiego kształciło się ponad 102 tys. studentów, z czego ponad połowa (58,8%) na studiach dziennych. Cztery największe uczelnie w Lublinie, tj. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Politechnika Lubelska oraz Uniwersytet Przyrodniczy) skupiają 65,1% ogółu studentów. Udział kobiet w ogólnej liczbie studentów wyniósł prawie 60,9%. Natomiast w roku akademickim 2008/2009 dyplomy ukończenia studiów wyższych otrzymało 25242 osób, tj. o 11% więcej niż w poprzednim roku akademickim. Mężczyźni stanowili

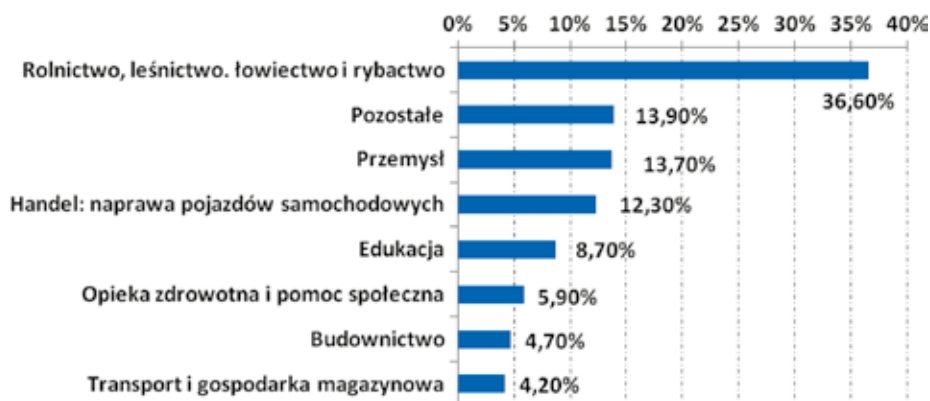
jedną trzecią wszystkich absolwentów. Dane te wskazują na duży potencjał edukacyjny oraz naukowo badawczy uczelni wyższych<sup>16</sup>.

Kapitał ludzki nacechowany odpowiednim wykształceniem jest bodaj najistotniejszym wyznacznikiem poszukiwania i wprowadzania innowacyjnych rozwiązań w różnych sektorach gospodarki produkcyjnej i usługowej.

### 2.5.2. Lokalny rynek pracy

Pod koniec grudnia 2010 r. w województwie lubelskim było zatrudnionych 759,5 tys. osób<sup>17</sup> w tym ponad 182 tys. osób pracowało w sektorze przedsiębiorstw. Największe przeciętne zatrudnienie było w przemyśle, w handlu i naprawach oraz w budownictwie. W tych sektorach przedsiębiorstw pracowało odpowiednio: 90 113 osób w przemyśle; 42 445 w handlu i naprawach osób, 18 324 osób w budownictwie. Jednakże jeśli weźmie się pod uwagę pracujących według sekcji PKD to w województwie lubelskim dominowało rolnictwo, na które przypadało ponad 36,6% ogółu pracujących, w kraju natomiast odsetek osób pracujących w rolnictwie był ponad dwa razy mniejszy i wynosił w 2009 r. 15,8% ogółu pracujących. W zdecydowanie większym stopniu ten sektor dominował w subregionach chełmsko zamojskim, gdzie prawie połowa pracujących, tj. 46,54% była zatrudniona w rolnictwie, puławskim (44,41%) i bialskim (42,22%), natomiast w subregionie lubelskim odsetek osób pracujących w rolnictwie wynosił 21,11% ogółu pracujących.

Rysunek 6. Struktura pracujących w województwie lubelskim według sekcji PKD w 2009 r.



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o dane GUS

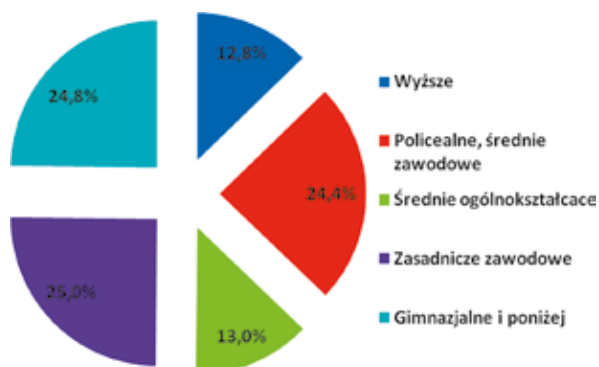
Jednym z większych problemów jaki występuje w regionie to duży poziom bezrobocia. W końcu grudnia 2010 r. stopa bezrobocia w województwie lubelskim wynosiła 13% i była wyższa o 07% od średniej w kraju. Natomiast ogólny wskaźnik zatrudnienia w województwie lubelskim w 2009 roku wynosił 51,1% spośród

<sup>16</sup> Zob. opracowanie Urzędu Statystycznego w Lublinie [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_studenci\\_.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_studenci_.pdf) (12.01.2011)

<sup>17</sup> Urząd Statystyczny w Lublinie – <http://www.stat.gov.pl/urzedy/lublin/index.htm>

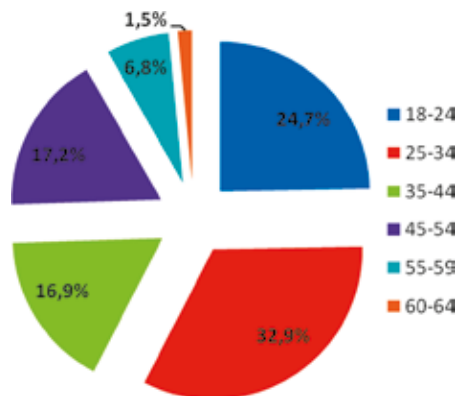
dorosłej ludności, zaś wśród osób w wieku produkcyjnym 64,5%. Oznacza to, iż w województwie bardzo małym stopniu wykorzystywane są zasoby pracy a także, że dobrze wykształcone najliczniejsze i relatywnie tanie zasoby są w małym stopniu wykorzystane dla wzrostu gospodarki w regionie. Zwiększenie zatrudnienia jest więc najprostszą i najbardziej oczywistą drogą powiększania zarówno produktu krajowego brutto jak i ograniczania problemów społecznych tj. biedy, wykluczenia, itp. (Szomburg, 2003). Niestety nie uczyni się tego dobrymi chęciami czy poleceniem. Jednym ze sposobów zwiększenia zatrudnienia w regionie jest aktywna polityka władz regionalnych dotycząca rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości w województwie.

**Rysunek 7. Poziom wykształcenia osób bezrobotnych (%) w województwie lubelskim w 2010 r.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

**Rysunek 8. Struktura wieku osób bezrobotnych w województwie lubelskim w roku 2010.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS

W ramach owej polityki winny być podejmowane działania mające na celu pobudzenie innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Poza negatywnymi skutkami społecznymi, duży poziom bezrobocia w regionie ma także pozytywne znaczenie dla jego rozwoju potencjalnych inwestorów.



Jak wynika z danych zamieszczonych na rysunkach 7 i 8 w województwie lubelskim są duże zasoby młodej (57,6% bezrobotnych stanowią osoby poniżej 35 lat) i dobrze wykształconej (ponad 100 tys. studentów w regionie w tym ok. 80 tys. w Lublinie) i niedrożej siły roboczej (średnie wynagrodzenie brutto w województwie lubelskim stanowił pod koniec 2009 r. 87,2% średniej krajowej). Utrzymywanie się na Lubelszczyźnie przez dłuższy czas takiego poziomu bezrobocia stwarza realne zagrożenie, że część z młodych i w miarę dobrze wykształconych potencjalnych pracowników wyjedzie „za chlebem” do innych województw stwarzającym znacznie lepsze perspektywy zatrudnienia lub za granicę.

## 2.6. Możliwości rozwoju województwa lubelskiego

Struktura gospodarcza Lubelszczyzny ze znacznym udziałem rolnictwa skupiającym pod koniec 2009 r. ponad jedną trzecią ogółu pracujących, niskim udziałem sektorów mających zdolność generowania wyższych dochodów oraz bardzo małym zaangażowaniem kapitału zagranicznego w regionie sprawiają, że województwo w wielu dziedzinach życia społeczno-gospodarczego należy do najsłabiej rozwiniętych regionów w kraju. Sytuacja ta jest wynikiem wieloletnich zapóźnień cywilizacyjnych, relatywnie mniejszych inwestycji przemysłowych oraz ujemnego salda migracji zwłaszcza ludzi wykształconych i związanych z tym transferów dochodowych do innych regionów kraju. Istniejące uwarunkowania strukturalne oraz generalnie niższy poziom zagospodarowania tworzą wiele przeszkód, które zmniejszają możliwości szybkiego wzrostu gospodarczego. To z kolei przekłada się na mniejszy potencjał do generowania środków finansowych, które można przeznaczyć by na cele inwestycyjne aktywizujące gospodarkę.

Jednakże wyżej przedstawione bariery i mniejsze możliwości wcale nie zamykają województwu lubelskiemu drogi do efektywnego rozwoju. Zasadne w tym miejscu jest stwierdzenie, że jeśli chce się otrzymać inny rezultat działań (w tym wypadku skutecznie przyczynić się do wzrostu gospodarczego w regionie) należy podjąć takie działania, które zagwarantują osiągnięcie zamierzonego skutku. Być może ze względu na specyfikę regionu lubelskiego, tj. jego rolniczy charakter, należałoby bardziej skoncentrować się na większym wykorzystaniu tego potencjału, np. poprzez stymulowanie rozwoju rolnictwa ekologicznego oraz przetwórstwa spożywczego. Podobnie też należałoby podjąć działania zmierzające np. do udroźnienia przejść granicznych w województwie (by skrócić czas oczekiwania na granicy) oraz podjąć działania wspomagające eksport towarów z Lubelszczyzny na wschód. Tak więc należy zintensyfikować te działania, które w jednoznaczny sposób przyczynią się do poprawy sytuacji w województwie<sup>18</sup>. Kontynuowanie przez władze regionu dalej dotychczasowej polityki gospodarczej w małym stopniu sprzyjającej rozwojowi będzie prowadziło do zwiększenia się różnicy rozwojowej między województwem lubelskim a innymi regionami w kraju (zob. Markowski, Zaleski 2006 s. 51).

<sup>18</sup> Aktywność władz lokalnych przejawiająca się poprzez uczestniczenie w targach inwestycyjnych, przygotowanie gruntów dla potencjalnym inwestorów czy reklamowanie regionu ma bardzo duże znaczenie w pozyskiwaniu inwestorów – równie ważne jak infrastruktura transportowa (por. Maciejewicz, 2005, s. 20).

Krzysztof Markowski, Bohdan Rożnowski,  
Dorota Bryk, Konrad Konefał<sup>19</sup>

### 3. Metodologia badań pracodawców<sup>20</sup>

Niniejsza publikacja dotyczy problematyki uwarunkowań funkcjonowania biznesu w sytuacji szybkich zmian gospodarczych. Nieprzewidywalność tych zmian, podkreślana w zarządzaniu obrazują powstałe nowe podejścia do planowania strategicznego (Obłój, 2007). W obecnej sytuacji zmiany są szczególnie gwałtowne. Już Drucker (1995) wskazywał na nie jako na największe wyzwanie stojące przed menedżerami przyszłości. Zmiany te mają charakter zarówno negatywny, jak i pozytywny. Część z nich utrudnia działania przedsiębiorcom (np. kryzys finansowy, starzenie się społeczeństwa, zmiany kursów walut itp.), inne stanowią szansę dla rozwoju (np. napływ obcego kapitału, transfer technologii, wydarzenia kulturalne i sportowe na skalę światową powiększającą popyt na produkty lub usługi).

Pytanie badawcze stawiane przez badaczy brzmi: ***jaki wpływ na przedsiębiorców działających na Lubelszczyźnie i sytuację ich biznesów wywiera skomplikowana mozaika różnorodnych czynników zawierająca jednocześnie zagrożenia i szanse?***

W koncepcji badania wybrane zostały trzy istotne czynniki „makro” oddziałujące obecnie na gospodarkę Polski jak też regionu lubelskiego. Są to określone w Programie Operacyjnym *Kapitał Ludzki*, 2007-2012:

---

<sup>19</sup> Dr, Instytut Ekonomii i Zarządzania KUL; dr hab., Instytut Psychologii KUL, dr, ekspert; mgr, Firma Laboris Konrad Konefał.

<sup>20</sup> Rozdział „*Metodologia badań pracodawców*” jest bardzo zbliżony zarówno pod względem zakresu jak i treści do rozdziału pt.: „*Metodologia badań pracodawców w aspekcie uwarunkowań sytuacji ich przedsiębiorstw i oddziaływania na rynek pracy*” zamieszczonego w publikacji Markowski K., Rożnowski B., Bryk D., Konefał K. (2010). *Przedsiębiorcy wobec wyzwań i zagrożeń. Wybrane uwarunkowania sytuacji lubelskich przedsiębiorstw i ich konsekwencje dla Lubelszczyzny i rynku pracy*. Lublin: Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, s. 77-91. Podobieństwo wynika z faktu, że metodologia badań została opracowana dla całego projektu projektu: „*Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza*” realizowany jest w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 8.1 Rozwój pracowników i przedsiębiorstw w regionie, Poddziałanie 8.1.2 Wsparcie procesów adaptacyjnych i modernizacyjnych w regionie. W ramach projektu zaplanowane były dwie tury badań przedsiębiorstw z terenu Lubelszczyzny. Ta publikacja zawiera porównania i analizy wyników z obydwu tur badań, zaś poprzednia tylko z przeprowadzonych w 2009 roku.

- ogólnoświatowy kryzys gospodarczy,
- organizacja przez Polskę i Ukrainę mistrzostw europy w piłce nożnej *Euro 2012*,
- alokacja ogromnych kwot w ramach funduszy unijnych na potrzeby krajów przyjętych do unii europejskiej w 2004 r. w tym Polsce.

Badania niniejsze dotyczą oddziaływania tych trzech obszarów jednocześnie. Jednakże na sytuację przedsiębiorstwa wpływają także inne czynniki i to zarówno makro, jak i mikro, tworząc specyficzne warunki do budowania planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych firmy. Wśród innych czynników, które równie silnie oddziałują na sposób funkcjonowania firm należy także wymienić:

- Subregion, w której działa firma, który przekłada się na specyficzny typ mentalności przedsiębiorców.
- Wielkość przedsiębiorstwa, określająca inne możliwości finansowe ale także odmienność priorytetów firm i obecność na innych rynkach.
- Branża, w której firma działa.

Druga grupa czynników (mikro) jest związana zarówno ze specyfiką samej firmy, jak również ze sferą subiektywnych przekonań samych przedsiębiorców. Na to jak firma funkcjonuje, z jednej strony mają wpływ czynniki obiektywne, takie jak wielkość jej majątku, specyficzność i jakość oferowanych przez nią produktów i usług, ogólny poziom rentowności itp., natomiast z drugiej strony czynniki subiektywne, do których można zaliczyć przekonania samych przedsiębiorców, jak i pracowników firm. Znaczenie i rolę subiektywnych czynników dla rynku pracy przedstawił w swoich pracach Phelps (2006). Z uwagi na szeroki zakres przekonań, które można wziąć pod uwagę w badaniach skoncentrowano się tylko na najważniejszych, które zostały wyłonione na podstawie opinii „sędziów kompetentnych”, tj. pracowników nauki i praktyków zajmujących się zarządzaniem. Według tej procedury wyodrębniono listę zmiennych, które z poziomu „mikro” mają istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Należą do nich przekonania przedsiębiorców dotyczące następujących kwestii:

- typu przywiązania pracowników do firmy,
- skłonności – awersji do ryzyka,
- kultury organizacyjnej,
- strategii działania – radzenia sobie z kryzysem,
- spostrzeganego optymizmu – pesymizmu konsumenckiego swoich klientów,
- innowacyjności.

W trakcie przygotowania badań wskazano na następujące bardziej szczegółowe problemy badawcze, które sformułowano w postaci pytań:

1. Czym charakteryzują się firmy na rynku pracy, które pomimo kryzysu radzą sobie dobrze (zwiększają lub utrzymują obroty na dotychczasowym poziomie)?
2. Jak perspektywa organizacji *Euro 2012* w Polsce i na Ukrainie wpływa na działania podejmowane przez firmy z Lubelszczyzny?
3. Jakie działania podejmują przedsiębiorcy w związku z perspektywą organizacji Euro 2012? Szczególnie interesujące jest wskazanie, jakie nowe działania (innowacje) podejmują firmy w związku z Euro 2012.

4. Jak czynniki mikroekonomiczne (psychologiczne i zarządcze) przekładają się na poziom zatrudnienia w firmach działających na Lubelszczyźnie?
5. W jaki sposób wyróżnione czynniki mikro i makro wpływają na popyt na pracę w przedsiębiorstwach? Co konkretnie wpływa i w jaki sposób?

### 3.1. Hipotezy badawcze w kontekście zmiennych uwzględnionych w badaniach

#### 3.1.1. Przekonania na temat przywiązania pracowników do organizacji

W badaniach postanowiono wykorzystać opisany w literaturze przedmiotu model Meyera i Allen oraz polską wersję skonstruowanej przez nich Skali Przywiązania do Organizacji w polskiej adaptacji Bańki, Wołoskiej i Bazińskiej (2002). Skala ta mierzy przywiązanie pracownika za pomocą badania jego samego. W niniejszych badaniach została ona przerobiona tak, by osoba zarządzająca firmą mogła ocenić, jakim poziomem każdego z trzech komponentów przywiązania do organizacji charakteryzuje się większość jego (jej) pracowników. Ponadto, ze względu na konieczność skrócenia zestawu kwestionariuszy badawczych, zadaniem badanych było podzielenie 10 punktów pomiędzy trzy opisy, charakteryzujące pracowników o każdym typie przywiązania. Poprzez dokonanie podziału punktów osoba badana decyduje, w jakim stopniu każda z komponent dotyczy większości jego pracowników. Jest to sposób zgodny z modelem Meyera i Allen, którzy twierdzą, iż przywiązanie do organizacji składa się z trzech komponentów, występujących w różnym nasileniu. Opisy skonstruowano na podstawie treści itemów z polskiej oryginalnej Skali. Każdy opis zawiera trzy elementy: czym dla pracownika jest firma, dlaczego nadal w niej pracuje i co by się stało, gdyby z niej odszedł. Modyfikując Skalę Przywiązania do Organizacji założono, że osoba zarządzająca firmą raczej trafnie niż nietrafnie określi charakterystyki swoich pracowników.

*H: Przekonanie na temat swoich pracowników jest tym, co modyfikuje zachowania menedżera i oddziałuje na charakter i poziom stawianych pracownikom celów.*

#### 3.1.2. Skłonność – awersja do ryzyka

Badania Zuckermanna nad potrzebą poszukiwania wrażeń przyniosły dowody na to, że ludzie różnią się w zakresie nasilenia potrzeby nowości, przeżyć, optymalnego poziomu pobudzenia fizjologicznego. Na podstawie badań empirycznych wskazano na grupę ludzi charakteryzującą się gotowością do podejmowania różnego rodzaju ryzyka (sporty ekstremalne, uprawianie hazardu, „granie” na giełdzie) oraz na grupę ludzi cechującą się wyraźną tendencją do unikania ryzyka (zob. Strelau, 2000). Okazuje się, że „ludzie nie tylko inaczej reagują na różne rodzaje ryzyka, ale też wykazują niejednakową skłonność do ich podejmowania” (Zaleśkiewicz, 2005, s. 14).

Zdaniem Penca (1996, s. 170) awersyjny stosunek menedżera do ryzyka (...) powoduje nie tylko utratę szans i marnotrawstwo zasobów, ale także skłonność

(...) rozwijania działań asekuracyjnych w celu zabezpieczenia się przed spodziewaną, a często wyimaginowaną stratą. Z kolei nazbyt duża skłonność do ryzyka (ryzykanctwo) naraża organizację na straty i zaburza jej stabilność.

W literaturze przedmiotu wymienia się cztery rodzaje metod pomiaru indywidualnej skłonności do ryzyka (Zaleskiewicz, 2005):

- **metoda ryzyka sprawnościowego**, to skonstruowanie takiego zadania, w którym osoba podejmuje decyzje czy osiągnąć większy zysk ryzykując więcej lub mniej (np.: rzut do tarczy z bliskiej lub dalekiej odległości). W tego typu zadaniach wysoki zysk związany jest z bardziej prawdopodobną stratą.
- **metoda dylematów wyboru** – polega ona na przedstawianiu osobom badanym opisu sytuacji, które mogą występować w życiu społecznym oraz przedstawia alternatywne rozwiązania charakteryzujące się różnym nasileniem ryzyka
- **obserwacja rzeczywistych zachowań ryzykownych** – podejście to wywodzi się z kręgu naturalistycznej teorii decyzji „bada w jaki sposób doświadczone osoby działając indywidualnie lub w zespołach, w dynamicznym, niepewnym i często zmieniającym się otoczeniu, rozpoznają i oceniają sytuację, podejmują decyzje i działania, których konsekwencje dotyczą ich samych i organizacji do których należą”. Metoda ta polega również na obserwacji jak piloci, menedżerowie i przedstawiciele innych zawodów radzą sobie z decyzjami ryzykownymi.
- **metody kwestionariuszowe**, które są preferowane przez badaczy uznających, że skłonność do ryzyka jest względnie stałą dyspozycją osobowości. Niektóre metody koncentrują się na ogólnej tendencji do ryzyka, inne na preferencji ryzyka w różnych dziedzinach życia. Przykładem metody kwestionariuszowej jest kwestionariusz SIRI, który ujmuje skłonność do ryzyka pojmowanego jako konieczność oraz pojmowaną jako przyjemność.

W niniejszych badaniach zastosowano metodę dylematów wyboru. Badany zapoznaje się z pięcioma sytuacjami, w których jego zadaniem jest podjęcie decyzji. Sytuacje te (dylematy) dotyczą wprowadzenia na rynek nowego produktu, inwestowania w akcje, zastosowania nowej technologii, obniżenia ceny i zatrudnienia nowego pracownika. Każda z sytuacji skonstruowana jest w następujący sposób: Badany (decydent) może pozostać przy dotychczasowym rozwiązaniu przynoszącym niewielką ale pewną korzyść lub podjąć decyzję, w której prawdopodobieństwo odniesienia znacząco wyższej korzyści jest takie samo co poniesienia znaczącej straty. Zadaniem decydenta jest określenie ile spośród 10 podobnych historycznych decyzji ryzykownych musiałyby się zakończyć powodzeniem aby podjął on decyzję ryzykowną. Odpowiedź powyżej 5 oznacza awersję, a poniżej 5 skłonność do ryzyka.

*H: Skłonność – awersja do ryzyka jest zatem jedną z istotnych cech menedżera podejmującego decyzje, a one w prosty sposób przekładają się na efektywność jego samego i efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa, którym on kieruje.*

### 3.1.3. Kultura organizacji

Charakter (typ) kultury organizacyjnej może być istotnym czynnikiem sukcesu firmy. Kotter i Heskett (1992, za: Stoner, 2001) na podstawie badań w 200 firmach amerykańskich stwierdzili m.in., że kultura organizacji może wywierać

istotny wpływ na długofalową efektywność ekonomiczną przedsiębiorstwa i choć trudno ją zmienić, to można spowodować, że będzie bardziej sprzyjać efektywności. Wpływ kultury organizacji na efektywność firmy stwierdzono także w badaniach Denisona (1990, za: Schultz i Schultz, 2002). Firmy, których kultura opierała się na wysokim zaangażowaniu pracowników i partycypacji w podejmowaniu decyzji uzyskiwały lepsze wyniki finansowe, niż firmy, w których kulturach aspekty te nie były obecne.

Zdecydowano o posłużeniu się w badaniach Modelem Wartości Konkurencyjnych autorstwa Kima Camerona i Roberta Quinna (2003). Wiele czynników wpływających na efektywność organizacji badacze ci pogrupowali w dwa niezależne wymiary tworzące cztery typy kultury organizacyjnej. W przyjętym do badań modelu wyodrębnia się cztery typy kultury organizacji:

1. Kultura klanu
2. Kultura adhokracji
3. Kultura rynku
4. Kultura hierarchii

Należy zwrócić uwagę, iż nie są to typy wykluczające się lecz dopełniające. Kultura każdej organizacji zawiera elementy wszystkich opisanych powyżej, przy czym, zgodnie z założeniami modelu suma poziomów natężenia każdego wymiaru jest stała, tzn. większe nastawienie na elastyczność i swobodę działania oznacza odpowiednio mniejszy poziom stabilności i kontroli oraz, analogicznie, większa orientacja na pozycję w otoczeniu oznacza mniejszą orientację na sprawy wewnętrzne.

Efektywność kultury organizacyjnej z pewnością zależy od warunków, w których organizacja działa. Kotter i Heskett (1992, za: Stoner, 2001) odkryli, że niektóre kultury, w odróżnieniu od innych sprzyjają dostosowywaniu się do zmian i utrzymywaniu efektywności organizacji. Analizując charakterystyki poszczególnych typów kultury organizacyjnej opisane przez Camerona i Quinna można pokusić się o stwierdzenie który z nich jest efektywny w danych warunkach.

Nastawiona na stabilność, kontrolę i wewnętrzną sprawność działania, bliska weberowskiej koncepcji biurokracji kultura hierarchii będzie efektywna w stałych i stabilnych warunkach, kiedy firma może korzystać z efektu skali. Istotne jest wówczas dostarczenie wysokiej jakości znanych i o ustalonym standardzie produktów i usług jak największej liczbie klientów w możliwie najkrótszym czasie.

W silnie konkurencyjnym otoczeniu i przy wybrednych klientach długo zastanawiających się zanim podejmą decyzję o zakupie najbardziej efektywna będzie kultura rynku. Liczy się wówczas pragmatyzm i skuteczność w zdobywaniu coraz większego udziału w rynku.

W sytuacji rynku pracownika polegającym na trudności firm w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach efektywna będzie kultura klanu. Istotne będą wówczas działania zmierzające do zwiększenia lojalności i identyfikacji pracowników z firmą oraz zmniejszenie fluktuacji.

Kultura adhokracji (innowacji) sprawdzi się przede wszystkim w wyjątkowo niestabilnych i zmiennych warunkach, gdy popyt na jeden rodzaj produktu czy usługi nie trwa długo. Klienci dysponują dość dużymi środkami finansowymi, ale

oczekują produktów i usług unikatowych na najwyższym poziomie, dostosowanych do ciągle zmieniających się ich potrzeb i osiągnięć technologicznych. Ważne będą wtedy podejmowanie ryzyka, uczenie się i dynamizm wewnątrz organizacji.

Wydaje się, że w czasie obecnego światowego kryzysu finansowego, w sytuacji, w której pracownikom trudno znaleźć pracę a klienci dysponując znacznie mniejszymi niż kilka miesięcy temu środkami finansowymi ograniczają wydatki najbardziej efektywne powinny być organizacje, w których dominuje kultura rynku. Badania pozwolą na zweryfikowanie tej hipotezy.

W badaniach został użyty kwestionariusz opracowany przez autorów modelu. Składa się on z 6 części dotyczących istotnych aspektów funkcjonowania organizacji: ogólna charakterystyka, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, spójność organizacji, na co kładziony jest największy nacisk, kryteria sukcesu. W ramach każdej z tych części badany ma za zadanie rozdzielić 10 punktów pomiędzy cztery opisujące ją twierdzenia. Każde twierdzenie opisuje inny typ kultury organizacji. Kwestionariusz liczy zatem 24 itemy.

Badaniem objęte zostały osoby zarządzające przedsiębiorstwem – po jednej osobie w organizacji. Nie był to zatem pomiar kultury organizacyjnej, lecz jej spostrzegania przez osobę zarządzającą. Zakładamy jednak, że spostrzeżenie to jest w znacznie większym stopniu trafne niż nietrafne.

*H: Rodzaj i charakter podejmowanych przez menedżera decyzji dotyczących firmy są uwarunkowane nie tyle rzeczywistym ile spostrzeganym przez niego samego obrazem kultury organizacji.*

### 3.1.4. Strategie postępowania w obecnej sytuacji

Potrzeba posiadania strategii działania jest niekwestionowana na gruncie nauk o zarządzaniu. Obłój (2007) przedstawił sześć podejść do strategii, których cechą wspólną jest wyznaczenie punktu docelowego i wskazanie sposobów jego osiągnięcia.

W poszczególnych szkołach planowania strategicznego podkreśla się znaczenie czynników zewnętrznych (makro) i wewnętrznych (mikro). W podejściu klasycznym plan strategiczny jest formułowany w oparciu o analizę SWOT obejmującą zarówno uwarunkowania wewnętrzne oddziałujące obecnie (poziom mikro) na firmę jak i czynniki zewnętrzne (makro), które będą miały wpływ w przyszłości.

Badania sondażowe prowadzone w Polsce pokazują, że w sytuacji kryzysu biznesy zmieniają swoje strategie działania. Może to być strategia obrony (defensywna), w których próbuje się przetrwać trudny czas kryzysu ograniczając działalność (zwalnając pracowników, ograniczając wydatki itp.). Strategia ta zakłada, że za jakiś czas rynek odrodzi się i będzie można znów prowadzić działalność gospodarczą jak poprzednio. Druga strategia zakłada, że moment kryzysu jest dobrą okazją by pokonać osłabioną konkurencję i zdobyć nad nią przewagę. Ten kierunek działania nazywam strategią ofensywną. Zakłada on, że w sytuacji kryzysu większość konkurentów ograniczy swoje koszty, gdy tymczasem my rozwijając produkt, sprzedaż uzyskamy nad nimi przewagę. Dlatego w czasie kryzysu szczególnie opłacalne jest rozwijanie firmy, gdyż po zakończeniu trudnego czasu nasza firma będzie daleko wyprzedzać konkurencję.

Do pomiaru zmiennych dotyczących wybieranych strategii działania przedsiębiorców wykorzystany został *Kwestionariusz strategię działania*. Narzędzie to zostało skonstruowane specjalnie do tych badań. Składające się ono dwóch części. Pierwsza z nich dotyczy stawianych sobie przez przedsiębiorstwo celów w czterech podstawowych obszarach działalności firmy: usług lub produktów, jakości i ceny, polityki wobec klientów w aspekcie geograficznym i segmentacji socjograficznej. Zadaniem respondentów było zaznaczenie w ramach każdego z nich jednego najważniejszego celu, jaki firma stawia sobie w związku z obecną sytuacją, na którą wpływa kryzys gospodarczy, perspektywa organizacji mistrzostw Euro 2012 i możliwość skorzystania, pośrednio lub bezpośrednio, z funduszy unijnych.

Druga część kwestionariusza dotyczy ustosunkowania się respondentów do 18 możliwych działań optymalizujących jej funkcjonowanie w przewidywalnym środowisku, w każdej – w sprzyjającej albo niesprzyjającej sytuacji gospodarczej. Oprócz powolnych, stałych zmian w prowadzeniu biznesu pojawiają się sytuacje nagłe, stosunkowo krótkotrwałe takie jak obecny kryzys finansowy, perspektywa organizacji mistrzostw Euro 2012 i możliwość skorzystania, pośrednio lub bezpośrednio, z funduszy unijnych. Zadaniem badanych przedsiębiorstw było określenie, które z poniższych działań zostały podjęte, lub nie, w związku z obecną sytuacją, na którą wpływa kryzys gospodarczy, perspektywa organizacji mistrzostw Euro 2012 i możliwość skorzystania, pośrednio lub bezpośrednio, z funduszy unijnych. Z kolei trzecia część pytań dotyczy planowanych działań związanych z zatrudnianiem lub zwalnianiem pracowników.

*H: W obecnej sytuacji firmy będą podejmowały działania ofensywne wykorzystujące okazję – Euro 2012.*

### 3.1.5. Oczekiwania konsumentckie – wskaźnik optymizmu konsumentów

Ponieważ jak się wydaje to gotowość do konsumpcji wśród klientów określa perspektywę przedsiębiorstwa na rynku dlatego w badaniach uwzględniono wskaźnik optymizmu konsumentckiego. Jest to jeden ze wskaźników oczekiwań wykorzystywanych w przewidywaniu zjawisk ekonomicznych (Tyszka, 2000).

Uważa się że wydatki na cele inne niż bieżące potrzeby konsumentów, na przykład samochody, sprzęt domowy, mieszkania czy wakacje, zależą nie tylko od możliwości finansowych jednostki, ale również jej chęci i gotowości do zakupu (Katona, 1979; Gasparski, 1992). O możliwościach dowiadujemy się na podstawie relatywnie stabilnych wskaźników dochodów. Natomiast stosunkowo kapryśne i zmienne ludzkie zamiary trzeba badać w inny sposób. Planowanie działalności firmy musi więc uwzględniać to, czy potencjalni konsumenci będą mieli chęć wydawania swoich środków finansowych, czy raczej będą odkładali konsumpcję na potem zmniejszając tym samym popyt na produkty lub usługi. Badania prowadzone w Polsce wskazują, że istnieje silny związek optymizmu z gotowością do oszczędzania oraz innymi formami aktywności ekonomicznej (Gasparski, 1992). Należy pamiętać, że swobodne wydatki konsumentckie tworzą znaczącą część produktu narodowego, stąd możliwość ich przewidywania jest ważną wskazówką o nadchodzących trendach ekonomicznych.



Dla funkcjonowania firm, ich decyzji zarządczych podstawą są przekonania kierownictwa firmy, a nie realny wskaźnik dlatego dla rozumienia i przewidywania zachowań przedsiębiorców w ważniejsze będą opinie zawierające projekcje przedsiębiorców dotyczące sposobu widzenia sytuacji przez ich klientów.

W badaniach do pomiaru zmiennej została wykorzystana metodologia powszechnie stosowana do pomiaru optymizmu konsumenckiego w oparciu o kwestionariusz. Podstawą stosowania kwestionariusza jest założenie o wpływie nastawień konsumentów na rozwój ekonomiczny. W celu badania opinii i zamiarów konsumenckich metodami psychologicznymi skonstruowano kilka kwestionariuszy (Katona, 1979), Jeden z nich nazwano: Index of Consumer Sentiments (ICS). W swojej oryginalnej wersji narzędzie to jest bardzo proste i składa się z pięciu następujących pytań:

- Jak oceniasz zmianę sytuacji gospodarczej w Polsce w ciągu ostatnich 12 miesięcy?
- Jak sytuacja gospodarcza w Polsce będzie się zmieniać w ciągu najbliższych 12 miesięcy?
- Jak oceniasz sytuację materialną w swoim domu, gdy porównasz ją z sytuacją sprzed 12 miesięcy?
- Jaka będzie sytuacja materialna w Twoim domu za 12 miesięcy?
- Czy obecnie jest dobry okres na kupowanie przedmiotów trwałego użytku?

Odpowiedzi na każde z pytań są kodowane na trzystopniowej skali [-1, 0, 1], a poziom wskaźnika obliczany jest zgodnie z wzorem:

$$ICS = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5}{5} + 100$$

gdzie:

$X_i$  = % odpowiedzi pozytywnych – % odpowiedzi negatywnych na pytanie  $i$ .

Wynik jest zatem średnią różnic między odsetkiem odpowiedzi pozytywnych a negatywnych powiększona o stałą = 100. Wskaźnik może przybierać wartości w przedziale [0,200]. Wartość 100 oznacza równowagę odpowiedzi pozytywnych i negatywnych. Wartość 0 oznacza wskazania wyłącznie negatywne, natomiast wartość 200 to wskazania wyłącznie pozytywne.

ICS jest narzędziem niezwykle szeroko upowszechnionym. W USA systematyczne badania opinii wskaźnikiem ICS rozpoczęto po II wojnie światowej, w roku 1946, a stałą, niezmienną formę wykorzystuje się od roku 1952. Co-miesięczny pomiar ICS wchodzi w skład skomponowanego z 10 składowych indeksu LEI (Leading Economics Indicators), publikowanego przez amerykański Departament Handlu. Badania nastrojów konsumenckich za pomocą ICS są prowadzone w bardzo wielu krajach – w całej Europie, Kanadzie, Australii, Korei, Japonii, Chinach, Rosji i in.

W Polsce badania takie wykonują dwa ośrodki. Jednym z nich jest grupa badawcza Ipsos (2009), która bada nastroje konsumenckie od początku lat 90 – tych używając nazwy *Wskaźnik Optymizmu Konsumenckiego* (WOK). Dane, podawane przez Ipsos, są publikowane w codziennej prasie (Rzeczpospolita).

Od stycznia 2004 r. badanie koniunktury konsumenckiej prowadzone jest co miesiąc jako badanie wspólne Narodowego Banku Polskiego oraz Głównego Urzędu Statystycznego, który publikuje je w Internecie (GUS, 2009). GUS bada dwa wskaźniki: Bieżący Wskaźnik Ufności Konsumenckiej (BWUK), skomponowany analogicznie do wskaźnika ICS, oraz Wyprzedzający Wskaźnik Ufności Konsumenckiej (WWUK). W skład tego ostatniego wchodzi również oceny przewidywanego bezrobocia i gotowości do oszczędzania.

W badaniach zastosowano modyfikację kwestionariusza ICS. Zmiana polegała na modyfikacji instrukcji. Proszono badanych o określenie opinii ich konsumentów. Jak oni uważają, że spostrzegają sytuację na rynku ludzie, którzy nabywają ich produkty lub usługi.

*H: Spostrzegany optymizm klientów jest dodatnio skorelowany ze ofensywnymi strategiami przyjętymi przez przedsiębiorców.*

### 3.1.6. Innowacyjność

W literaturze przedmiotu można spotkać cały szereg różnego rodzaju klasyfikacji innowacji w zależności od przyjętego kryterium podziału. Kryterium może być m. in.: złożoność procesu innowacji, zakres powodowanych skutków, korzyści przynoszone społeczeństwu, przyczyna powstawania innowacji itp. (zob. Baruk, 2006, s. 105 – 111; Penc, 1999, s. 144 – 147) W badaniach innowacyjności przedsiębiorstw wykorzystuje się różne podejścia oraz metody badawcze, które zależą od celu analizy. Podstawowym międzynarodowym podręcznikiem metodologicznym z zakresu badań statystycznych innowacji w przemyśle i tzw. sektorze usług rynkowych jest podręcznik z Oslo (ang. *Oslo Manual*). Według metodologii opisanej w tym podręczniku prowadzone są aktualnie badania innowacji nie tylko w krajach członkowskich OECD i Unii Europejskiej, ale także w coraz większej liczbie krajów spoza tych organizacji, np. w Chinach, Rosji.

Generalnie rzecz biorąc istnieją dwa główne podejścia badawcze dotyczące innowacji<sup>21</sup>:

- podmiotowe – które za punkt wyjścia przyjmuje zachowania innowacyjne oraz działania firmy jako całości. W tym podejściu chodzi o zbadanie czynników wywierających wpływ na zachowania innowacyjne firmy (np. strategie, bodźce i bariery dotyczące innowacji) oraz zakres różnych rodzajów działalności, innowacyjnej, a przede wszystkim o zbadanie efektów i rezultatów innowacji.
- przedmiotowe polegające na gromadzeniu danych o konkretnych innowacjach (zwykle „znaczących” danego rodzaju lub głównych innowacji w danej firmie). W ramach tego podejścia zbiera się dane opisowe, ilościowe i jakościowe na temat konkretnych innowacji

Do realizacji celów badawczych przyjęto podejście podmiotowe oraz definicję innowacji przedstawioną w Manual Oslo. Według tego podręcznika „*innowacja*

<sup>21</sup> Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, OECD and Eurostat, 2005, s. 20. [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_Manual\\_Third\\_Edition.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf)

*to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”*<sup>22</sup>. Definicja ta obejmuje cztery obszary (typy) innowacji, a mianowicie innowacje produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne. Pierwsze dwa rodzaje można zaliczyć do innowacji technicznych (technologicznych), zaś dwa następne rodzaje innowacje są niezwiązane ze zmianami techniczno-technologicznymi.

Dla zbadania w jakim stopniu i jakiego rodzaju innowacje stosują przedsiębiorcy z terenu Lubelszczyzny zaadaptowano kwestionariusz autorstwa pani Małgorzaty Starczewskiej – Krzysztosek z Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

*H: Firmy, które wprowadzają innowacje efektywniej funkcjonują na rynku i radzą sobie w sytuacji kryzysu gospodarczego w porównaniu do firm, który nie wprowadzają innowacji.*

### 3.2. Procedura badań

Badania polegały na przeprowadzeniu wywiadu indywidualnego z pracodawcą na podstawie standaryzowanego kwestionariusza. Ankieter udawał się do wylosowanego z bazy REGON pracodawcy i przeprowadzał z nim wywiad. W przypadku katagorycznej odmowy ankieter udawał się do kolejnego pracodawcy z listy wylosowanych od badań podmiotów.

Przed badaniami właściwymi, w celu weryfikacji kwestionariusza zostały przeprowadzone badania pilotażowe na próbie 30 firm. Umożliwiły one optymalne, z punktu widzenia celu i metodologii badań, ułożenie analizowanych zagadnień, przeformułowanie niektórych pytań kwestionariusza w taki sposób, by były one bardziej zrozumiałe dla respondentów oraz pozwoliły zweryfikować poprawność procedury badawczej i przejrzystość instrukcji dotyczącej sposobu udzielania odpowiedzi. Dzięki temu, podczas badań właściwych, badani przedsiębiorcy sprawnie udzielali ankieterowi odpowiedzi dotyczących funkcjonowania firmy, którą kierowali.

### 3.3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Badania zostały przeprowadzone w 2009 i 2010 r. na terenie województwa lubelskiego. Ze względu na duże zróżnicowanie populacji przedsiębiorstw pod względem terenu działania, branży jak i wielkości zastosowano w badaniach dobór warstwowo-losowy. Warstwami, które uwzględniono w losowaniu próby były: wielkość firmy (mikro, małe, średnie i duże), subregiony (lubelski, chełmsko-zamojski oraz białkopodlaski) oraz branże (szczególnie te, które zdaniem wielu ekspertów, mogą odnieść największe korzyści z organizacji przez Polskę i Ukrainę EURO 2012, tj. branża budowlana, hotelarsko-gastronomiczna, turystyczna,

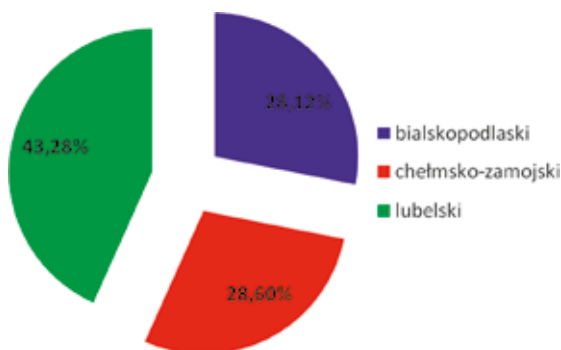
<sup>22</sup> Oslo Manual: Guidelines, ... dz. cyt., s. 46.

handlowa oraz transportowa). Ze względu na to, iż w systemie REGON rodzaj przeważającej działalności jest określany według Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) do losowania wzięto pod uwagę firmy następujących sekcji:

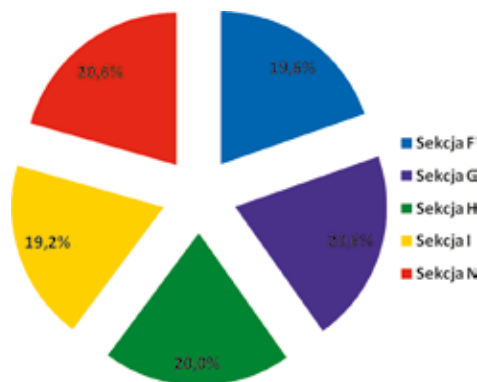
- Sekcji F – Budownictwo,
- Sekcji G – Handel hurtowy detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych,
- Sekcji H – Transport i gospodarka magazynowa,
- Sekcji I – Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi,
- Sekcji N – Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca.

Łącznie w badaniach uczestniczyło odpowiednio w 2009 r. – 1350, zaś w 2010 – 1375 firm mających swoje siedziby na terenie regionu. Najwięcej firm zlokalizowanych było na obszarze podregionu lubelskiego<sup>23</sup>, następnie białsko-podlaskiego i chełmsko-zamojskiego (rys. 9). Przyjęte w badaniach proporcje są zgodne z przyjętą metodologią badań.

**Rysunek 9. Procentowy udział firm z poszczególnych regionów w próbie badawczej**



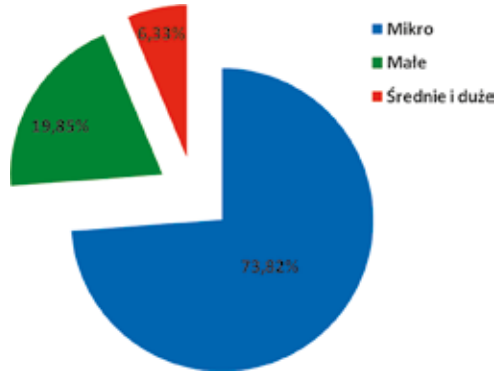
**Rysunek 10. Udział firm z poszczególnych sekcji PKD biorących udział w badaniu**



<sup>23</sup> W roku 2008 ten podregion został podzielony na dwa, tj. podregion lubelski i puławski

Ze względu na małą liczebność firm średnich i dużych w poszczególnych sekcjach i podregionach oraz w celu porównań pomiędzy poszczególnymi warstwami dopuszczono małe odchylenia liczebności pomiędzy warstwami. W badanych próbach w rozbiciu na branże uzyskano dość wyrównane liczebności respondentów z poszczególnych sekcji PKD. Zobrazowano to na rysunku 10, na którym przedstawiono procentowy udział firm z poszczególnych sekcji w próbie. Oscylują one średnio pomiędzy 248 w sekcji budownictwa a 272 w sekcji działalności w zakresie usług.

**Rysunek 11. Odsetek firm różnej wielkości biorących udział w badaniu**



Ze względu na małą liczbę firm średnich i dużych w poszczególnych subregionach i sekcjach przyjęto by w badanej próbie, podobnie jak w rzeczywistości dominowały firmy mikro. W poszczególnych edycjach badań było ich w 2009 – 1008, zaś w 2010 – 1030. Firm małych było po 271 w badanych próbach. Natomiast najmniej wśród respondentów było firm średnich i dużych (odpowiednio  $n=86$  i  $80$ ). Z uwagi na małą liczbę firm tej wielkości działających na terenie województwa lubelskiego liczbę zbadanych firm można uznać za zadowalającą ponieważ często badane były całe lub prawie populacje w tej kategorii firm. Wielkość i struktura prób w kolejnych edycjach badań pozwalają na orzekanie o każdej kategorii wielkości spośród zaplanowanych do badań firm. Rysunek 11 ilustruje średnie proporcje firm różnej wielkości w próbie badanej. Natomiast na rysunku 12 oraz w tabeli 5 przedstawiono próbę badawczą w rozbiciu na źródła finansowania w 2009 r. i 2010 r.. Z danych tam zamieszczonych wynika, że firmy z terenu Lubelszczyzny działają przede wszystkim w oparciu o kapitał własny 97,0% w 2009 r i 98,4% w 2010 r. oraz kredyt bankowy – odpowiednio (41,6% i 35,1%). Inne formy finansowania działalności występują sporadycznie i w bardzo małym stopniu. Zupełnie nieobecne są środki pochodzące od Funduszy podwyższonego ryzyka, Aniołów biznesu lub pochodzące z emisja akcji. Warto zwrócić uwagę, że co 20 przedsiębiorstwo w 2009 i co dziesiąte w 2010 r. korzystało ze wsparcia finansowego od rodziny.

Rysunek 12. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw w latach 2009 i 2010.

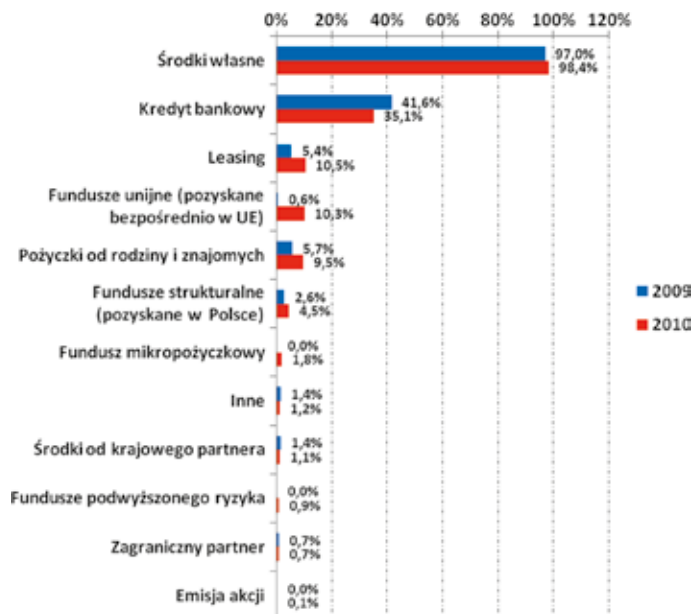


Tabela 5. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw w latach 2009 i 2010.

Źródła finansowania	2009	2010
Środki własne	97,0%	98,4%
Kredyt bankowy	41,6%	35,1%
Fundusze podwyższonego ryzyka	0,0%	0,9%
Emisja akcji	0%	0,1%
Zagraniczny partner	0,7%	0,7%
Środki od krajowego partnera	1,4%	1,1%
Leasing	5,4%	10,5%
Pożyczki od rodziny i znajomych	5,7%	9,5%
Fundusze strukturalne (pozyskane w Polsce)	2,6%	4,5%
Fundusze unijne (pozyskane bezpośrednio w UE)	0,6%	10,3%
Fundusz mikropożyczkowy	0,0%	1,8%
Inne	1,4%	1,2%

## **4. Aktualna i prognozowana kondycja ekonomiczna przedsiębiorstw**

Na gruncie psychologii poznawczej czy psychologii ekonomicznej nie od dziś wiadomo, że jedną z kluczowych determinant podejmowania aktywności celowej jest spostrzegana ocena sytuacji, a więc warunków, w jakich ta aktywność ma zostać podjęta bądź zaniechana. Ten subiektywny aspekt został już dostrzeżony i doceniony także przez psychologów przedsiębiorczości (np. Łaguna, 2010). Okazuje się, że reprezentacja poznawcza sytuacji zakorzeniona w umysłach przedsiębiorców jest podstawą do podejmowania przez nich decyzji dotyczących zachowań przedsiębiorczych: stawiania celów biznesowych i określania sposobu ich realizacji. Również badania Phelps'a wskazują, że spostrzeganie obecnej sytuacji i przewidywanie jej rozwoju w przyszłości silnie określają sposób działania przedsiębiorców na rynku. Dotyczy to zarówno planów działalności jak i polityki kadrowej (Phepls i Zoega, 2001). Z tego też względu w niniejszym rozdziale skupimy się nie tylko na obiektywnych danych o kondycji ekonomicznej badanych przedsiębiorstw, ale także wskażemy na wyniki badań dotyczących subiektywnego spostrzegania przez zarządzających wpływu światowego kryzysu gospodarczego oraz prognozowanych stanów swoich firm w przyszłości.

### **4.1. Wpływ światowego kryzysu gospodarczego**

Trzeba w tym miejscu wziąć pod uwagę, że zasięg działania firmy kierowanej przez konkretnego przedsiębiorcę ma kluczowe znaczenie określając horyzont zainteresowań, w którym przedsiębiorca poszukuje informacji o stanie otoczenia gospodarczego. Przedsiębiorcy działający lokalnie więcej uwagi poświęcają sytuacji na rynku lokalnym niż globalnym. Kryzys finansowy dostrzegany jest przez nich tylko w tych aspektach, w których oddziałuje na rynki lokalne. Przykładem może być wypowiedź przedsiębiorcy z Białej Podlaskiej zanotowana podczas

---

<sup>24</sup> Mgr, Firma Laboris Konrad Konefał; dr hab., Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

zogniskowanego wywiadu grupowego: *Branża budowlana szczególnie na tych terenach, to szczerze mówiąc to nie odczuła w ogóle kryzysu, bo mniej więcej tyle samo się buduje, jest takie samo zapotrzebowanie na usługi budowlane jakie było. Natomiast można powiedzieć o jakimś tam kryzysie w większych miastach.*

Sensem tej wypowiedzi jest przekonanie, że gdzieś tam, w wielkich miastach jest kryzys, a u nas sprawy toczą się normalnie. Na jeszcze inny aspekt mający znaczenie dla spostrzegania kryzysowości sytuacji jest punkt odniesienia oceny. W tym kontekście szczególnie warta podkreślenia jest wypowiedź innego przedsiębiorcy z Białej Podlaskiej: *Ogólnie mówi się, że oni tam [na zachodzie Europy] bardziej odczuli kryzys niż my. U nas cały czas jest kryzys, my już jesteśmy zahartowani.*

Dla niektórych przedsiębiorców trudna sytuacja gospodarcza w regionie, w której muszą działać jest traktowana jako norma. Nie dostrzegają jej znaczącego pogorszenia, bo trudno, żeby mogło być gorzej. W ich przekonaniu stale mierzą się w swojej działalności z najwyższym poziomem wyzwań.

Obie wypowiedzi wskazują na lokalne uwarunkowania odczuwania kryzysu. Lubelszczyzna w tym świetle jawi się jako region tylko pośrednio doświadczony obecnym kryzysem finansowym. Jednak prowadzone przez nas badania wskazują na istnienie dynamiki zmian zarówno spostrzegania kryzysu jak i reakcji na nową sytuację. Nawet jeden rok odstępu pomiędzy badaniami wystarczył, aby ujawnić zmianę w spostrzeganiu wpływu kryzysu na sytuację przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę na wypowiedź jednego z badanych z subregionu chełmsko-zamojskiego, który stwierdził, że *Lubelszczyzna szczególnie się rządzi takim dziwnym prawem. U nas wszystko się zmienia z opóźnieniem. Może to sugerować, że kryzys dopiero dotrze do świadomości przedsiębiorców regionu lubelskiego.*

Dane zebrane w badaniach kwestionariuszowych wśród przedsiębiorców wybranych branż nie potwierdzają jednak tej obawy. Respondenci oceniają, że wpływ kryzysu na ich działalność maleje.

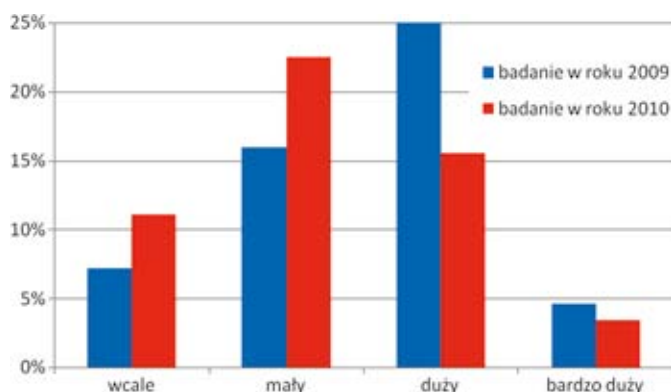
W porównaniu do pierwszej edycji badań, w drugiej zaobserwowano, iż mniej firm odczuwa skutki światowego kryzysu gospodarczego. W roku 2010 wielkość wpływu kryzysu na swoją działalność jako dużą bądź bardzo dużą określiło 19% ankietowanych, podczas gdy w roku poprzednim było to o 10 punktów procentowych więcej. O taką samą liczbę punktów procentowych wzrósł natomiast odsetek przedsiębiorców, którzy twierdzą, że kryzys gospodarczy aktualnie ich już nie dotyczy bądź odczuli jego skutki w niewielkim stopniu. Takich firm w próbie badawczej znalazło się 33,5% (rys. 13).

Wyniki badań wyraźnie wskazują na to, że światowy kryzys gospodarczy w najmniejszym stopniu dotknął przedsiębiorstwa z branży handlowej. Niespełna połowa zarządzających nimi respondentów twierdzi, że jego skutków nie odczuli wcale bądź w niewielkim stopniu. W przypadku pozostałych analizowanych przez nas branż odsetek ten jest o ponad 15% niższy i wynosi od ok. 27 do 30% (rys. 14). W tej grupie badanych znalazło się też o ponad 5 punktów procentowych mniej niż w pozostałych branżach osób twierdzących, że wpływ kryzysu na działalność swoich firm odczuwają jako duży bądź bardzo duży.

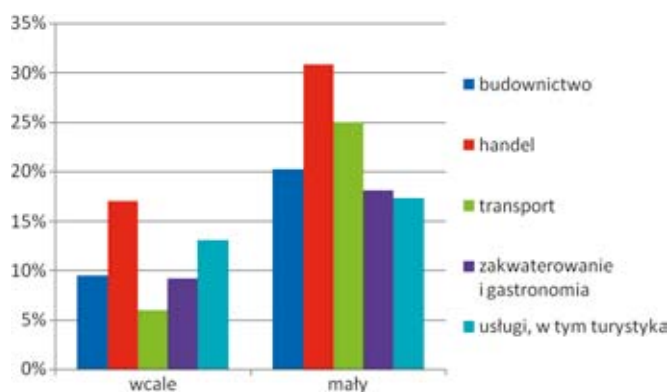
Wydaje się, że zjawisko to możemy przypisywać dwóm aspektom. Po pierwsze duża część handlowców działa w branży spożywczej, która z uwagi na dostarczanie artykułów pierwszej potrzeby nie odnotowała takich spadków obrotów jak



**Rysunek 13. Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na działalność własnych przedsiębiorstw w opinii zarządzających. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010**



**Rysunek 14. Odsetek przedsiębiorców uznających wpływ światowego kryzysu gospodarczego na działalność własnych przedsiębiorstw jako mały lub żaden. Porównanie wyników w branżach**

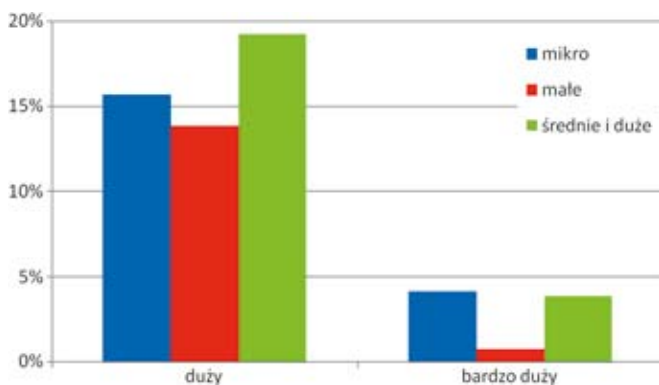


pozostałe. Po drugie dość dobrą koniunkturę utrzymywał w tym przypadku popyt wewnętrzny generowany w większości przez konsumentów indywidualnych, których skutki kryzysu dotknęły albo w najmniejszym stopniu albo w wyniku utraconych dochodów rezygnowali oni z zakupu dóbr i usług niekoniecznych bądź luksusowych (np. samochód, wczasy, remont, budowa itp.). Na korzyść takiej interpretacji przemawia m.in. fakt, iż dość duża część konsumentów w woj. lubelskim pracuje w rolnictwie bądź w sferze budżetowej, których to sektorów załamanie koniunktury gospodarczej dotyczyło w stosunkowo niewielkim stopniu.

W wyniku porównań pozostałych, oprócz handlu, analizowanych branż, jak również podgrup wyróżnionych ze względu na wielkość przedsiębiorstw i ich lokalizację w trzech subregionach woj. lubelskiego należy stwierdzić, iż wyniki układają się bardzo podobnie jak w całej populacji, tzn. około połowa badanych twierdzi, że wpływ kryzysu na ich działalność jest średni, niecałe 20%, że duży bądź bardzo duży, zaś ponad 30% uznaje go za mały bądź wcale go nie odczuwa.

Nieznaczne odchylenie od tej prawidłowości zaobserwować można w przypadku firm małych (na tle mikro oraz średnich i dużych). Wydaje się, że one nieco lepiej poradziły sobie z załamaniem światowej koniunktury. Wpływ kryzysu na swoje firmy jako duży bądź bardzo duży określiło ok. 14,5% respondentów z tej grupy, podczas gdy w następnej w kolejności – grupie firm mikro – odsetek ten był o ponad 5 punktów procentowych wyższy (rys. 15).

**Rysunek 15. Odsetek przedsiębiorców uznających wpływ światowego kryzysu gospodarczego na działalność własnych przedsiębiorstw jako duży lub bardzo duży. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości**

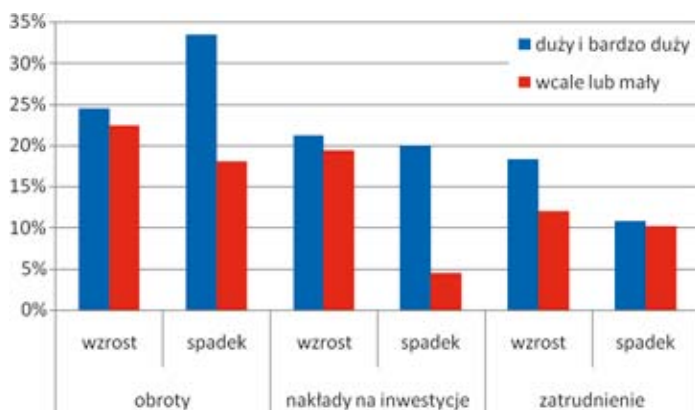


Pewnego potwierdzenia dla tego wniosku dostarczają także dane o obrotach osiągniętych w roku poprzedzającym badanie, nakładach na inwestycje i wyniku finansowym. W grupie tej odnotowano najniższy odsetek firm, którym spadły obroty, najwyższy tych, które zwiększyły nakłady na inwestycje i osiągnęły wynik finansowy lepszy od zeszłorocznego. Nie są to jednak na tyle wyraźne wyniki, aby móc z całą pewnością powiedzieć, że firmy tej wielkości lepiej niż inne przetrwały czas kryzysu, choć uzyskane dane pozwalają wysnuć takie przypuszczenie, tym bardziej, że zyskuje ono uzasadnienie na gruncie nauk o zarządzaniu. Wiadomo, że przedsiębiorstwa duże mają mniejszą zdolność adaptacyjną niż mniejsze z racji długiej drogi organizacyjnej procesów zmiany. Z drugiej jednak strony są bardziej stabilne i posiadają większy potencjał, który można wykorzystać w rozwijaniu nowych produktów lub usług niż firmy mniejsze. Obie te cechy niejako równoważą się w firmach małych. Wydaje się, że średnia (na tle pozostałych segmentów) zdolność adaptacyjna w połączeniu ze średnią stabilnością i potencjałem rozwojowym może być w ich przypadku kluczem do sukcesu w trudnych czasach.

W świetle uzyskanych wyników badań nie do końca jest jasne, w jaki sposób ujawnił się wpływ kryzysu gospodarczego na przedsiębiorstwa, które mu podlegały. Intuicyjne rozumienie polegające na domniemaniu, że firmy deklarujące odczuwanie negatywnych skutków dekonunktury osiągają gorsze wskaźniki kondycji ekonomicznej tylko po części jest poprawne. Okazuje się, że w grupie przedsiębiorstw, które uznały wpływ kryzysu na swoją działalność za duży bądź bardzo duży, znalazło się łącznie 24,5% takich, które odnotowały wzrost obrotów, 21,5%, które zwiększyły nakłady na inwestycje oraz 18%, które zwiększyły zatrudnienie.

Prawie 69% z nich osiągnęło na koniec 2009 roku zysk. Co więcej, są to odsetki porównywalne z uzyskanymi w grupie firm deklarujących, iż światowa dekonunktura nie dotyczy ich wcale lub w niewielkim stopniu, a w przypadku wzrostu liczby zatrudnionych nawet o kilka punktów procentowych wyższe. Nieco bardziej zgodne z intuicyjnymi przewidywaniami są wyniki mówiące o spadkach obrotów, nakładów na inwestycje i poniesionych stratach. W tych przypadkach odsetki firm znacznie odczuwających wpływ kryzysu gospodarczego są wyraźnie większe od tych, których kryzys nie dotknął (rys. 16). Może to sugerować, że trudna sytuacja gospodarcza szczególnie dotyka przedsiębiorstwa przeciętne i słabe, natomiast dobrze prosperujące podmioty nawet w sytuacji kryzysu potrafią dawać sobie dość dobrze radę.

**Rysunek 16. Odsetek przedsiębiorstw, w których w roku poprzedzającym badanie odnotowano wzrost lub spadek obrotów, nakładów na inwestycje bądź liczby zatrudnionych. Porównanie wyników w grupach uznających wpływ światowego kryzysu gospodarczego za duży i bardzo duży lub mały i żaden**



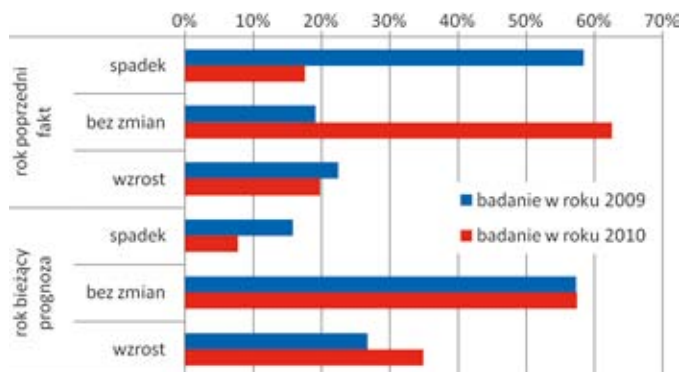
Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że wpływ kryzysu nie dotyczy tylko wskaźników kondycji ekonomicznej, ale ma też przełożenie na inne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak choćby na możliwość wzięcia kredytu obrotowego czy inwestycyjnego. Jeden z badanych przedsiębiorców z Białej Podlaskiej w wywiadzie grupowym podkreślił znaczenie tego aspektu utrudniającego działalność gospodarczą mówiąc: *W czym ten kryzys okrzyczany, którego my nie czujemy, przeszkodził dla nas. Wszystkie banki zaostrzyły [politykę kredytową].*

Z kolei wyjaśnieniem zjawiska osiągnięcia zysków pomimo kryzysu może być wypowiedź przedsiębiorcy z Chełma, który mówi: *Jeżeli chodzi o stronę finansową, to nie odczuwam, wręcz przyrost. Tylko zauważyłem, że u mnie się przesunęło i ja mam więcej teraz klientów detalicznych, raczej takie fizyczne osoby, a mniej firm czy budżetówki. Poprzednio budżetówka, szkoły, przedszkola więcej zostawiało pieniędzy u mnie a teraz to są klienci, którzy mniej już zostawiają i dużo mniej idzie. A znowu detal mi się bardzo rozwinął także generalnie od strony finansowej ja nie odczuwam.*

## 4.2. Obroty, nakłady na inwestycje i wynik finansowy firm

Powolne ożywienie gospodarcze wśród lubelskich przedsiębiorców wywnioskować można z przekazywanych przez nich informacji dotyczących aktualnych i prognozowanych zmian wartości wskaźników określających kondycję ekonomiczną. W porównaniu do pierwszej edycji badań bardzo wyraźnie spadł odsetek przedsiębiorstw, które na koniec roku poprzedzającego badanie odnotowały spadek obrotów (z 58,5% do 17,5%). Nie przybyło jednak firm, które mogłyby pochwalić się ich wzrostem. O ok. 8 punktów procentowych zwiększył się z kolei odsetek przedsiębiorstw prognozujących wzrost obrotów na koniec roku, w którym odbywało się badanie (z 26,7% do 34,9%) i o tyle samo zmalał udział tych, którzy przewidywali spadek tej wielkości (rys. 17).

**Rysunek 17. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i na koniec roku bieżącego prognozowały wzrost, brak zmian lub spadek obrotów. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010**



Firm, które w roku poprzedzającym badanie zanotowały spadek obrotów bądź brak zmiany tej wielkości i jednocześnie prognozujących spadki na koniec roku, w którym miało miejsce badanie ubywało dwukrotnie (z 13,2% do 6,2%). Przybyło natomiast przedsiębiorstw „wzrostowych”, które w roku poprzedzającym nie zanotowały spadków obrotów i jednocześnie spodziewają się ich wzrostu na koniec roku bieżącego (tabela 6). Nieznacznie wzrósł także odsetek przedsiębiorstw, które w każdym z analizowanych okresów (rok poprzedzający, bieżący i następny) odnotowały i spodziewają się wzrostu obrotów (tabela 7).

Powyższe dane mogą sugerować, że rok 2009 był czasem, w którym negatywne trendy zostały zatrzymane i od którego zacznie się poprawa koniunktury.

Należy jednak ostrożnie podchodzić do tej tezy, gdyż inne dane sugerują, że zmiany wielkości obrotów to na razie jedyne informacje ją potwierdzające. Nieznacznie spadł odsetek firm, które na koniec roku poprzedzającego rok, w którym miało miejsce badanie osiągnęły dodatni wynik finansowy, a wzrósł udział tych, którzy odnotowali stratę lub „wyszły na zero” (rys. 18).

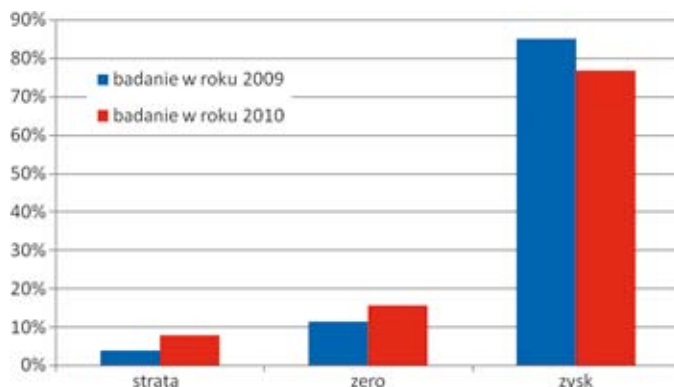
**Tabela 6. Liczba i odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i na koniec roku bieżącego prognozowały wzrost, brak zmian lub spadek obrotów**

Nazwa grupy	Obroty w roku poprzednim	Obroty w roku bieżącym	Liczebność / odsetek 2009	Liczebność / odsetek 2010
Wzrost	wzrost lub bez zmian	wzrost	289 / 22,2%	359 / 26,6%
Stabilizacja	bez zmian	bez zmian	480 / 36,9%	575 / 42,6%
Spadek	spadek lub bez zmian	spadek	172 / 13,2%	84 / 6,2%

**Tabela 7. Liczba i odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i na koniec roku bieżącego oraz następnego prognozowały wzrost, brak zmian lub spadek obrotów**

Nazwa grupy	Obroty w roku poprzedzającym	Obroty w roku bieżącym	Obroty w roku następnym	Liczebność / odsetek 2009	Liczebność / odsetek 2010
Ciągły wzrost	wzrost	wzrost	wzrost	127 / 9,8%	160 / 11,9%
Ciągły spadek	spadek	spadek	spadek	56 / 4,3%	51 / 3,8%

**Rysunek 18. Odsetek przedsiębiorstw, które na koniec roku poprzedzającego badanie odnotowały ujemny, zerowy bądź dodatni wynik finansowy. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010**

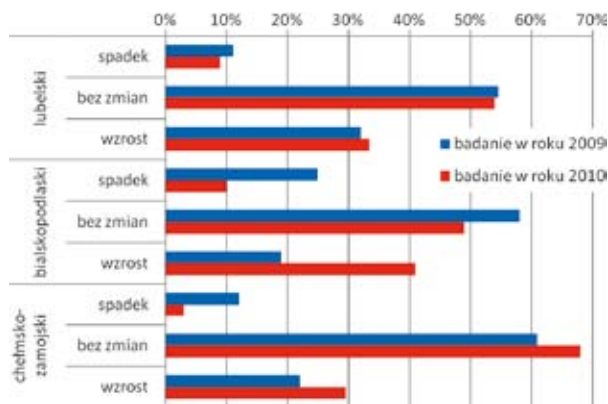


Również wielkość nakładów na inwestycje nie uległa znaczącej zmianie i w perspektywie najbliższego półtora roku, według oszacowań respondentów, pozostanie na tym samym poziomie. W tej samej perspektywie czasowej badani nie spodziewają się znaczących zmian obrotów. Mniej więcej podobnie jak w poprzednich badaniach wzrostu obrotów w roku następnym spodziewa się ok. 40% badanych, zaś spadku ok. 6,5%. Również w przypadku nakładów na inwestycje nad „spadkowiczami” wyraźnie przeważają przedsiębiorstwa prognozujące ich wzrost. Zwiększenia zaangażowania środków finansowych na cele inwestycyjne w roku bieżącym spodziewa się ok. 30% badanych, zaś w roku następnym 37,5%, podczas gdy spadek zaangażowania w tym obszarze deklaruje odpowiednio 4% i 3% badanych.

Z przytoczonych powyżej wyników badań wynika zatem, że pomimo dostrzeżenia wpływu kryzysu gospodarczego oraz funkcjonowania na trudnym lokalnym i regionalnym rynku zdecydowana większość przedsiębiorców z województwa lubelskiego spodziewa się, że w najbliższej przyszłości ich firmy utrzymają dotychczasową pozycję bądź ich kondycja ulegnie poprawie. Są to wyniki niewątpliwie napawające optymizmem, tym bardziej, że pozytywne prognozy w bieżącej edycji badań stały się udziałem nieco większej grupy respondentów niż w badaniu poprzednim. Wskazuje to na istnienie wśród badanych przedsiębiorców przekonania o poprawie koniunktury gospodarczej. Za przekonaniem tym powinny pójść też i działania, o czym mowa będzie w rozdziale piątym w części dotyczącej celów strategicznych i rodzajów podejmowanej przez badane podmioty aktywności gospodarczej.

W świetle wyników badań wspomniane powyżej prawdopodobne ożywienie gospodarcze w największym stopniu ujawniło się wśród przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie subregionu białkopodlaskiego. Na tym obszarze, w porównaniu do poprzedniego badania, spadek odsetka firm, które prognozowały zmniejszenie wielkości obrotów na koniec roku bieżącego jest bardzo wyraźny (15 punktów procentowych). Jednocześnie wzrósł też odsetek firm które spodziewają się zwiększenia obrotów. Wzrost ten dokonuje się zarówno kosztem kategorii *spadek* jak i *bez zmian*. W pozostałych subregionach zmiany są mniej wyraźne. Wskazuje to na walor subregionu białkopodlaskiego jako terenu szybszego wychodzenia z kryzysu niż pozostałe części województwa lubelskiego. Elementem kluczowym jest zapewne związek subregionu z Warszawą poprzez drogę krajową i większą wrażliwość na wahania koniunktury wielkich miast.

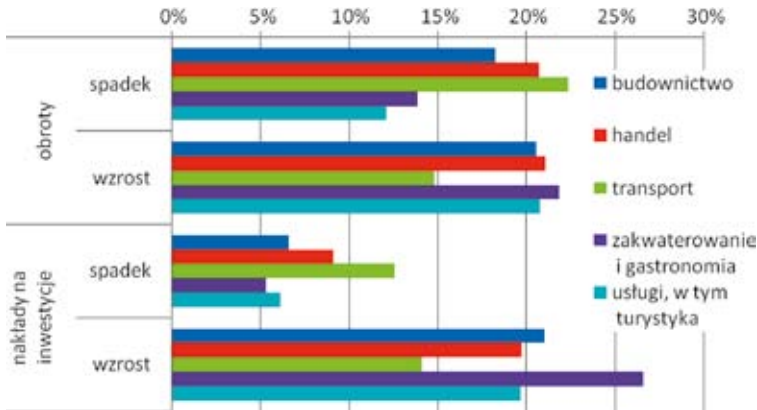
**Rysunek 19. Odsetek przedsiębiorców prognozujących na koniec roku bieżącego spadek, brak zmian lub wzrost obrotów w trzech subregionach woj. lubelskiego. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010**



Z największymi kłopotami w prowadzeniu biznesu borykają się przedsiębiorcy z branży transportowej. Spośród pięciu analizowanych w badaniach branż, właśnie w tej jako jedynej zaobserwowano, że więcej firm na koniec roku 2009 odnotowało spadki obrotów niż wzrosty. Wyjątkowość tej grupy widoczna jest także

w zakresie zmian nakładów na inwestycje. Podczas gdy w gronie przedsiębiorców z pozostałych branż było zdecydowanie więcej podmiotów, które zwiększyły niż zmniejszyły wartość środków przeznaczonych na ten cel w roku 2009, to wśród respondentów parających się transportem odsetki te były porównywalne (14% wzrost, 13% spadek, rys. 20).

**Rysunek 20. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały spadek bądź wzrost obrotów i nakładów na inwestycje. Porównanie wyników w branżach**



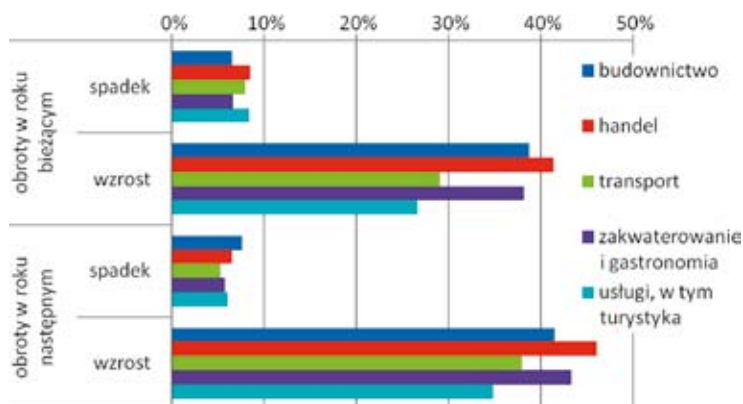
Biorąc pod uwagę opinie tych przedsiębiorców nie wydaje się, aby był to skutek światowego kryzysu gospodarczego. Jego wpływ na swoją działalność ocenili oni podobnie jak koledzy z pozostałych branż. Być może sytuacja ta ma związek z cenami paliw, które utrzymują wzrostowy trend od wielu miesięcy niezależnie od światowej dekonjunktury.

Optymistycznie patrzeć także i na tę branżę pozwalają jednak dane dotyczące formułowanych przez transportowców prognoz. Wzrost obrotów w roku bieżącym deklaruje o 20 punktów procentowych respondentów więcej niż spodziewa się spadków. W roku następnym różnica ta wynosi już 32 punkty procentowe. Podobne wyniki uzyskano w przypadku nakładów na inwestycje. Tu różnice wprawdzie są nieco mniejsze, ale także przemawiają na rzecz poprawy sytuacji. Optymizm przewoźników jest jednak mniejszy niż przedsiębiorców z innych branż. Dobre wyniki, osiągają branże budowlana, handlowa oraz związana z gastronomią i zakwaterowaniem. Nieco gorsze, ale także optymistyczne, dotyczą przedsiębiorców działających w sektorze usług, w tym usług turystycznych (rys. 21).

Na zakończenie tej części rozważań warto podkreślić, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw zakończyła rok 2009 z dodatnim wynikiem finansowym. Zyski, w zależności od branży, odnotowało od niemal 70% (w branży transportowej) do ponad 80% (zakwaterowanie i gastronomia) ankietowanych podmiotów.

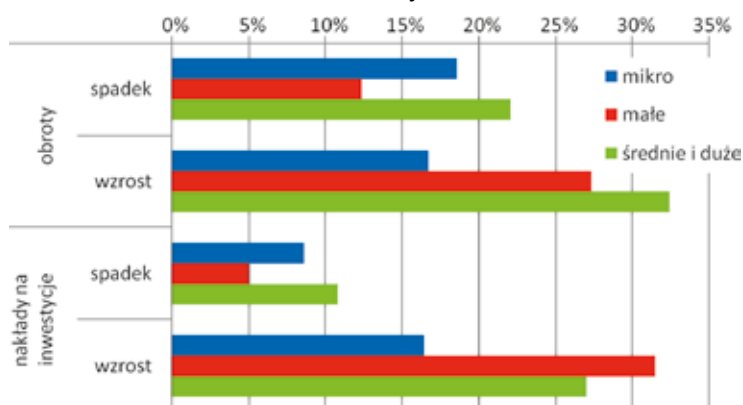
Przytoczone wyniki pozwalają mieć nadzieję, że każda, wyróżniona przez nas jako potencjalnie mająca związek z mistrzostwami Europy w piłce nożnej, branża będzie w przyszłości się rozwijać. O tym, jaki wpływ na ten rozwój będzie mieć wspomniany turniej piszemy w rozdziale szóstym.

**Rysunek 21. Odsetek przedsiębiorców, którzy prognozowali wzrost lub spadek obrotów w roku bieżącym i następnym. Porównanie wyników w branżach**



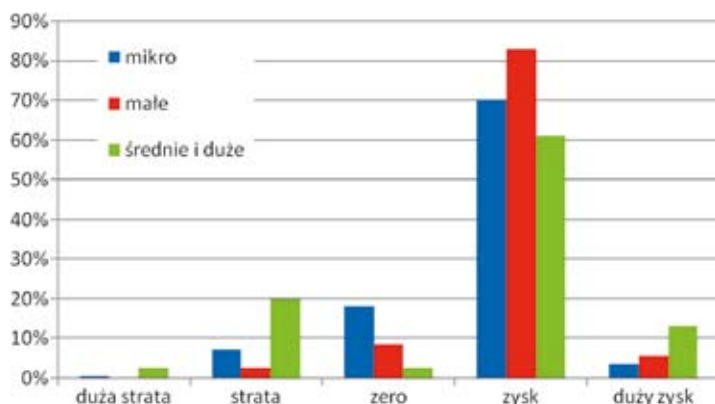
Analizując z kolei wskaźniki dotyczące aktualnej i prognozowanej kondycji ekonomicznej pod względem wielkości badanych przedsiębiorstw należy zauważyć, że w najlepszej sytuacji znajdują się firmy małe zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Pisaliśmy już o tym przy okazji omawiania wpływu światowego kryzysu gospodarczego. W obu edycjach badań około 90% ankietowanych przedsiębiorców z tej grupy deklaruje uzyskanie dodatniego wyniku finansowego, niecałe 30% odnotowało wzrost obrotów, a ponad 30% zwiększyło nakłady na inwestycje. Są to odsetki znacząco większe niż w przypadku firm mikro, a w odniesieniu do wyniku finansowego większe także od firm średnich i dużych. Ponadto wśród firm małych obserwujemy najniższy odsetek tych, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały spadki obrotów i nakładów na inwestycje (rys. 22). Najmniej z nich zakończyły także rok 2009 ze stratą (rys. 23).

**Rysunek 22. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały spadek bądź wzrost obrotów i nakładów na inwestycje. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości**



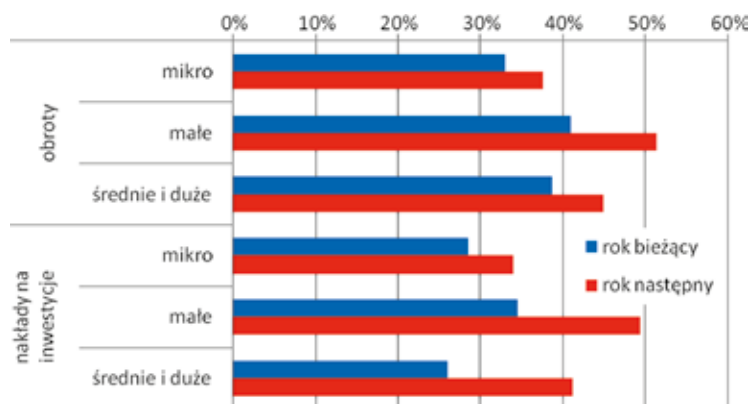


**Rysunek 23. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały dodatki, ujemny bądź zerowy wynik finansowy. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości**



Również przyszłość firm małych jawi się prowadzącym je przedsiębiorcom w pozytywnych barwach. W drugiej edycji badań większy odsetek niż w pierwszej oczekuje wzrostu obrotów na koniec bieżącego roku. Towarzyszy temu znaczący spadek odsetka firm, które spodziewają się zmniejszenia tego wskaźnika. W przypadku prognoz dotyczących zmiany obrotów w roku następnym oraz nakładów na inwestycje w bieżącym i następnym odsetek przedsiębiorstw prognozujących wzrosty jest w tej grupie badanych większy niż w innych (rys. 24).

**Rysunek 24. Odsetek przedsiębiorców zarządzających firmami mikro, małymi oraz średnimi i dużymi prognozujących na koniec roku bieżącego i następnego wzrost obrotów i nakładów na inwestycje**



Z danych przedstawionych na rysunkach 23 i 24 wynika także, że drugą pod względem kondycji ekonomicznej grupą badanych są firmy średnie i duże. W ich przypadku zaobserwować można jednak największe zróżnicowanie. Odsetek podmiotów twierdzących, że obroty na koniec roku bieżącego nie zmieniają

się w porównaniu z poprzednim jest najniższy, zaś podmiotów spodziewających się wzrostów jest ponad 38%, a spadków ponad 22%. Zróżnicowanie widać także przy porównywaniu obu edycji badań. Z jednej strony wzrósł odsetek firm prognozujących w roku bieżącym wzrost swoich obrotów, a jednocześnie więcej przedsiębiorców tej kategorii niż przed rokiem oczekuje pogorszenia się sytuacji. Można mówić o wyraźnej polaryzacji opinii dotyczących krótkoterminowych prognoz wśród przedsiębiorców zarządzających firmami dużymi i średnimi. Jest to zapewne spowodowane dużym wpływem konkretnej branży czy konkretnego rynku zbytu (kluczowego odbiorcy). Duże przedsiębiorstwa znacznie bardziej narażone są na wahania popytu w skali krajowej czy globalnej aniżeli mniejsze, którym łatwiej znaleźć innych klientów. Z drugiej strony, dzięki dużemu potencjałowi są w stanie szybciej odrobić straty, czy też kontynuować rozwój, jeśli zajdą ku temu sprzyjające okoliczności. Takim podmiotom łatwiej jest chociażby uzyskać kredyt bankowy, dzięki któremu mogą szybko wznowić lub zwiększyć produkcję czy rozszerzyć świadczenie usług.

W przypadku prognozy zmiany obrotów w roku następnym oraz w odniesieniu do prognozowanych nakładów na inwestycje w roku bieżącym, jak i następnym charakterystyka grupy firm średnich i dużych jest już bardziej spójna. Wśród podmiotów spodziewających się zmian dominują te, które optymistycznie patrzą w przyszłość. Taki wynik znów może sugerować, że końcówka roku 2010 to czas powolnego wychodzenia z kryzysu, a rok 2011 będzie rokiem „wybicia się z dołka”.

W najtrudniejszej kondycji ekonomicznej znajdują się firmy mikro o liczbie pracujących nie większej niż 9. W tej grupie odnotowano niższy niż w dwóch pozostałych odsetek podmiotów, które odnotowały w roku poprzedzającym badanie wzrost obrotów i nakładów na inwestycje. Niższe od pozostałych są również odsetki respondentów spodziewających się w roku bieżącym i następnym wzrostu obrotów i nakładów na inwestycje. Porównywalne do grup firm większych są natomiast liczebności dotyczące odnotowanych i prognozowanych spadków. Oznacza to, że w grupie tej stosunkowo najwięcej jest podmiotów, których sytuacja nie zmieniła się i prawdopodobnie nie zmieni się w ciągu dwóch najbliższych lat. Okazuje się, że firmy mikro mają najmniejszy potencjał rozwojowy, choć w trudnych czasach udaje im się utrzymać status quo. Część z nich nawet rozwija się lub spodziewa się rozwoju, choć jest ich mniej niż wśród podmiotów większych. Dzięki swoim niedużym rozmiarom są w stanie szybko dopasowywać się do zmian. Niestety ich małe zasoby połączone z zaostrzoną polityką kredytową banków tworzą barierę w realizacji procesów dostosowawczych. Złożenie się tych dwóch warunków pozwala tylko częściowo zrealizować procesy zmian, tak istotne w okresie dekonjunktury.

### 4.3. Zatrudnienie

Optymistyczne prognozy przedsiębiorców w odniesieniu do kondycji ekonomicznej ich firm mają swoje odzwierciedlenie w bieżących i przewidywanych zmianach wielkości zatrudnienia. W ponad 90% badanych podmiotów nie

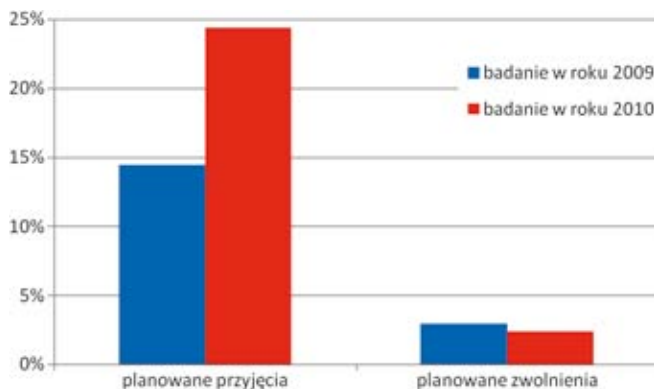
odnotowano w 2009 roku zwolnień związanych z redukcją etatów, a w prawie 13% stan załogi powiększył się. Spadek liczby pracujących zaobserwowano tylko w 7% firm (tab. 8).

**Tabela 8. Zmiana liczby zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach według stanu na koniec roku poprzedzającego badanie**

	Liczba	Procent
Duży spadek	12	0,9%
Spadek	81	6,1%
Bez zmian	1058	80,2%
Wzrost	155	11,8%
Duży wzrost	13	1,0%

W ciągu najbliższych 12 miesięcy zaledwie nieco ponad 2% badanych przewiduje zwolnienia związane z redukcją etatów, podczas gdy utworzenie nowych miejsc pracy stanie się prawdopodobnie udziałem aż 24% badanych podmiotów. To o 10 punktów procentowych więcej niż w poprzednim badaniu przed rokiem (rys. 25).

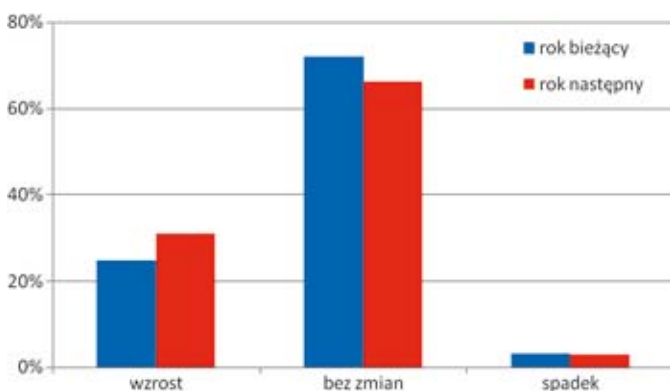
**Rysunek 25. Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane są w ciągu najbliższych 12 miesięcy przyjęcia bądź zwolnienia pracy związane ze zmianą liczby etatów. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010**



Tendencja zwyklowa utrzyma się zapewne także w roku 2011, w którym zwiększenie zatrudnienia planuje ok. 30% firm przy znikomym odsetku zamierzających zwalniać (rys. 26).

Wzrosty zatrudnienia w największym stopniu staną się udziałem podmiotów pochodzących z subregionu białkopodlaskiego. Zamiar taki deklaruje powyżej 40% badanych i jest to o ponad 10 punktów procentowych więcej niż w przypadku firm z subregionu lubelskiego i chełmsko-zamojskiego. Wynik ten jest potwierdzeniem faktu, że przedsiębiorstwa z tego obszaru lepiej niż inne radzą sobie na rynku, o czym pisaliśmy wcześniej. Z kolei największą stabilnością zatrudnienia charakteryzują się podmioty z subregionu chełmsko-zamojskiego. Niespełna 70% z nich nie planuje ani zwalniać ani zatrudniać pracowników.

**Rysunek 26. Odsetek przedsiębiorców prognozujących zmianę liczby zatrudnionych na koniec roku bieżącego i następnego**

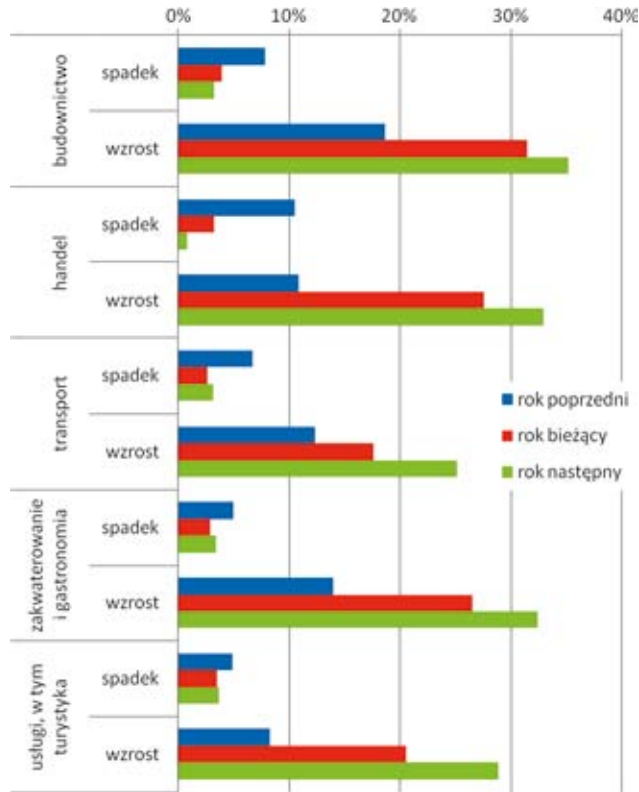


Znacząco wyższy niż w pozostałych branżach jest odsetek przedsiębiorstw z branży budowlanej, które w roku poprzedzającym badanie zwiększyły zatrudnienie, przy czym takich, które musiały zredukować liczbę pracowników było mniej więcej tyle samo. Również w kolejnych latach, o których wypowiedzieli się badani (rok bieżący i następny), odsetek podmiotów, które spodziewają się wzrostu zatrudnienia w branży budowlanej jest najwyższy. Niejako na przeciwnym biegunie znajdują się przedsiębiorstwa transportowe. W ich przypadku odsetek respondentów spodziewających się wzrostu zatrudnienia w przyszłości jest niższy niż w pozostałych branżach, choć nadal liczba prognozujących wzrost jest dużo wyższa niż przewidujących spadek. Nie odstają one jednak aż tak znacząco od pozostałych grup jak „budowlańcy”, a w przypadku zmian w zatrudnieniu w roku poprzednim odsetki te są dość podobne (rys. 27) Obserwacje te są spójne z wynikami dotyczącymi kondycji ekonomicznej. Grupa firm budowlanych charakteryzowała się wysokim odsetkiem podmiotów które odnotowały i/lub spodziewały się wzrostu obrotów i nakładów na inwestycje, zaś wśród „transportowców” odsetki te były najniższe.

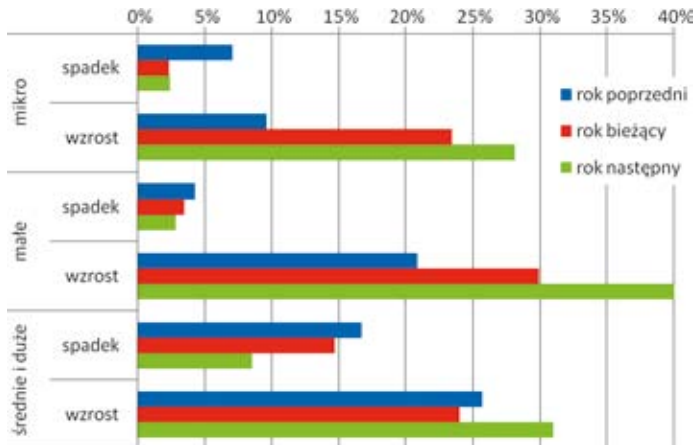
Podobnie ze spójnością danych dotyczących zatrudnienia i kondycji ekonomicznej mamy do czynienia analizując podział na grupy wyróżnione pod względem wielkości badanych przedsiębiorstw. Tak jak w przypadku kondycji ekonomicznej, tak i w tym w grupie firm średnich i dużych obserwujemy największe zróżnicowanie. Ponad 25% zwiększyło w roku poprzednim zatrudnienie, ale w przypadku niemal 17% wystąpiło zjawisko odwrotne. Z podobnym zróżnicowaniem mamy do czynienia także w odniesieniu do prognoz na najbliższy okres.

W gronie firm małych występuje z kolei najwyższy odsetek tych, którzy nie zredukowali ani nie zamierzają zredukować stanu załogi. W odniesieniu do prognoz odsetki spodziewających się wzrostu zatrudnienia są na tle dwóch pozostałych grup najwyższe. Warto także zauważyć, że podobnie jak w przypadku analiz dotyczących branż, tak i tutaj w każdej grupie odsetek notujących i przewidujących wzrost zatrudnienia znacznie przeważa nad planującymi redukcję. Najwięcej natomiast jest firm, które w tym zakresie nie przewidują zmian (rys. 28).

**Rysunek 27. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i w roku bieżącym i następnym prognozowały wzrost lub spadek liczby zatrudnionych. Porównanie wyników w branżach**



**Rysunek 28. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i w roku bieżącym i następnym prognozowały wzrost lub spadek liczby zatrudnionych. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości**



Zestawiając dane dotyczące zmian wielkości obrotów i zatrudnienia można zauważyć, iż zmienne te są ze sobą związane. Współczynnik korelacji Pearsona w odniesieniu do wyników dotyczących roku poprzedzającego badanie wynosi 0,39 ( $p < 0,05$ , oba rozkłady normalne), co w naukach społecznych interpretuje się jako średnią siłę związku. Prawdopodobnie tę łatwo zaobserwować analizując dane w tabeli 9. Na szarych polach wyróżniono najwyższe odsetki firm w danej kategorii (np. odsetek firm notujących spadek obrotów w grupie tych, którzy zredukowali zatrudnienie). Dane zawarte w tabeli 9 uprawdopodobniają wniosek, że zmiana obrotów miała wpływ na zmianę zatrudnienia. Przykładowo wśród firm, których dotyczyły redukcje załogi najwięcej jest takich, które zanotowały spadek obrotów a wśród firm, w których zatrudnienie wzrosło najwięcej jest takich, którym wzrosły także obroty. Wnioskowanie „w drugą stronę” (tzn. zmiana zatrudnienia miała wpływ na zmianę obrotów) jest nieco mniej uprawnione, gdyż niezależnie od tego czy firma należy do grupy, w której obroty spadły, wzrosły, czy nie zmieniły się, odsetek podmiotów, których liczba zatrudnionych nie uległa zmianie jest największy (kolor czerwony w tabeli), choć i w tym przypadku można zaobserwować prawidłowość podobną do powyżej opisanej. Kolorem zielonym wyróżniono wartości największe w wierszu bez uwzględniania kolumny „bez zmian”.

**Tabela 9. Zależność pomiędzy zmianą obrotów a zmianą liczby zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach według stanu na koniec roku poprzedzającego badanie**

		Obroty w roku poprzednim	Zatrudnienie w roku poprzednim				
			duży spadek	spadek	bez zmian	wzrost	duży wzrost
% z kolumny	duży		75,00%	8,64%	1,83%	1,30%	8,33%
% z wiersza	spadek		23,68%	18,42%	50,00%	5,26%	2,63%
% z kolumny	spadek		8,33%	55,56%	13,11%	3,90%	8,33%
% z wiersza			0,53%	23,81%	71,96%	3,17%	0,53%
% z kolumny	bez zmian		8,33%	27,16%	70,20%	35,71%	41,67%
% z wiersza			0,12%	2,71%	89,77%	6,78%	0,62%
% z kolumny	wzrost		0,00%	7,41%	13,50%	54,55%	8,33%
% z wiersza			0,00%	2,60%	60,61%	36,36%	0,43%
% z kolumny	duży		8,33%	1,23%	1,35%	4,55%	33,33%
% z wiersza	wzrost		3,70%	3,70%	51,85%	25,93%	14,81%

Wniosek taki zdają się potwierdzać dane z tabeli 10. Zestawiono w niej firmy „spadkowe”, „stabilne” i „wzrostowe” według tego samego sposobu, co użyty w przypadku tabeli 6 w odniesieniu zarówno do zatrudnienia, jak i obrotów. Okazuje się, że odsetek firm stale poprawiających swoją kondycję ekonomiczną („wzrostowe” pod względem obrotów) jest najwyższy zarówno w grupie firm redukujących jak i zwiększających zatrudnienie. Może to sugerować, że równie dobrą strategią poprawiania kondycji ekonomicznej firmy jest zmniejszanie jak i zwiększanie liczby zatrudnionych, z tym, że ta pierwsza zapewne polega na

redukcji kosztów, a druga na ekspansji na nowe rynki i / lub segmenty klientów. Okazuje się, że najmniej efektywnym rozwiązaniem jest stabilizacja liczby zatrudnionych. Z danych przedstawionych w tabeli 10 wynika, że wiąże się ona najczęściej ze stabilizacją (brakiem poprawy, ale też i pogorszenia) kondycji ekonomicznej firmy.

**Tabela 10. Zależność pomiędzy zmianą obrotów a zmianą liczby zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach według stanu na koniec roku poprzedzającego badanie i prognozy na koniec roku bieżącego, w którym wykonano badanie**

	Kategoria obrotów n+(n+1)	Kategoria zatrudnienia n+(n+1)		
		spadek	stabilizacja	wzrost
% z kolumny	spadek	28,89%	6,72%	10,00%
% z wiersza		16,05%	67,90%	16,05%
% z kolumny	stabilizacja	31,11%	62,52%	28,46%
% z wiersza		2,49%	90,94%	6,57%
% z kolumny	wzrost	<b>40,00%</b>	30,77%	<b>61,54%</b>
% z wiersza		5,14%	72,00%	22,86%

Podsumowując rozważania zawarte w niniejszym rozdziale należy podkreślić, że światowy kryzys gospodarczy w opinii większości przedsiębiorców z Lubelszczyzny nie wpłynął bardzo destrukcyjnie na ich działalność. Większość z nich wprawdzie odczuła jego skutki, ale mimo to zdecydowanie przeważająca część z nich odnotowała w roku poprzedzającym badanie (2009) dodatni wynik finansowy oraz prognozuje, że ich kondycja ekonomiczna w kolejnych latach nie ulegnie pogorszeniu. Odsetek tych, którzy spodziewają się wzrostu obrotów, nakładów na inwestycje i liczby zatrudnionych znacznie przewyższa ten dotyczący respondentów o pesymistycznych nastrojach. Prawidłowość taką można zaobserwować w każdej grupie wyróżnionej ze względu na lokalizację, branżę i wielkość firmy. Na tle innych wyraźnie zaznacza się trudniejsza sytuacja przedsiębiorstw z branży transportowej, a lepsza podmiotów małych. Wydaje się, że Ci pierwsi są bardziej niż inni „poszkodowani” w wyniku trudnej sytuacji gospodarczej kraju, zaś Ci drudzy najbardziej efektywnie potrafią sobie w takich warunkach radzić. W parze z optymizmem, co do kondycji swojego przedsiębiorstwa idzie fakt i/ lub zamiar zwiększenia stanu kadry pracowniczej. Im przedsiębiorca osiągał lub prognozował osiągnięcie wyższych obrotów, tym bardziej zatrudniał bądź zamierzał zatrudniać nowych pracowników. Wykryto jednak także alternatywną, choć rzadziej występującą, strategię poprawy kondycji ekonomicznej firmy, jaką jest redukcja zatrudnienia.

## Część II.

# **Związek czynników dotyczących wnętrza organizacji z planowanymi zmianami w zatrudnieniu i kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw**





## 5. Wykorzystanie technologii teleinformatycznych

Technologie teleinformatyczne (ICT) osiągnęły obecnie status technologii ogólnego zastosowania<sup>26</sup>. Warto przyjrzeć się, czy ich zastosowanie w znaczącym stopniu wspomaga prowadzenie działalności gospodarczej. W artykule omówiono wyniki badań przedsiębiorstw z województwa lubelskiego<sup>27</sup>. W pierwszej części przedstawiono stan informatyzacji badanych przedsiębiorstw. Analizę przeprowadzono za pomocą wskaźników ICT, które porównano z wartościami średnich ogólnopolskiej i dla województwa lubelskiego. Następnie przedstawiono wyniki analizy wariacji sumarycznego wskaźnika ICT z wybranymi wskaźnikami sprawności przedsiębiorstw.

### 5.1 Podstawy teoretyczne

Zgodnie z teorią ekonomii przedsiębiorca podejmujący decyzje o inwestycji w nową technologię oczekuje, że przyniesie ona w przedsiębiorstwie poprawę produktywności, która w rezultacie przyczyni się do poprawy rentowności (zob. Marquetti, 2003). Podobne nadzieje wiążą się z technologiami teleinformatycznymi. Mają one potencjał do poprawy produktywności, ponieważ pełnią funkcję tzw. dźwigni w zakresie wykorzystania zasobów materialnych jak i niematerialnych<sup>28</sup>.

Z badań wynika, że do podstawowych celów wykorzystania ICT należą: redukcja kosztów, zwiększenie sprzedaży i rozszerzenie rynku oraz wsparcie

---

<sup>25</sup> Doktorant, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

<sup>26</sup> Zob. European Commission, (2010), *Ict and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy*, 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, [http://www.ebusiness-watch.org/key\\_reports/documents/EBR09-10.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf), (11.03.2011), s.14.

<sup>27</sup> Badanie zostało zrealizowane w 2010 roku w ramach projektu „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – diagnoza i prognoza”.

<sup>28</sup> Tzw. „enabling technology”, to jest dosłownie technologia zwiększająca możliwości.

innowacyjności<sup>29</sup>. Należy jednak zauważyć, że warunkiem osiągnięcia znaczących korzyści jest poziom zaawansowania w wykorzystaniu ICT. W przypadku zastosowania podstawowych form ICT, to jest poczty elektronicznej i strony WWW, korzyści pozostają ograniczone, mimo że koszty inwestycji są niskie. Dopiero efektywne wykorzystanie zaawansowanych form tzw. e-biznesu jak np. automatycznej wymiany danych otwiera szersze możliwości w zakresie poprawy efektywności procesów i co za tym idzie korzyści finansowych. Koncepcja e-biznesu zakłada bowiem przyjęcie takiej strategii zastosowania ICT, która umożliwi transformację firmy prowadzącą do optymalizacji zarządzania procesami wewnętrznymi oraz relacjami z podmiotami zewnętrznymi<sup>30</sup>.

Cele inwestycji poszczególnych przedsiębiorstw w ICT mają szeroki zakres oraz zróżnicowany charakter, co wynika z indywidualnych potrzeb informatycznych przedsiębiorstw. W tej sytuacji poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zastosowanie ICT wspomaga prowadzenie działalności gospodarczej, wymaga kompleksowego podejścia. Problem ten zilustrowano za pomocą modelu łańcucha wartości Portera na rysunku 29.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Porter M. (1985).  
*Competitive advantage. New York: The free press, s. 37.*

Analiza efektów zastosowania technologii, która dotyczy czynności podstawowych jest dość łatwa, ponieważ następuje tu bezpośrednie powiązanie nakładów z efektami. Jednak w przypadku technologii wspomagającej czynności dodatkowe pojawia się trudność, ponieważ związek ten jest pośredni. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku ICT, które wspomagają zarówno czynności podstawowe takie jak sprzedaż czy logistyka, jak i czynności wspomagające takie jak zarządzanie kadrami czy badania i rozwój. Dlatego do przeprowadzenia analizy efektów zastosowania ICT potrzebna jest wstępna ocena poziomu informatyzacji przedsiębiorstwa za pomocą metody wskaźnikowej. Wreszcie połączenie

<sup>29</sup> European..., s.22.

<sup>30</sup> Tamże, s.22-25.

wybranych wskaźników ICT w wartość indeksową pozwala uzyskać sumaryczną ocenę poziomu informatyzacji przedsiębiorstwa. Dopiero po przeprowadzeniu takiej oceny można ją odnieść do wskaźników opisujących końcowe efekty działalności przedsiębiorstwa. Wtedy analizując relacje pomiędzy wartością zasobów ICT ze wskaźnikami sprawności przedsiębiorstwa będzie można określić, czy i w jakim stopniu ICT wspomagają prowadzenie działalności gospodarczej.

Metodą wskaźnikową badania ICT posługuje się Eurostat, który od 2002 roku prowadzi badania społeczeństwa informacyjnego dla Komisji UE. Na jego zlecenie krajowe instytucje statystyczne realizują badania w krajach członkowskich, np. od 2004 roku GUS w Polsce<sup>31</sup>. Wyniki badań są dostępne publicznie zarówno na stronach internetowych Eurostatu, jak i krajowych ośrodków statystyki publicznej<sup>32</sup>.

Kwestionariusz badania prowadzonego przez GUS dotyczy wskaźników ICT, na podstawie których można dokonać oceny informatyzacji przedsiębiorstw na poziomie podstawowym jak i bardziej zaawansowanym<sup>33</sup>. Prostymi wskaźnikami stosowanymi do oceny informatyzacji są liczba przedsiębiorstw, które wykorzystują komputery i mają dostęp do Internetu oraz liczba osób pracujących, które wykorzystywały komputer lub komputer z dostępem do Internetu. Do bardziej zaawansowanych wskaźników należą pytania opisujące stan infrastruktury informatycznej przedsiębiorstw jak np. pytania o rodzaje połączeń internetowych, rodzaje i cele zastosowania sieci komputerowych, czy pytania dotyczące wykorzystania Internetu w przedsiębiorstwach, które obejmują cele korzystania ze strony WWW aż do automatycznych połączeń z innymi podmiotami włącznie.

## 5.2. Informatyzacja przedsiębiorstw

W ostatnim dziesięcioleciu nastąpiło pogłębienie procesów informatyzacji polskich przedsiębiorstw. W rezultacie liczba przedsiębiorstw, które wykorzystują komputery oraz mają dostęp do Internetu, ustabilizowała się na poziomie ponad 90%. Zobrazowano to na rysunku 30. Wyniki badań GUS wskazują nawet na zjawisko pewnego regresu w 2009 roku w stosunku do roku 2008<sup>34</sup>. Odsetek przedsiębiorstw, które wykorzystują komputery spadł z 95,0% w 2008 roku do

<sup>31</sup> GUS, (2010), Społeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006-2010, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_4293\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_4293_PLK_HTML.htm), (11.03.2011), s.15.

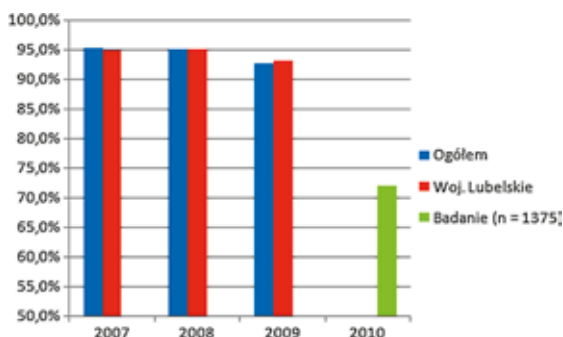
<sup>32</sup> W UE prowadzone są także inne projekty badawcze poświęcone analizie wpływu ICT na gospodarkę. Należą do nich The European e\_Business Market W@tch <http://www.ebusiness-watch.org/> oraz Information and communication technologies [http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/ict/index_en.htm), (11.03.2011).

<sup>33</sup> GUS, (2009), Sprawozdanie o wykorzystaniu technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach (SSI-01) <http://form.stat.gov.pl/formularze/2009/passive/SSI-01.pdf>, (11.03.2011).

<sup>34</sup> Wymieniane w artykule dane GUS dotyczące wykorzystania ICT w przedsiębiorstwach posiadają następujące źródło: GUS, Archiwum. Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach, [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_arch\\_wykorzystanie\\_ict\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_arch_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm), (11.03.2011) oraz GUS, Wykorzystanie technologii

92,6% w 2009 roku. Podobnie zmniejszył się odsetek przedsiębiorstw, które mają dostęp do Internetu, z 92,7% w 2008 roku do 90,1% w 2009 roku.

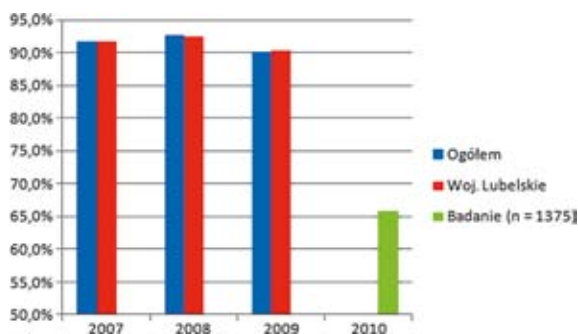
**Rysunek 30. Przedsiębiorstwa wykorzystujące komputery.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i wyników badania.

W 2009 roku w województwie lubelskim stan informatyzacji przedsiębiorstw mierzony wyżej wymienionymi wskaźnikami był nieznacznie lepszy od średniej krajowej (rys. 31). Odsetek przedsiębiorstw, które wykorzystywały komputery w 2009 roku w województwie lubelskim wyniósł 93,1%. Natomiast odsetek przedsiębiorstw, które miały dostęp do Internetu w 2009 roku, wyniósł dla województwa lubelskiego 90,4%.

**Rysunek 31. Przedsiębiorstwa mające dostęp do internetu**



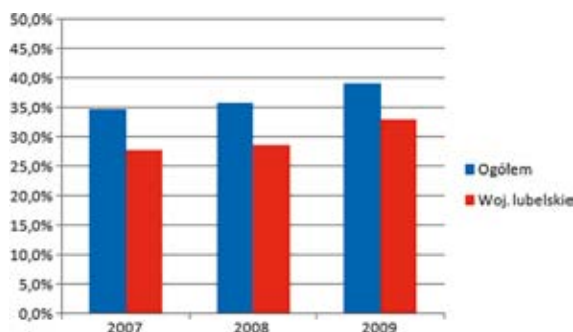
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i wyników badania.

Wśród przedsiębiorstw objętych badaniem (n = 1375) odsetek przedsiębiorstw, które wykorzystywały komputery wyniósł 72%, a tych, które miały dostęp do Internetu 65,9%<sup>35</sup>.

informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2009 r., [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_wykorzystanie\\_ict\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm), (11.03.2011).

<sup>35</sup> Znacząca różnica pomiędzy wartościami średnich podawanymi przez GUS a wartościami obliczonymi dla badanych przedsiębiorstw wynika z różnic w konstrukcji próby badawczej,

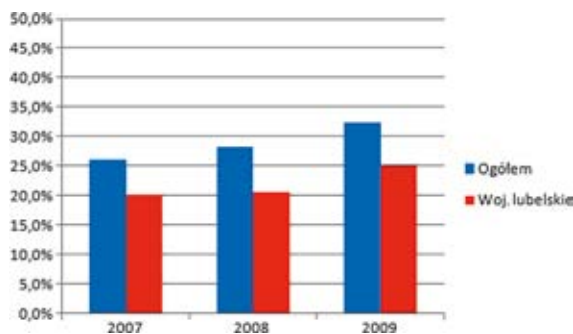
**Rysunek 32. Odsetek osób pracujących wykorzystujących komputer przynajmniej raz w tygodniu.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Po przeanalizowaniu liczby osób pracujących, które wykorzystywały komputer lub komputer z dostępem do Internetu przynajmniej raz w tygodniu można jednak stwierdzić, że nastąpił wzrost intensywności wykorzystania komputerów i Internetu w przedsiębiorstwach. Tylko w ciągu ostatnich 3 lat odsetek osób pracujących, które wykorzystywały przynajmniej raz w tygodniu komputer, wzrósł z 34,7% w 2007 roku do 39,1% w 2009 roku (rysunek 32). W jeszcze większym stopniu wzrosła liczba osób pracujących, które wykorzystywały przynajmniej raz w tygodniu komputer podłączony do Internetu, odpowiednio z 26,1% do 32,3% (rys. 33). W rezultacie zwiększył się także odsetek liczby osób, które wykorzystywały komputer podłączony do Internetu w stosunku do liczby osób, które korzystały z komputera przynajmniej raz w tygodniu (rys. 34).

**Rysunek 33. Odsetek osób pracujących wykorzystujących komputer z dostępem do Internetu przynajmniej raz w tygodniu.**

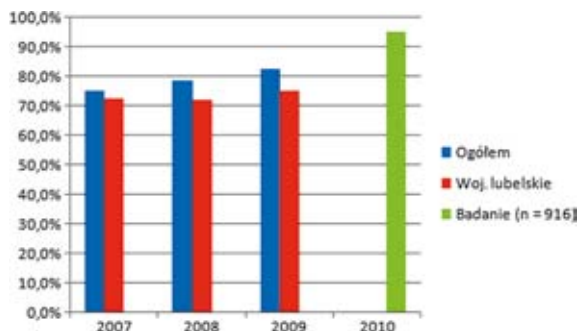


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

która w badaniu została ograniczona do przedsiębiorstw z wybranych działów gospodarki oraz w większym stopniu do mikro i małych przedsiębiorstw.

W województwie lubelskim sytuacja wyglądała podobnie jak w skali kraju, chociaż wartości średnie dla powyższych wskaźników były niższe od średniej krajowej. W odniesieniu do osób pracujących, które wykorzystywały przynajmniej raz w tygodniu komputer, ich odsetek w województwie lubelskim wzrósł z 27,8% w 2007 roku do 33,1% w 2009 roku. Natomiast wśród osób pracujących, które wykorzystywały przynajmniej raz w tygodniu komputer podłączony do Internetu, wartości te wyniosły odpowiednio 20,1% w 2007 roku i 24,9% w 2009 roku.

**Rysunek 34. Stosunek liczby osób korzystających z komputera podłączonego do internetu do liczby osób korzystających z komputera przynajmniej raz w tygodniu.**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS i wyników badania.

W badaniu ze względu na brak danych nie określono odsetka osób pracujących, które korzystały z komputera przynajmniej raz w tygodniu. Jednak obliczono wartość wskaźnika liczby osób korzystających z komputera podłączonego do Internetu w stosunku do liczby osób korzystających z komputera przynajmniej raz w tygodniu. Była ona wysoka i wyniosła 95,2% w 2010 roku.

### 5.3. ICT w przedsiębiorstwach

O poziomie informatyzacji przedsiębiorstwa świadczy stopień zaawansowania stosowanych technologii. Do ich określenia stosowanych jest szereg wskaźników, które zostaną kolejno przedstawione<sup>36</sup>.

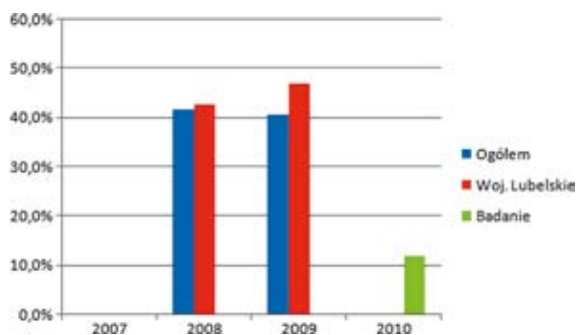
W Polsce odsetek przedsiębiorstw korzystających z połączeń internetowych przez modem analogowy lub cyfrowy ISDN zmniejszył się w roku 2009 z 41,6% do 40,5% w roku 2008 (rys. 35). W województwie lubelskim odsetek ten wzrósł z 42,8% w 2008 roku do 46,9% w 2009 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł 11,9%.

Odsetek przedsiębiorstw ogółem korzystających z połączeń internetowych przez łącze szerokopasmowe wzrósł z 53,2% w roku 2007 do 58,1% w roku 2009

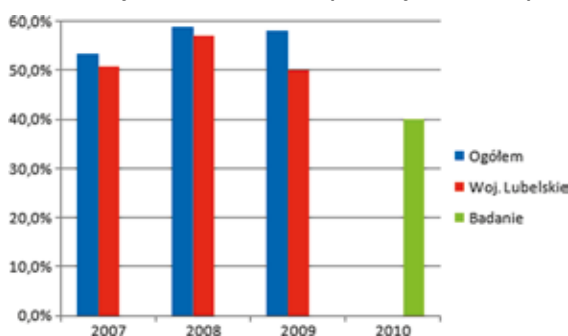
<sup>36</sup> Szczegółowe omówienie wskaźników znajduje się w GUS, (2009), Sprawozdanie o , dz. cyt., s.9

(rys. 36). W województwie lubelskim odsetek ten spadł z 50,7% w 2007 roku do 49,8% w 2009 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł 39,9%.

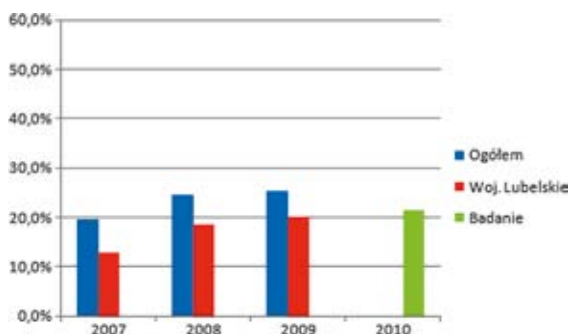
**Rysunek 35. Połączenie internetowe przez modem analogowy lub cyfrowy ISDN**



**Rysunek 36. Połączenie internetowe przez łącze szerokopasmowe**

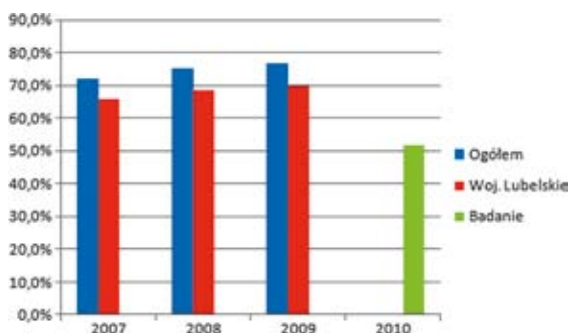


**Rysunek 37. Połączenie internetowe przez łącze bezprzewodowe (np. GSM, GPRS, UMTS, itp.)**



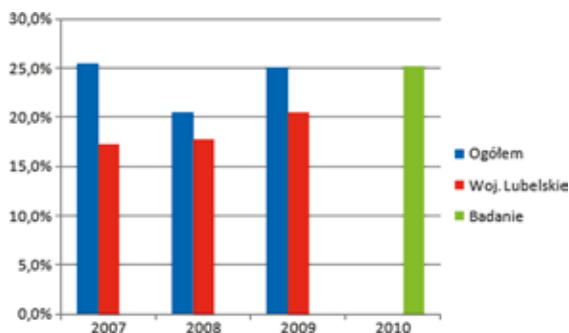
W latach 2007–2009 wzrósł odsetek przedsiębiorstw korzystających z połączeń internetowych przez łącze bezprzewodowe (np. GSM, GPRS, UMTS). Wśród przedsiębiorstw ogółem z 19,6% do 25,4%, w województwie lubelskim z 12,7% do 20,1%, a wśród badanych przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł w 2010 roku 21,5% (rys. 37).



**Rysunek 38. Przedsiębiorstwa korzystające z Internetu jako odbiorcy usług bankowych lub finansowych**

Do powszechnie uznanych celów wykorzystania Internetu zaliczane jest korzystanie z usług bankowych lub finansowych oraz szkoleń i edukacji. W Polsce procent przedsiębiorstwa będących odbiorcami usług bankowych lub finansowych on-line zwiększył się z 72,0% w 2007 roku do 76,7% w 2009 roku (rys. 38). Podobnie w województwie lubelskim procent ten zwiększył się z 65,6% w 2007 roku do 69,5% w 2009 roku. W badaniu wartość ta wyniosła 51,6% w 2010 roku.

Odsetek przedsiębiorstw ogółem korzystających przez Internet ze szkoleń i edukacji utrzymał się na poziomie ponad 25% w roku 2009 w porównaniu z 2007 rokiem (rys. 39). W województwie lubelskim ten odsetek wzrósł z 17,2% w 2007 do 20,5% w 2009 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw była to wartość 25,2% zbliżona do średniej krajowej z 2009 roku.

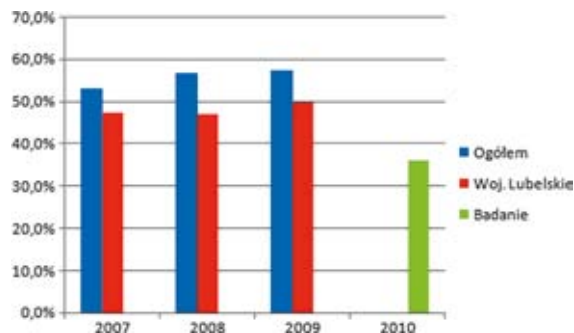
**Rysunek 39. Przedsiębiorstwa korzystające z Internetu w celach szkolenia i edukacji**

W latach 2007-2009 wzrosła liczba przedsiębiorstw posiadających własną stronę WWW (rys. 40). W 2009 roku własną stronę posiadało 57,4% przedsiębiorstw ogółem, a w 2007 roku tylko 53,2%. W województwie lubelskim własną stronę miało 49,7% przedsiębiorstw w 2009 roku, a w 2007 roku 47,2%. Natomiast wśród badanych przedsiębiorstw było to tylko 35,9%.

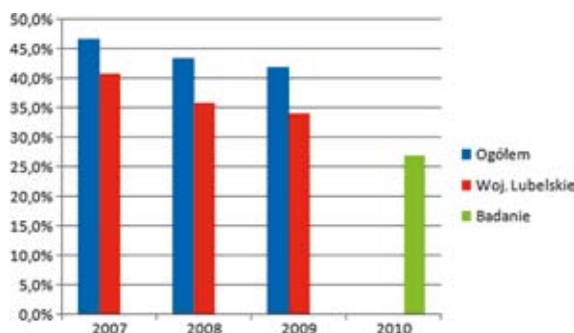
Jedną z wybranych cech funkcjonalnych strony www jest prezentacja katalogów wyrobów lub cenników. W odniesieniu do tej cechy występuje tendencja spadkowa (rys. 41). W 2009 roku tylko 42,0% przedsiębiorstw ogółem

prezentowało katalogi wyrobów lub cenniki, podczas gdy w 2007 roku było to 46,8%. Procent takich przedsiębiorstw zmniejszył się także w województwie lubelskim z 40,9% w 2007 roku do zaledwie 34,0% w 2009. Dla badanych firm wartość ta wyniosła 26,9%.

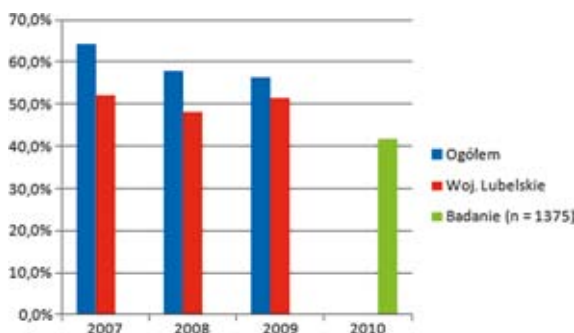
**Rysunek 40. Przedsiębiorstwa posiadające stronę www**



**Rysunek 41. Przedsiębiorstwa posiadające stronę www zawierającą prezentację katalogów wyrobów lub cenników**



**Rysunek 42. Przedsiębiorstwa korzystające z wewnętrznej sieci LAN**

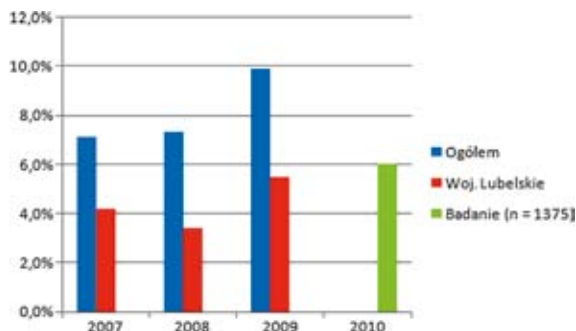


Technologie teleinformatyczne umożliwiają tworzenie sieci komputerowych wewnątrz przedsiębiorstw oraz opartych na nich rozwiązań informatycznych typu intranet i extranet. W analizowanym okresie liczba przedsiębiorstw ogółem

korzystających z wewnętrznej sieci LAN zmniejszyła się z 64,1% w 2007 roku do 56,4% w 2009 roku (rys. 42). W województwie lubelskim ta wartość utrzymała się na zbliżonym poziomie. W roku 2007 było to 51,9%, a w roku 2009 51,5%. W badaniu odsetek ten wyniósł 41,7%.

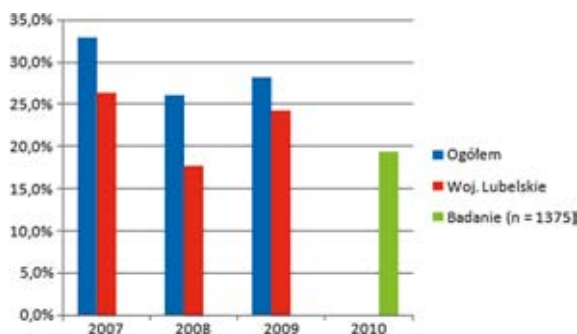
Wśród przedsiębiorstw wykorzystujących rozwiązanie typu extranet wystąpiła tendencja wzrostowa (rys. 43). W 2007 roku odsetek ogółem wyniósł 7,1%, podczas gdy w 2009 roku było to 9,9%. W województwie lubelskim podobnie wartość ta wzrosła z 4,2% w 2007 roku do 5,5% w 2009 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw z extranetu korzystało 6,0%.

**Rysunek 43. Przedsiębiorstwa posiadające extranet**

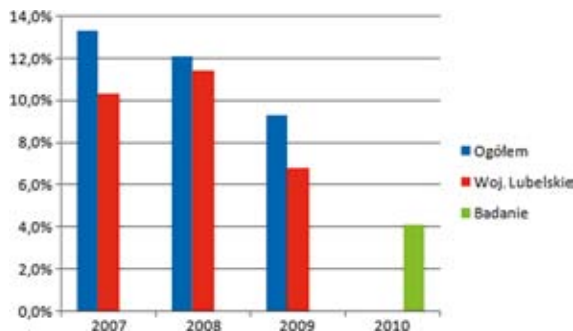


Odwrotnie było w przypadku intranetu (rys. 44). Tutaj odsetek przedsiębiorstw ogółem posiadających intranet spadł z 32,9% w 2007 roku do 28,2% w 2009 roku. W województwie lubelskim wartość ta zmniejszyła się z 26,3% w 2007 roku do 24,2% w 2009 roku. W badaniu tylko 19,3% przedsiębiorstw posiadało intranet.

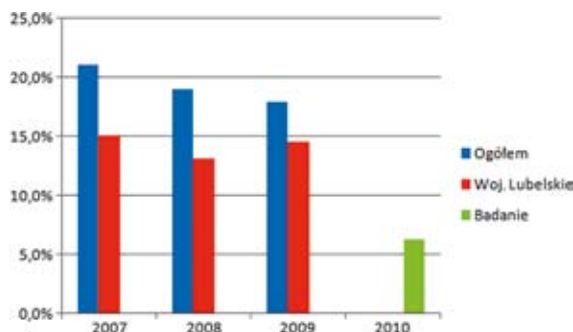
**Rysunek 44. Przedsiębiorstwa posiadające intranet**



Ważną grupą wskaźników w zakresie wykorzystania ICT są wskaźniki opisujące stosowane rozwiązania w zakresie systemów informatycznych. Należą do nich system typu ERP (Economic Resource Planning), rozwiązanie CRM (Customer Relationship Management) oraz automatyczna wymiana danych pomiędzy systemami wewnątrz przedsiębiorstwa lub z zewnętrznymi systemami odbiorców czy klientów.

**Rysunek 45. Przedsiębiorstwa posiadające ERP**

W skali kraju obserwuje się spadek liczby przedsiębiorstw korzystających z systemu ERP (rys. 45). W 2009 roku korzystało z niego 9,3%, podczas gdy w 2007 roku 13,3% przedsiębiorstw. Podobnie odsetek ten zmniejszył się w województwie lubelskim. W 2009 roku było to 6,8%, a w 2007 roku 10,3%. W badaniu z systemu ERP korzystało jedynie 4,1% przedsiębiorstw.

**Rysunek 46. Przedsiębiorstwa posiadające CRM**

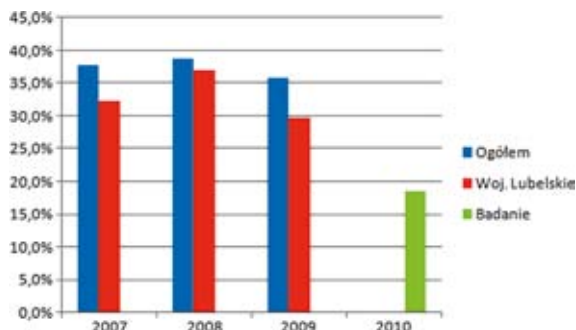
W 2009 roku z CRM korzystało 17,9% przedsiębiorstw ogółem, a w 2007 roku 21,1% (rys. 46). W województwie lubelskim było to odpowiednio 14,5% i 15,1%. W badaniu wartość ta wyniosła 6,3% w 2010 roku.

Z automatycznej wymiany danych w przedsiębiorstwach w 2009 roku korzystało 35,7% przedsiębiorstw ogółem, a w 2007 roku 37,7% (rys. 47). W województwie lubelskim było to 29,6% w 2009 roku i 32,2% w 2007 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw odsetek ten wyniósł 18,5%.

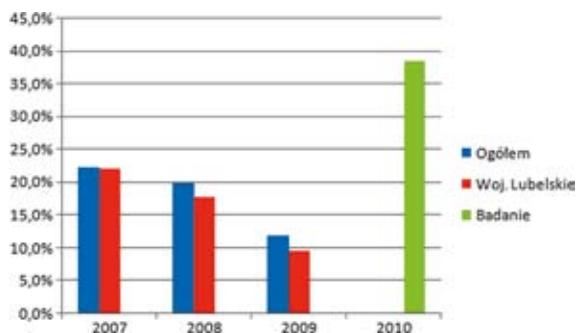
Na stan informatyzacji przedsiębiorstwa wpływa intensywność wykorzystania ICT. Można ją mierzyć poprzez fakt dokonywania zakupów i sprzedaży on-line. Z danych GUS wynika, że w latach 2007-2009 odsetek przedsiębiorstw korzystających z zakupów i sprzedaży on-line zmniejszył się. W przypadku przedsiębiorstw składających zamówienia przez Internet w 2007 roku było to 22,3%, a w 2009 roku 11,9% przedsiębiorstw ogółem (rys. 48). W odniesieniu do sprzedaży on-line odsetek przedsiębiorstw w 2007 roku wyniósł 8,9% a w 2009 roku 4,9% (rys. 49). W województwie lubelskim zamówienia on-line w 2007 roku składało 22,0%,

a w 2009 roku 9,4%. W przypadku sprzedaży było to odpowiednio 7,4% w 2007 roku i 3,4% w 2009 roku. Wśród badanych przedsiębiorstw zakupów on-line dokonywało 38,5%, a sprzedaży on-line 20,8% przedsiębiorstw<sup>37</sup>.

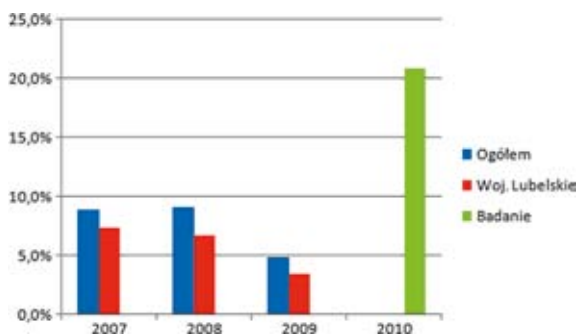
**Rysunek 47. Przedsiębiorstwa korzystające z automatycznej wymiany danych**



**Rysunek 48. Przedsiębiorstwa składające zamówienia przez Internet**



**Rysunek 49. Przedsiębiorstwa przyjmujące zamówienia przez Internet**



<sup>37</sup> Wysoka wartość odsetka przedsiębiorstw dokonujących e-sprzedaży i e-zakupów w badaniu wynika z faktu, że odpowiedź na pytanie obejmuje zamówienia otrzymywane przez pocztę elektroniczną. W kwestionariuszu GUS, (2009), Sprawozdanie o ... s. 6-7 takie zamówienia są pomijane.

## 5.4. Zasoby ICT

Na podstawie zaprezentowanych wskaźników ICT można zaproponować sumaryczny wskaźnik opisujący wartość zasobów ICT. Wskaźnik indeks ICT jest średnią z 15 zaprezentowanych wcześniej wskaźników ICT, które przyjmują wartości 0 lub 1 (tab. 10).

Indeks ICT został obliczony dla grupy badawczej  $n = 1375$ . Wartość indeksu ICT była zerowa dla 26% przedsiębiorstw, które nie korzystały z komputerów ani z Internetu (rys. 50). Natomiast wartość średnia wyniosła  $M = 0,315$ , a  $SD = 0,262$ .

Rysunek 50. Histogram indeksu ICT ( $n = 1375$ ).

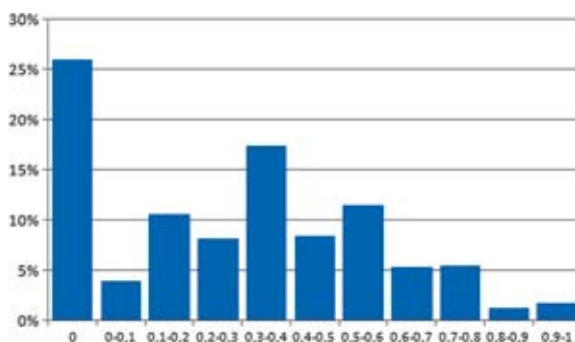


Tabela 10. Elementy składowe indeksu ICT

Lp.	Pytanie czy?
1.	przedsiębiorstwo wykorzystuje komputery
2.	przedsiębiorstwo ma dostęp do Internetu
3.	przedsiębiorstwo posiada łącze szerokopasmowe
4.	przedsiębiorstwo korzysta z wewnętrznej sieci LAN
5.	przedsiębiorstwo posiada Extranet
6.	przedsiębiorstwo posiada Intranet
7.	przedsiębiorstwo korzysta przez Internet z usług bankowych lub finansowych
8.	przedsiębiorstwo korzysta przez Internet z usług szkolenia i edukacji
9.	przedsiębiorstwo posiada stronę WWW
10.	przedsiębiorstwo posiada stronę WWW zawierającą prezentację katalogów wyrobów lub cenników
11.	przedsiębiorstwo posiada ERP
12.	przedsiębiorstwo posiada CRM
13.	przedsiębiorstwo korzysta z automatycznej wymiany danych
14.	przedsiębiorstwo dokonuje zamówień przez Internet
15.	przedsiębiorstwo dokonuje sprzedaży przez Internet

## 5.5. Relacje pomiędzy zasobami ICT a sprawnością przedsiębiorstw

Dla indeksu ICT przeprowadzono analizę wariancji ANOVA w odniesieniu do wybranych wskaźników opisujących sprawność przedsiębiorstwa. Obejmowały one:

- ocenę sytuacji przedsiębiorstwa w 2009 roku,
- ocenę bieżącej sytuacji firmy,
- ocenę poziomu nowoczesności firmy,
- planowane zwolnienia lub zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy.

Pod względem zmiany obrotów przedsiębiorstwa w 2009 roku w porównaniu z rokiem poprzednim wartości średnie indeksu ICT osiągnęły różnice istotne statystycznie  $F(4,1325) = 16,081^{38}$  przy  $p = 0,000$  (rys. 53). Wartości indeksu ICT były wyższe dla przedsiębiorstw, których obroty zwiększyły się lub bardzo się zwiększyły (tab. 11). Podobnie wyglądała ocena sytuacji przedsiębiorstw pod względem zatrudnienia, gdzie  $F(4,1315) = 16,949$  przy  $p = 0,000$  (rys. 51).

Rysunek 51. Indeks ICT a zmiana obrotów i zatrudnienia w 2009 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.



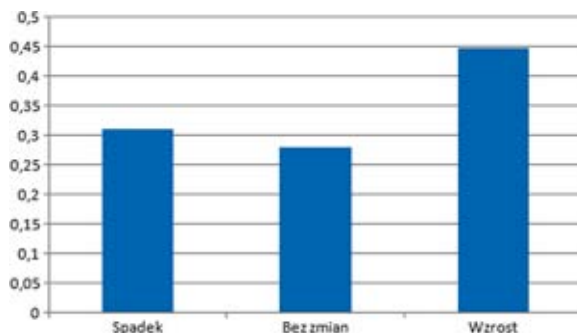
Tabela 11. Indeks ICT a zmiana obrotów i zatrudnienia w 2009 roku w porównaniu z rokiem poprzednim

	Bardzo zmniejszyły się	Zmniejszyły się	Były takie same	Zwiększyły się	Bardzo zwiększyły się	F
Obroty	0,379	0,295	0,285	0,416	0,489	$F(4,1325) = 16,081$ $p = 0,000$
Zatrudnienie	0,389	0,305	0,293	0,471	0,4	$F(4,1315) = 16,949$ $p = 0,000$

<sup>38</sup> Tablice wartości F test dla alfa = 0,05 zamieszczone na <http://www.statsoft.com/textbook/distribution-tables/#f>, (11.03.2011).

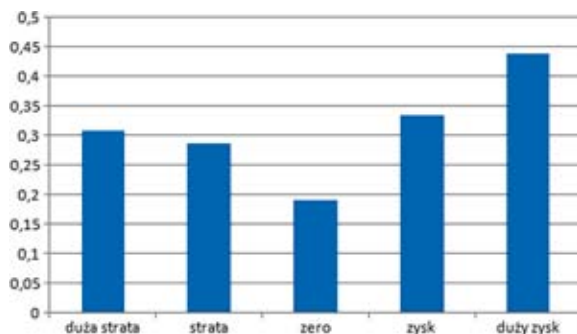
Także przedsiębiorstwa, których nakłady na inwestycje w firmie w roku 2009 w porównaniu z rokiem poprzednim były wyższe, osiągnęły wyższą wartość indeksu ICT w porównaniu z pozostałymi ( $F(2,1296) = 44,065$  dla  $p = 0,000$ ). Dla nich średnia indeksu ICT wyniosła  $M = 0,448$ , podczas gdy dla tych, gdzie nakłady nie zmieniły się, średnia wyniosła  $M = 0,28$ , a dla tych, gdzie nakłady spadły, średnia wyniosła  $M = 0,31$  (rys. 52).

**Rysunek 52. Indeks ICT a zmiana nakładów na inwestycje w firmie w roku 2009 w porównaniu z rokiem poprzednim**



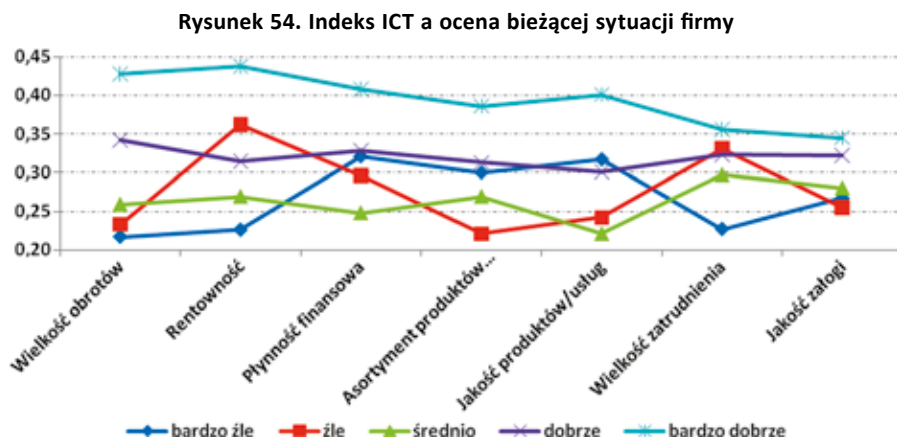
W odniesieniu do wyniku finansowego szczególnie przedsiębiorstwa, które zanotowały duży zysk w 2009 roku, dysponowały większymi zasobami ICT niż pozostałe (rys. 53). Dla nich średnia indeksu ICT wyniosła  $M = 0,439$ . Podczas gdy dla przedsiębiorstw, które osiągnęły zysk  $M = 0,334$ , wyszły na zero  $M = 0,191$ , miały stratę  $M = 0,285$  lub dużą stratę  $M = 0,308$  ( $F(4,1308) = 17,131$  przy  $p = 0,000$ ).

**Rysunek 53. Indeks ICT a wynik finansowy firmy w 2009 roku**



Analizując bieżącą sytuację firmy można stwierdzić, że przedsiębiorstwa, które oceniły swoją sytuację jako dobrą i bardzo dobrą posiadają zasoby ICT o większej wartości od pozostałych (rys. 54). Szczególnie dotyczy to kryteriów takich jak wielkość obrotów, rentowność, płynność finansowa oraz jakość produktów i usług (tab. 12).





**Tabela 12. Wartości średniej indeksu ICT według kryteriów oceny obecnej sytuacji firmy**

Kryterium / ocena	bardzo źle	źle	średnio	dobrze	bardzo dobrze	F
Wielkość obrotów	0,217	0,233	0,259	0,342	0,428	$F(4,1340) = 19,858$ $p = 0,000$
Rentowność	0,226	0,362	0,269	0,315	0,438	$F(4,1327) = 14,919$ $p = 0,000$
Płynność finansowa	0,321	0,296	0,248	0,328	0,408	$F(4,1345) = 15,142$ $p = 0,000$
Asortyment produktów /usług	0,3	0,221	0,269	0,313	0,386	$F(4,1348) = 9,775$ $p = 0,000$
Jakość produktów/usług	0,317	0,242	0,221	0,301	0,401	$F(4,1357) = 22,801$ $p = 0,000$
Wielkość zatrudnienia	0,227	0,331	0,297	0,323	0,356	$F(4,1329) = 2,799$ $p = 0,025$
Jakość załogi	0,267	0,255	0,28	0,322	0,345	$F(4,1340) = 3,100$ $p = 0,015$

Analiza oceny poziomu nowoczesności firmy przynosi potwierdzenie wcześniej zaobserwowanej tendencji. Przedsiębiorstwa, których poziom nowoczesności był oceniany jako wysoki, w większym stopniu wykorzystywały ICT (rys. 55). W tym przypadku szczególnie wysoką wartość wskaźnika ICT posiadały przedsiębiorstwa, które były oceniane najlepiej w kategorii stosowania nowoczesnych metod pracy (tab. 13).

W ciągu najbliższych 12 miesięcy więcej przedsiębiorstw zadeklarowało chęć zwiększenia zatrudnienia ( $n=350$ ) niż dokonania zwolnień ( $n = 33$ ). Zobrazowano to na rysunku 56. Co ciekawe zarówno w przedsiębiorstwach, które deklarowały zwiększanie zatrudnienia, jak i dokonywanie zwolnień, wartość indeksu ICT była wyższa niż w tych, które nie miały zamiaru dokonywać żadnych zmian w zatrudnieniu ( $F(2,1372) = 21,626$ ,  $p = 0,000$ ).

Rysunek 55. Średnia indeksu ICT a ocena poziomu nowoczesności firmy

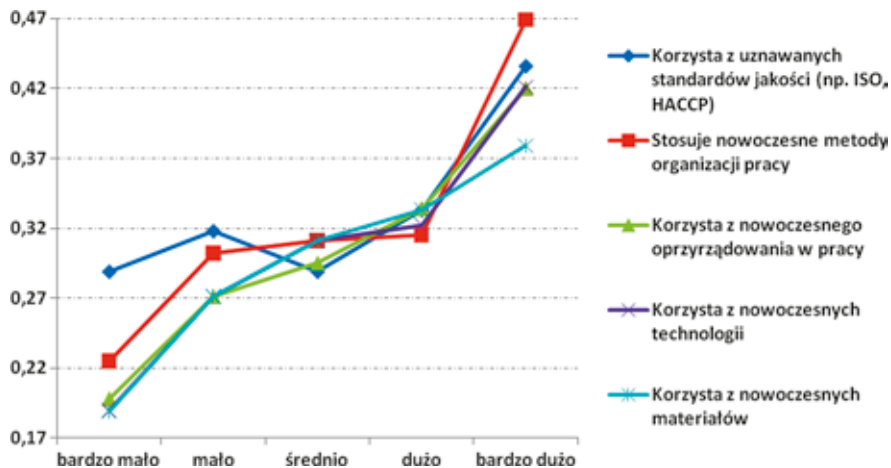
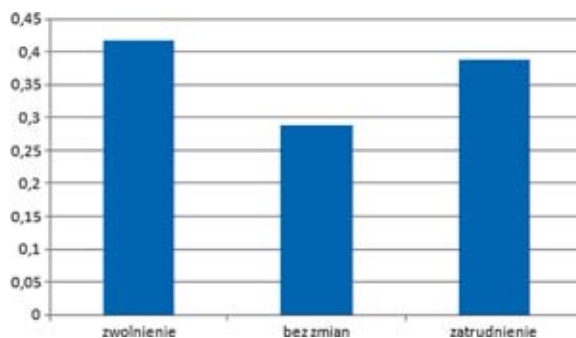


Tabela 13. Średnia indeksu ICT a ocena poziomu nowoczesności firmy

Przedsiębiorstwo / ocena	bardzo mało	mało	średnio	dużo	bardzo dużo	F
Korzysta z uznawanych standardów jakości (np. ISO, HACCP)	0,289	0,318	0,289	0,333	0,436	$F(4,1155) = 12,230$ $p = 0,000$
Stosuje nowoczesne metody organizacji pracy	0,225	0,302	0,311	0,315	0,469	$F(4,1272) = 17,337$ $p = 0,000$
Korzysta z nowoczesnego oprzyrządowania w pracy	0,198	0,271	0,295	0,334	0,42	$F(4,1285) = 14,202$ $p = 0,000$
Korzysta z nowoczesnych technologii	0,19	0,271	0,311	0,322	0,421	$F(4,1270) = 14,298$ $p = 0,000$
Korzysta z nowoczesnych materiałów	0,189	0,271	0,311	0,333	0,379	$F(4,1271) = 8,463$ $p = 0,000$

Rysunek 56. Indeks ICT a planowane zwolnienia lub zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy



Dla przedsiębiorstw, które chciały zwiększyć zatrudnienie, wartość indeksu ICT wyniosła  $M = 0,387$ . Natomiast dla przedsiębiorstw, które chciały zmniejszyć zatrudnienie wartość indeksu ICT wyniosła  $M = 0,418$ , a dla pozostałych  $M = 0,287$ . Pomimo, że wartość ICT dla przedsiębiorstw planujących zwolnienia była większa niż dla tych, które chciały zwiększać zatrudnienia, to różnica pomiędzy nimi okazała się nieistotna statystycznie.

Analiza tendencji wykorzystania Technologii Teleinformacyjnych w polskich przedsiębiorstwach prowadzi do wniosku, że proces ich dyfuzji zwalnia i osiągnął stopień nasycenia. Świadczy o tym zmniejszająca się liczba wskaźników ICT, które cechował wzrost w latach 2007-2009. Co więcej szereg wskaźników cechowała tendencja spadkowa. Należały do nich takie wskaźniki jak:

- odsetek przedsiębiorstw wykorzystujących komputery,
- odsetek przedsiębiorstw mających dostęp do Internetu,
- odsetek przedsiębiorstw posiadających stronę WWW zawierającą prezentację katalogów wyrobów lub cenników,
- odsetek przedsiębiorstw korzystających z wewnętrznej sieci LAN,
- odsetek przedsiębiorstw posiadających Intranet,
- odsetek przedsiębiorstw posiadających ERP,
- odsetek przedsiębiorstw posiadających CRM,
- odsetek przedsiębiorstw korzystających z automatycznej wymiany danych,
- odsetek przedsiębiorstw korzystających z e-sprzedaży i e-zakupów.

Pomimo tego można zaobserwować postępujący proces intensyfikacji wykorzystania ICT w przedsiębiorstwach. Świadczy o tym rosnący odsetek pracowników, którzy przynajmniej raz na tydzień wykorzystują w pracy komputery lub komputery z Internetem.

Na podstawie analizy wykorzystania ICT w przedsiębiorstwach województwa lubelskiego należy stwierdzić, że województwo lubelskie cechuje opóźnienie technologiczne w porównaniu z resztą kraju. Zarówno dane GUS jak i wyniki badania dowodzą, że przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego korzystają z ICT w mniejszym stopniu niż inne przedsiębiorstwa w Polsce. Dla zdecydowanej większości analizowanych wskaźników wykorzystania ICT wartości dla województwa lubelskiego były niższe od średniej krajowej.

Poszukując odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu ICT wspomagają prowadzenie działalności gospodarczej, należy zwrócić uwagę na charakterystyczne zjawisko zróżnicowania nakładów ICT wśród badanych przedsiębiorstw. Wystąpiło ono w relacji pomiędzy wartością indeksu ICT a wskaźnikami sprawności przedsiębiorstw. Okazało się, że we wszystkich analizowanych kategoriach sprawności te przedsiębiorstwa, których sytuacja była dobra i bardzo dobra, wykorzystywały ICT w większym stopniu niż pozostałe. Na tej podstawie można postawić wniosek, że większa skala wykorzystania ICT występuje wśród tych przedsiębiorstw, które cechuje wyższa efektywność organizacyjna. Niemniej wyższy stopień zaawansowania wykorzystywanych zasobów ICT niesie ze sobą także większy potencjał korzyści. Dlatego istnieje możliwość, że przedsiębiorstwa stosujące zaawansowane formy ICT odniosły na tyle znaczące korzyści, że w zauważalnym stopniu przyczyniły się one do poprawy ich sytuacji.

## **6. Czynniki i strategie konkurencyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim**

W sytuacji pogarszających się warunków gospodarczych funkcjonowanie na rynku wiąże się z rosnącym poziomem presji ze strony konkurencji i podejmowaniem zaostrzonej walki o klienta. Jej skuteczność zależy w dużej mierze od przyjętej strategii, w tym wyboru czynnika, który w największym stopniu określa pozycję konkurencyjną danej firmy. W artykule przedstawiono, jakie rodzaje strategii wybierały przedsiębiorstwa z województwa lubelskiego oraz jaka była ich skuteczność.

### **6.1. Podstawy teoretyczne**

Pojęcie krytycznych czynników sukcesu (Critical Success Factor CSF) związane jest z formalnym procesem określania i realizacji celów organizacji. Szczególną rolę odgrywa tu wybór czynnika, bez którego organizacja nie będzie mogła osiągnąć swojego najważniejszego celu (zob. Crandall R.E., Crandall W.R., 2008, s. 22).

Każda firma sama określa, co jest dla niej krytycznym czynnikiem sukcesu, ale ostatecznie ten wybór determinują warunki rynkowe. Zatem poprzez CSF należy rozumieć czynnik, od którego w decydującym stopniu zależy, czy przedsiębiorstwo jest w stanie wygrać walkę konkurencyjną czy nie.

Krytyczne czynniki sukcesu są narzędziem realizacji strategii. Przy czym różnią się od strategii, w tym sensie, że strategia opisuje działanie prowadzące do realizacji celu określonego przez CSF, natomiast sam CSF jest cechą, warunkiem czy zmienną od której zależy sukces organizacji (Crandall R. E., Crandall W. R. 2008, s. 39).

Do najważniejszych nurtów zarządzania strategicznego należy tzw. szkoła pozycyjna. Przyjmuje ona założenie, że opracowanie strategii przedsiębiorstwa polega w rzeczywistości na wyborze jednej spośród kilku tzw. strategii podstawowych.

---

<sup>39</sup> Doktorant, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Zastosowanie każdej z nich przynosi przedsiębiorstwu zyski wyższe niż osiąga konkurencja w danej branży, co w konsekwencji umożliwia firmie dalszy rozwój (Mintzberg H., Ahlstrand B., W., Lampel J., 1998, s.102).

Rysunek 57. Strategie podstawowe



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Mintzberg H., Ahlstrand B., W., Lampel J., (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*, New York: The free press, s.102.

Koncepcję tą sformułował w latach 80. Michael Porter. Według Portera występują tylko dwa istotne źródła przewagi konkurencyjnej, to jest niskie koszty i zróźnicowanie – tworzenie wyjątkowej wartości dla odbiorcy. Natomiast połączenie źródeł przewagi z zakresem konkurowania pozwala określić trzy podstawowe strategie przynoszące zyski nadzwyczajne. Są to:

Przywództwo kosztowe, gdzie niskie koszty produkcji osiągane są dzięki doświadczeniu, produkcji na dużą skalę i efektom skali oraz monitorowaniu kosztów operacyjnych. W rezultacie przedsiębiorstwo może zaoferować niższe konkurencyjne ceny.

Zróźnicowanie, to jest wypracowanie wyjątkowych produktów lub usług opartych o markę lub lojalność konsumentów. Przedsiębiorstwo można wtedy zaoferować wyższą jakość lub unikalne cechy, które uzasadniają wyższe ceny.

Koncentracja (na kosztach lub na zróźnicowaniu) na wybranym segmencie rynku, określonej grupie konsumentów, rodzaju produktów lub rynku geograficznym<sup>40</sup>.

Późniejsze badania nad skutecznością strategii doprowadziły do wyłonienia innych strategii, które z powodzeniem mogą być stosowane przez przedsiębiorstwa. Należą do nich strategia marketingowa czy strategie oparte o elastyczność i innowacyjność.

## 6.2. Czynniki konkurencyjności

W 2010 roku przeprowadzono badanie przedsiębiorstw z województwa lubelskiego w ramach projektu „Tendencje rozwojowe przedsiębiorstw i popyt na pracę w województwie lubelskim w kontekście organizacji przez Polskę i Ukrainę Euro

<sup>40</sup> Tamże.

2012 – diagnoza i prognoza”. Jedno z pytań dotyczyło wskazania czynników, które w największym stopniu podnoszą konkurencyjność firmy (tab. 1). Respondent miał wskazać trzy kolejne najważniejsze czynniki. Odpowiedzi udzieliło 1371 przedsiębiorstw.

Analizując odpowiedzi pierwszego wyboru, to jest najważniejsze czynniki konkurencyjności, okazało się, że większość ankietowanych (89%) typowała w obrębie sześciu czynników (tab. 14). Najczęściej stosowaną strategią przedsiębiorstw było oferowanie konkurencyjnej ceny. Ten czynnik wybrało 43% respondentów. Na drugim miejscu znalazła się jakość produktów i usług (22,7%), a na trzecim jakość obsługi klienta (9,3%). Kolejne trzy czynniki konkurencyjności to zdolność do dostosowania produkcji/usług do wymagań klientów (6,1%), trwałe relacje z klientami 4,3% oraz wąska specjalizacja, specjalistyczna wiedza i umiejętności 4,1%. Pozostałe czynniki były wybierane przez niewielki odsetek respondentów (poniżej 2%).

**Tabela 14. Czynniki konkurencyjności (n=1313)**

Lp.	Czynnik konkurencyjności	Odsetek	Liczba
1	Cena produktów lub usług	43,18%	592
2	Jakość produktów lub usług	22,68%	311
3	Wąska specjalizacja, specjalistyczna wiedza i umiejętności	4,08%	56
4	Zdolność do dostosowania produkcji/usług do wymagań klientów	6,05%	83
5	Nowatorski, innowacyjny charakter produktów lub usług	1,17%	16
6	Jakość obsługi klienta	9,26%	127
7	Trwałe relacje z klientami	4,30%	59
8	Wykorzystywanie bardziej nowoczesnych niż konkurencja technologii produkcji	0,58%	8
9	Współpraca z ośrodkami badawczo-rozwojowymi i uczelniami	0,51%	7
10	Wizerunek przedsiębiorstwa	1,68%	23
11	Kompetentni, wysoko zmotywowani pracownicy	1,31%	18
12	Nowoczesne metody zarządzania przedsiębiorstwem	0,29%	4
13	Wspieranie działań społecznie użytecznych	0,22%	3
14	Produkty i usługi przyjazne dla środowiska	0,36%	5
15	Sposób dostarczania towarów/ świadczenia usług	0,58%	8
16	Promocja oferowanych towarów/usług	1,31%	18
17	Częste znaczące ulepszanie oferowanych towarów/usług	0,22%	3
18	Oferowanie produktów/usług przyjaznych w użytkowaniu	0,51%	7
19	Wykorzystywanie franczyzy	0,36%	5
20	Wykorzystywanie wydziałania (outsourcingu)	0,00%	0
21	Pozycjonowanie produktów/usług	0,15%	2
22	Posiadanie certyfikatów jakości	0,36%	5
23	Posiadanie własnych rozwiązań technologicznych	0,22%	3
24	Posiadanie własnych specyficznych produktów/usług	0,58%	8
25	Inne ...	0,00%	0

### 6.3. Strategie przedsiębiorstw

Na potrzeby dalszej analizy dokonano pogrupowania czynników konkurencyjności podporządkowując je rodzajom strategii. Za kryterium klasyfikacji przyjęto charakter czynnika determinujący teoretyczną przynależność do danego rodzaju strategii. W ten sposób uzyskano strategie składające się z następujących czynników:

1. Przywództwo kosztowe: 1.
2. Wyróżnianie: 2, 6, 14, 18.
3. Marketing: 10, 13, 16, 19, 21.
4. Innowacyjność: 5, 9, 8, 11, 12, 20, 22.
5. Elastyczność: 4, 17.
6. Koncentracja: 3, 7, 15, 23, 24.

Częstość występowania poszczególnych strategii była nierównomierna (rys. 58). Najczęściej wybieraną strategią było przywództwo kosztowe, którą wybrało 43% przedsiębiorstw. Kolejną najliczniejszą strategią było wyróżnianie się. Wskazało na nią 33% respondentów. Następną była strategia koncentracji (10%), elastyczności (7%), marketingowa (4%) i innowacyjności (3%).

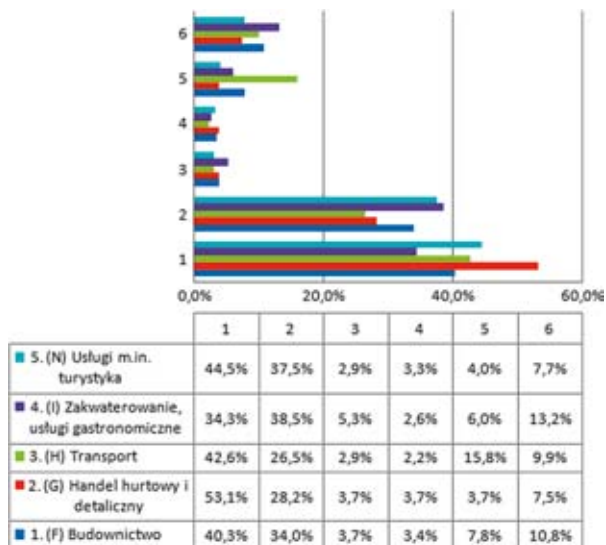
Rysunek 58. Rodzaje strategii według częstości występowania



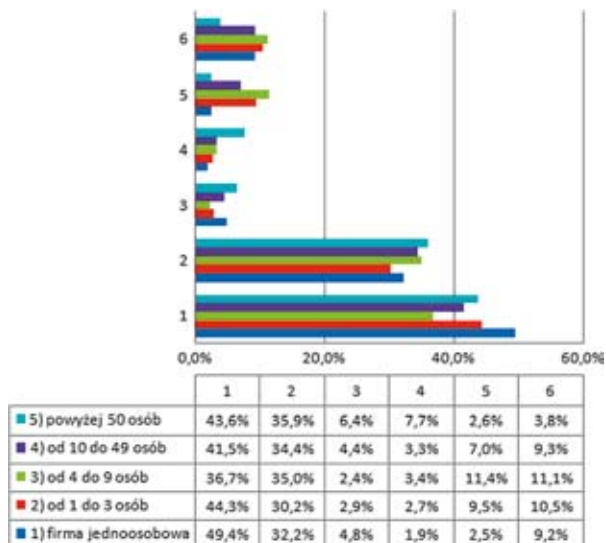
Częstość występowania strategii była zróżnicowana także w odniesieniu do kategorii takich jak rodzaj działalności według sekcji PKD, wielkość zatrudnienia oraz zasięg działalności. Do najczęściej wybieranych strategii w zależności od rodzaju działalności należały przywództwo cenowe w handlu hurtowym i detalicznym, wyróżnianie w zakwaterowaniu, usługach gastronomicznych i usługach typu turystyka, strategia marketingowa w zakwaterowaniu i usługach gastronomicznych, innowacyjność w handlu, elastyczność w transporcie i koncentracja w zakwaterowaniu i usługach gastronomicznych (rys. 59). Także różne strategie były preferowane w przedsiębiorstwach według wielkości (rys. 60). Najczęściej wybierano przywództwo cenowe w firmach jednoosobowych, wyróżnianie, strategię marketingową i innowacyjność w firmach zatrudniających powyżej 50 osób oraz elastyczność i koncentrację w firmach zatrudniających od 4 do 9 osób. Ze względu na zasięg działania strategia przywództwa dominowała w firmach

działających na rynku lokalnym i krajowym, wyróżniania na rynku lokalnym, marketingowym na europejskim, innowacyjności na krajowym, elastyczności na regionalnym i koncentracji na europejskim i światowym (rys. 61).

Rysunek 59. Częstość strategii według sekcji PKD



Rysunek 60. Częstość strategii według wielkości





Rysunek 61. Częstość strategii według zasięgu

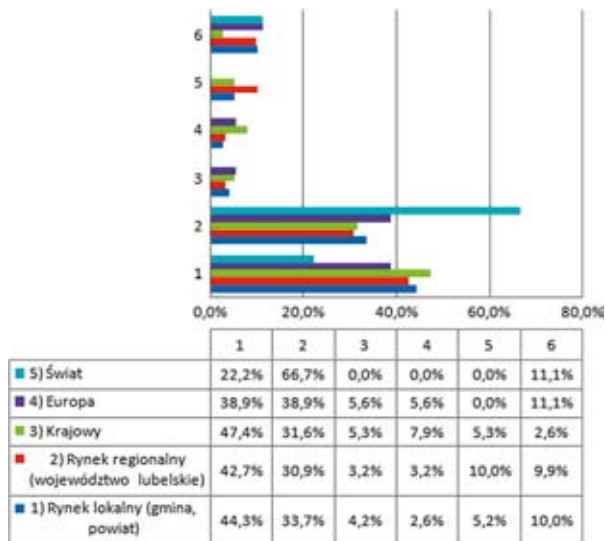


Tabela 15. Poziom zysków przedsiębiorstw według strategii

	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Min	Max
					Dolna granica	Górna granica		
1	564	3,74	0,63	0,027	3,69	3,79	1	5
2	436	3,81	0,6	0,029	3,75	3,86	1	5
3	45	3,73	0,863	0,129	3,47	3,99	1	5
4	38	3,47	0,979	0,159	3,15	3,8	2	5
5	97	3,61	0,824	0,084	3,44	3,77	1	5
6	129	3,6	0,825	0,073	3,45	3,74	1	5
Ogółem	1309	3,73	0,682	0,019	3,69	3,77	1	5

Tabela 16. Zmiana przychodów przedsiębiorstw według strategii

	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Min	Max
					Dolna granica	Górna granica		
1	564	1,92	0,470	0,020	1,88	1,96	1	4
2	424	1,84	0,509	0,025	1,8	1,89	1	3
3	48	1,83	0,559	0,081	1,67	2,00	1	3
4	40	1,65	0,622	0,098	1,45	1,85	1	3
5	95	1,97	0,609	0,063	1,84	2,09	1	3
6	125	1,84	0,614	0,055	1,73	1,95	1	3
Ogółem	1296	1,88	0,520	0,014	1,85	1,91	1	4

Tabela 17. Zmiana zatrudnienia w przedsiębiorstwach według strategii

	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Min	Max
					Dolna granica	Górna granica		
1	580	3,02	0,462	0,019	2,99	3,06	1	5
2	423	3,1	0,459	0,022	3,05	3,14	1	5
3	45	2,98	0,543	0,081	2,81	3,14	2	4
4	41	3,15	0,691	0,108	2,93	3,36	2	4
5	100	3,04	0,549	0,055	2,93	3,15	1	5
6	127	3,08	0,65	0,058	2,96	3,19	1	5
Ogółem	1316	3,06	0,501	0,014	3,03	3,08	1	5

Tabela 18. Zmiana nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw według strategii

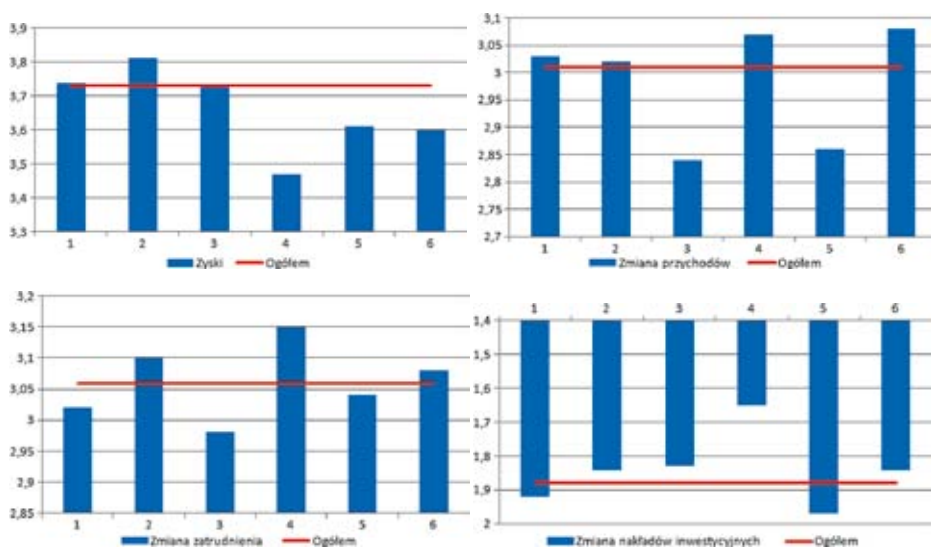
	N	Średnia	Odchylenie standardowe	Błąd standardowy	95% przedział ufności dla średniej		Min	Max
					Dolna granica	Górna granica		
1	576	3,03	0,704	0,029	2,97	3,08	1	5
2	433	3,02	0,665	0,032	2,96	3,08	1	5
3	49	2,84	0,717	0,102	2,63	3,04	1	4
4	41	3,07	0,877	0,137	2,8	3,35	1	5
5	100	2,86	0,725	0,073	2,72	3	1	5
6	127	3,08	0,905	0,08	2,92	3,24	1	5
Ogółem	1326	3,01	0,722	0,02	2,97	3,05	1	5

Kolejnym etapem analizy było określenie skuteczności strategii. W tym celu przeprowadzono analizę wariancji ANOVA opisanych grup w odniesieniu do poziomu sprawności przedsiębiorstw (rys. 60). Sprawność była oceniana za pomocą czterech wskaźników finansowych, to jest poziomu zysku w 2009 roku (tab. 15), zmiany przychodów w 2009 roku w stosunku do roku poprzedniego (tab. 16), zmiany poziomu zatrudnienia w 2009 (tab. 17) oraz zmiany nakładów inwestycyjnych w 2009 roku (tab. 18) w stosunku do roku poprzedniego. Powyższe wartości zostały określone przez respondentów subiektywnie na skali od 1 do 5 (bardzo niskie – bardzo wysokie), a w przypadku nakładów inwestycyjnych w skali od 1 do 3 (wzrost – spadek), co oznacza, że w tym ostatnim przypadku wartości należy odczytywać odwrotnie.

Wśród czterech analiz wariancji tylko dwie osiągnęły różnice istotne statystycznie. Były to analiza poziomu zysków  $F(5, 1308) = 3,781$  przy  $p = 0,002$ , gdzie średnia ogółem wyniosła  $M = 3,73$  oraz zmiana nakładów inwestycyjnych  $F(5, 1295) = 3,504$  przy  $p = 0,004$ , gdzie średnia ogółem wyniosła  $M = 1,88$ . W przypadku analizy zmiany przychodów  $F(5, 1325) = 1,801$  przy  $p = 0,110$ ,  $M = 3,01$  oraz zmiany zatrudnienia  $F(5, 1315) = 1,597$  przy  $p = 0,158$ ,  $M = 3,06$  te różnice nie były istotne. Niemniej porównanie grup przedsiębiorstw pozwala

wyciągnąć pewne wnioski o skuteczności stosowanych strategii. W tym celu należy zwrócić uwagę na te strategie, których średnie osiągnęły wartości najbardziej różniące się od średnich ogółem.

**Rysunek 62. Średnie wskaźniki sprawności przedsiębiorstw w odniesieniu do strategii (1 – przywództwo, 2 – wyróżnianie, 3 – marketingowa, 4 – innowacyjności, 5 – elastyczności, 6 – koncentracji).**



W zakresie zyskowności najbardziej skuteczna okazała się strategia wyróżniania, to jest konkurowania jakością, a najmniej strategia innowacyjności, w przypadku której konieczne jest ponoszenie znaczących kosztów. Pod względem zmiany przychodów największy wzrost przyniosła strategia koncentracji oraz innowacyjności, natomiast najmniejszy wzrost strategia marketingowa i elastyczności. W zakresie zmiany zatrudnienia największy wzrost był związany ze strategią innowacyjności oraz wyróżniania, a najmniejszy ze strategią marketingową i przywództwa kosztowego. Natomiast największe nakłady inwestycyjne wiązały się ze strategią innowacyjności a najmniejsze ze strategią elastyczności i przywództwa kosztowego.

W artykule opisano czynniki i strategie konkurencyjności przedsiębiorstw z województwa lubelskiego. Przedsiębiorstwa najczęściej wybierały dwie strategie, to jest przywództwa kosztowego i wyróżniania, na które łącznie wskazało 76% respondentów. W 2009 roku najliczniejsza grupa przedsiębiorstw z województwa lubelskiego przyjęła strategię przywództwa kosztowego (43%). Strategia ta oparta jest o konkurowanie ceną, dlatego jej stosowanie wymaga minimalizacji kosztów. Pozwala ona na odbieraniu klientów konkurencji kuszonych najczęściej niższą ceną, jednak stanowi zagrożenie dla marży zysku i ogólnej rentowności przedsiębiorstwa. W rzeczywistości przedsiębiorstwa z tej grupy osiągnęły niższy od przeciętnej poziom wzrostu zatrudnienia i nakładów inwestycyjnych. Niemniej była to strategia stabilna, ponieważ pozwoliła na uzyskania przeciętnej poziomu

zysków i wzrostu przychodów. Strategia ta dominowała wśród firm w handlu hurtowym i detalicznym, w firmach jednoosobowych oraz przedsiębiorstwach działających na rynku lokalnym i krajowym.

Drugą najczęściej wybieraną strategią (33%) była tzw. strategia wyróżniania, która zakłada konkurowanie za pomocą oferowanej klientom jakości. Ta strategia przyniosła przeciętnie najwyższe zyski. Towarzyszył jej także wyższy od przeciętnej wzrost zatrudnienia, jednak zmiana przychodów pozostała na poziomie średniej ogółem. Strategię tę stosowały najczęściej przedsiębiorstwa z branży zakwaterowania, usług gastronomicznych i usług typu turystycznego, w firmach zatrudniających powyżej 50 osób i na rynku lokalnym.

Strategią prorozwojową okazała się strategia innowacyjności, którą cechował przeciętnie najwyższy wzrost nakładów inwestycyjnych i zatrudnienia oraz drugi najwyższy wzrost przychodów. Była to jednak najrzadziej wybierana strategia (3%). Stosowały ją najczęściej przedsiębiorstwa prowadzące handel, zatrudniające powyżej 50 osób i działające na rynku krajowym. Pod względem wzrostu przychodów wyprzedziła ją jedynie strategia koncentracji (10%), która zakłada skupienie się na obsłudze wybranego segmentu rynku. Była wybierana w działalności typu zakwaterowanie i usługi gastronomiczne, w firmach zatrudniających od 4 do 9 osób i działających na rynku europejskim lub światowym.

Na tle pozostałych strategii najslabiej wypadły strategie marketingowa (4%) i elastyczności (7%). Strategia marketingowa pomimo, że zapewniła utrzymanie przeciętnego poziomu zysku, to przyniosła najniższy przeciętny wzrost przychodów oraz zatrudnienia. Stosowano ją najczęściej w zakwaterowaniu i usługach gastronomicznych, w firmach zatrudniających powyżej 50 osób i działających na rynku europejskim. Natomiast strategia elastyczności, to jest dostosowywania się do wymagań klientów i warunków rynkowych, okazała się najmniej konkurencyjna przynosząc relatywnie niski poziom zysków i wzrost przychodów, przeciętny poziom wzrostu zatrudnienia i najniższy wzrost nakładów inwestycyjnych. Była najczęściej wybierana w transporcie, w firmach zatrudniających od 4 do 9 osób i działających na rynku regionalnym.

## 7. Psychospołeczne uwarunkowania kondycji ekonomicznej i zmian w zatrudnieniu w przedsiębiorstwach

Wśród wielu czynników dotyczących otoczenia wewnętrznego organizacji w teorii zarządzania podkreśla się znaczenie tzw. klimatu organizacyjnego, którego zasadniczymi elementami, oprócz zasad formalnie wyrażonych w regulaminach, procedurach i umowach, są przekonania pracowników i kadry zarządzającej na temat swojej własnej organizacji i pożądaných sposobów funkcjonowania w niej. Dotyczą one m.in. tego, co jest celem organizacji, sposobów osiągania tego celu, a także relacji pomiędzy pracownikami oraz pracownikami i przełożonymi. W niniejszych badaniach analizie poddano trzy konstrukty, które ujmują powyższe elementy. Należą do nich skłonność/awersja do ryzyka osoby zarządzającej przedsiębiorstwem, spostrzegane przez nią przyczyny kontynuowania pracy w firmie przez jej pracowników oraz jej kultura organizacyjna. Znaczenie tych konstruktyw, sposoby ich pomiaru oraz przyczyny wybrania ich do badań zostało już opisane wcześniej (zob. Markowski i in., 2010). W tym miejscu zostanie przedstawiona tylko krótka charakterystyka zastosowanych narzędzi pomiarowych.

**Skłonność – awersja osoby zarządzającej przedsiębiorstwem do ryzyka** mierzona była za pomocą zestawu pozycji testowych własnego autorstwa należących do grupy metod pomiaru ryzyka nazywanych w literaturze metodą dylematów wyboru (Zaleśkiewicz, 2005). Zadaniem badanego jest podjęcie decyzji po przeczytaniu każdego z pięciu opisów sytuacji, które dotyczą wprowadzenia na rynek nowego produktu, inwestowania w akcje, zastosowania nowej technologii, obniżenia ceny i zatrudnienia nowego pracownika. Opis każdej sytuacji skonstruowany jest w podobny sposób. Badany (decydent) może pozostać przy dotychczasowym rozwiązaniu przynoszącym niewielką, ale pewną korzyść lub podjąć decyzję, w której prawdopodobieństwo odniesienia znacząco wyższej korzyści jest takie samo, co poniesienia znaczącej straty. Zadaniem decydenta jest określenie ile spośród 10 podobnych historycznych decyzji ryzykownych podjętych przez hipotetycznie znane mu osoby musiałyby się zakończyć powodzeniem, aby i on

---

<sup>41</sup> Mgr, Firma Laboris Konrad Konefał.

podjął decyzję ryzykowną. Odpowiedź powyżej 5 oznacza awersję, a poniżej 5 skłonność do ryzyka. Po przeliczeniu wyniki zostały określone w przedziale od 0 do 1, gdzie wyższa wartość oznacza wyższą skłonność do ryzyka.

Pomiar spostrzeganych przez zarządzającego typów przywiązania pracowników do organizacji opiera się na teorii Meyera i Allen i polskiej wersji skali Przywiązania do organizacji (Bańka, Wołoska, Bazińska, 2002). Zadaniem badanego jest podzielenie 10 punktów pomiędzy trzy opisy charakteryzujące zespół powodów, dla których większość pracowników kontynuuje pracę w zarządzanej przez niego firmie. Opisy dotyczą trzech typów przywiązania pracownika do organizacji: afektywnego (pracuję, bo chcę i jest mi tu dobrze), trwania (pracuję, bo muszę i nie mam lepszej alternatywy) i normatywnego (pracuję, bo powinienem, gdyż dużo tej firmie zawdzięczam). Warto przy tym zwrócić uwagę, że nie jest to pomiar typów przywiązania pracowników do organizacji, ale pomiar przekonań menedżera na temat powodów tego przywiązania wyrażony za pomocą typów. Podejście takie wydaje się uprawnione z punktu widzenia założeń projektu, gdyż przekonanie na temat swoich pracowników jest tym, co modyfikuje zachowania menedżera i oddziałuje na charakter i poziom stawianych pracownikom celów, a co za tym idzie wpływa na wyniki osiągnięte przez firmę.

Do pomiaru **kultury organizacyjnej** użyto kwestionariusza autorstwa Kima Camerona i Roberta Quinna (2003) opartego na opracowanym przez nich Modelu wartości konkurujących. W rezultacie jego zastosowania uzyskano wyniki świadczące o spostrzeganym przez menedżera natężeniu występowania czterech typów kultury organizacyjnej w swojej firmie. Zadaniem badanego było, w obrębie każdego z sześciu aspektów funkcjonowania organizacji (ogólna charakterystyka, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, spójność organizacji, na co kładziony jest największy nacisk, kryteria sukcesu), rozdzielić 10 punktów pomiędzy cztery opisy, każdy przyporządkowany do innego typu kultury:

**Kultura hierarchii** jest nastawiona na stabilność, kontrolę i wewnętrzną sprawność działania. Istotne są w niej zależności służbowe, ściśle przestrzeganie procedur. Charakterystyczne są wysmukłe struktury oraz długi proces decyzyjny. Bliska weberowskiej koncepcji biurokracji będzie efektywna w stałych i stabilnych warunkach, kiedy firma może korzystać z efektu skali. Istotne jest wówczas dostarczenie wysokiej jakości znanych i o ustalonym standardzie produktów i usług jak największej liczbie klientów w możliwie najkrótszym czasie.

Z kolei w **kulturze rynku** liczy się przede wszystkim pragmatyzm i skuteczność w zdobywaniu coraz większego udziału w rynku, a wszelkie zasady gratyfikacji pracowników podporządkowane są temu celowi. Organizacja o wysokim natężeniu tego typu kultury osiąga wysoką efektywność w silnie konkurencyjnym otoczeniu i przy wybrednych klientach długo zastanawiających się zanim podejmą decyzję o zakupie.

Natomiast w **kulturze klanu** nacisk kładzie się na dobre relacje międzyludzkie, bezpieczeństwo zatrudnienia i satysfakcję pracowników. Jest ona efektywna, gdy mamy do czynienia z tzw. rynkiem pracownika polegającym na trudnościach firm w pozyskaniu i utrzymaniu pracowników o odpowiednich kompetencjach. Istotne są wówczas działania zmierzające do zwiększenia lojalności i identyfikacji pracowników z firmą oraz zmniejszenie fluktuacji i absencji.

**Kultura adhocracji** (*innowacji*) cechuje się promowaniem pomysłowości, innowacyjności, tolerancją dla eksperymentowania i podejmowania ryzyka. Pracownicy gratyfikowani są za ciągłe ulepszanie produktów i usług i mają dość dużą swobodę działania. Ten typ kultury sprawdza się przede wszystkim w wyjątkowo niestabilnych i zmiennych warunkach, gdy popyt na jeden rodzaj produktu czy usługi nie trwa długo. Klienci dysponują dość dużymi środkami finansowymi, ale oczekują produktów i usług unikatowych na najwyższym poziomie, dostosowanych do ciągle zmieniających się ich potrzeb i osiągnięć technologicznych.

Wynik w kwestionariuszu jest sumą punktów z sześciu obszarów tematycznych liczoną w obrębie każdego typu kultury organizacyjnej osobno. Suma punktów ze wszystkich typów wynosi 60.

## 7.1. Stosunek do ryzyka

Podobnie jak w badaniach poprzednich w roku 2009 tak i tym razem badani menedżerowie charakteryzują się stosunkowo niską skłonnością do ryzyka. W przedziale od 0 do 1, gdzie wyższy wynik oznacza większą skłonność do ryzyka, w badaniach w roku 2009 uzyskano wynik 0,37 zaś w roku 2010 0,39. Obie badane grupy nie różnią się istotnie między sobą. Warto zwrócić uwagę, że wartość powyżej 0,5 oznaczającą równowagę pomiędzy skłonnością a awersją osiągnęło w drugiej edycji badań zaledwie 25% ankietowanych. W edycji pierwszej było to niewiele więcej.

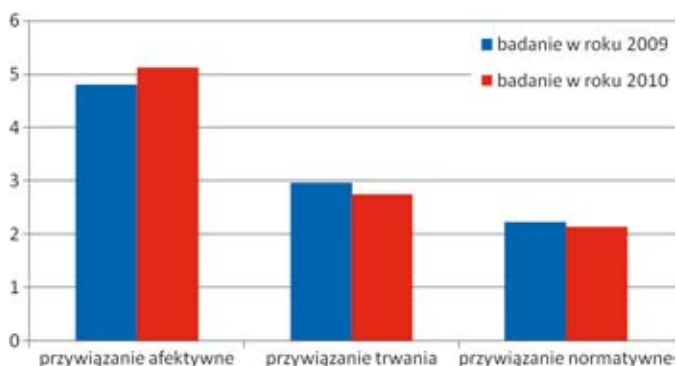
Z punktu widzenia efektywności zarządzania wydaje się, iż jest to wynik dość niski, gdyż świadczy raczej o awersyjnym stosunku (niechęci) do podejmowania ryzyka, które w biznesie jest elementem nieodłącznym. *Awersyjny stosunek menedżera do ryzyka (...) powoduje nie tylko utratę szans i marnotrawstwo zasobów, ale także skłonność (...) rozwijania działań asekuracyjnych w celu zabezpieczenia się przed spodziewaną, a często wyimaginowaną stratą* (Penc, 1996, s. 170). Może mieć to związek z niskim nasileniem kultury adhocracji w badanych podmiotach, o czym mowa będzie w dalszej części niniejszego podpunktu, oraz z niskim poziomem innowacyjności scharakteryzowanym rozdziale 8. Z kolei nazbyt duża skłonność do ryzyka (ryzykanctwo) naraża organizację na straty i zaburza jej stabilność.

Okazuje się jednak, że ani w pierwszej ani w drugiej edycji badań nie stwierdzono istotnego związku pomiędzy stosunkiem menadżera do ryzyka a zmianą obrotów i liczby zatrudnionych pracowników zarówno w aspekcie historycznym, jak i prognozowanym. Wydaje się, że stosunek do ryzyka nie jest czynnikiem, który w istotny sposób wpływa na kondycję ekonomiczną badanych przedsiębiorstw. Należy w tym miejscu jednak poczynić pewne zastrzeżenie. W badaniach prosiłiśmy respondentów o podanie, czy obroty i liczba zatrudnionych zmieniła się i jakim kierunku (wzrost lub spadek), natomiast nie pytaliśmy o wielkość tej zmiany. Być może jest tak, że stosunek do ryzyka nie wpływa istotnie na kierunek zmiany, ww. wartości, ale wpływa na jej wielkość. To jednak nie było przedmiotem niniejszych badań.

## 7.2. Przywiązanie pracowników do organizacji

Przeciętne natężenie typu afektywnego, podobnie jak poprzedniej edycji badań, jest znacznie wyższe niż dwóch pozostałych, z których typ trwania jest nieco częściej wskazywany niż typ normatywny. Kolejność tych dwóch ostatnich jednakże nie jest istotna, gdyż wyniki dla każdego z nich są na tyle do siebie zbliżone, że nie różnią się istotnie statystycznie (rys. 63).

**Rysunek 63. Natężenie różnych typów przywiązania pracowników do organizacji w badanych przedsiębiorstwach w roku 2009 i 2010**



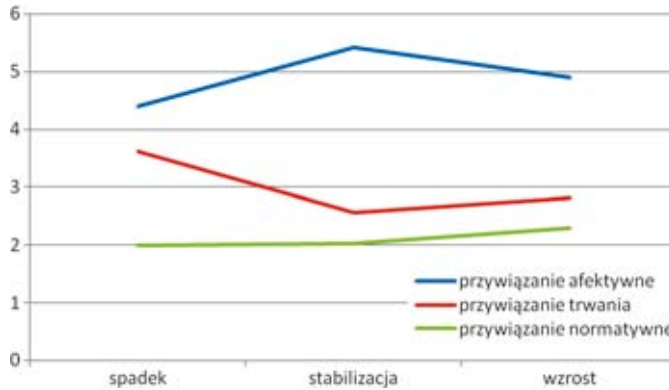
Okazuje się zatem, że badani pracodawcy uważają, iż ludzie pracują w ich zakładach przede wszystkim dlatego, że czują się w nich dobrze i odczuwają z tego powodu satysfakcję. Na uwagę zasługuje jednak wynik uzyskany przez menedżerów, których przedsiębiorstwo w roku poprzedzającym badanie odnotowało w stosunku do poprzedniego spadek bądź brak zmiany obrotów przy jednoczesnej prognozie „spadkowej” na koniec roku bieżącego (grupa oznaczona jako „spadek”<sup>42</sup>). W grupie tej zauważyć można (rys. 64), że przywiązanie trwania jest tylko o 3/4 punktu mniej „natężone” niż afektywne. Wskazuje to na charakterystyczny dla tej grupy badanych układ wyników, inny niż w dwóch pozostałych.

Wydaje się, że wysokie natężenie typu trwania, a więc przywiązania pracowników do organizacji opartego na braku lepszych alternatyw współwystępuje z kłopotami w utrzymaniu lub poprawie kondycji ekonomicznej. Dowodów na poparcie tej tezy dostarczają także wyniki pierwszej edycji badań, w których natężenie przywiązania typu trwania było także istotnie wyższe niż w grupach „stabilizacja” i „wzrost”. Na podstawie zebranych danych nie możemy jednak przesądzać, co jest przyczyną, a co skutkiem. Być może kiepska sytuacja firmy skłania pracowników do myślenia o jej opuszczeniu, a „przytrzymuje” ich tylko brak alternatywnej oferty pracy. Może być jednak także i tak, że pracownicy charakteryzujący się tym typem przywiązania pracują mniej wydajnie i kreatywnie, a co za tym idzie firma nie osiąga dobrych wyników finansowych.

<sup>42</sup> Szczegółowy opis sposobu utworzenia grup „spadek”, „stabilizacja” i „wzrost” w odniesieniu do zmian obrotów, jak i liczby zatrudnionych przedstawiono w rozdziale czwartym



**Rysunek 64. Natężenie typów przywiązania pracowników do organizacji w opiniach zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany obrotów.**

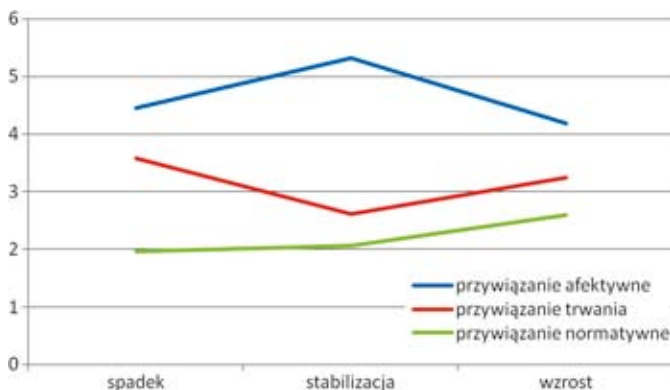


Warto także zwrócić uwagę, iż w firmach o stabilnej sytuacji obserwujemy istotnie wyższe (post hoc Tukey'a,  $p > 0,05$ ) niż w pozostałych natężenie przywiązania afektywnego. Wydaje się, że dobry klimat relacji międzyludzkich sprzyja utrzymywaniu organizacji na tym samym poziomie. Przedsiębiorstwo, którego pracownicy charakteryzują się tym typem prawdopodobnie się nie rozwija zachowując swoje status quo. Jest to zrozumiałe, gdyż wzrost obrotów zazwyczaj odbywa się kosztem zmniejszenia komfortu i bezpieczeństwa pracy na rzecz nastawienia bardziej prorynkowego charakteryzującego się koniecznością bardziej aktywnej postawy pracowników w znajdowaniu nowych segmentów rynków zbytu. Pogarszająca się kondycja firmy skłania pracowników do jej opuszczenia. Wielu z nich nie znajdując odpowiedniej dla siebie oferty pracy, mimo chęci odejścia, pozostaje w firmie nadal, gdyż nie ma alternatywy.

Podobne wyniki uzyskano analizując związek pomiędzy typami przywiązania a odnotowaną i prognozowaną zmianą liczby zatrudnionych (rys. 65). Także i w tym przypadku w firmach „spadkowych”, w których w roku poprzedzającym badanie liczba pracowników nie wzrosła, a na koniec bieżącego prawdopodobnie zmaleje odnotowano istotnie wyższe niż w pozostałych grupach natężenie przywiązania typu trwania.

Istotnie wyższe niż w pozostałych grupach jest także natężenie przywiązania afektywnego w grupie „stabilizacja”. Firmy te charakteryzują się najniższą fluktuacją, gdyż nie planują ani nie wykonały zarówno istotnych zwolnień, jak i przyjęć do pracy. Sprzyja to wytwarzaniu przywiązania pracowników do firmy opartego na satysfakcji i motywacji wewnętrznej, m.in.: dzięki poczuciu bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia. Na uwagę zasługuje jeszcze wynik dotyczący przywiązania normatywnego w grupie „wzrostowej”. Jest on istotnie (post-hoc Tukey'a,  $p < 0,05$ ) wyższy niż w obu pozostałych grupach. Oznacza to, że w firmach, w których w roku poprzedzającym badanie nie zmniejszyła się liczba zatrudnionych, a na koniec roku bieżącego wzrosła, w większym stopniu niż w innych pracownicy czują powinność względem swojego przedsiębiorstwa wynikającą z poczucia potrzeby spłacenia swojego długu wdzięczności za uzyskane miejsce i/lub warunki pracy.

**Rysunek 65. Natężenie typów przywiązania pracowników do organizacji w opiniach zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany liczby zatrudnionych.**



Biorąc pod uwagę fakt, iż w poprzedniej edycji badań wyniki dotyczące spostrzeganych przez menedżerów typów przywiązania pracowników do przedsiębiorstw będących w różnej kondycji ekonomicznej wyrażonej zmianą obrotów układały się bardzo podobnie do edycji obecnie omawianej można pokusić się o sformułowanie pewnych prawidłowości. Wydaje się zasadną konstatacją, iż kierowanie się przez pracowników motywacją negatywną („pracuję, bo nie mam innego wyjścia”) związaną z brakiem lepszych alternatyw sprzyja, współwystępuje z gorszą kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw wyrażoną za pomocą zmiany obrotów i liczby zatrudnionych. Większe natężenie wśród pracowników motywacji pozytywnej wyrażającej się w sentencji „pracuję, bo chcę” sprzyja z kolei stabilności przedsiębiorstw i wiąże się z brakiem zmian obrotów i liczby zatrudnionych. Nie jest natomiast jasne, z jakim typem przywiązania jest związany wzrost obrotów i liczby zatrudnionych. Pewną rolę może tu odgrywać wyższe natężenie przywiązania normatywnego („pracuję, bo powinienem się firmie odwdziżyć”) oraz niższe afektywnego. Jest to jednak trudne do zinterpretowania.

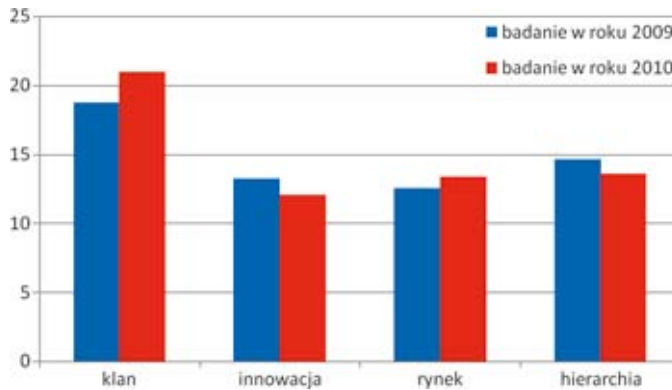
### 7.3. Kultura organizacyjna

Podobnie jak w poprzedniej edycji badań tak i w obecnie omawianej wyniki sugerują, iż w badanych przedsiębiorstwach najczęściej obecne są elementy kultury organizacyjnej świadczące o jej „klanowym” charakterze (rys. 65).

Oznacza to, że badani menedżerowie twierdzą, że w zarządzanych przez nich firmach duży nacisk kładzie się na dobre relacje międzyludzkie, bezpieczeństwo zatrudnienia, dbanie o satysfakcję pracowników i dobre warunki pracy. We wcześniejszej części niniejszego podrozdziału wskazano, iż tego typu kultura sprawdza się dobrze, kiedy firma ma do czynienia z tzw. rynkiem pracownika. Wydaje się, że w województwie lubelskim sytuacja taka większości przedsiębiorstw jednak nie dotyczy. W połączeniu z wynikami świadczącymi o niskim poziomie kultury

rynku (13 pkt.) i innowacji (12 pkt.) można przypuszczać, że kultury organizacyjne obecne w badanych przedsiębiorstwach nie sprzyjają ich szybkiemu rozwojowi. Wydaje się, że szczególnie w okresie wychodzenia gospodarki z okresu światowego kryzysu gospodarczego elementy związane z nastawieniem na zdobywanie nowych klientów i nowych rynków powinny być w większym stopniu reprezentowane.

**Rysunek 66. Natężenie różnych typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach w roku 2009 i 2010**



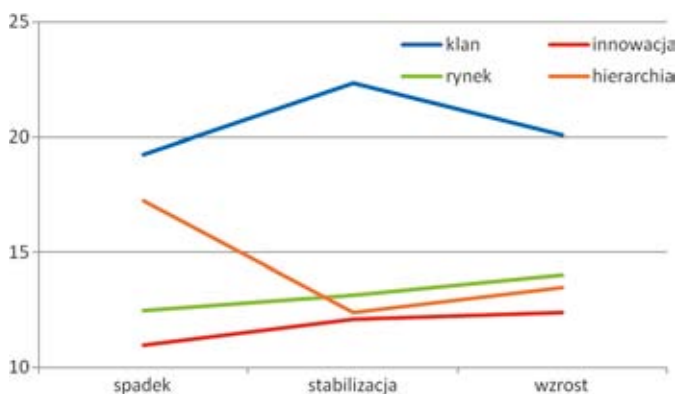
Podobnie jak w przypadku typów przywiązania pracowników do organizacji, w zakresie kultury organizacyjnej najbardziej charakterystyczne są wyniki firm zaliczonych do grupy „spadek” zarówno w odniesieniu do zmiany obrotów, jak i liczby zatrudnionych pracowników (rys. 66 i 67). Cechuje je niższe niż w innych grupach natężenie kultury klanu i istotnie wyższe (post hoc Tukey’a,  $p < 0,05$ ) natężenie kultury hierarchii. Wydaje się, że stosunkowo częste występowanie elementów tej ostatniej może być czynnikiem pogarszającym kondycję ekonomiczną przedsiębiorstwa. Ma to związek zapewne z mało elastycznymi procedurami i strukturami oraz długim procesem podejmowania decyzji i reagowania na zmiany w otoczeniu – charakterystycznymi wyznacznikami tego typu kultury.

Warto również zwrócić uwagę na obecną zarówno w przypadku analiz obrotów jak i wielkości zatrudnienia tendencję polegającą na tym, iż im wyższe natężenie elementów kultury rynku i innowacji tym w lepszej sytuacji znajduje się badane przedsiębiorstwo. Wskazuje to na fakt, iż firmy, które budują swoje kultury organizacyjne w taki sposób aby promowały kreatywność, pomysłowość, utrzymywanie dobrych relacji z klientami i pozyskiwanie nowych osiągają lepsze wyniki niż te, które skupiają się raczej na przestrzeganiu procedur, zależności służbowych, a także na nadmiernym dbaniu o dobry klimat interpersonalny.

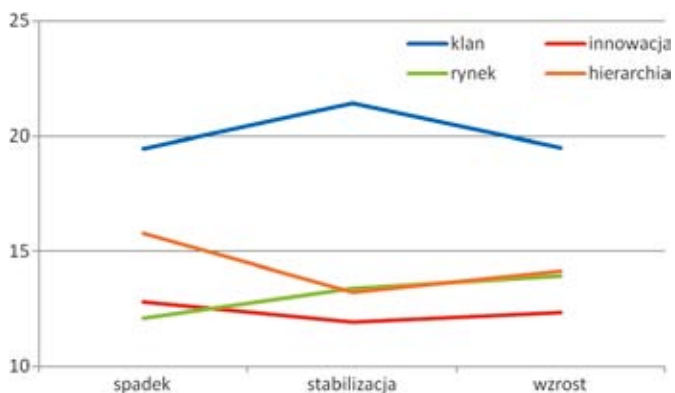
Na zakończenie tego podrozdziału warto zwrócić uwagę na wspólne cechy firm, które zakwalifikowano do kategorii „spadek” zarówno w odniesieniu do zmiany obrotów, jak i zmiany liczby zatrudnionych. Zaobserwowano wyraźnie, iż firmy te cechują się wyższym niż inne poziomem przywiązania pracowników typu trwania i kultury organizacyjnej typu hierarchicznego. Wydaje się, że są to

czynniki wyraźnie utrudniające rozwój przedsiębiorstw i myśląc o osiągnięciu dobrych wyników ekonomicznych należałoby je eliminować bądź minimalizować.

**Rysunek 67. Natężenie typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach według opinii zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany obrotów**



**Rysunek 68. Natężenie typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach według opinii zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany liczby zatrudnionych**



## 8. Innowacyjność lubelskich przedsiębiorstw

W XXI wieku, wieku globalizacji i dominacji dużych korporacji także na lokalnych rynkach zmiany następują bardzo szybko. W konsekwencji tego produkt lub usługa, które jeszcze „wczoraj” były wyjątkowe i pożądane błyskawicznie stają się powszechne i nieodróżnialne od innych. Ponadto konsumenci pod wpływem wszechobecnej reklamy równie błyskawicznie zmieniają swoje gusta, oczekiwania i wymagania. Dlatego też bardzo ważne jest, aby produkty i usługi charakteryzowały się nie tylko niską ceną, wysoką jakością, nowoczesnością, funkcjonalnością jak też estetycznym wyglądem. Muszą także odpowiednio szybko ewoluować by sprostać zmieniającym się potrzebom konsumentów. Dlatego też firmy aby mogły przetrwać w tak szybko zmieniającym się świecie, a do tego rozwinąć się i odnieść sukces muszą z jednej strony w odpowiedni sposób i we właściwym czasie reagować na zachodzące zmiany z drugiej zaś także je przewidywać jak też same kreować nowe potrzeby. Taka szybkość działania dodatkowo wymuszana jest także przez drastyczne skracanie się życia produktów. W tym poszukiwaniu elastycznej reakcji przez firmy niezmiernie istotna staje się działalność innowacyjna. Ma ona zapewnić firmie zarówno przewagę konkurencyjną jak i wzrost rentowności oraz zysków. Niektórzy nawet twierdzą, że w dobie rewolucji informacyjnej firmy, które chcą odegrać w przyszłości pozytywną rolę muszą być innowacyjne. W przeciwnym wypadku czeka je nieuchronna śmierć (zob. Collis, 2007).

W literaturze przedmiotu (zob. Drucker, 1992; Świtalski, 2005; Christensen, Scott, Roth, 2010) można spotkać wiele definicji innowacji. Współcześnie postrzega się ją jako każdą zmianę w potencjale, czynnikach rozwoju gospodarczego czy też w metodach wytwarzania. Jest ona związana zawsze z czymś nowym, prowadzącym do celowej i aktualnej zmiany, może być też określana jako proces charakteryzujący się różnymi etapami prowadzącymi od pomysłu na nowe rozwiązanie do jego wdrożenia (zob. Gryffin, 1996, s. 659). Pojęcie to można też rozumieć jako wszelkie zmiany w produkcji i dystrybucji towarów. Tak rozumiana innowacja, zdaniem Szumpetera (1960) obejmuje: wprowadzenie na rynek zupełnie nowego produktu lub usługi bądź wprowadzenie nowej metody produkcji pozwalającej ograniczyć koszty, albo też znalezienie i rozwój nowych rynków czy wykorzystanie nowych surowców lub podzespołów.

<sup>43</sup> Dr, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

Ciekawe podejście do innowacji i jej rozumienia stosowane jest w bardzo wielu średniej wielkości niemieckich firmach. Innowacja w nich traktowana jest jako ciągły proces udoskonalenia, ciągłego ulepszania przynoszącego korzyści zarówno firmie jak i klientom, nie zaś jako szereg wielkich przełomów, zdarzających się skokowo po długich przerwach. W firmach tych, twórcza działalność jest codziennym procesem, dzięki któremu każdy wariant produktu jest w pewien sposób doskonalszy od produktu poprzedniego. Wiele innowacji, które te firmy wprowadziły miało na celu pomóc ich klientom w obniżeniu kosztów, przyspiesze procesów oraz poprawę jakości. Dzięki takiemu podejściu, zdaniem Simona (1999, s. 112-113; 2009) wiele niemieckich firm zajmuje czołową pozycję na rynku międzynarodowym. Ponadto takie podejście do innowacji sprawiło, że firmy te w którymś momencie stały się pionierami w jakimś istotnym aspekcie technologii czy praktyki działania na swoim rynku.

Konsekwencje takiego podejścia do innowacji są widoczne w sposobie działania niemieckiej gospodarki jak też poprzez wielkość wskaźnika do oceny innowacyjności przedsiębiorstw. Według danych Eurostat za lata 2006-2008 odsetek przedsiębiorstw (o liczbie pracujących powyżej 9 osób) wdrażających innowacje procesowe i produktowe w Niemczech wynosił 72%. Podczas gdy wskaźnik ten dla polskich przedsiębiorstw był na poziomie 22%. Pod względem udziału przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w ogólnej liczbie firm w przemyśle Polska znajduje się na jednym z ostatnich miejsc w rankingu krajów UE-27 przed Rumunią i Węgrami<sup>44</sup>.

Pod względem innowacyjności procesowej i produktowej województwo lubelskie według tych samych danych w latach 2006-2008 zajmowało siódme miejsce. W regionie lubelskim odsetek firm wdrażających innowacje procesowe czy produktowe wynosił 22%. Najmniej innowacyjnych firm pod tym względem było w województwach zachodniopomorskim (17%), łódzkim (15%) i lubuskim (14%). Natomiast najwięcej innowacyjnych firm zlokalizowanych było w województwach mazowieckim (25%), pomorskim (25%) i dolnośląskim (24%).

Według danych GUS województwo lubelskie pod względem firm, które wdrożyły innowacje marketingowe w latach 2006-2008 plasowało się na 13 miejscu przed łódzkim, lubuskim i warmińsko-mazurskim. Takich firm w regionie lubelskim było 11%.

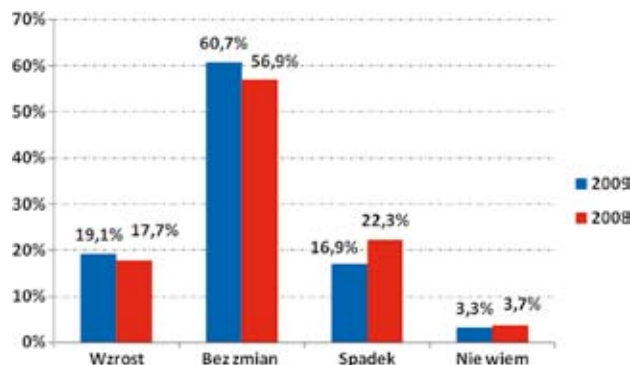
## 8.1. Funkcjonowanie przedsiębiorstw

W celu zbadania sytuacji firmy, od której zależy jej rozwój poproszono respondentów, aby dokonali jej oceny na różnych płaszczyznach, tj. pod względem wielkości obrotów, wielkości uzyskanego zysku, wielkości planowanych nakładów inwestycyjnych itp. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w 2008 r. ponad połowa badanych firm nie odnotowało pod względem wielkości obrotów żadnych zmian (56,9%). Jednakże prawie co szósta firma (17,7%) osiągnęła ich wzrost. Natomiast

<sup>44</sup> Zob. Eurostat (inn\_cis6\_type)

co piąta firma (22,3%) odnotowała zmniejszenie obrotów w porównaniu z rokiem poprzednim, przedstawiciel co trzydziestej firmy (3,7%) nie był w stanie określić kierunku zmian obrotów w porównaniu do roku poprzedniego udzielając odpowiedzi „nie wiem”. Zmianę wielkości obrotów w firmach w 2008 i 2009 r. w porównaniu do roku poprzedniego zilustrowano na rysunku 69. Z danych tam przedstawionych wynika, że wielkość obrotów jakie odnotowały firmy w 2009 r. była bardzo zbliżona do tych jakie osiągnęły one rok wcześniej.

**Rysunek 69. Zmiana obrotów firm w 2008 i 2009 r. w porównaniu z rokiem poprzednim**

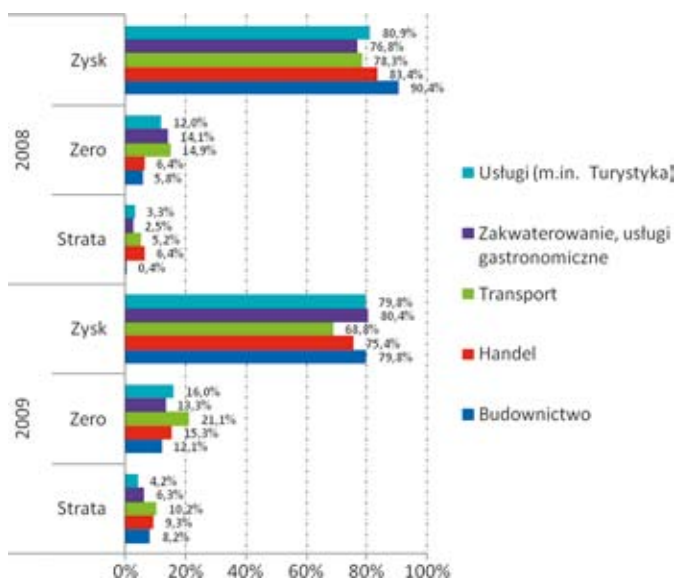


Wielkość obrotów, jakie uzyskały firmy, przełożyła się na ich wyniki finansowe. W wyniku tego zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw wskazywała osiągnięcie zysków z działalności w 2008 r. – takich firm było 80,1%. Tylko 3,5% ankietowanych firm wskazywało na straty. Natomiast 10,5% z nich nie zanotowało ani straty, ani zysku. Badane przedsiębiorstwa w 2010 r. przedstawiały trochę inną sytuację. Jednak różnica ta nie była istotna statystycznie. Prawdopodobnie spowodowana została ona tym, iż co dwudziesta firma w 2009 r. odnotowała zmniejszenie obrotów. Prawie trzy czwarte firm (73,4%) badanych w 2010 r. twierdziło, że odnotowało w 2009 r. zysk, natomiast na stratę wskazywała co trzynasta firma, natomiast co siódma utrzymywała, że osiągała punkt rentowności, tzn. nie miała ani zysku ani straty.

Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 70 można stwierdzić, że w 2008 r. najlepsze wyniki finansowe osiągnęły firmy budowlane. Dziewięć na dziesięć z nich (90,1%) osiągnęło w tym roku zysk. Nieznacznie gorsze wyniki osiągnęły firmy z sekcji handel i usługi. Wśród nich, osiem na dziesięć (83,4%) deklarowało osiągnięcie w 2008 r. zysku i podobnie przedstawiała się sytuacja w przypadku firm handlowych (80,9%). Podobne efekty uzyskało odrobinę mniej firm z sekcji transportu i zakwaterowania. W 2009 r. nieznacznie mniej firm uzyskało podobne wyniki finansowe. Więcej z kolei poniosło stratę lub osiągnęło tzw. punkt rentowności. Zaobserwowane w tej materii różnice nie są istotne statystycznie.

Na rysunku 71 zostały zilustrowane wyniki finansowe badanych firm osiągnięte w 2008 i 2009 r. w zależności od miejsca działalności. Z przedstawionych tam danych wynika, że zysk osiągnęło ponad trzy czwarte firm z każdego regionu i to zarówno w 2008 jak i 2009 r.. Najstabiliej wypadły firmy z regionu

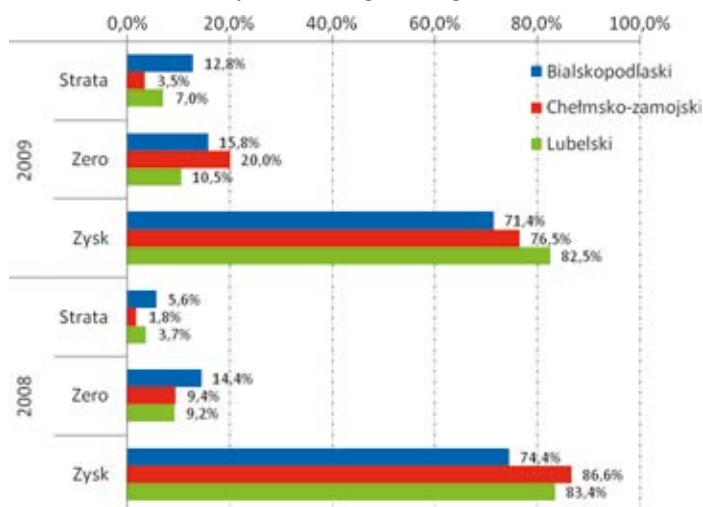
Rysunek 70. Wynik finansowy badanych firm w 2009 i 2010 r. uzyskany przez nie w 2008 i 2009 r.



białskopodlaskiego, tj. najmniej z nich odnotowało we wspomnianych latach zysk jak też największy ich odsetek odnotował w tych latach stratę.

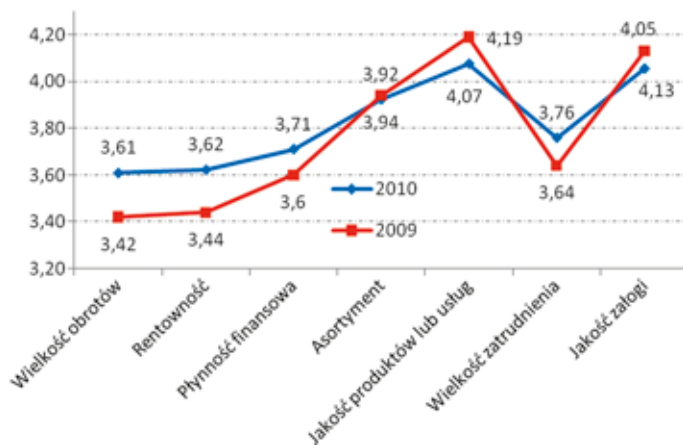
Badane firmy oceniały swoją sytuację, nie tylko pod względem wielkości obrotów czy też osiągniętego zysku, lecz także na innych płaszczyznach. Na rysunku 72 została zobrazowana ocena obecnej sytuacji przedsiębiorstw, tj. w momencie ich badania w roku 2009 i 2010. Przedsiębiorcy najlepiej oceniali jakość swoich

Rysunek 71. Wyniki finansowe osiągnięte przez firmy w 2008 r. i 2009 r. w zależności od położenia regionalnego





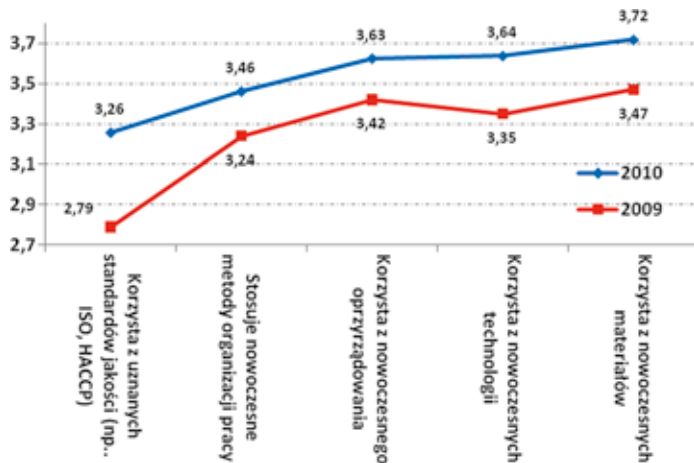
Rysunek 72. Ocena obecnej sytuacji firmy



produktów i usług ( $M=4,19$  i  $4,07$ ), następnie jakość posiadanej załogi ( $M=4,13$  i  $4,05$ ). Dobrze oceniany był także asortyment produktów i usług. Natomiast naj słabiej wielkość obrotów ( $M=3,42$  i  $3,61$ ) oraz rentowność ( $M=3,44$  i  $3,62$ ). Jednakże pod tym względem, tj. wielkości obrotów i rentowności ich ocena w 2010 różniła się w sposób statystycznie istotny ( $p<0,00$ ) w porównaniu do roku 2009. Poprawa wyników w tym zakresie była spowodowana ogólną poprawą w gospodarce jak i zwiększonym wewnętrznym popytem konsumpcyjnym.

Przedsiębiorcy w 2010 r., w porównaniu do sytuacji z przed roku, oceniali lepiej wszystkie wskaźniki nowoczesności firmy. Zilustrowano to na rysunku 73. W tym to roku w większym stopniu korzystali zarówno z nowoczesnych materiałów, technologii, czy też wykorzystywali w większym stopniu nowoczesne oprzyrządowanie. Podobnie też, w większym stopniu stosowali nowoczesne metody organizacji pracy jak też korzystali z uznawanych standardów jakości.

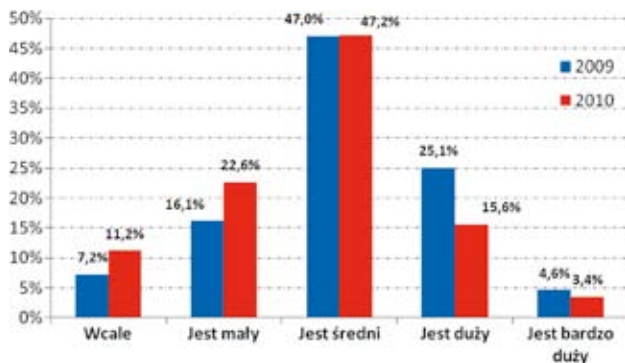
Rysunek 73. Ocena nowoczesności firmy



Przedsiębiorcy zarówno w 2009 jak i 2010 r. dość wysoko oceniali poziom nowoczesności swoich przedsiębiorstw. Uzyskane średnie są powyżej środka skali, tj. powyżej oceny średniej.

Podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje w dużym stopniu uzależnione są od percepcji sytuacji dziejącej się wokół firmy i oceny wpływu różnych zjawisk na działanie firmy. Dlatego też badani przedsiębiorcy z terenu województwa lubelskiego byli proszeni o ocenę wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie ich firm. Wyniki tej oceny zilustrowano na rysunku 76. Z danych tam przedstawionych wynika, że tylko nieliczne firmy praktycznie nie odczuły skutków kryzysu gospodarczego. W 2009 r. jedynie co czternasty badany przedsiębiorca, tj. 7,2% twierdził, że kryzys gospodarczy wcale nie wpłynął na funkcjonowanie jego firmy. Prawie w co siódmej badanej firmie (16,1%) dostrzegany był mały wpływ kryzysu na jej funkcjonowanie. Natomiast co czwarta firma (25,1%) była zdania, iż kryzys w dużym stopniu rzutował na jej funkcjonowanie. Z kolei co dwudziesta firma doświadczyła bardzo dużego wpływu kryzysu na swoją działalność. W 2010 r. zdaniem przedsiębiorców wpływ kryzysu na funkcjonowanie firm z terenu Lubelszczyzny był w sposób istotny statystycznie mniejszy ( $\chi^2 = 20,250$ ,  $p < 0,009$ ). Przejawiało się to w tym, iż 4% więcej przedsiębiorców twierdziło, iż kryzys gospodarczy w tym roku nie ma wpływu na ich firmę. Podobnie też o 8,5% zwiększył się odsetek przedsiębiorców, którzy uważali, iż wpływ kryzysu na ich firmy jest mały. Z kolei o prawie 10% zmniejszył się odsetek przedsiębiorców, którzy twierdzili, iż wpływ kryzysu na funkcjonowanie ich firm jest duży. Natomiast podobnie jak w 2009 podobny procent przedsiębiorców, tj. 47% uważało, że kryzys gospodarczy miał na funkcjonowanie ich firm średni wpływ.

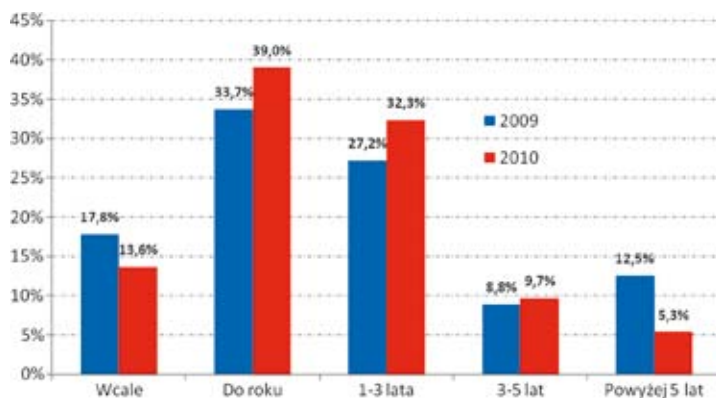
**Rysunek 74. Percepcja stopnia wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie firmy**



Planowanie w organizacji jest procesem ustalania celów i wybierania środków do ich osiągnięcia. Dzięki tym planom menedżerowie wiedzą jak skutecznie organizować ludzi i zasoby (Stoner, Frejman, Gilbert, 1999, s. 261-302). Planowanie w sposób istotny sprzyja także rozwojowi firmy oraz poprawie przez nią swoich wyników finansowych. Im dłuższej perspektywy ono dotyczy, tym firma ma większe szanse na przeciwdziałanie występującym na rynku niekorzystnych dla niej tendencjom, jak również efektywniej może wykorzystać sprzyjające jej

trendy. Tym bardziej, że plany długookresowe dotyczą zazwyczaj: działań sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw, sposobów zdobywania przez firmę przewagi konkurencyjnej, utrwalania jej pozycji na rynku, wzrostu majątku firmy, czy też charakteru działania (Chrestowski, Szczepankowski, 1999, s. 209-230). Badane w ramach projektu firmy swoją działalność odnośnie rodzaju i charakteru produkcji lub usług oraz wielkość zatrudnienia w firmie planują w różnych perspektywach. Generalnie rzecz ujmując zarówno 2009 jak i 2010 r. najliczniejszą grupę stanowiły firmy planujące w perspektywie do jednego roku. Dotyczyło to w większym stopniu zatrudnienia. Odwrotnie przedstawiała się sytuacja w firmach planujących w perspektywie dłuższej niż jeden rok. W tej perspektywie relatywnie więcej firm planowało rodzaj i charakter produkcji lub usług niż wielkość zatrudnienia. Z przedstawionych na rysunku 75 i 75 danych wynika, że w przypadku planowania rodzaju i charakteru produkcji i usług w 2009 r. najwięcej firm czyniło to w perspektywie roku (33,7%), następnie 27,2% badanych firm planowało w perspektywie od roku do trzech lat oraz 12,5% planowało w perspektywie powyżej pięciu lat. Przedstawione dane pokazują także, że były również takie firmy, które w ogóle nie planowały produkcji (17,8%) ani też nie posiadały żadnych planów odnośnie personelu (28,4%). Inaczej mówiąc, prawie co czwarta firma nie planowała w ogóle rodzaju i charakteru usług oraz prawie co trzecia nie miała planów w odnosicie swoich kadr. Wspomniane firmy działały na zasadzie „jakoś to będzie” lub też „będziemy robić dalej to co dotychczas i może wszystko będzie dobrze”. Takie podejście przy prowadzeniu działalności gospodarczej świadczy o życzeniowej postawie przedsiębiorców zarówno w stosunku do gospodarki jak i do państwa. Jednocześnie firmy działające w ten sposób nie są w stanie przygotować się ani na okresowe zmiany koniunktury ani do globalnej konkurencji. W 2010 r. sytuacja się zmieniła w sposób istotny statystycznie zarówno pod względem planowania charakteru produkcji i usług ( $\chi^2 = 58,79$ ;  $p < 0,000$ ) jak i liczby zatrudnionego personelu ( $\chi^2 = 60,346$ ;  $p < 0,000$ ). Prawdopodobnie kryzys gospodarczy zmusił wielu przedsiębiorców do bardziej racjonalnego funkcjonowania. W 2010 r. więcej (o 5,3%) przedsiębiorców z Lubelszczyzny

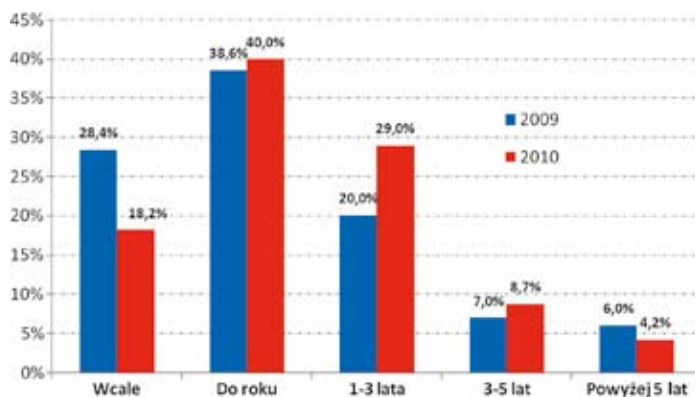
**Rysunek 75. Perspektywa czasowa planowania rodzaju i charakteru produkcji (usług) oraz zatrudnienia.**



planowało charakter produkcji i usług w perspektywie do roku i od roku do trzech lat (więcej o 5,1%). Z kolei zmniejszyła się o 4,2% liczba przedsiębiorców, którzy rok wcześniej twierdzili, iż nie planują wcale charakteru produkcji i usług w swoich firmach. Dane zamieszczone na rysunku 19 wskazują jeszcze na jeden aspekt, a mianowicie część przedsiębiorców (7,2%) zmniejszyła perspektywę planowania z powyżej pięciu lat na krótszą.

W roku 2010, jak wspomniano wcześniej, przedsiębiorcy w sposób istotny statystycznie zmienili swoje podejście do planowania wielkości personelu. W tym to roku co dziesiąty przedsiębiorca zaczął bardziej racjonalnie podchodzić do zatrudnionego personelu. W konsekwencji tego o 10,2% zmniejszyła się grupa przedsiębiorców, którzy w 2009 r. twierdzili, że nie planują wcale wielkości zatrudnienia. Z kolei o 9% wzrósł odsetek przedsiębiorców, którzy zwiększyli perspektywę robienia planów odnośnie zatrudnionego personelu (zob. rys 75).

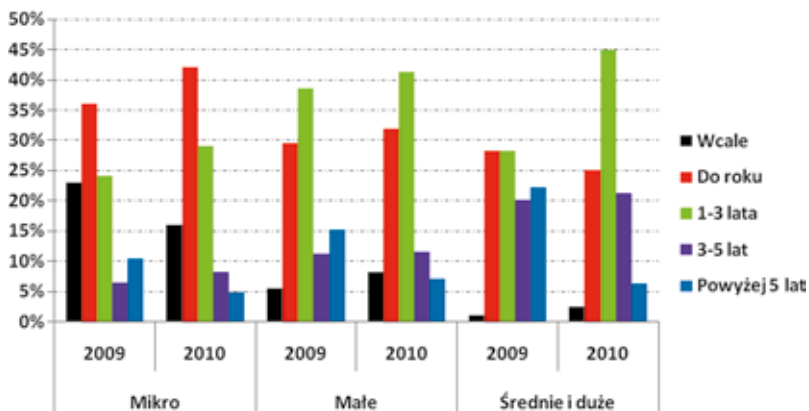
**Rysunek 76. Perspektywa czasowa planowania wielkości zatrudnienia**



Firmy o różnej wielkości pod względem perspektywy czasowej planowania charakteru i rodzaju produkcji w istotny statystycznie sposób różniły się od siebie zarówno w 2009 jak i 2010 roku ( $\chi^2=109,724$ ;  $p_i < 0,000$  oraz  $\chi^2=57,293$ ;  $p_i < 0,000$ ). Analizując ich perspektywę planowania (rys. 77) można generalnie stwierdzić, że im firma mniejsza tym planuje rodzaj i charakter działania w krótszej perspektywie. Podobnie też firmy w 2010 r. w sposób statystycznie istotny zmieniły perspektywę planowania. Do głównych różnic należy zaliczyć to, iż 7,1% firm mikro zrezygnowało „z nieplanowania” jak też generalnie skróciła się perspektywa ich planów, tj. mniej firm zarówno mikro, małych jak i średnich i dużych planowało w perspektywie dłuższej niż 5 lat oraz zdecydowanie więcej z nich planowało od roku do trzech lat. Natomiast w przypadku firm mikro, przeważała u nich perspektywa do jednego roku.

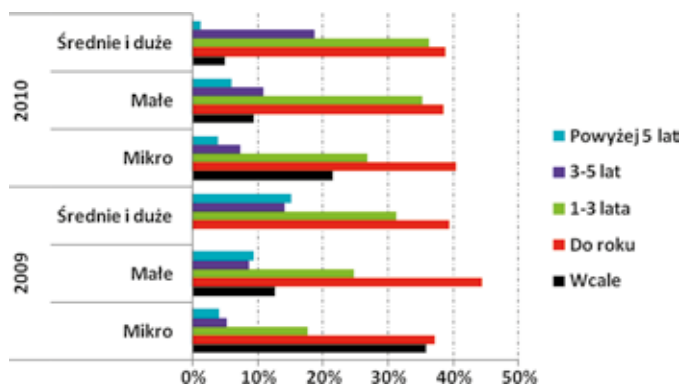
Każde planowanie jest angażowaniem się w przyszłość i wymaga zarówno przewidywania, chęci działania jak i dążenia do założonych celów. Jest ono wyraźnym określeniem pożądanego stanu przyszłego i terminu jego osiągnięcia oraz z ustaleniem harmonogramu działań niezbędnych do osiągnięcia tego stanu, który nie mógłby pojawić się naturalną kolejną rzeczą (por. Strategiom, 1999, s. 416).

Rysunek 77. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach różnej wielkości



Jednakże przyszłość zawsze wiąże się z ryzykiem i rodzi obawy, ponieważ nigdy do końca nie można jej przewidzieć. Prawdopodobnie lęk przed przyszłością jest głównym powodem postaw zachowawczych, które wyrażają się w dążeniu do zachowania stanów już istniejących i dlatego istnieje pewna część firm, która nie planuje wcale. Na rysunku 77 można zauważyć także pewną prawidłowość, że im firmy są mniejsze tym dla większego odsetka z nich przyszłość nie służy do pomiaru aspiracji i dążeń związanych z ich przyszłym rozwojem. W 2009 r. dotyczyło to co piątej firmy z grupy mikro (23%), co dwudziestej małej firmy (5,5%) oraz co setnej średniej i dużej (1%). Ta nieprzewidywalność przyszłości sprawiła, że w 2010 r. nieznacznie wzrósł odsetek firm małych (o 2,9%) oraz średnich i dużych (o 1,5%), które twierdziły, że nie planują wcale charakteru swojej działalności.

Rysunek 78. Perspektywa czasowa planowania zatrudnienia w firmach różnej wielkości



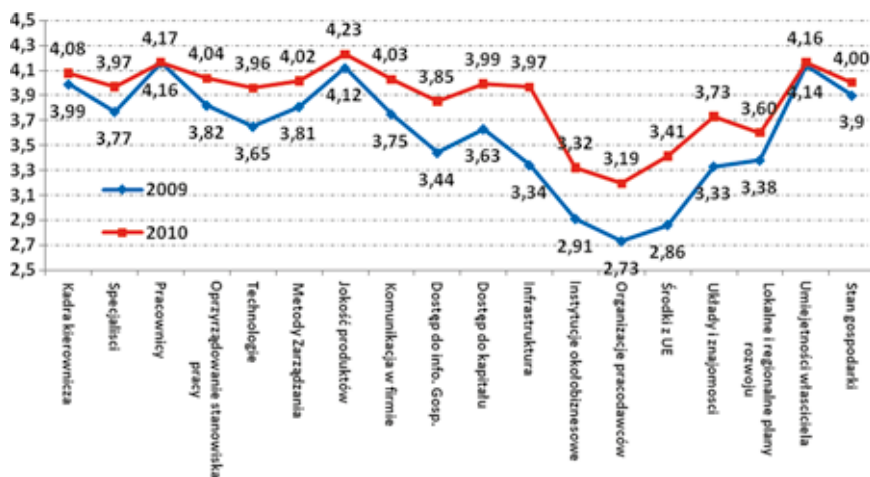
Planowanie zasobów ludzkich wiąże się z dopasowaniem popytu firmy na odpowiednią liczbę i jakość pracowników w stosunku do istniejącej podaży. Popyt

jest pochodną obecnych i przyszłych przewidywanych działań przedsiębiorstwa. Na podaż tą składają się zasoby ludzkie dostępne zarówno wewnątrz firmy jak i poza nią. Podaż zewnętrzna uzależniona jest od trendów demograficznych, rozwoju kształcenia, konkurencji na rynku pracy itp. (McKena E., Beech N., 1997). Planowanie zasobów ludzkich dostarcza cennej informacji dla działań związanych z rekrutacją, selekcją i szkoleniami itp. W planach odnośnie zatrudnienia dominowała w badanych firmach niezależnie od ich wielkości perspektywa krótkoterminowa, tj. do jednego roku i to zarówno w 2009 jak i 2010 r. (rys. 78). Mimo podobieństwa w perspektywie krótkoterminowej firmy mikro, małe oraz średnie i duże różniły się istotnie statystycznie pod względem planowania personelu ( $\chi^2=54,583$ ;  $p_i < 0,000$ ). W 2009 r. największy odsetek małych firm (44,4%) planowało wielkość zatrudnienia w perspektywie jednego roku. Z kolei planów wobec personelu nie miał największy odsetek firm mikro (35,9%), jednakże w 2010 r. odsetek ten zmniejszył się o ponad 10% do 21,5%.

Firmy zmieniają perspektywę planowania z długookresowej na krótkookresowa być może ze względu na coraz bardziej rosnące wymagania klientów, zwiększającą się konkurencyjność na rynku oraz szybszy postęp techniczny i technologiczny a starając się nadążyć za zmianami w otoczeniu nie podejmując wcale ryzyka związanego z przewidywaniem i kształtowaniem przyszłości (zob. Matczewski, 1999, 289-333).

W literaturze przedmiotu często przedstawia się przekonanie, że sukces firmy zależy od przyciągnięcia i zatrzymania kompetentnych pracowników O'Reilly, Pfeffrr, (2006). Podobne stanowisko prezentowali w 2009 i 2010 r. badani przedsiębiorcy, ich zdaniem o tym czy firma odniesie sukces nie decyduje ani jej wielkość, ani sektor w której działa. Według nich najważniejsze są umiejętności i kompetencje pracowników ( $M=4,16$ ) następnie właściciela lub zarządu ( $M=4,14$ ). Duże znaczenie przypisywali też kompetencjom kadry kierowniczej ( $M=3,99$ ) oraz jakości produktów ( $M=4,12$ ) oraz ogólnemu stanowi gospodarki ( $M=3,9$ ). Przekonania przedsiębiorców odnośnie uwarunkowań sukcesu ich firm zilustrowana jest

Rysunek 79. Czynniki wpływające na sukces firmy



na rysunku 79. Na podstawie przedstawionych tam danym można stwierdzić, że badani pracodawcy są przeświadczeni o istotnym znaczeniu zasobów ludzkich do tego, by firma mogła odnieść sukces. Zbliżoną wagę do grupy tak zwanych czynników miękkich – związanych z kompetencjami zasobów ludzkich, przedsiębiorcy przypisywali także: oprzyrządowaniu stanowiska pracy ( $M=3,82$ ), systemowi komunikacji w firmie ( $M=3,75$ ) oraz dostępowi do kapitału ( $M=3,63$ ). Natomiast ich zdaniem w mniejszym stopniu na sukces firmy wpływały takie czynniki jak: organizacje pracodawców ( $M=2,73$ ), instytucje około biznesowe ( $M=2,91$ ) czy środki finansowe z UE. Wszystkie te kategorie oceniane były według nich poniżej środka skali. Mimo, że wiele firm skorzystało ze środków pomocowych z UE to jednak pracodawcy przypisywali im niewielkie znaczenie. Było to prawdopodobnie związane z trudnościami jakie napotykały przy wypełnianiu wniosków o środki z UE oraz koniecznością posiadania własnych zasobów finansowych.

Badani w 2010 r. przedsiębiorcy, poza kapitałem ludzkim, nadali większe znaczenie całemu szeregowi innych czynników, które według nich wpływają na sukces firmy. Niekiedy np. w przypadku infrastruktury, wpływu organizacji pracodawców oraz dostępu do kapitału przypisywane znaczenie było istotnie statystycznie większe.

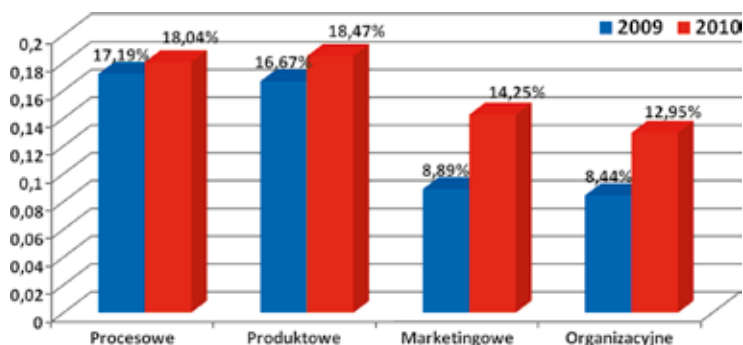
## 8.2. Innowacyjność firm

Prawie co piąta badana firma działająca na terenie województwa lubelskiego, tj. 17,19% badanych w 2009 i 18,04 badanych w 2010 r. wprowadziła w ciągu 12 miesięcy od chwili badania innowacje procesowe. Bardzo zbliżony odsetek ankietowanych firm wprowadziło w tychże latach także innowacje produktowe (odpowiednio 16,67% i 18,47%). Natomiast mniej niż co jedenasta (8,89%) badana w 2009 i mniej niż co siódma (14,25%) badana w 2010 r. w celu poprawy konkurencyjności i zwiększenia zysków wprowadziła innowacje marketingowe. Podobnie przedstawia się sytuacja w przypadku wprowadzania innowacji organizacyjnych (rys. 80).

Wyniki badań zilustrowane na rysunku 80, a przedstawiające odsetek firm, które wprowadziły w ciągu ostatnich 12 miesięcy od momentu badania poszczególne rodzaje innowacji nieznacznie odbiegają od danych za lata 2006 – 2008 podawanych przez GUS i Eurostat. Różnica wynika głównie ze względu na to, że Główny Urząd Statystyczny prowadząc badania dotyczące innowacyjności przedsiębiorstw uwzględnia tylko firmy zatrudniające powyżej dziewięciu pracowników. Natomiast w obydwu edycjach badań, tj. zarówno w 2009 jak i w 2010 r. firmy mikro stanowiły dość znaczny odsetek, wynoszący ponad 73% obydwu prób<sup>45</sup>. Generalnie w badaniach dotyczących innowacyjności potwierdza się prawidłowość, że im firma jest większa, tym częściej prowadzi działalność innowacyjną. Związane jest to z faktem, że firmy duże posiadają zarówno większy

<sup>45</sup> Dokładne dane dotyczące liczebności badanych firm pod względem wielkości przedstawiono w rozdziale trzecim opisując metodologię badań.

Rysunek 80. Odsetek firm, które wprowadziły w latach 2009 i 2010 różnego typu innowacje



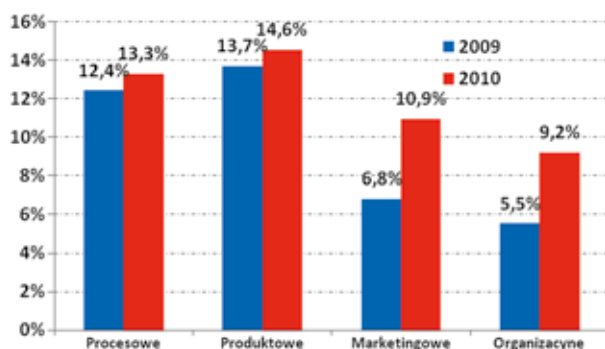
potencjał dla prowadzenia działalności innowacyjnej, mają większe i często lepiej wykształcone zasoby kadrowe jak też mają większe możliwości finansowe oraz profesjonalnie przygotowaną kadrę menedżerską. Ponadto duże firmy funkcjonują na bardzo wymagających rynkach, na których obecna silna konkurencja ze strony globalnych firm wymusza na nich działania innowacyjne. Tezę tę potwierdzają dane zilustrowane na rysunku 81 przedstawiającym odsetek firm mikro, małych i średnich i dużych, które wprowadziły w latach 2009 i 2010 innowacje procesowe, produktowe, organizacyjne i marketingowe. Ponadto mogą być jeszcze dwie przyczyny zaistniałej rozbieżności odnośnie odsetka przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie, które wprowadziły innowacje. Jedną z przyczyn może być fakt, że dane GUS dotyczą lat 2006-2008 natomiast przedsiębiorstwa na Lubelszczyźnie badane były w 2009 i 2010 r. Poza tym, w tych latach badane były przedsiębiorstwa tylko z pięciu sekcji PKD, tj. z sekcji F, G, H, I i N. W związku z powyższym dane dotyczące innowacyjności dotyczą tylko tego typu przedsiębiorstw funkcjonujących w regionie lubelskim.

Na podstawie danych przedstawionych na rysunku 82 można stwierdzić, że najbardziej innowacyjnymi firmami w aspekcie innowacji procesowych i produktowych są firmy z sekcji budownictwa. W 2009 r prawie co czwarta firma wprowadziła w przeciągu ostatnich 12 miesięcy od badania innowacje procesowe (23,3%) oraz produktowe (22,9%). Te dwa rodzaje innowacji dominowały także w pozostałych sekcjach badanych firm, tj. sekcji handlu (G), transportu (H), zakwaterowania i usług gastronomicznych (I) oraz usług (N). Pod względem innowacji marketingowych najaktywniejszymi okazały się w tym zakresie firmy z sekcji handlu oraz zakwaterowania i usług gastronomicznych (odpowiednio 11,8% i 10,7% firm z tych sekcji wprowadziło innowacje marketingowe. Firmy handlowe też były najaktywniejsze przy wprowadzaniu innowacji organizacyjnych. Uczyniło to 10,7% firm z sekcji handlu.

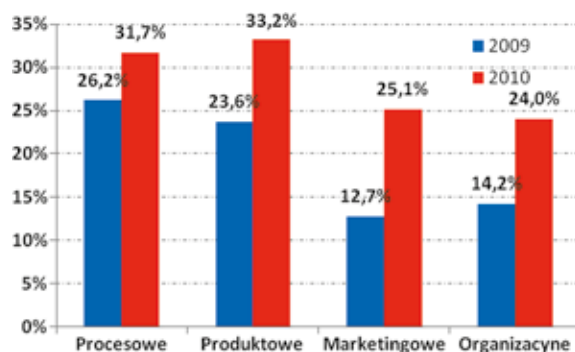
Badanie w 2010 r wykazało, że większy odsetek firm z regionu lubelszczyzny wprowadził w przeciągu ostatnich 12 miesięcy od badania w porównaniu do badania w 2009 r wprowadził wszystkie cztery rodzaje innowacji. Dotyczy to szczególnie firm z sekcji G – handlu hurtowego i detalicznego oraz z sekcji I – działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi.



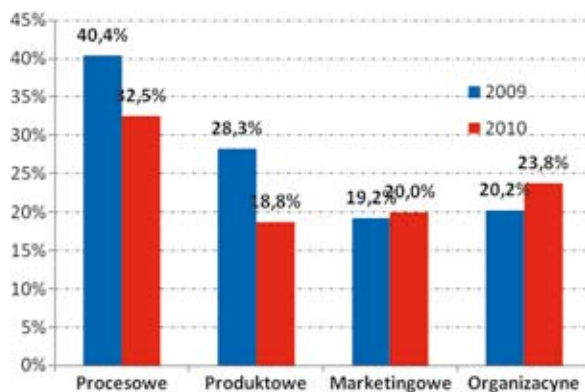
Rysunek 81. Odsetek firm mikro, małych oraz średnich i dużych, które w latach 2009 i 2010 wprowadziły u siebie różnego rodzaju innowacji



### 1. Innowacyjność firm mikro



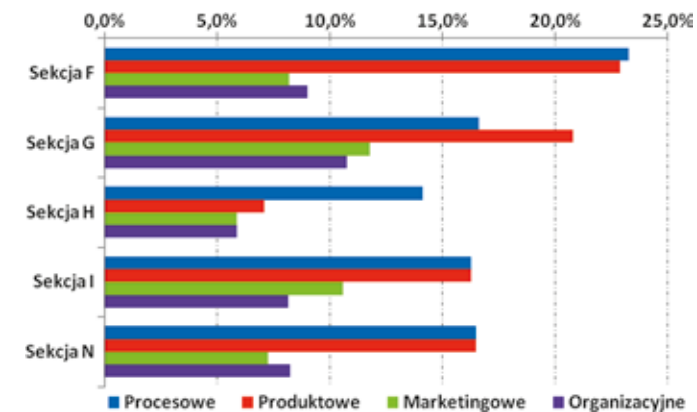
### 2. Innowacyjność firm małych



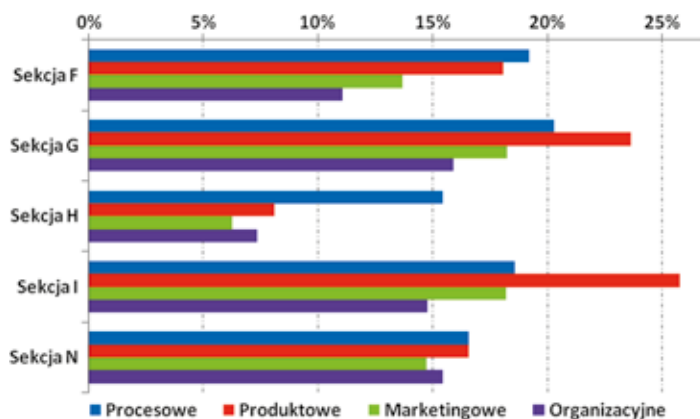
### 3. Innowacyjność firm średnich i dużych

Natomiast zmniejszył się nieznacznie odsetek firm z sekcji F – budownictwa, wprowadzających innowacje procesowe i produktowe. Prawdopodobnie jest to wynikiem trudniejszej sytuacji na rynku mieszkaniowym.

Rysunek 82. Działalność innowacyjna firm z różnych sekcji PKD



Firmy badanie w 2009



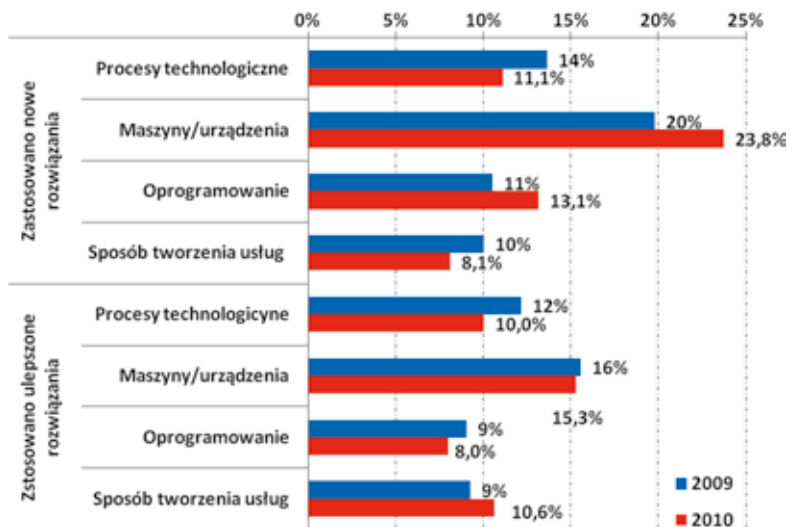
Firmy badanie w 2010

### 8.3. Rodzaje wprowadzanych innowacji

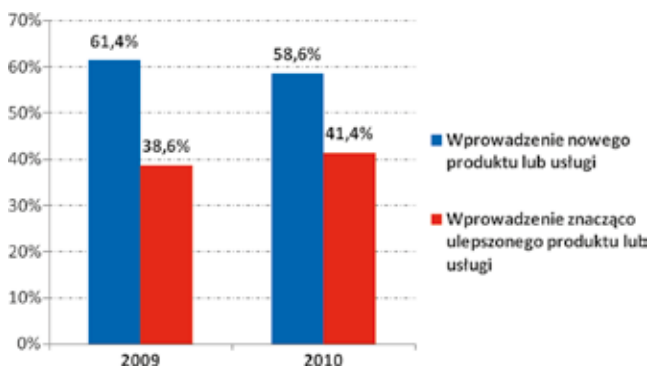
Analizując szczegółowo wszystkie wprowadzone, w badanych firmach w latach 2009-2010, innowacje procesowe można stwierdzić, że ponad połowa z nich są to nowe rozwiązania. Wśród wprowadzonych innowacji dominującą pozycją miały nowe lub ulepszone maszyny i urządzenia, następnie nowe lub ulepszone procesy technologiczne i oprogramowania. Najmniejsza liczba firm koncentrowała się na nowym lub ulepszonym sposobie tworzenia usług (zob. rys. 83).

Podobnie jak to miało miejsce w przypadku innowacji procesowych ponad połowa firm, które wprowadziły innowacje produktowe, wprowadzały nowe produktu i usługi. Pozostali wprowadzali ulepszone produkty i usługi. Żyłustrowano to na rysunku 84.

Rysunek 83. Odsetek wprowadzonych innowacji procesowych



Rysunek 84. Rodzaj wprowadzanych innowacji produktowych



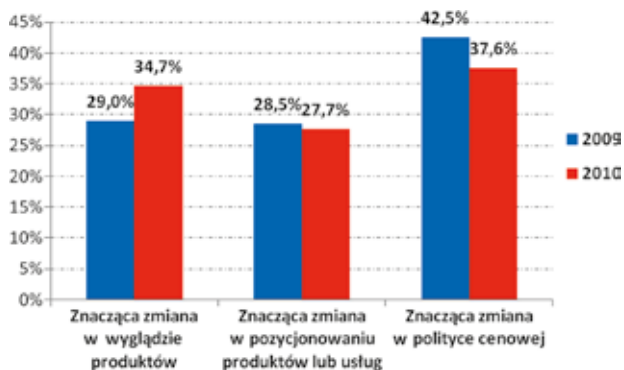
W przypadku firm, które wprowadziły innowacje marketingowe najczęściej skoncentrowała się na zmianie polityki cenowej, mniej koncentrowało się na zmianie wyglądu produktu, zaś najmniej na znaczącej zmianie pozycjonowania swoich produktów lub usług.

Wśród firm wprowadzających innowacje organizacyjne największe znaczenie miało wprowadzanie nowych metod organizacji działania, następnie nowe metody organizacji pracy i najmniejsze znaczenie miała nowa organizacja relacji zewnętrznych. Jest to zrozumiałe, jeśli weźmie się pod uwagę, iż zdecydowana większość badanych w 2009 i 2010 r. firm to firmy mikro. I one nie mogą sobie pozwolić np. na outsourcing w pełnym tego słowa znaczeniu.

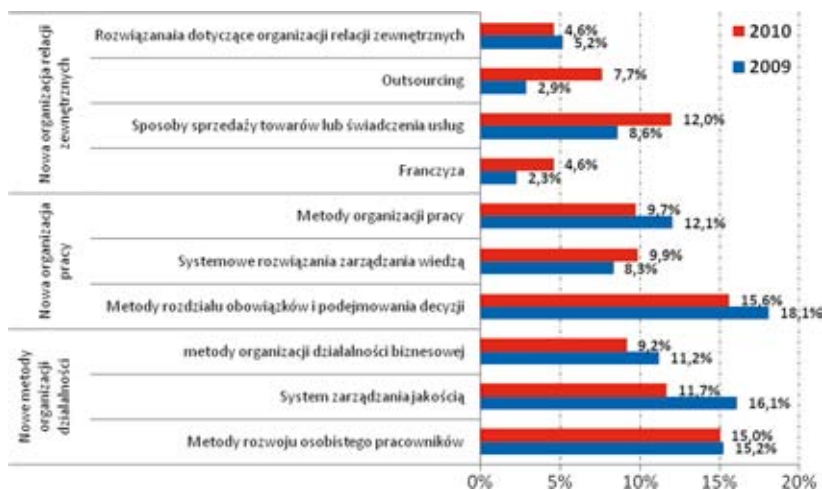
Badani przedsiębiorcy proszeni byli również o przedstawienie spostrzeżonych efektów wprowadzenia innowacji. Wielkość i rodzaj zaobserwowanych skutków innowacji uzależniony był zarówno od typu wprowadzonej innowacji, wielkości firmy, regionu na którym firma prowadziła swoją działalność jak również czasu

wprowadzenia innowacji. Z danych zaprezentowanych na rysunku 87 wynika, że najczęstszym obserwowalnym skutkiem wskazywanym przez respondentów wprowadzonych innowacji był wzrost zysku, wzrost klientów, wzrost sprzedaży, jak też wzrost wydajności i poprawa jakości produktów i usług. Inne korzyści wpływające z innowacji obserwowała znacznie mniejsza liczba przedsiębiorców.

Rysunek 85. Zastosowane innowacje marketingowe

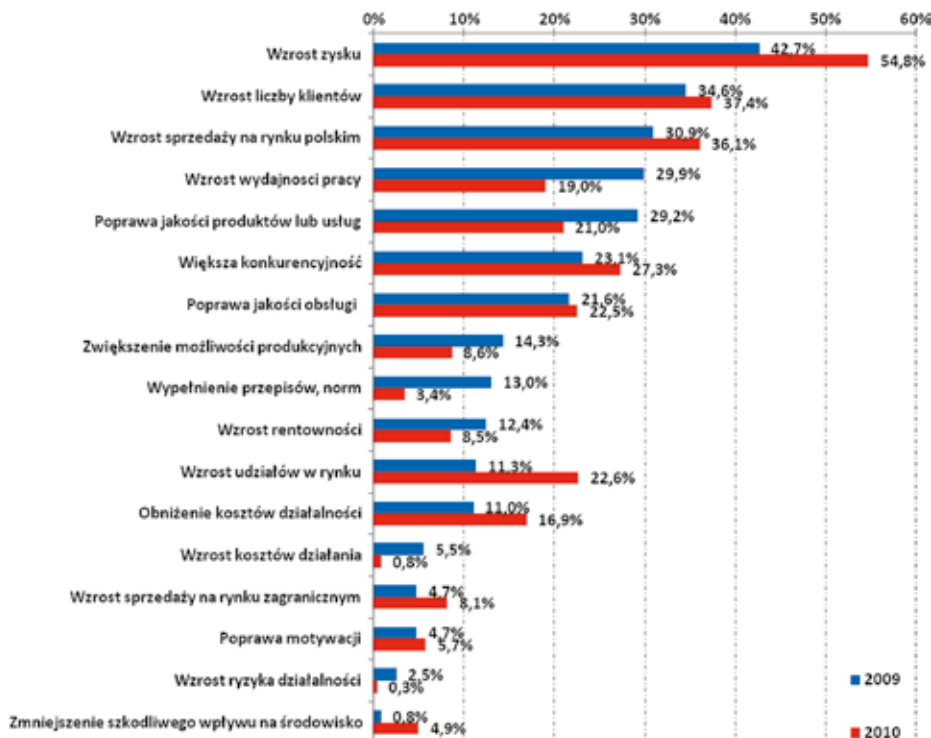


Rysunek 86. rodzaje wprowadzanych innowacji organizacyjnych



Przedstawione zestawienia wybranych wyników badań przedsiębiorców zarówno w 2009 jak i w 2010 r. wprowadzających innowacje wskazuje, że pomimo peryferyjnego położenia na krańcu Polski przedsiębiorstwa działające na Lubelszczyźnie potrafią być innowacyjne. Wprowadzanie innowacje mają bezpośrednie przełożenie na sposób funkcjonowania firm i znacznie lepsze radzenie sobie na rynku. Przy czym w mniejszym stopniu nastawione są na ulepszanie już stosowanych przez nie procesów, wytwarzanych produktów, czy stosowanych narzędzi marketingowych, bardziej zaś na wprowadzanie nowych rozwiązań. Duże znaczenie we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań ma nastawienie temporalne

Rysunek 87. Obserwowane efekty wprowadzonych innowacji w latach 2009 i 2010



przedsiębiorców. Im w dłuższej perspektywie „patrzą” na funkcjonowanie firm, którymi kierują tym bardziej są skłonni do wprowadzania nowych innowacyjnych rozwiązań. Niestety znaczną przeszkodą w innowacyjności przedsiębiorstw w tym regionie jest fakt, iż zdecydowana większość z nich finansuje wdrażanie innowacji w oparciu tylko o środki własne. To sprawia, że pomimo dobrych chęci mają duże trudności z zrealizowaniem zamierzeń. Chcąc poprawić współczynnik innowacyjności na Lubelszczyźnie należałoby przygotować i wdrożyć program finansowania innowacyjności firm prowadzących w tym regionie swoją działalność.

## 9. Cele strategiczne i podejmowane działania wobec szans i zagrożeń

Reakcja przedsiębiorców na zmiany otoczenia gospodarczego, zarówno pozytywne jak i negatywne, może dokonywać się w różny sposób. Różnorodność tę można uporządkować poprzez typologię zachowań odwołującą się do rozróżnienia procesów akomodacji i adaptacji. Podstawowa typologia podchodzenia do zmienności to:

Podjęcie reaktywne polegające na podążaniu za zmianą, stałe dostosowywanie się, działania jednak podejmowane są dopiero po rozpoznaniu zaistnienia zamiany otoczenia. Organizacja stara się w odpowiedzi na odebrane sygnały z otoczenia wprowadzić zmianę w swoje struktury działania. Jednak wymaga to czasu, a trakcie którego w otoczeniu następują kolejne zmiany. Wiele organizacji zanim zrealizuje jeden proces dostosowawczy, to już okazuje się, że szybkie zmiany otoczenia spowodowały, że osiągnięty stan organizacji jest nieadekwatny do aktualnych wymagań otoczenia.

Podjęcie proaktywne polegające na przewidywaniu zmian i rozpoczynaniu procesów dostosowawczych zanim otoczenie zacznie wysyłać sygnały o niedopasowaniu organizacji do jego wymogów. Uprzednie rozpoczęcie zmian w organizacji pozwala być na bieżąco z zachodzącymi zmianami otoczenia jednak istnieje realna groźba, że gdy przewidywania nie są trafne zmiana organizacji będzie toczyła się w niewłaściwym kierunku.

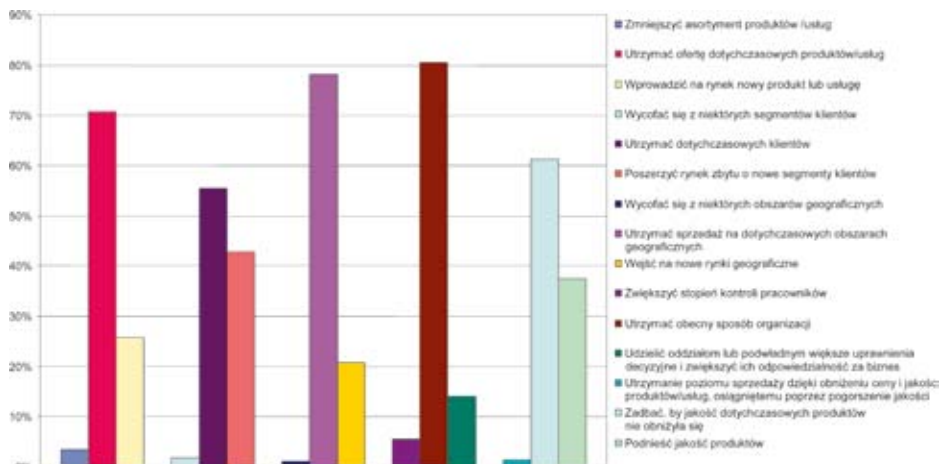
W obecnej sytuacji kryzysu finansowego oraz szans związanych z Euro 2012 najczęściej deklarowane przez przedsiębiorców zmiany to poszerzanie rynków zbytu, podnoszenie jakości produktów, wprowadzenie na rynek nowych produktów/usług, wchodzenia na nowe rynki zbytu.

Badania pracodawców Lubelszczyzny pokazują, że w trakcie objętym badaniem wśród przedsiębiorców nastąpiła polaryzacja nastawienia do dostosowywania się do zmian. W drugim etapie zwiększył się odsetek firm, które uznały, że trzeba wyznaczyć sobie inne cele niż utrzymanie *status quo*.

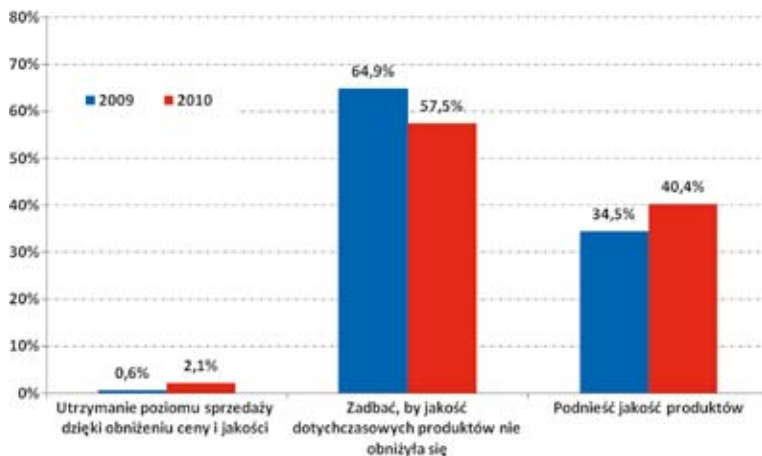
Analizując branże objęte badaniem można zauważyć, że zmiana celów nie dotyczy handlu. Również w przypadku transportu można mówić o braku zmian,

<sup>46</sup> Dr hab., Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II.

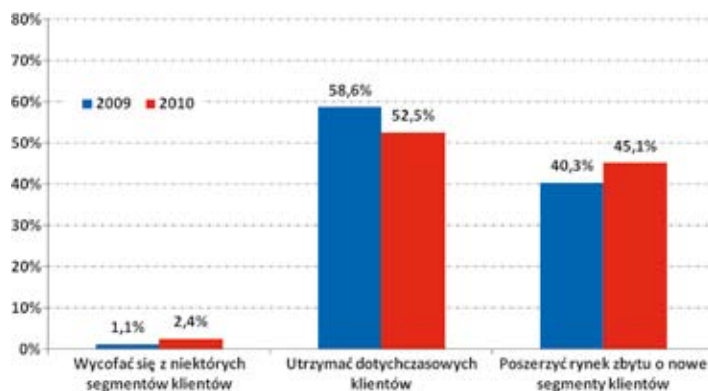
Rysunek 88. Częstość deklarowanych przez przedsiębiorców celów



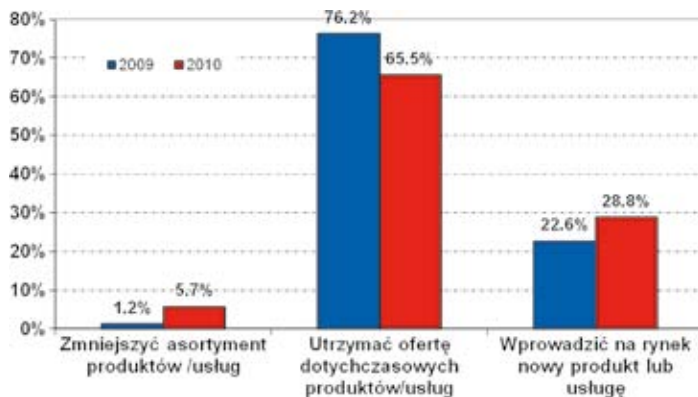
Rysunek 89. Cele dotyczące jakości w poszczególnych latach



Rysunek 90. Cele dotyczące rynku zbytu w poszczególnych latach



Rysunek 91. Cele dotyczące asortymentu w poszczególnych latach



ale tylko w przypadku wprowadzania nowych produktów lub usług na rynek. Być może w tej branży brakuje pomysłu, co mogłoby być znaczącą innowacją produktową.

Jednocześnie statystyki ujawniają, że w przypadku produktów i usług firmy w dobrej sytuacji częściej wybierają ambitne cele niż firmy w sytuacji złej lub nie zmieniającej się (stagnacja). Podobnie jest w przypadku celu polegającego na ekspansji geograficznej (rozszerzanie rynków zbytu). Firmy stawiające sobie ten cel, to częściej firmy lepiej prosperujące.

Inne tendencje ujawniają się w przypadkach celów: podnoszenie jakości produktów oraz poszerzanie segmentów klientów (ale nie geograficznym). W przypadku celów związanych z poszerzaniem segmentu klientów różnice dotyczą wszystkich trzech grup. Firmy które wybierają status quo najczęściej charakteryzują się stałością swojej sytuacji finansowej. Więcej ambitnych planów występuje w firmach, które notują pogorszenie się swojej sytuacji. Być może jest to efekt przejściowy podjętego wysiłku na rzecz znalezienia nowych rynków. Może to być jednak skutek nie trafionych decyzji i wskazywać na ryzyko związane z wyznaczaniem sobie tego celu. Jednak w grupie firm najlepiej prosperujących poziom wyboru tego celu jest najwyższy. Kto zdecydował się na ryzyko i trafnie wybrał segmenty poszerzające jego rynek zbytu, ten wygrał.

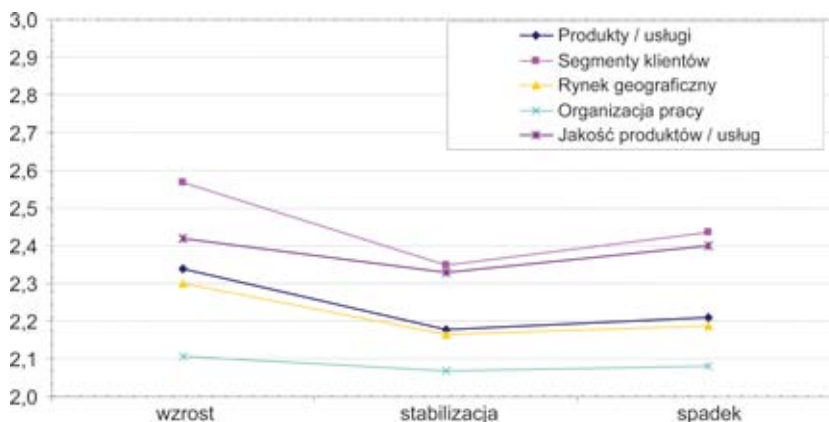
Cel związany z podnoszeniem jakości swojej produkcji lub świadczonych usług ma jeszcze bardziej skomplikowany obraz. Wynik ujawniają, że ambitniejsze cele stawiane są zarówno przez firmy w pogarszającej się sytuacji jak i te, które poprawiają swoje wyniki. Sugeruje to istnienie dużego ryzyka związanego z dylematem utrzymać jakość czy starać się ją podnosić. Potrzebne do realizacji tego celu inwestycje mogą okazać się źródłem trudności i pogorszeniem sytuacji firmy.

Dostrzeżenie potrzeby zmiany celu zazwyczaj powodowało przeformułowanie celów w kilku obszarach. Tabela przedstawia współczynniki współwystępowania stawiania sobie ambitnych celów przez przedsiębiorców. Badania pokazują, że najczęściej tworzenie nowych produktów współwystępowało z planowaniem wejścia na nowe segmenty rynku ( $\rho=0,47$ ). Najsilniejszy związek stawianych celów dotyczy sfery działalności oraz zakresu działalności. Oznacza to, że jeżeli



jakiś pracodawca zdecydował się na zmniejszyć asortyment swoich produktów to łączył z ograniczeniami segmentów obsługiwanych klientów. Jednocześnie decyzja o zwiększenia asortymentu była łączona z decyzją o rozszerzaniu rynku zbytu. Obok tego silnego powiązania można też wskazać słabszy, ale istotny statystycznie związek pomiędzy wprowadzaniem nowego produktu a podnoszeniem jakości ( $\rho=0,29$ ).

Rysunek 92. Średnie dla wyboru celów



Najsłabszy związek występuje pomiędzy zmianą organizacji pracy a wszystkimi pozostałymi ( $\rho < 0,2$ ). Badani przedsiębiorcy nie łączyli zmian organizacyjnych z dążeniem do zmiany swojej sytuacji gospodarczej. Podejmowali działania skoncentrowane na tym, co w ich przekonaniu bezpośrednio związane jest z rynkiem.

Tabela 19. Korelacje stawiania sobie różnych celów przez badanych przedsiębiorców

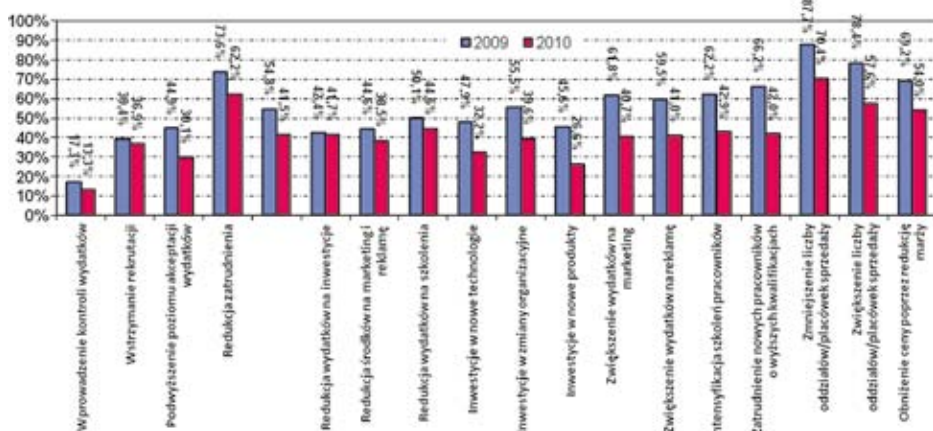
Korelacje rho-Spearmana różnych celów	Produkty / usługi	Segmenty klientów	Rynek geograficzny	Organizacja pracy
Produkty / usługi				
Segmenty klientów	0,47			
Rynek geograficzny	0,29	0,32		
Organizacja pracy	0,16	0,15	----	
Jakość produktów / usług	0,30	0,38	0,30	0,17

Najbardziej istotne związki stawianych celów dotyczących jakości produktów występowały w stosunku do celów związanych z segmentami klientów. Ograniczanie rynku oznaczało też obniżanie ceny i jakości produktów i odwrotnie poszerzanie segmentu oznaczało podnoszenie jakości swoich produktów ( $\rho=0,38$ ). Jednocześnie, chociaż w mniejszym stopniu występuje podobny związek pomiędzy jakością a wprowadzaniem nowych produktów ( $\rho=0,30$ ) oraz poszerzaniem rynków geograficznych ( $\rho=0,30$ ). Pokazuje to, że firmy stawiające na jakość podejmują ambitne cele również w innych obszarach.

Trzeba jednak stwierdzić, że nie ma przełożenia (związku) pomiędzy stawianymi sobie przez przedsiębiorców celami a działaniami, które podejmują. Wskazuje na to brak istotnych statystycznie korelacji pomiędzy odpowiedziami na zadawane pytania dotyczące obu tych kategorii. Jednak warto zwrócić uwagę na kilka istotnych informacji płynących z opracowanych danych dotyczących działań, które podejmują lub z nich rezygnują przedsiębiorcy w obecnej sytuacji rynkowej.

Porównanie dwóch badań w aspekcie działań, które przedsiębiorcy świadomie wykluczyli z palety swoich możliwości wskazuje, że decyzje z pierwszego badania były modyfikowane. To, co wydawało się prawie wszystkim przedsiębiorcom nie warte realizacji w kolejnym badaniu okazywało się, że wiele firm jednak zdecydowało się na dane działanie. Wykres przedstawia odsetek firm, które deklarowały, że zdecydowały, że poszczególne działania nie będą realizowane.

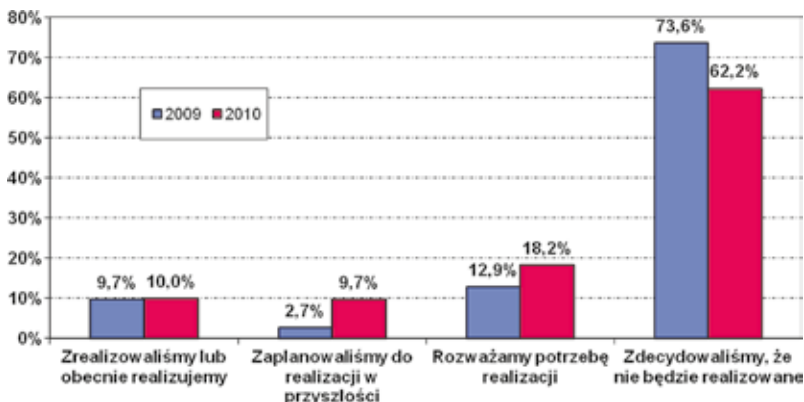
**Rysunek 93. Zmiany częstości odrzucania poszczególnych działań przez przedsiębiorców w kolejnych latach**



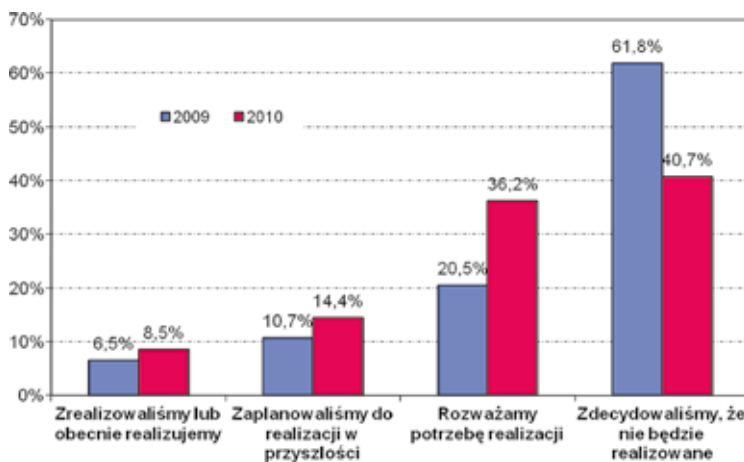
Dane wskazują wyraźnie na przymuszenie firm do podejmowania działań, których nie chciały wcześniej realizować. Szczególnie warto odnotować zmianę dotyczącą redukcji zatrudnienia. W roku 2009 74% badanych deklarowało, że nie będzie zmniejszała załogi, w 2010 odsetek ten spadł do 62%. Nie oznacza to automatycznie zmiany – wzrostu odsetka firm, które będą zwalniać ludzi, ale pokazuje, że firmy dopuszczają taką możliwość. Zmiana odsetka firm, które zredukowały lub są w trakcie redukcji załogi nie zmieniała się w trakcie prowadzonych badań. Jednak zmieniała się liczba firm, które zamierzają zrobić to (zmiana z 3% do 10%) i odsetek firm, które zastanawiają się nad tym (zmiana z 13% do 18%). Sugeruje to, że przy utrzymaniu się negatywnych trendów firmy zaczną redukować załogę.

Jednocześnie więcej firm postanowiło wziąć pod uwagę zwiększenie swoich wydatków na marketing (zmiana z 62% do 41%) i reklamę (zmiana z 60% do 41%). Zmiana dotyczy głównie przesunięcia części respondentów z segmentu wykluczającego realizację do segmentu rozważających taką możliwość (zmiana z 21% do 36%).

Rysunek 94. Redukcja zatrudnienia w poszczególnych latach



Rysunek 95. Zmiana deklaracji dotyczących działania – zwiększanie wydatków na marketing

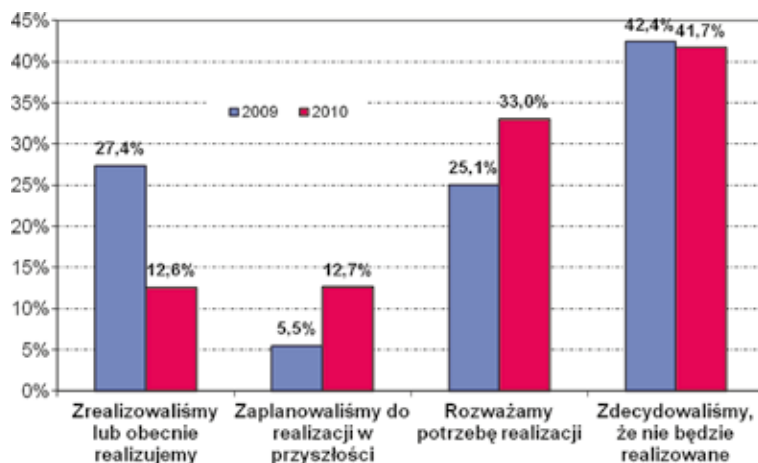


Dobrym sygnałem dla gospodarki jest zmiana deklaracji badanych przedsiębiorców dotycząca redukcji wydatków na inwestycje. Pomimo zmian w sytuacji gospodarczej kraju w obu badaniach odsetek firm, które nie rezygnują z inwestycji utrzymuje się na tym samym poziomie. Jednocześnie spadł odsetek respondentów twierdzących, że realizują takie działania (zmiana z 27% do 13%) a wzrósł odsetek firm, które zastanawiają się nad tym (zmiana z 25 do 33%). Również wzrosła liczba firm, które planują w przyszłości realizować to działanie (zmiana z 6% do 13%). Można powiedzieć, że w obecnej sytuacji gospodarczej firmy odkładają na dalszą przyszłość redukcję inwestycji.

Analiza czynnikowa deklaracji podejmowanych działań sugeruje istnienie 5 czynników – grup działań, które są podejmowane przez przedsiębiorców. Są to:

Cięcia wydatków bieżących – interwencja przynosząca szybko wymierne efekty polegająca na ograniczeniu swojej działalności. W skład tych działań wchodzi przede wszystkim: redukcja wydatków na marketing, reklamę, inwestycje i szkolenia.

Rysunek 96. Zmiana deklaracji dotyczących działania – redukcja wydatków na inwestycje



Wzmógł wysiłek i wydatki na instrumenty krótkofalowe. Polegają na zwiększeniu wydatków na marketing i reklamę, szkolenia, oraz nabór nowych pracowników. Pozwalają niejako w krótkiej perspektywie czasowej uzyskiwać poprawę swojej sytuacji.

Podejmowanie inwestycji – wysiłek długofalowy. Polega na podjęciu inwestycji w nowe technologie i produkty oraz innowacje innego typu, które mogą przynieść wymierne rezultaty dopiero w dłuższej perspektywie czasowej.

Zwiększanie dostępności towarów poprzez zmiany w dystrybucji. Polega głównie na zmianie liczby punktów sprzedaży i obniżaniu ceny.

Zmiany proceduralne dotyczące wydatków. Polegające głównie na zwiększeniu ich kontroli i rezygnacja z najbardziej niepotrzebnych, mających mały wpływ na bieżącą działalność.

Dalsza analiza działań została poprowadzona w kierunku wskazania, które z nich mają wpływ na sytuację firmy. W tym celu przeprowadzono równanie regresji, którego zmienną zależną była sytuacja firmy a zmiennymi niezależnymi czynniki – grupy działań wyodrębnione powyżej. W rezultacie uzyskano

Tabela. 20. Współczynniki równania regresji wpływu czynników działań na wynik firmy

Czynniki	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	p≤
	B	Błąd standardowy	β		
Wzmógł wysiłek i wydatki	-0,05	0,01	-0,12	-4,42	0,001
Cięcia wydatków bieżących	0,05	0,01	0,12	5,10	0,001
Zmiany proceduralne dotyczące wydatków	0,03	0,01	0,07	2,97	0,003
Zmiana dostępności towarów	0,05	0,02	0,07	3,02	0,003
Podejmowanie inwestycji	-0,01	0,01	-0,02	-0,97	0,332

satysfakcjonujące współczynniki istotności modelu ( $F=18,5$ ;  $df=5$ ;  $p<0,001$ ) oraz niski współczynnik wyjaśnionej wariancji (skorygowane  $R^2=0,04$ ). Ważna informacja zawarta jest we współczynnikach zależności  $\beta$ . Tabela zawiera zestawienie uzyskanych wskaźników.

Uzyskane dane wskazują, że tylko działania z czynnika wzmożony wysiłek i wydatki na instrumenty krótkofalowe wpływa na uzyskiwanie lepszych wyników przez przedsiębiorców ( $\beta=-0,12$ ). W podobnym kierunku zmierza podejmowanie inwestycji, jednak nie osiąga poziomu istotności statystycznej. Pozostałe działania prowadzą do pogarszania się sytuacji firm. Szczególnie obcinanie wydatków wskazuje na słaby, ale istotny związek ( $\beta=0,12$ ). W pozostałych przypadkach związku pomiędzy działaniami a sytuacją firmy są bardzo słabe (choć istotne).

W tej sytuacji ważnym wnioskiem jest wskazanie na niebezpieczeństwa związanego ze strategią oszczędnościową, które raz wprowadzona powoduje dalsze pogarszanie się sytuacji przedsiębiorstwa. W świetle wyników właściwszą strategią jest zwiększanie wysiłku, by trudną sytuację konkurencji przekuć na własną przewagę.

By dokładniej przyjrzeć się tym zależnościom skonstruowano jeszcze jedno równanie regresji, w którym zmienną przewidywaną była sytuacja firmy, a zmiennymi niezależnymi (predyktorami) podejmowanie poszczególnych działań przez przedsiębiorców. Wyliczone równie osiągnęło akceptowalny wskaźnik dopasowania ( $F=17,66$ ,  $df=8$ ,  $p<0,001$ ). Choć uwzględnione zmienne wyjaśniają tylko 6% wariancji (skorygowane  $R^2=0,06$ ) to jednak warto omówić uzyskany rezultat.

**Tabela. 21. Współczynniki równania regresji wpływu podejmowania działań na wynik firmy**

Poszczególne działania	Współczynniki niestandardyzowane		Współczynniki standaryzowane	t	p≤
	B	Błąd standardowy	Beta		
Redukcja wydatków na inwestycje	0,08	0,02	0,10	4,24	0,000
Zwiększenie wydatków na reklamę	-0,09	0,02	-0,09	-4,03	0,000
Obniżenie ceny poprzez redukcję marży	0,10	0,02	0,09	3,94	0,000
Redukcja zatrudnienia	0,07	0,02	0,07	3,03	0,003
Wstrzymanie rekrutacji	0,05	0,02	0,07	2,81	0,005
Wprowadzenie kontroli wydatków	0,05	0,02	0,06	2,54	0,011
Inwestycje w nowe technologie	-0,05	0,02	-0,05	-2,47	0,014
Zlecenie części dotychczasowej działalności firmie zewnętrznej – outsourcing	-0,03	0,02	-0,04	-2,03	0,042

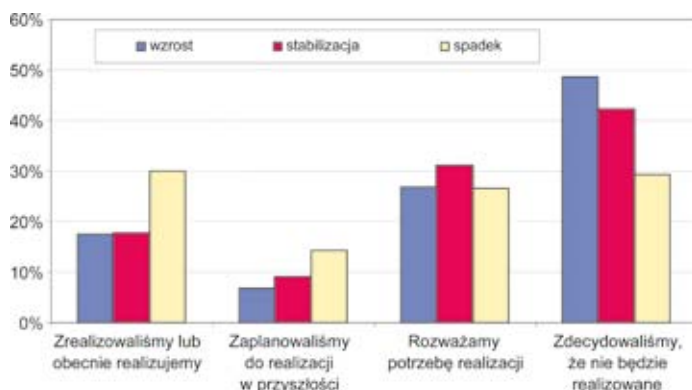
Jak widać w tabeli 21 tylko osiem związków z osiemnastu branych pod uwagę osiągnęły poziom istotności statystycznej, pomimo, że mają małą siłę to warto wziąć je pod uwagę. Najbardziej istotny jest wpływ redukcji środków na inwestycje, który prowadzi do pogorszenia się sytuacji firmy w dłuższej perspektywie

czasowej (w badaniach analizowaliśmy 3 lata). Podobnie negatywny wpływ ma także obniżanie ceny, redukcje zatrudnienia oraz wprowadzanie kontroli wydatków.

Z drugiej strony zwiększenie wydatków na reklamę prowadziło do poprawy wyników. Pozytywny wpływ ma również podjęcie inwestycji w nowe technologie oraz zlecenie firmie zewnętrznej części własnej działalności. Podejmowanie tych działań koreluje z osiąganiem wzrostu w kilkuletniej perspektywie czasowej.

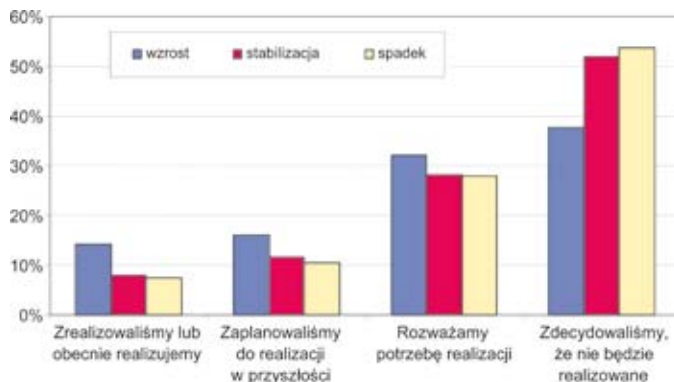
Dlatego warto przyrzeć się bliżej rozkładowi istotnych działań w podziale na grupy wyróżnione według kryterium sytuacji firmy: wzrost (firmy notujące dobre wyniki finansowe), stabilizacja (firmy, które nie notują ani wzrostu ani pogorszenia się sytuacji lub w jednym roku notują wzrost a kolejnym spadek i odwrotnie), spadek (firmy, w których następuje pogorszenie się wyników).

**Rysunek 97. Działanie *redukcja wydatków na inwestycje* w grupach firm o różnej sytuacji**

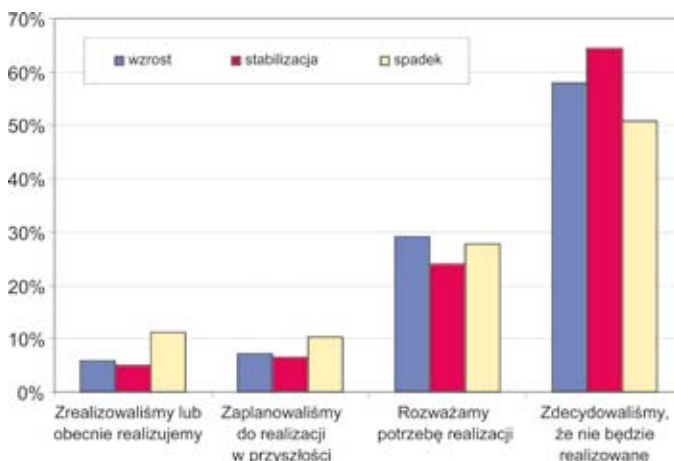


Jak przedstawiono na rysunku 97 redukcja wydatków jest podejmowana znacznie częściej przez firmy w złej kondycji. Przedsiębiorcy, którzy są w dobrej sytuacji, a co najmniej nie pogarszającej się, częściej odrzucają to działanie jako nieprzydatne. Chociaż co drugi przedsiębiorca notujący wzrost podjął to działanie lub planuje lub rozważa podjęcie go w przyszłości to jednak można wywnioskować, że nie przynosi ono oczekiwanej poprawy sytuacji. Wskazuje na to wysoki odsetek firm (30%), które notują pogorszenie swojej sytuacji, chociaż dokonały redukcji swoich wydatków.

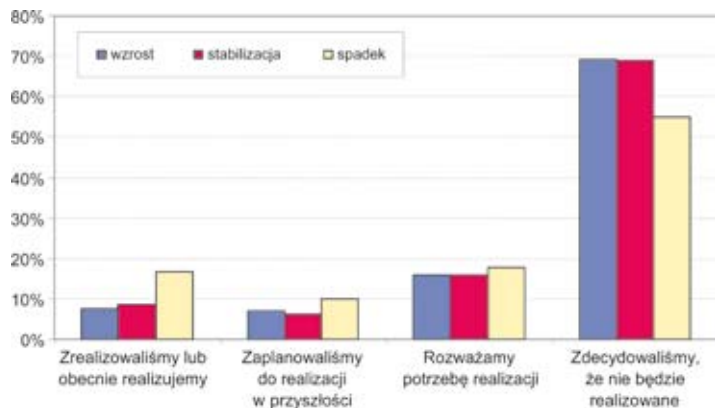
Kolejnym działaniem, które uzyskało jeden z najwyższych wskaźników  $\beta$  jest zwiększenie wydatków na reklamę. W przypadku tego działania, które jest stosowane rzadziej niż redukcja kosztów ujawnia się tendencja odwrotna niż powyżej. Większy odsetek firm, których sytuacja się poprawia wskazuje, że podjęło, zamierza podjąć lub rozważa potrzebę realizacji. Warto podkreślić, że firmy w stagnacji oraz firmy w pogarszającej się sytuacji są pod tym względem do siebie podobne. Zwiększenie wydatków na reklamę zwiększa szansę na poprawę sytuacji przedsiębiorstwa. Chociaż podjęcie tego działania nie zawsze przynosi efekt, na co wskazuje odsetek firm, które zrealizowały działanie a wciąż są w sytuacji pogorszenia swoich wyników lub stagnacji.

**Rysunek 98. Działanie zwiększenie wydatków na reklamę wśród firm w różnej sytuacji**

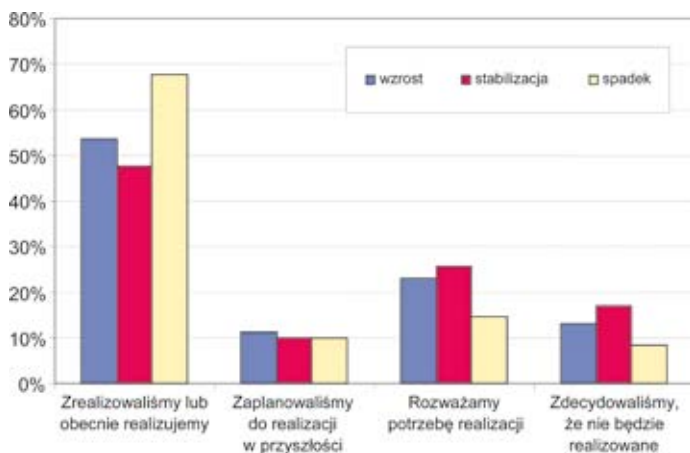
Z badań prowadzonych w ramach projektu wynika, że manipulacja ceną, rzadko podejmowana przez przedsiębiorców nie poprawia ich sytuacji. Dużo większy odsetek firm w pogarszającej się sytuacji niż firm notujących wzrost podjął to działanie. Firmy stabilne i rozwijające się częściej podejmują decyzje, że nie będą tak działać, chociaż wśród firm poprawiających swoją kondycję spory odsetek (29%) jeszcze nie podjął decyzji w tej sprawie.

**Rysunek 99. Działanie obniżenie ceny poprzez redukcję marży**

Kolejnym omawianym działaniem jest redukcja zatrudnienia. Z punktu widzenia rynku pracy, trzeba odnotować, zjawisko pozytywne – jest to działanie najczęściej odrzucane przez przedsiębiorców. Jednak warto podkreślić również i to, że większy odsetek firm w pogarszającej się sytuacji podjął to działanie, aniżeli wśród firm w poprawiającej się sytuacji. Pokazuje to z jednej strony, że działanie to w małym stopniu przekłada się na poprawę sytuacji firmy, a z drugiej, że podejmowane jest jako konieczność w złej sytuacji.

Rysunek 100. Działanie *redukcja zatrudnienia* w grupach firm w różnej sytuacji

Następne dwa działania: wprowadzanie kontroli wydatków oraz wstrzymanie rekrutacji to działania często podejmowane przez firmy w sytuacji kryzysu. W niniejszych badaniach wprowadza kontrolę wydatków ponad połowa respondentów. Wysoki odsetek respondentów, którzy zrealizowali działanie wskazuje, że jest ono łatwe do podjęcia. Trzeba jednak podkreślić, że często jednak firmy podejmujące to działanie należą do grupy firm, których sytuacja się pogarsza. Wskazuje to na małą przydatność podjęcia tego działania przez przedsiębiorcę do poprawy własnej sytuacji. W tej sytuacji należy przestrzec przedsiębiorców przed uznaniem, że odpowiedzieli na kryzys wprowadzając kontrolę i to wystarczy. Muszą obok tego działania podjąć jeszcze inne, które poprawią ich sytuację. Kontrola nie może oznaczać tylko redukcji wydatków, ale rozważenia, które wydatki muszą być ograniczane, a które wręcz przeciwnie powinny wzrosnąć (reklama).

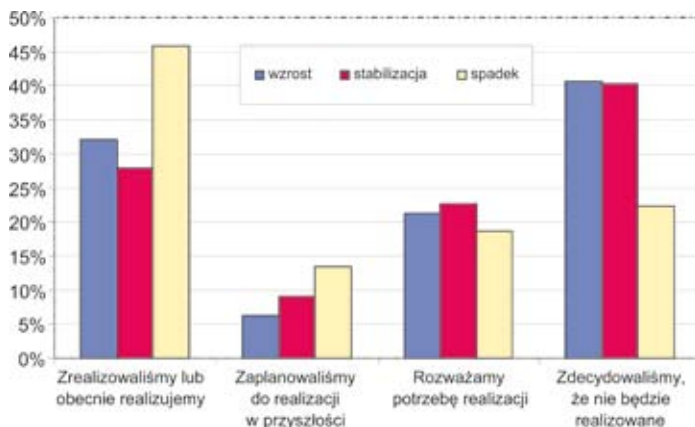
Rysunek 101. Działanie *wprowadzenie kontroli wydatków* w grupach firm o różnej sytuacji

Drugim powszechnie stosowanym działaniem jest wstrzymanie rekrutacji. W odpowiedzi na kryzys przedsiębiorcy Lubelszczyzny rezygnują przyjmowania



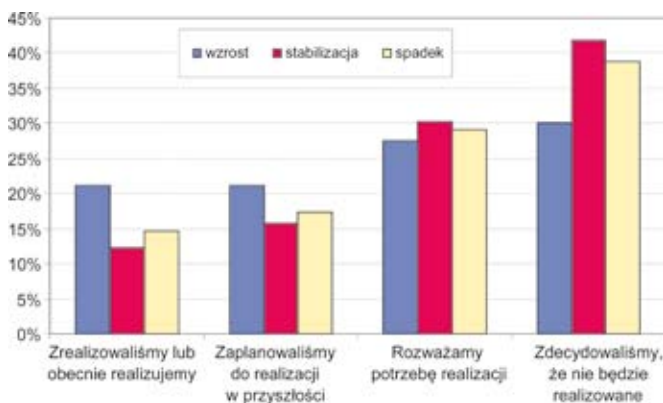
do pracy nowych ludzi. Zmniejsza to koszty, ale też odcina firmę od nowych ludzi, którzy zazwyczaj wnoszą ze sobą inne spojrzenie i innowacje. Choć działanie to realizowane jest dość powszechnie w wszystkich grupach przedsiębiorstw to jednak w grupie firm notujących spadek odsetek ten jest znacząco większy niż wśród firm stabilnych i notujących wzrost. Można powiedzieć, że działanie to nie jest receptą na kryzys chociaż może wynikać z trudności (braku oferty dla kandydatów).

**Rysunek 102. Działanie wstrzymanie rekrutacji w grupach firm w różnej sytuacji**



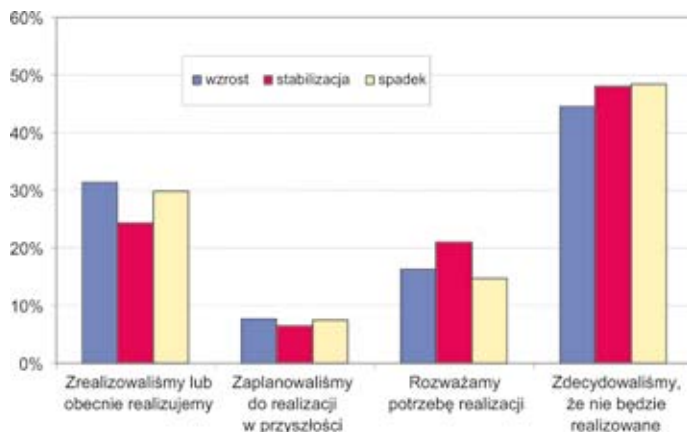
Inwestycje w nowe technologie jest powszechnie uważane za ważny mechanizm rozwoju firm. Artykuł Marcina Marczuka w tym tomie szerzej przedstawia to zagadnienie. Niniejsza analiza wskazuje, że inwestycje w nowe technologie są działaniem popularnym wśród przedsiębiorców, których firmy poprawiają swoje wyniki, tylko 30% tej grupy odrzuca pomysł. Znacznie częściej firmy stabilne i w pogarszającej się sytuacji rezygnują z tego działania.

**Rysunek 103. Działanie inwestycje w nowe technologie grupach firm w różnej sytuacji finansowej**



Za to ponad 40% firm, które uzyskują coraz lepsze wyniki dokonało inwestycji w nowe technologie lub zaplanowało jej realizację. Jest znacznie większy odsetek niż w przypadku obu pozostałych segmentów przedsiębiorstw. Wyniki w grupie firm notujących spadek i firm utrzymujących się na dotychczasowym poziomie są w przypadku tego działania bardzo podobne. Przy czym odsetek firm inwestujących w nowe technologie wśród firm w stagnacji jest nieznacznie wyższy niż wśród firm w coraz gorszej sytuacji. Na uznawaną wartość tego działania wskazuje i to, że wśród firm, które notują spadek wciąż jest 17% takich, które chcą inwestować w nowe technologie. Trzeba jednak podkreślić, że podobny odsetek jest firm, które zrealizowały działanie, ale dalej należą do grona segmentu *spadek*.

**Rysunek 104. Działanie zlecenie części dotychczasowej działalności firmie zewnętrznej w grupach firm o różnej sytuacji**



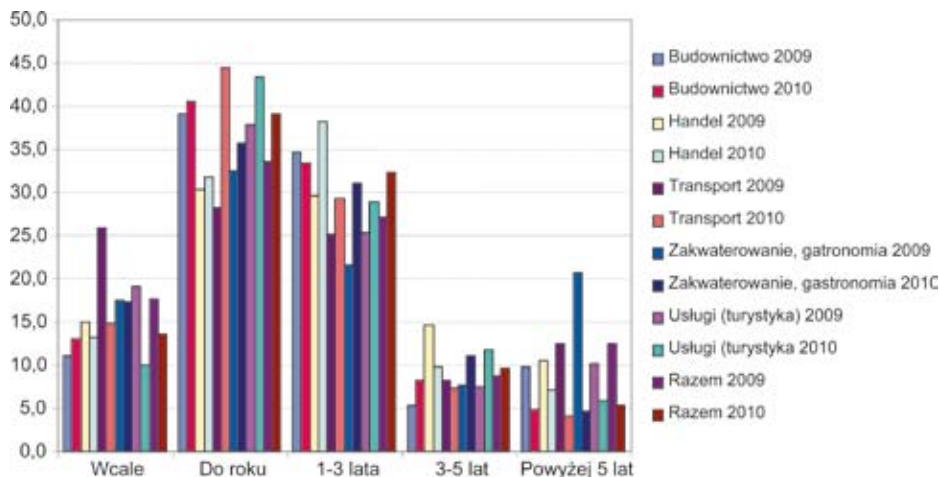
Outsourcing, który jest powszechnie wskazywanym narzędziem redukcji kosztów, chociaż wskazuje się też inne korzyści dla firm (Gay, 2002). Dlatego wiele badanych firm zdecydowało się na realizację tego działania a niecałe 50% je odrzuca. Warto zwrócić uwagę na następującą prawidłowość: odsetek firm z segmentu stabilizacja jest mniejszy niż w segmentach wzrost oraz spadek. Spośród wszystkich badanych firm, które zrealizowały to działanie aż 22% należy do segmentu firm w coraz gorszej sytuacji. Wskazuje to na niepewność wyniku zastosowania tego działania a wręcz zwidzenie kosztów operacyjnych, na co wskazuje też literatura przedmiotu (Rogowski, 2006).

Podjęcie działań musi być skoordynowane. Do uporządkowania służą firmie plany. Stąd perspektywa czasowa planowania jest istotna dla realizacji działań zmierzających do utrzymania uzyskania dobrej pozycji na rynku pomimo kryzysu. Jak wskazano wcześniej w analizie korelacji wydaje się, że cele i działania badanych przedsiębiorców nie są związane. Wyjaśnienie tego zjawiska może przynieść analiza perspektywy czasowej planowania działalności firmy wśród lubelskich przedsiębiorców.

Porównując dane pochodzące z badań w roku 2009 i 2010 widać wyraźnie, że zmieniała się perspektywa planowania działalności wśród przedsiębiorców. Ubyło

zarówno tych, którzy nie planowali w ogóle, a jedynie podążali się za bieżącymi zmianami jak i planujących w długiej perspektywie czasowej (5 lat i więcej). Zmienność rynku, której w tym czasie doświadczyli respondenci zniechęciła do dwuletnich planów, ale jednocześnie wymusiła tworzenia chociażby krótkich wyobrażeń w jak powinna działać firma w perspektywie roku. Wskazuje na to zwiększony odsetek firm planujących w perspektywie jednego roku oraz 1-3 lat. Jednak wciąż najpowszechniejszą perspektywą jest czas nie przekraczający jednego roku.

Rysunek 105. Perspektywa planowania produkcji/usług



Zjawisko to występuje we wszystkich badanych branżach. Jedynie handel wyróżnia się tym, że największy przyrost dotyczy odsetka firm planujących w perspektywie do 3 lat. W pozostałych perspektywach czasowych mamy do czynienia z obniżeniem się liczby firm lub utrzymaniem na tym samym poziomie.

Aż o ponad 11 punktów procentowych spadła liczba firm nieplanujących swojej działalności w branży transportowej. Również duża zmiana w tym aspekcie wystąpiła w branży usług turystycznych (9 punktów procentowych).

Odwrotna tendencja – wzrost odsetka firm, które rezygnują z planowania wystąpiła jedynie w branży budowlanej (różnica wynosi 2 punkty procentowe).

## Część III

**Związek czynników pochodzących z otoczenia zewnętrznego organizacji z planowanymi zmianami w zatrudnieniu i kondycją ekonomiczną badanych przedsiębiorstw**



## 10. Fundusze unijne a kondycja przedsiębiorstw

Przemiany ekonomiczne, które miały miejsce w Polsce po 1989 roku, to, przede wszystkim, rozwój prywatnej własności, w tym szczególnie sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W momencie integracji Polski z Unią Europejską otworzyły się przed nim nowe rynki zbytu, a jednocześnie dla firm europejskich swobodnym stał się dostęp do rynków Polskich.

Od 1 maja 2004 roku, kiedy to Polska przystąpiła do Unii Europejskiej, przed polskimi przedsiębiorcami otworzyły się nowe możliwości finansowania działalności i rozwoju swoich firm. Dzięki uczestnictwu we wspólnocie europejskiej, zyskali dostęp do źródeł finansowania, z których wcześniej nie mogli w pełni korzystać. Pomimo faktu, że w trakcie przygotowywania Polski do członkostwa istniały specjalne programy, tzw. przedakcesyjne (np. SAPPARD, PHARE), to dopiero od 2004 roku można w pełnym zakresie ubiegać się o dotacje z zasobów pochodzenia wspólnotowego przeznaczanych dla naszego kraju.

Unia Europejska przeznacza posiadane środki, przede wszystkim, na realizację wspólnej polityki rolnej (w tym rybactwa i rybołówstwa), a także polityki spójności, które mają pomóc w podniesieniu konkurencyjności Unii Europejskiej oraz wpłynąć pozytywnie na rozwój, m.in. rolnictwa, kultury, infrastruktury, szkolnictwa. Najwięcej środków unijnych jest aktualnie przeznaczanych na konkurencyjność i spójność – 44,2%.

Komisja Europejska wypłaciła państwom członkowskim 78,4 mld euro. Z tej kwoty do Polski trafiło 16,5 mld euro (bez EWT), co stanowi 21% wszystkich wypłaconych dotychczas państwom członkowskim środków. Udział Polski w środkach wypłaconych przez KE jest proporcjonalny do udziału naszego kraju w funduszach alokowanych.

Przekazana przez Komisję Europejską kwota stanowi jednocześnie 25,2% funduszy dostępnych dla Polski w latach 2007-2013.<sup>48</sup> Zgodnie z danymi wygenerowanymi z Krajowego Systemu Informatycznego KSI SIMIK 07-13 od

---

<sup>47</sup> Dr, ekspert.

<sup>48</sup> Wykorzystanie funduszy europejskich na lata 2007-2013. Polska na tle wszystkich państw UE. (2011) <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

początku uruchomienia programów realizowanych w ramach NSRO 2007-2013 do końca 2010 r. złożono 158,5 tys. wniosków (poprawnych pod względem formalnym) na całkowitą kwotę dofinansowania (zarówno środki unijne, jak i środki krajowe) 366,1 mld zł. Do końca 2010 r. zatwierdzono do realizacji 70,0 tys. wniosków (wzrost w ciągu miesiąca o 2,4 tys. wniosków) na całkowitą kwotę dofinansowania 203,9 mld zł (wzrost o 6,6 mld zł).<sup>49</sup>

Fundusze strukturalne przyznane Polsce mają pomóc polskiej gospodarce w stawianiu się bardziej konkurencyjną. Mają także na celu wsparcie ograniczania bezrobocia oraz znoszenia różnic w poziomie rozwoju pomiędzy poszczególnymi regionami. Istnieją cztery rodzaje funduszy strukturalnych:

1. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego – z jego środków finansowane są projekty, które dotyczą m.in. :
  - inicjatyw na rzecz rozwoju regionalnego,
  - zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach,
  - ogólnie małych i średnich przedsiębiorstw,
  - rentownych inwestycji produkcyjnych, które sprzyjają tworzeniu nowych miejsc pracy,
  - rozwoju społeczeństwa informacyjnego,
  - ochronie środowiska,
  - rozwoju turystyki i kultury.
2. Europejski Fundusz Społeczny – jest to najważniejszy instrument finansowy wspólnotowej polityki regionalnej. Środki są przeznaczone, przede wszystkim, na zapobieganie i przeciwdziałanie bezrobociu oraz na rozwój potencjału kadrowego.
3. Europejski Fundusz Orientacji i Gwarancji Rolnej – Sekcja Orientacji – fundusz powstał jako pomoc w procesie przekształceń w rolnictwie.
4. Finansowy Instrument Wspierania Rybołówstwa – ma na celu promocję zmian w sektorze rybołówstwa.

Do osiągnięcia celów funduszy strukturalnych, a zwłaszcza tych w zakresie poprawy konkurencyjności i innowacyjności polskiej gospodarki oraz zmniejszeniu bezrobocia mają służyć programy operacyjne. Każdy z programów jest przyporządkowany do innej dziedziny społeczno-gospodarczej<sup>50</sup>. Fundusze Strukturalne oraz pozostałe dotacje unijne stanowią niepowtarzalną szansę dla rozwoju całej gospodarki, jak i indywidualnych przedsiębiorstw. Analizując tendencję wykorzystywania środków z UE należy stwierdzić, iż coraz więcej przedsiębiorstw korzysta z przedmiotowego wsparcia. Według danych wygenerowanych z Krajowego Systemu Informatycznego KSI SIMIK 07-13 od początku uruchomienia programów do 13 lutego 2011 roku złożono 162,1 tys. wniosków (poprawnych pod względem formalnym) na całkowitą kwotę dofinansowania (zarówno środki unijne, jak i środki krajowe) 372,6 mld zł. W tym samym okresie podpisano z be-

<sup>49</sup> Wykorzystanie środków UE w ramach strategii wykorzystania Funduszu Spójności na lata 2004-2006 oraz Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007—201. (2011) Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego

<sup>50</sup> <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

neficientami 51 744 umowy o dofinansowanie na kwotę 230,8 mld zł wydatków kwalifikowanych, w tym dofinansowanie w części UE 159,7 mld zł, co stanowi 61,8% alokacji na lata 2007-2013. Wartość wydatków beneficjentów uznanych za kwalifikowane wynikająca ze złożonych wniosków o płatność wyniosła 67,1 mld zł, a w części dofinansowania UE 48,5 mld zł.<sup>51</sup>

W samym województwie lubelskim, w maju 2010 roku wydatkowano już 42,5% alokacji finansowej przeznaczanej na rok 2010, w tym na działania służące rozwojowi przedsiębiorstw.

W obecnym okresie programowania (2007-2013) istnieje możliwość pozyskania funduszy na cele inwestycyjne (np. w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego, Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, Programu Rozwój Polski Wschodniej) oraz podnoszenia wszechstronnych kompetencji personelu firm (np. w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki). Dotacje uzyskane z tych programów umożliwiają pozyskiwanie nowoczesnych technologii, specjalistycznego sprzętu, a także różnorodne szkolenia i specjalistyczne kursy. Istnieje również możliwość pozyskania funduszy na rozpoczęcie działalności gospodarczej czy staży zawodowych.

Pomimo faktu, że system przydzielania środków dla przedsiębiorców nie działa idealnie, a jego beneficjenci uskarżają się zwłaszcza na wysoki stopień biurokratyzacji tego procesu, dotacje unijne niezaprzeczalnie są bardzo korzystnym aspektem akcesji Polski do UE. Środki unijne wspierają bowiem, m. in., te przedsięwzięcia, na które trudno pozyskać kapitał z innych źródeł – innowacyjne, ryzykowne oraz na wczesnym etapie rozwoju<sup>52</sup>. Z tego powodu możliwość uzyskania dotacji pochodzących ze środków unijnych została uznana za jeden z czynników zewnętrznych (czynników makro), który może wywierać wpływ na rozwój przedsiębiorstwa z terenu województwa lubelskiego.

W obydwu turach badań sprawdzano znaczenie czynnika, jakim jest możliwość uzyskania dotacji unijnych na różne działania związane z działalnością firmy. Rolę tego czynnika badano poprzez pytania zawarte zarówno w pierwszej, jak i w drugiej turze badań kwestionariuszowych, a także w towarzyszących im badaniach jakościowych: 6 wywiadach fokusowych oraz 22 indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami.

Na podstawie uzyskanych wyników, wśród badanych przedsiębiorstw wyróżniono sześć podgrup, koncentrując się na ich kondycji ekonomicznej:

- przedsiębiorstwa, które odnotowały długookresowy wzrost dochodów,
- przedsiębiorstwa, które odnotowały wzrost dochodów,
- przedsiębiorstwa, które doświadczyły długookresowej stabilizacji,
- przedsiębiorstwa, które doświadczyły stabilizacji,
- przedsiębiorstwa, które odnotowały spadek dochodów,
- przedsiębiorstwa, które odnotowały długookresowy spadek dochodów.

<sup>51</sup> Raport: Poziom realizacji programów – stan na 13 lutego 2011 r. (2011) <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>

<sup>52</sup> Raport: Kapitał dla firm 2010 – rozwój na pełnych żaglach. Dotacje unijne szansą dla polskich przedsiębiorstw (2010) <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>



W badaniach łącznie wzięło udział 2700 przedsiębiorców z terenu województwa lubelskiego, przedstawiciele mikroprzedsiębiorstw, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw (patrz: opis grupy docelowej). W I turze badań 1350 przedsiębiorców odpowiedziało na 13 pytań eksplorujących to zagadnienie, w II turze również 1350 przedstawiciele lubelskich firm odpowiedziało na 12 pytań dotyczących tego zagadnienia.

### 10.1. Aktualne wykorzystywanie środków z funduszy unijnych

Według deklaracji badanych respondentów, aktualnie z funduszy unijnych korzysta 233 przedsiębiorców, co stanowi 16,9% badanej grupy, natomiast nie korzysta 1142 spośród badanych firm (83,1%). Ta różnica w wynikach jest istotna statystycznie:  $\text{Chi}^2=600,932$ ;  $p<0,05$  – a zatem w województwie lubelskim jest istotnie więcej przedsiębiorstw, które nie korzystają z funduszy unijnych niż tych, które to robią. Dla porównania, podczas I tury badań (2009 rok), z funduszy unijnych korzystało 150 przedsiębiorców (11,1%), a nie korzystało – 1200 firm (88,9%). Różnica w wynikach pomiędzy wynikami uzyskanymi w I i II turze badań jest istotna statystycznie:  $\text{Chi}^2=19,196$ ;  $p<0,05$ , co oznacza, że w 2010 roku w województwie lubelskim, w porównaniu do 2009 roku, więcej firm korzysta z dofinansowania z różnych funduszy unijnych. Nadal jednak zdecydowana większość przedsiębiorstw nie korzysta z żadnego typu dofinansowania z funduszy europejskich.

Badane przedsiębiorstwa podzielono także ze względu na ich wielkość, wyróżniając trzy podgrupy: mikro-, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę wielkość badanej firmy, można zauważyć, że to mikroprzedsiębiorstwa najliczniej korzystają z funduszy unijnych – 156 firm (15,20% liczebności tej grupy), następnie małe przedsiębiorstwa – 61 firm (22,59%), a w ostatniej kolejności: średnie i duże – 16 (20,00%). Podobna tendencja jest widoczna w przypadku niewykorzystywania funduszy unijnych, przodują tu także mikroprzedsiębiorstwa: aż 868 badanych firm nie korzysta z funduszy unijnych (stanowi to 84,80% liczebności tej podgrupy), następne są małe przedsiębiorstwa – 210 (77,50%) oraz średnie i duże – 64 firmy (80,00%). Można zatem zauważyć, że w najliczniejszej podgrupie badanych – mikroprzedsiębiorstwach – wykorzystywanie funduszy unijnych nie jest duże (wykorzystuje je zaledwie niewiele ponad 15% firm z tej grupy), w pozostałych firmach jest również niskie, jedynie w wypadku średnich i dużych przedsiębiorstwa  $\frac{1}{4}$  badanych firm wykorzystuje środki pochodzące z różnego typu dotacji unijnych. Widoczna różnica pomiędzy firmami korzystającymi z funduszy unijnych, a tymi które z nich nie korzystają w badanych rodzajach firm jest istotna statystycznie:  $\text{Chi}^2=8,621$ ;  $p<0,05$ .

Porównując wykorzystywanie funduszy unijnych z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa można zauważyć, że w 2010 roku – w porównaniu do 2009 roku – więcej mikro – oraz małych firm wykorzystuje dotacje unijne, natomiast spada liczba średnich i dużych firm korzystających z funduszy.

## 10.2. Wykorzystywanie środków z funduszy unijnych a kondycja przedsiębiorstw

Podczas I, jak i II tury badań, przedsiębiorcy, którzy korzystali z różnych form dotacji pochodzących z funduszy unijnych, oceniali swoją aktualną sytuację ekonomiczną, na podstawie której byli przyporządkowywani do odpowiednich grup, co przedstawia Tabela 22:

**Tabela 22. Kondycja przedsiębiorstw korzystających z funduszy unijnych podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N = 334)**

Sytuacja przedsiębiorstwa	2009		2010	
	Liczebność	%	Liczebność	%
Długookresowy wzrost	28	23,53%	34	31,47%
Wzrost	9	7,56%	29	13,49%
Długookresowa stabilizacja	23	19,33%	53	24,65%
Stabilizacja	46	23,12%	79	36,74%
Spadek	13	10,92%	17	7,91%
Długookresowy spadek	0	0	3	1,40%

Podczas I tury badań z dotacji unijnych korzystało 119 firm, z czego najwięcej – 23,53% doświadczyło długotrwałego wzrostu przychodów. 23,12% wykorzystujących fundusze unijne przedsiębiorstw zadeklarowało stabilizację swojej sytuacji ekonomicznej, dla 19,33% firm była to długotrwała stabilizacja, natomiast 10,92% doświadczyło spadku dochodów. Ogólnie ujmując, ponad 30% firm korzystających z funduszy unijnych odnotowało poprawienie swojej sytuacji ekonomicznej, ponad 40% stabilizację swojej sytuacji, a żadne z tych przedsiębiorstw nie zadeklarowało długookresowego spadku dochodów.

Podczas II tury badań sytuacja przedstawia się nieco odmiennie: najwięcej firm wykorzystujących fundusze unijne zadeklarowało stabilizację swojej sytuacji finansowej – 36,74%, natomiast 24,65% badanych firm długookresową stabilizację. 31,47% przedsiębiorstw odnotowało długookresowy wzrost, a 13,49% wzrost dochodów. Spadek dochodów stwierdziło 7,91% firm, długookresowy spadek – 1,40%. W sumie, ponad 40% badanych firm odnotowało wzrost dochodów, a 60% stabilizację.

Widoczne jest, że przedsiębiorstwa wykorzystujące fundusze unijne znajdują się w lepszej sytuacji ekonomicznej niż te, które nie ubiegają się o dotacje unijne. Dla porównania, w 2009 roku, 23,11% firm, które nie korzystały z funduszy unijnych odnotowało spadek lub długookresowy spadek dochodów, 17,73% wzrost, a stabilizację zadeklarowało 56,16%. Podczas II tury badań 63,95% firm, które nie korzystają z dotacji unijnych odnotowało stabilizację swoich dochodów, 18,60% zadeklarowało spadek, a 17,44% – wzrost dochodów, w tym długookresowy – 8,04%.

Zarówno w 2009 roku, jak i podczas II tury badań, w 2010 roku, różnice pomiędzy kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw, które korzystają z funduszy

unijnych, a tych, które ich nie wykorzystują jest istotna statystycznie i wynosi:  $\text{Chi}^2 = 39,844$ ,  $p = 0,000$  (2009 rok) oraz  $\text{Chi}^2 = 44,786$ ,  $p = 0,000$  (2010 rok). Wskazuje to na fakt, że wykorzystywanie funduszy unijnych jest czynnikiem różnicującym badane przedsiębiorstwa o różnej kondycji ekonomicznej. Te, spośród badanych przedsiębiorstw, które wykorzystują fundusze unijne, zdają się mieć lepszą kondycję finansową: albo doświadczają wzrostu dochodów, w tym także w dłuższym okresie czasu, albo mają ustabilizowaną sytuację. Na podstawie przeprowadzonych badań nie jest jednak możliwe jednoznaczne stwierdzenie, że taka sytuacja jest wynikiem jedynie uzyskanego dofinansowania, chociaż na pewno ma ono wpływ na sytuację badanych firm.

### 10.3. Korzystanie z pomocy zewnętrznej przy ubieganiu się o środki z funduszy unijnych

Przedsiębiorców, którzy korzystają z funduszy unijnych przy prowadzeniu firmy, poproszono o podanie, czy korzystali z pomocy przy przygotowywaniu wniosku aplikacyjnego lub innych działań projektowych. Ponad połowa badanych firm (132 firmy, 59,50%) korzystała podczas aplikowania o fundusze unijne z różnych form pomocy zewnętrznej. Samodzielnie o dotacje ubiegało się 90 spośród badanych przedsiębiorców, co stanowi 40,50% tej grupy.

W I turze badań (2009 rok) otrzymano odmienne wyniki – wówczas większość spośród firm, która realizowała różne projekty dzięki dotacjom unijnym nie korzystała z pomocy zewnętrznych firm czy konsultantów. W 2009 roku z takiej pomocy skorzystało 40,50% badanych firm – obecnie korzysta z niej 59,50% przedsiębiorstw – różnica ta jest istotna statystycznie ( $\text{Chi}^2=13,573$ ;  $p<0,05$ ). Tendencja wzrostowa jest w tym wypadku naturalna, jeżeli uwzględnimy fakt, że w II turze badań zaobserwowano przyrost liczebności firm, które ubiegają się o dotacje unijne. Co więcej, różne formy pomocy przy występowaniu o fundusze unijne są obecnie łatwo dostępne, choć wciąż stosunkowo kosztowne.

Analizując wyniki otrzymane od respondentów z firm różnej wielkości, można zaobserwować, że najliczniej z pomocy zewnętrznej podczas przygotowywania wniosku korzystały mikroprzedsiębiorstwa – 85 firm (58,20% liczebności tej podgrupy). Małe oraz średnie i duże przedsiębiorstwa korzystały z pomocy w mniejszym stopniu: 37 małych oraz 10 średnich i dużych firm (odpowiednio: 61,70% i 62,50%). Widoczna jest zatem pewna prawidłowość: więcej firm przygotowywało wnioski o otrzymanie funduszy korzystając z pomocy zewnętrznej niż opierając się jedynie na własnych zasobach. Ta różnica nie jest jednak istotna statystycznie:  $\text{Chi}^2 = 0,276$ ,  $p>0,05$ , a zatem nie można jednoznacznie stwierdzić, że zdecydowanie więcej przedsiębiorstw przygotowuje wnioski aplikacyjne korzystając z pomocy zewnętrznej.

## 10.4. Korzystanie z pomocy zewnętrznej przy ubieganiu się o środki z funduszy unijnych a kondycja przedsiębiorstw

Przedsiębiorców, którzy korzystali z różnych form dotacji pochodzących z funduszy unijnych, poproszono o podanie, czy podczas ubiegania się o te środki korzystali z jakichkolwiek form pomocy zewnętrznej, np. podczas przygotowywania wniosku aplikacyjnego czy prowadzenie właściwych działań. Uzyskane odpowiedzi zestawiono z kondycją badanych firm, co przedstawia Tabela 23.

**Tabela 23. Kondycja przedsiębiorstw korzystających z pomocy przy ubieganiu się o środki z funduszy unijnych podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N =171)**

Sytuacja przedsiębiorstwa	2009		2010	
	Liczebność	%	Liczebność	%
Długookresowy wzrost	18	24,66%	10	21,74%
Wzrost	5	6,85%	4	8,70%
Długookresowa stabilizacja	11	15,07%	12	26,09%
Stabilizacja	33	45,21%	13	28,26%
Spadek	6	8,22%	7	15,22%
Długookresowy spadek	0	0	0	0

Podczas badań w 2009 roku, jak i podczas II tury badań, różnice pomiędzy kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw, które korzystały z pomocy zewnętrznej podczas ubiegania się o fundusze unijne, a tych, które z niej nie korzystały nie jest istotna statystycznie i wynosi:  $\text{Chi}^2 = 5,636$ ,  $p > 0,05$  (2009 rok) oraz  $\text{Chi}^2 = 3,366$ ,  $p > 0,05$  (2010 rok). Można zatem uznać, że, chociaż wykorzystywanie funduszy unijnych wydaje się być związane z sytuacją finansową badanych firm, to korzystanie z pomocy przy ubieganiu się o te fundusze nie ma takiego znaczenia.

## 10.5. Plany dotyczące ubiegania się o środki z funduszy unijnych

Aktualnie coraz więcej przedsiębiorców z terenu województwa lubelskiego ubiega się o otrzymanie środków finansowych z funduszy unijnych. Dlatego też zapytano badanych respondentów także o plany na przyszłość – czy zamierzają korzystać z dofinansowania z funduszy unijnych. Okazało się, że większość respondentów nosi się z takim zamiarem – są to 702 firmy, co stanowi 51,30% liczebności badanej grupy.

Udzielone na to pytanie odpowiedzi zestawiono z wynikami z I tury badań (2009 rok). Z zestawienia tego wynika, że w 2010 roku badani przedsiębiorcy zamierzają bardziej licznie aplikować o dotacje unijne niż w roku 2009. Różnica ta jest istotna statystycznie:  $\text{Chi}^2 = 15,848$ ,  $p < 0,05$ . Wydaje się zatem, że wraz

z wpływem czasu, pozyskiwanie funduszy unijnych w celu przeznaczenia ich na różne potrzeby firm staje się coraz bardziej popularne wśród przedsiębiorców z terenu województwa lubelskiego.

W badaniu sprawdzono także związek wielkości firmy z chęcią ubiegania się o dotacje unijne. W tym zakresie dominują mikroprzedsiębiorstwa: 502 firmy (co stanowi 49,30% tej podgrupy respondentów) ma zamiar ubiegać się o dofinansowanie w funduszy UE.; dalej znajdują się małe firmy – 155 (57,20%) oraz średnie i duże – 45 (56,30%). Różnica ta jest istotna statystycznie – w porównaniu wszystkich wielkości firm, najwięcej mikroprzedsiębiorstw zamierza ubiegać się o dotacje z UE:  $\text{Chi}^2 = 6,164$ ;  $p = 0,046$ .

## 10.6. Plany dotyczące ubiegania się o środki z funduszy unijnych a kondycja przedsiębiorstw

Respondentów poproszono również o odpowiedź na pytanie, czy planują w przyszłości aplikować o środki pochodzące z funduszy unijnych. Wyniki odpowiedzi na to pytanie w zestawieniu z kondycją ekonomiczną badanych firm prezentuje Tabela 24.

**Tabela 24. Kondycja przedsiębiorstw planujących ubiegać się o fundusze unijne podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N = 1123)**

Sytuacja przedsiębiorstwa	2009		2010	
	Liczebność	%	Liczebność	%
Długookresowy wzrost	78	16,18%	69	10,76%
Wzrost	29	6,02%	58	9,05%
Długookresowa stabilizacja	126	26,14%	215	33,54%
Stabilizacja	151	31,33%	205	31,98%
Spadek	84	17,43%	87	13,57%
Długookresowy spadek	14	2,90%	7	1,09%

W 2009 roku 57,47% badanych firm, które zamierzają ubiegać się o dotacje unijne w ostatnim okresie doświadczyło stabilizacji ich sytuacji finansowej, 22,20% odnotowało wzrost, a prawie tyle samo firm – 20,30% – spadek dochodów. Podczas II tury badań, 65,52% badanych przedsiębiorstw, które w przyszłości chcą skorzystać z funduszy unijnych, zadeklarowało stabilizację swojej sytuacji, 19,81% doświadczyło wzrostu dochodów, a 14,66% ich spadku. Wynika stąd, że, zarówno w 2009, jak i 2010 roku, głównie firmy o ustabilizowanej kondycji finansowej decydowały się na ubieganie się o fundusze unijne. Dla porównania, w gronie firm, które nie zamierzają aplikować o dotacje unijne, w 2009 roku było 60,69% firm o ustabilizowanej sytuacji finansowej, 23,29% firm, które odnotowały spadek dochodów oraz 16% tych, które doświadczyły wzrostu. W 2010 roku wyniki przedstawiały się podobnie: 61% firm deklarowało stabilizację, 19,67% spadek dochodów, a 19% ich wzrost. Różnice pomiędzy kondycją ekonomiczną

przedsiębiorstw, które planują ubiegać się o fundusze unijne w przyszłości, a tymi, które nie mają tego zamiaru była istotna statystycznie podczas I i II tury badań:  $\chi^2 = 43,709$ ,  $p = 0,000$  (2009 rok) oraz  $\chi^2 = 29,988$ ,  $p = 0,000$  (2010 rok). Można zatem przyjąć, że najkorzystniejszą sytuacją, która sprzyja podejmowaniu decyzji o ubieganiu się o fundusze unijne jest stabilizacja, ale, jednocześnie, może być ona czynnikiem utrudniającym podjęcie tej decyzji, gdy przedsiębiorstwa popadają w stagnację, próbę utrzymania aktualnego stanu rzeczy z zaniechaniem wszelkich prób nowych sposobów postępowania.

## 10.7. Spozrzeganie środków z funduszy unijnych jako szansy na rozwój przedsiębiorstw

Podczas badania ilościowego sprawdzono także przekonania przedsiębiorców, czy możliwość uzyskania dotacji z funduszy UE jest przez nich uważana za szansę na rozwój własnych przedsiębiorstw. W tym wypadku, zdecydowana większość przedsiębiorców uważa, że możliwość uzyskania dotacji z funduszy unijnych stanowi szansę dla ich firmy – sądzi tak 959 respondentów, co stanowi 70,10%. Przeciwnego zdania jest 410 respondentów (29,90%). Różnica pomiędzy przedsiębiorcami, którzy uważają fundusze unijne za szansę rozwoju dla swoich firm a tymi, którzy tak nie uważają, jest istotna statystycznie:  $\chi^2 = 12,035$ ;  $p = 0,002$ .

Podobne wyniki uzyskano w I turze badań – wówczas 881 firm (68,8%) uważało możliwość skorzystania z funduszy unijnych za szansę na rozwój swojej firmy, a innego zdania było 403 przedsiębiorców (31,40%).

W badaniu uwzględniono także wielkość firmy – również w tym przypadku zaobserwowano więcej przedsiębiorców, niezależnie od wielkości ich firmy, którzy uważają dotacje unijne za szansę dla swojego przedsiębiorstwa. Tendencja ta dotyczy zwłaszcza mikroprzedsiębiorstw – wśród nich jest o tym przekonanych 689 (67,50%) firm, następnie małych firm – 207 (77%) oraz średnich i dużych przedsiębiorstw – 63 (78,80%). Jednocześnie, to wśród respondentów ze średnich i dużych firm najliczniejsze jest przekonanie, że fundusze unijne stwarzają szansę rozwoju: uważa tak aż 78,80% badanych z tej grupy, przeciwnego zdania jest 21,30%. Można zatem stwierdzić, że niezależnie od wielkości firmy, przedsiębiorcy są generalnie przekonani o możliwych korzyściach dla ich firm płynących z korzystania z funduszy UE.

W grupie badanych przedsiębiorców wielu chciałoby aplikować o fundusze unijne na finansowanie różnych działań swoich firm. W związku z tym wydało się interesujące, czy przedsiębiorcy z terenu województwa lubelskiego uważają fundusze unijne za szansę na rozwój. Odpowiedzi respondentów z uwzględnieniem ich sytuacji ekonomicznej zawiera Tabela 25.

W 2009 roku prawie 20% badanych przedsiębiorców, którzy uważali, że możliwość otrzymania dotacji z funduszy unijnych stanowi szansę na rozwój ich firm odnotowało wzrost dochodów, 58,30% zadeklarowało stabilizację ich sytuacji, a 21,86% – spadek dochodów. Podobne rozkładają się wyniki w 2010 roku: 20,05% przedsiębiorców, którzy uważają fundusze unijne za szansę deklaruje

wzrost swoich dochodów, 64,12% stabilizację, natomiast 15,83% – spadek. Różnica pomiędzy kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw, które spostrzegają fundusze unijne jako szansę na rozwój swoich przedsiębiorstw, a tymi, które są przeciwnego zdania okazała się istotna statystycznie jedynie podczas drugiej tury badań, gdzie wyniosła:  $\text{Chi}^2 = 19,246$ ,  $p = 0,000$ , natomiast podczas I tury badań nie była istotna:  $\text{Chi}^2 = 9,278$ ,  $p > 0,05$ . Wydaje się zatem, że, ponownie, to stabilna sytuacja przedsiębiorców jest czynnikiem skłaniającym ich do spostrzegania funduszy europejskich jako szansy na rozwój swoich firm.

**Tabela 25. Kondycja przedsiębiorstw postrzegających fundusze unijne jako szansę na rozwój podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N =1619)**

Sytuacja przedsiębiorstwa	2009		2010	
	Liczebność	%	Liczebność	%
Długookresowy wzrost	91	12,28%	87	9,91%
Wzrost	56	7,56%	89	10,14%
Długookresowa stabilizacja	225	30,36%	304	34,62%
Stabilizacja	207	27,94%	259	29,50%
Spadek	130	17,54%	126	14,35%
Długookresowy spadek	32	4,32%	13	1,48%

Badani przedsiębiorcy z terenu województwa lubelskiego byli przedstawicielami pięciu branż, ich firmy były różnej wielkości: mikro-, małe – oraz średnie i duże przedsiębiorstwa. Wśród badanych firm znajdowały się przedsiębiorstwa o ustabilizowanej sytuacji finansowej, takie, które odnotowywały wzrost dochodów oraz takie, które doświadczały spadku dochodów i borykały się z licznymi problemami. Pomimo tego zróżnicowania, wśród respondentów dominowało pozytywne nastawienie względem funduszy europejskich: przedsiębiorcy dostrzegają w nich, na ogół, szansę na rozwój swoich firm, planują z nich korzystać w najbliższej przyszłości.

Analizując wypowiedzi z I i II tury badań, można zauważyć pewną prawidłowość: to stabilna sytuacja wydaje się być głównym czynnikiem związanym z planami odnośnie przyszłego aplikowania o fundusze unijne, jednak przedsiębiorstwa, które nie zamierzają aplikować o fundusze unijne także najczęściej mają ustabilizowaną sytuację. Możliwe jest, że do stabilnej kondycji firmy musi dojść przekonanie o pozytywnej, prorozwojowej roli dotacji z środków unijnych, aby przedsiębiorca podjął decyzję o próbie ich pozyskania.

Pośród firm, które korzystają aktualnie z funduszy w 2009 roku dominowały te, które odnotowały wzrost dochodów, a w 2010 roku te przedsiębiorstwa, które mają ustabilizowaną sytuację. Aczkolwiek nie można jednoznacznie stwierdzić, że dobra kondycja firm wynika wprost z otrzymywanych przez nie dotacji ze środków europejskich, to, w świetle otrzymanych wyników można przyjąć, że z pewnością istnieje pomiędzy tymi faktami związek.

## **11. Przygotowania przedsiębiorców do Mistrzostw Europy w piłce nożnej w 2012 r.**

Mające odbyć się w Polsce w roku 2012 Mistrzostwa Europy w piłce nożnej to, oprócz funduszy unijnych i spostrzeganej sytuacji gospodarczej, trzeci czynnik pochodzący z otoczenia zewnętrznego przedsiębiorstwa, który poddaliśmy analizie w niniejszych badaniach. Imprezę o tak masowym charakterze oraz wysiłek organizacyjny kraju będącego jej gospodarzem z pewnością należy rozpatrywać w kategoriach ekonomicznych. Mamy i będziemy mieć do czynienia ze zwiększonym popytem na określone rodzaje dóbr i usług, a co za tym idzie należy spodziewać się zwiększenia dochodów ze sprzedaży i wzrostu zatrudnienia w niektórych branżach. Do badań wybraliśmy te z nich, które, jak wynikało z wcześniejszych analiz teoretycznych, mają największy związek ze zmianami wynikającymi z organizacji turnieju. Należą do nich:

- Budownictwo – z uwagi na remonty i powstawanie infrastruktury drogowej kolejowej i lotniczej, stadionów oraz obiektów noclegowych i rekreacyjnych.
- Transport – z uwagi na dostawy towarów i surowców związanych z budownictwem oraz na przewozy pasażerskie tuż przed i w trakcie trwania mistrzostw.
- Zakwaterowanie i gastronomia – z uwagi na spodziewany istotny wzrost zapotrzebowania na tego typu usługi w czasie bezpośrednio związanym z turniejem generowany przez przybywających kibiców, ale także i klientów rodzimych oraz ze względu na przygotowania bazy noclegowej przed mistrzostwami.
- Usługi, w tym turystyczne – z uwagi na potencjalną możliwość potraktowania kibica zagranicznego jako turysty, który w czasie między meczami mógłby skorzystać z oferty zwiedzania bądź wypoczynku.
- Handel – ze względu na potencjalny wzrost popytu na dobra niezbędne do przygotowania i obsługi zwiększonego zapotrzebowania w ww. branżach, w szczególności handel artykułami spożywczymi, budowlanymi, wykończenia wnętrz.

Dane z poprzedniej edycji prowadzonych przez nas badań, jak i liczne głosy ekspertów skłaniają jednak do traktowania zmian popytu w ww. branżach

---

<sup>53</sup> Mgr, firma Laboris Konrad Konefał, Dr, ekspert.



w charakterze lokalnym i krótkotrwałym. Przesłanki te zdają się wskazywać, że zmiany będą dotyczyć jedynie obszarów geograficznych skoncentrowanych wokół miast, w których odbywać się będą mecze. Wprawdzie teoretycznie nie ma przeszkód, aby firma z Lubelszczyzny świadczyła usługi w Warszawie, czy innych miastach na zachodzie Polski, to jednak praktycznie bariery wejścia na odległe rynki są na tyle wysokie, że w krótkim czasie trwania mistrzostw świadczenie na nich usług lub sprzedaż towarów mogłyby stać się nieopłacalne. Z drugiej jednak strony wiele rodzajów działalności nie jest zależna od siedziby przedsiębiorstwa (jak na przykład handel z wykorzystaniem Internetu, transport towarów na długich trasach), a i istnieją szanse przyciągnięcia kibiców – klientów na Lubelszczyznę (np. poprzez ciekawą ofertę turystyczną). W branży gastronomicznej i związanej z przewozem osób należy także oczekiwać z kolei wzrostu popytu generowanego przez klientów z regionu.

Okazuje się, że wpływ Mistrzostw Europy w piłce nożnej na działania przedsiębiorców z Lubelszczyzny w teoretycznych analizach nie jest jednoznaczny. Z tego właśnie względu podjęto próbę jego zbadania, pytając bezpośrednio zarządzających przedsiębiorstwami z ww. branż o różne aspekty z tym związane. Dzięki dwóm edycjom badań w odstępie jednego roku (czerwiec 2009 r. i 2010 r.) możliwe było także ujęcie zmian w czasie.

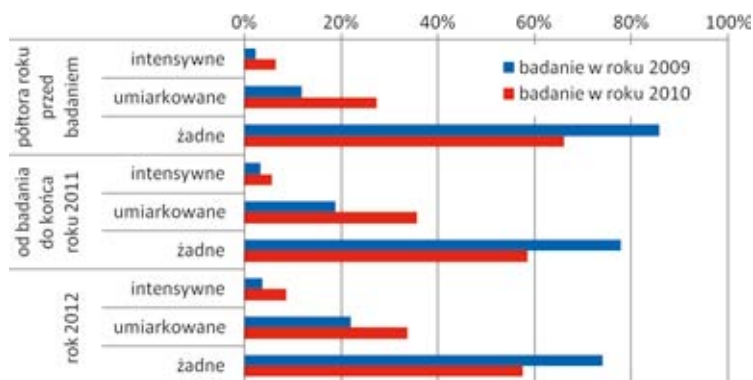
### 11.1. Podejmowanie działań w związku z mistrzostwami

Podobnie jak w poprzedniej edycji badań, tak i w tej zdecydowana większość ankietowanych (ok. 60%) twierdzi, że kierowane przez nich przedsiębiorstwa w żaden sposób nie przygotowują się ani nie będą się przygotowywać do turnieju finałowego mistrzostw Europy w piłce nożnej. W porównaniu jednak z pierwszą edycją badań odsetek ten zmalał o ok. 20 punktów procentowych (rys. 106), co może świadczyć o tym, że więcej przedsiębiorców upatruje w tej imprezie szansy na osiągnięcie korzyści, a także wynika zapewne z krótszego niż przed rokiem czasu do jej rozpoczęcia. Nadal jednak, mimo nieznacznego wzrostu, udział w próbie badawczej podmiotów, które podjęły lub zamierzają podjąć przygotowania intensywne jest znikomy i nie przekracza 4%. Wzrósł natomiast wyraźnie (pomiędzy 11 a 17 punktów procentowych w zależności od analizowanej perspektywy czasowej) odsetek tych, którzy twierdzą, że ich przygotowania mają lub będą miały charakter umiarkowany.

Porównując deklaracje przedsiębiorców dotyczące zrealizowanych i planowanych przygotowań zauważyć można ponadto, że odsetek tych, którzy dopiero podejmą działania do roku 2011 jest tylko o 7,5 punktów procentowych wyższy niż tych, którzy już to zrobili. Pytanie o przygotowania w roku 2012 zwiększa ten odsetek już tylko o 1,5%. Wprawdzie można zauważyć tendencję polegającą na tym, że im bliżej mistrzostw tym więcej przedsiębiorstw podejmie związane z nimi działania, to jednak jest ona na tyle słaba, że nie uprawnia do wyciągania na jej podstawie istotnych wniosków. Wydaje się, że wielkość ok. 40% przedsiębiorstw, które w jakikolwiek sposób przygotowują się do turnieju jest wielkością nie

do przekroczenia. Warto przy tym pamiętać, że w gronie tych firm zdecydowana większość deklaruje przygotowania umiarkowane, związane z niewielkimi zmianami organizacyjnymi.

**Rysunek 106. Odsetek przedsiębiorców podejmujących i zamierzających podjąć intensywne, umiarkowane bądź żadne przygotowania do turnieju. Porównanie wyników badań w latach 2009 i 2010**

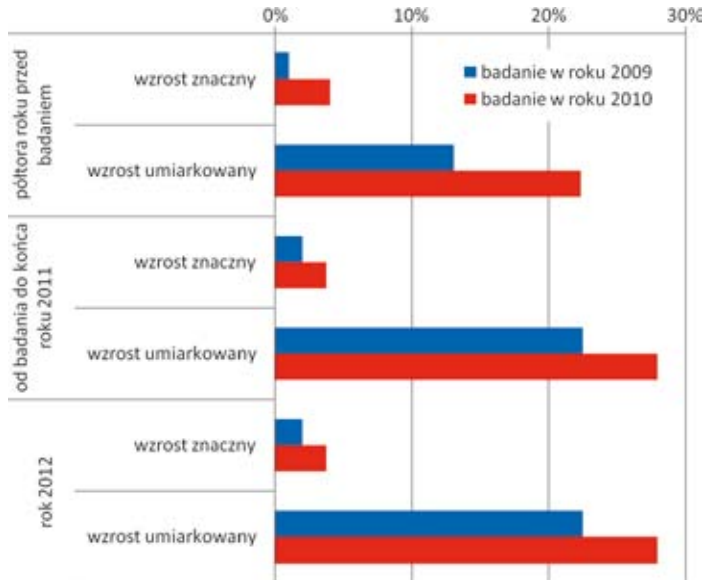


Niepodjęcie działań przygotowawczych do turnieju idzie w parze z przekonaniem, że w związku z mistrzostwami ani dochody ze sprzedaży ani poziom zatrudnienia nie ulegnie zmianie. W odniesieniu do okresu półtora roku przed badaniem wielkości te nie zmieniły się w przypadku 70% (sprzedaż) i 85% (zatrudnienie) ankietowanych przedsiębiorstw. Oznacza to, że nawet część z tych firm, które poczyniły już jakieś przygotowania do turnieju ani nie zwiększyła ani nie zmniejszyła liczby zatrudnionych, a także nie zanotowała zmian w dochodach ze sprzedaży, które mogłyby mieć z wiążek z turniejem. Jest to wynik, co do zasady podobny do uzyskanego w pierwszej edycji badań, jednakże odsetek firm nie spodziewających się zmian w zakresie ww. kategorii był w roku 2010 od 6 do 10 punktów procentowych niższy od uzyskanego w roku 2009 (rys. 109 i 110). Zaznacza się tu efekt bliskości rozpoczęcia turnieju, choć jest on mało wyraźny.

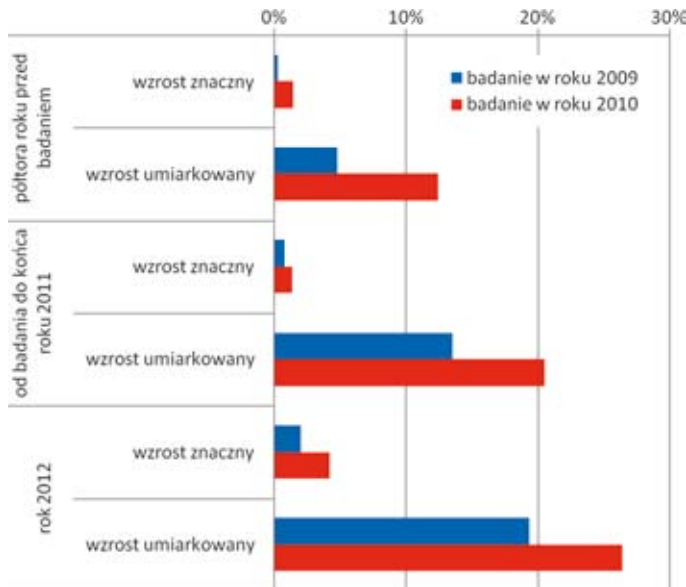
Podobnie jak w przypadku omawianych wcześniej przygotowań, tak i tutaj zauważyć można tendencję polegającą na tym, że im bliżej meczu otwarcia tym rośnie odsetek przedsiębiorców przewidujących związany z turniejem wzrost dochodów ze sprzedaży i zatrudnienia. Widoczna jest jednak różnica pomiędzy obiema prognozowanymi kategoriami. O ile w przypadku dochodów ze sprzedaży pomiędzy perspektywą „do roku 2011” i „rok 2012” różnica jest minimalna, o tyle w przypadku zatrudnienia jest ona znacząca i wynosi w drugiej edycji badań 8 punktów procentowych (rys. 107 i 108). Warto także zauważyć, że odsetki respondentów spodziewających się wzrostu dochodów ze sprzedaży są nieco wyższe niż odsetki przewidujących w swoich firmach wzrost zatrudnienia. Oznacza to, że część firm spodziewa się osiągnąć dodatkowe przychody nie dokonując zmian liczby zatrudnionych.

Teza o niewielkim wpływie mistrzostw na działania i przewidywania lubelskich przedsiębiorców znajduje potwierdzenie w danych jakościowych uzyskanych

**Rysunek 107. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu dochodów ze sprzedaży w związku z turniejem. Porównanie wyników badań w roku 2009 i 2010**



**Rysunek 108. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu liczby zatrudnionych w związku z turniejem. Porównanie wyników badań w roku 2009 i 2010**



z wywiadów grupowych i indywidualnych. Dominuje przekonanie, że Euro 2012 jest na terenie województwa niewykorzystaną szansą, głównie z powodu

zaniedbania promocji regionu ze strony lokalnych decydentów oraz trudności, z którymi boryka się region, do których należą przede wszystkim słaba infrastruktura drogowa skutkująca brakiem sieci połączeń z innymi ośrodkami w kraju, a w konsekwencji umiejscowieniem w tzw. Polsce B.

*W porównaniu z innymi regionami i w zestawieniu z tym, że jesteśmy tak blisko granicy z Ukrainą, moim zdaniem jesteśmy bardzo pominięci w tych bezpośrednich inwestycjach. Stąd takie a nie inne nastawieni. Ludzie myślą, że nic nie będą mogli uzyskać, bo Euro 2012, mimo że tak blisko, to jednak przejdzie nam koło nosa i obejdziemy się smakiem. Bo mimo, że faktycznie jesteśmy i blisko stolicy i blisko Ukrainy, która będzie współorganizatorem mistrzostw i moglibyśmy coś z tego wyciągnąć. Wydaje mi się, że jest to brak świadomości i negatywna kampania w mediach – mówi jeden z przedsiębiorców podczas wywiadu indywidualnego.*

Przedsiębiorcy powątpiewają także w możliwość przyciągnięcia na Lubelszczyznę kibiców – turystów. Przedsiębiorca z Białej Podlaskiej podkreśla: *Wydaje mi się, że nie ma tutaj, po co się zatrzymywać, nie ma jakiegos punktu, bo dla nich nie stanowimy takiego punktu centralnego, tak żeby przyjechać tutaj specjalnie do Białej. Wydaje mi się, że to w ogóle nie wpłynie, my nawet nie odczujemy.*

Podobnie jak w poprzedniej edycji badań, tak i w tej w opiniach przedsiębiorców przewijają się cztery główne tematy:

- Słaba jakość infrastruktury drogowej z powodu której kibice – turyści raczej na Lubelszczyznę nie zawitają.
- Słabość konkurencyjna regionalnych firm, które przegrywają rywalizację na ogólnopolskim rynku ze względu na wysokie bariery wejścia na rynki z dala od własnej siedziby.
- Zbyt krótki okres trwania mistrzostw, który sprawia, że nie opłaca się podejmować znaczących inwestycji, gdyż mogłyby one się nie zwrócić.
- Brak odpowiednich obiektów sportowych i rekreacyjnych, które mogłyby przyciągnąć drużyny uczestniczące w turnieju.

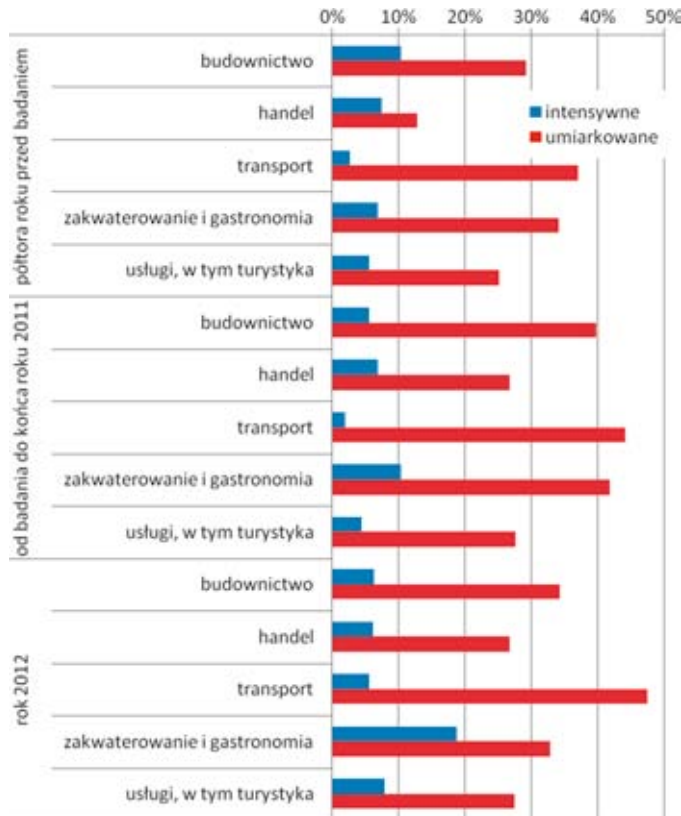
Niektórzy z przedsiębiorców upatrują jednak w organizacji mistrzostw szansy na zwiększenie dochodów, choć jedynie incydentalnej i krótkotrwałej, która w dłuższej perspektywie nie przełoży się na funkcjonowanie firmy. Ilustrują to dobrze wypowiedzi przedsiębiorców z Lublina z branży noclegowej i gastronomicznej: *Ja się bardzo cieszę. Będzie dużo meczów piłkarskich, będą siedzieć przed telewizorami i będą pizze zamawiać, no. Jestem takim optymistą troszeczkę.[...] Ja się bardzo cieszę, bo będą pierożki jeść. [...] Ja na pewno kupię plazmę do sali śniadaniowej, żeby tam nikt nie pominął ani minuty.*

Można także wyróżnić przedsiębiorców, którzy nie spodziewają się, że organizacja Euro 2012 bezpośrednio przyczyni się do poprawy stanu regionalnej gospodarki, czy też będzie stanowić katalizator jej rozwoju. Uważają jednak, że – w dłuższej perspektywie – region zyska na przygotowaniach do mistrzostw, zwłaszcza w zakresie infrastruktury drogowej. Ilustrują to dwie poniższe wypowiedzi: *Ilość funduszy strukturalnych, które spływają na Lubelszczyznę, a także perspektywa organizowania przez Polskę i Ukrainę Euro 2012, mimo, że główne działania pominią Lubelszczyznę, sprawia, że moim zdaniem będziemy beneficjentami tego przedsięwzięcia. Także wydaje mi się, że wszystko idzie ku lepszemu.*

*Ja myślę, że bardziej się przełoży to Euro 2012 w Polsce w [dłuższej] perspektywie czasu. W ogóle na całą Polskę, na turystykę przyjazdową. Wydaje się, że Polska jest chyba nie doceniana jako kraj przyjazdowy, a myślę, że to się zmieni właśnie po Euro 2012. I wtedy automatycznie przełoży się na takie tereny jak nasze, które, które mają dużo zalet. Są dziewicze, bardzo naturalne, o charakterze, o krajobrazie naturalnym.*

Wyniki badań ilościowych dostarczają informacji o tym, że w okresie półtora roku przed wizytą ankietera u respondenta największy odsetek firm, które podjęły jakiegokolwiek przygotowania w związku z mistrzostwami odnotowano w branży budowlanej, transportowej oraz związanej z zakwaterowaniem i gastronomią (po ok. 40%), przy czym kategoria „przygotowania intensywne” najliczniej reprezentowana jest wśród budowlanców (rys. 109).

**Rysunek 109. Odsetek przedsiębiorców z różnych branż podejmujących i zamierzających podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania do turnieju w miarę „zbliżania się” do jego rozpoczęcia.**



Im respondenci z ww. branż pytani byli o bliższą do rozpoczęcia turnieju perspektywę czasową tym odsetek deklarujących podjęcie przygotowań do niego był wyższy (do ponad 50%). Najbardziej wyraźnie zjawisko to zaobserwowano w branży hotelarsko-gastronomicznej, w której odsetek podmiotów planujących

w roku 2012 intensywne przygotowania do mistrzostw wyniósł niemal 20%, a łącznie z kategorią „przygotowania umiarkowane” przekroczył połowę badanych. Odwrotna tendencja widoczna była wśród firm budowlanych. W miarę „zbliżania się” do turnieju odsetek firm planujących przygotowania do niego, wprawdzie nieznacznie, ale maleje, szczególnie w zakresie kategorii „przygotowania intensywne”. W branży transportowej z kolei wzrost odsetka deklarujących podjęcie przygotowań w związku ze „zbliżaniem się” do meczu otwarcia dotyczy głównie kategorii „przygotowania umiarkowane”.

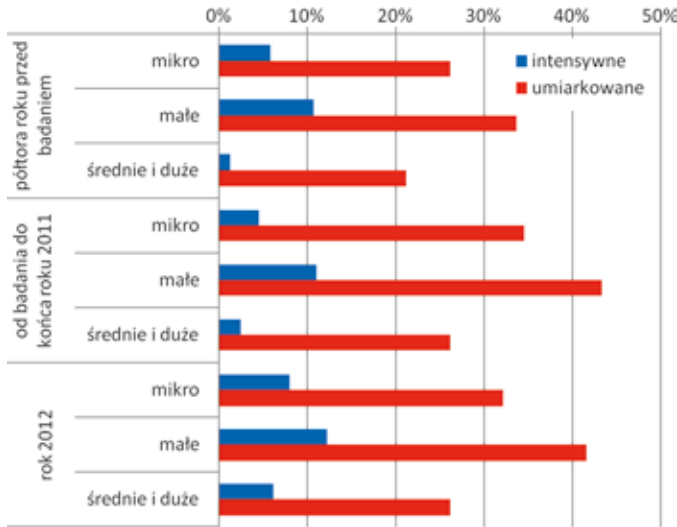
Na podstawie powyżej przytoczonych danych można stwierdzić, iż branżami, w których najwięcej przedsiębiorców podjęło lub zamierza podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania powodujące zmiany organizacyjne związane z EURO 2012 są budownictwo, transport oraz zakwaterowanie i gastronomia. Wpływ mistrzostw obecnie najbardziej wyraźny jest wśród budowlanców, zaś czas tuż przed i w trakcie turnieju największy wpływ wywoła wśród hotelarzy i restauratorów. Należy jednak pamiętać, iż w przypadku każdej z ww. branż odsetek przedsiębiorców deklarujących, iż nie podejmują i nie podejmą żadnych przygotowań wynosi około 50%. Najmniej „podatne” na zmiany związane z EURO 2012 są natomiast firmy handlowe i usługowe, w tym świadczące usługi turystyczne. Tutaj odsetek przygotowujących się nie przekracza 35%, a w niektórych podgrupach jest o prawie 10 punktów procentowych niższy. W żadnej branży kategoria „przygotowania intensywne” nie przekracza ok. 10% z wyjątkiem hotelarzy i restauratorów, wśród których w roku 2012 aż niemal 19% deklaruje wprowadzenie tego typu zmian.

Analizując z kolei powyższy aspekt w grupach wyróżnionych ze względu na wielkość firmy okazuje się, że odsetek firm planujących lub już realizujących zmiany organizacyjne związane z mistrzostwami jest najwyższy wśród podmiotów małych zatrudniających pomiędzy 9 a 50 pracowników (rys. 110). W odniesieniu do okresu półtora roku przed badaniem jest ich ok. 45% a do kolejnych ok. 55% i są to wartości od 13 do 23 punktów procentowych wyższe od pozostałych grup. Najmniej „zainteresowane” mistrzostwami są firmy średnie i duże wśród, których aż ok. 70% podmiotów w odniesieniu do każdej perspektywy czasowej deklaruje niepodejmowanie żadnych przygotowań związanych z turniejem.

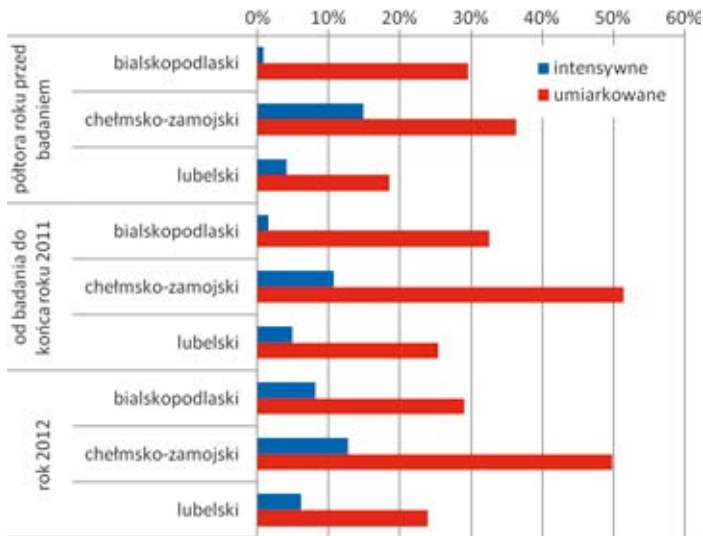
Bardziej aktywne niż pozostałych podejście firm małych może mieć związek z ich cechami, o których pisaliśmy w rozdziale czwartym. Są one z jednej strony organizmami, w których procesy zmian i decyzji przebiegają szybciej niż w podmiotach średnich i dużych, z drugiej zaś mają większy potencjał ekonomiczny i zdolność finansowania nowych przedsięwzięć niż firmy mikro.

Analizując przygotowania przedsiębiorstw do mistrzostw w grupach wyróżnionych ze względu na subregion województwa lubelskiego, w którym mają one siedzibę zauważyć można, iż największy odsetek tych, które podjęły i zamierzają podjąć w tym zakresie działania znajduje się w subregionie chełmsko-zamojskim. W zależności od perspektywy czasowej, której dotyczyło pytanie wynosi on od 30% do 37%. Jest on wyraźnie wyższy niż w przypadku dwóch pozostałych subregionów, a różnica wynosi od 20 do 28 punktów procentowych (rys. 111). Trudno zinterpretować taką informację, gdyż znaczna odległość od Warszawy – najbliższego miasta, w którym rozgrywane będą mecze – sugerowałaby raczej

**Rysunek 110. Odsetek przedsiębiorców zarządzających różnej wielkości firmami podejmujących i zamierzających podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania do turnieju w miarę „zbliżania się” do jego rozpoczęcia.**



**Rysunek 111. Odsetek przedsiębiorstw mających siedziby w poszczególnych subregionach woj. lubelskiego podejmujących i zamierzających podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania do turnieju w miarę „zbliżania się” do jego rozpoczęcia.**



najmniejszą aktywność podmiotów z tego subregionu. Być może jednak bliskość granicy z Ukrainą i spodziewane zyski z obsługi ruchu tranzytowego i przygranicznego tę aktywność wzmagają. Dane z badań jakościowych nie potwierdzają jednakże tej tezy. Jeden z chełmskich przedsiębiorców uczestniczących w wywiadzie grupowym stwierdza wręcz: *Ale generalnie to takie złudne jest, że my tutaj*

z Ukrainą graniczymy, a jednak nic w sumie nie będziemy z tego mieli. Trudno ustalić co było przyczyną tego, że respondenci z subregionu chełmsko-zamojskiego częściej niż pozostali deklarowali podjęcie lub zamiar podjęcia przygotowań do EURO 2012.

Warto także zauważyć, że grupą, wśród której najmniej badanych wprowadziło lub zamierza wprowadzić zmiany organizacyjne związane z turniejem są przedsiębiorcy z subregionu lubelskiego. Do tej pory aktywności takiej nie podjęło 77% z nich, a w odniesieniu do roku 2012 nie planuje jej podjąć aż 70%. Powyższe odsetki są tylko niewiele mniejsze w gronie przedsiębiorców z subregionu białkopodlaskiego.

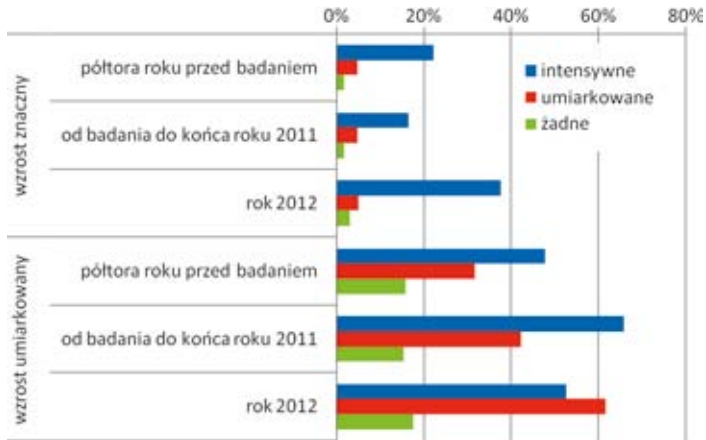
## 11.2. Oddziaływanie mistrzostw na kondycję ekonomiczną przedsiębiorstw

Pisaliśmy wcześniej, że zdecydowana większość badanych przedsiębiorców ani nie podejmuje przygotowań związanych z mistrzostwami ani nie spodziewa się z tego tytułu wzrostu dochodów ze sprzedaży. Nie planuje także zatrudniać nowych pracowników. Są jednak tacy, którzy upatrują w okolicznościach związanych z turniejem szansy na zwiększenie zysków, a niektórzy już ją wykorzystują. Okazuje się, że wśród firm, w których już zaistniały istotne zmiany organizacyjne związane z przygotowaniem do turnieju znajduje się ponad 20% takich, które w okresie półtora roku przed badaniem odnotowały znaczny wzrost dochodów ze związanej z EURO 2012 sprzedaży, a niemal połowa kolejnych mówi o wzroście umiarkowanym. W grupie tych, którzy zaplanowali na rok 2012 podjęcie intensywnych przygotowań do turnieju odsetek spodziewających się znacznego wzrostu dochodów ze sprzedaży sięga prawie 40%, a łącznie z przewidującymi wzrost umiarkowany daje to 85%. (rys. 112). Nieco mniejsze odsetki przewidujących wzrost dochodów ze sprzedaży odnotowano w grupie przedsiębiorstw, które zrealizowały lub zaplanowały umiarkowane przygotowania do mistrzostw. Niemniej jednak w obu grupach przedsiębiorcy „wzrostowi” stanowią zdecydowanie większy odsetek niż w gronie tych, którzy nie podjęli lub nie zamierzają podjąć żadnych zmian organizacyjnych związanych z EURO 2012, choć i wśród nich trafiają się i tacy, którzy liczą na umiarkowane bądź znaczne wzrosty przychodów ze sprzedaży.

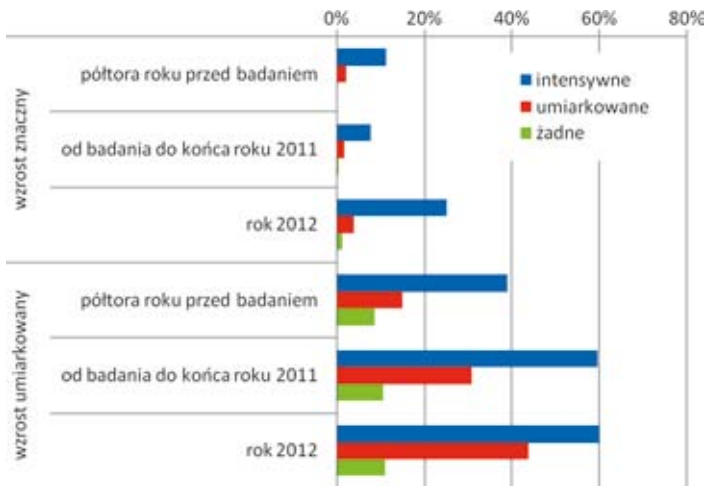
Podobna do omówionej powyżej, sytuacja ma miejsce w przypadku odnotowanych lub planowanych związanych z mistrzostwami wzrostów liczby zatrudnionych (rys. 113). Okazało się, że przedsiębiorstw, które już zatrudniły bądź zamierzają zatrudniać nowych pracowników najwięcej jest w gronie deklarujących podjęcie intensywnych przygotowań do turnieju. Odsetki te są jednak nieco mniejsze niż w przypadku analiz dotyczących wzrostu dochodów ze sprzedaży. Oznacza to, że część badanych podmiotów zamierza osiągnąć większe dochody przy niezmiętej liczbie pracowników, choć należą one do mniejszości. Z drugiej strony jest i taka grupa przedsiębiorstw, która, pomimo iż nie zamierza wprowadzać jakichkolwiek zmian organizacyjnych planuje zwiększenie ilości związanego z EURO 2012 personelu.



**Rysunek 112. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu związanych z EURO 2012 dochodów ze sprzedaży w zależności od rodzaju podjętych lub planowanych do podjęcia przygotowań do turnieju**



**Rysunek 113. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się związanego z EURO 2012 wzrostu liczby zatrudnionych w zależności od rodzaju podjętych lub planowanych do podjęcia przygotowań do turnieju.**

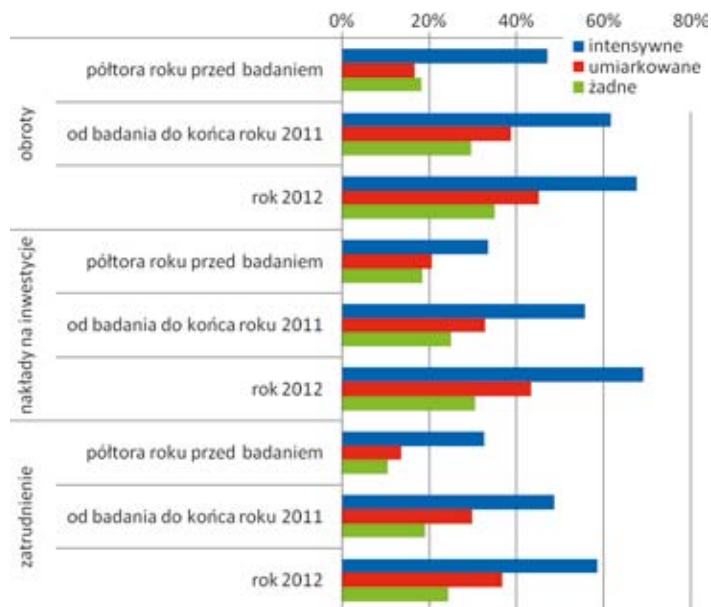


Powyższe analizy dotyczyły zmian wielkości przychodów ze sprzedaży i liczby kadry pracowniczej, które jednoznacznie można powiązać z okolicznościami dotyczącymi zbliżających się mistrzostw. Ostatnia w tej części książki analiza ujmuje wpływ przygotowań do tej imprezy na wzrost obrotów, nakładów na inwestycje i liczby zatrudnionych ogólnie – bez wyraźnego powiązania z turniejem (rys. 114).

Okazuje się, że w tym przypadku także najwięcej firm, które zanotowały w roku 2009 lub spodziewają się na koniec roku 2010 i 2011 zwiększenia wartości trzech wskazanych na wykresie kategorii (obroty, inwestycje, nakłady) jest

w gronie tych, którzy zrealizowali bądź zrealizują intensywne przygotowania do mistrzostw. Wprawdzie odsetki te są wyraźnie mniejsze niż w przypadku dwóch poprzednich analiz, a różnice pomiędzy przygotowującymi się intensywnie, umiarkowanie i wcale nie są tak duże, to wyraźnie można zaobserwować związek pomiędzy przygotowaniem do mistrzostw a kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw. Na podstawie uzyskanych danych nie można jednak rozstrzygnąć czy to fakt podjęcia przygotowań wpływa na poprawę kondycji ekonomicznej czy też w im lepszej sytuacji znajdują się badane firmy tym podejmują bardziej intensywne przygotowania do turnieju.

**Rysunek 114. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu obrotów, nakładów na inwestycje i liczby zatrudnionych w zależności od rodzaju podjętych lub planowanych do podjęcia przygotowań do turnieju.**



Zdecydowana większość badanych przedsiębiorców nie spodziewa się, aby perspektywa zbliżających się mistrzostw Europy w piłce nożnej wpłynęła na działalność zarządzanych przez nich firm, choć w porównaniu z badaniem w roku poprzednim (2009) odsetek ten dość znacznie zmalał. Twierdzą oni, że nie przełożą się one ani na dochody ze sprzedaży ani na zatrudnienie. Jednakże część respondentów ma przeciwne zdanie. Najwięcej z nich reprezentuje branżę budowlaną i małe firmy. Wśród tych, którzy podjęli lub zamierzają podjąć intensywne działania związane z mistrzostwami zdecydowana większość osiągnęła lub spodziewa się osiągnąć zwiększone dochody ze sprzedaży, a także zatrudnić nowych pracowników. W gronie firm przygotowujących się w jakimkolwiek stopniu do tej sportowej imprezy jest także więcej niż wśród nie podejmujących takich przygotowań podmiotów będących w lepszej kondycji ekonomicznej. Szkoda tylko, że fakt przygotowań do turnieju dotyczy nie więcej niż 10% badanych.

Bohdan Rożnowski<sup>54</sup>

## 12. Postrzeganie sytuacji gospodarczej w regionie

W dzisiejszym zglobalizowanym świecie zdominowanym przez mass-media. Budowanie wrażeń jest silnie zakotwiczone w treściach, które podsuwają nam dziennikarze. Prawdopodobnie to treści publikatorów mają większy wpływ na przekonania ludzi niż ich własne doświadczenia. Przeglądając prasę, czy Internet codziennie natrafiamy na katastroficzne nagłówki głoszące istnienie strasznych zagrożeń dla gospodarki. Buduje to wrażenie złej sytuacji gospodarczej i dużej niepewności. Jednak równocześnie badania opinii publicznej pokazują, że Polacy spostrzegają własną sytuację finansową jako coraz lepszą (*Diagnoza społeczna 2009*).

W tej sytuacji kluczowym zagadnieniem poszukiwania uwarunkowań powodzenia w biznesie jest analiza przekonań przedsiębiorców. Ten subiektywny aspekt został już dostrzeżony i doceniony przez psychologów przedsiębiorczości (Łąguna, 2010). Ponieważ to reprezentacja poznawcza sytuacji zakorzeniona w głowach przedsiębiorców jest podstawą do podejmowania przez nich decyzji dotyczących zachowań przedsiębiorczych: stawiania celów biznesowych i określania sposobu ich realizacji. Również badania Phelps'a wskazują, że to jak przedsiębiorcy spostrzegają sytuację i jej rozwój w przyszłości silnie określa sposób ich działania na rynku. Dotyczy to zarówno planów działalności jak i polityki kadrowej kierowanego przez nich przedsiębiorstwa (Phepls i Zoega, 2001).

Trzeba jednak wziąć pod uwagę, że zasięg działania firmy kierowanej przez konkretnego przedsiębiorcę będzie miał kluczowe znaczenie określając horyzont zainteresowań, w którym będą poszukiwane informacje o stanie otoczenia gospodarczego. Przedsiębiorcy działający lokalnie więcej uwagi będą poświęcać sytuacji na rynku lokalnym niż globalnym. Kryzys finansowy dostrzegany jest przez nich tylko w tych aspektach, w których oddziałuje na rynki lokalne. Przykładem może być wypowiedź przedsiębiorcy z Białej Podlaskiej: *Branża budowlana szczególnie na tych terenach, to szczerze mówiąc to nie odczuła w ogóle kryzysu, bo mniej więcej tyle samo się buduje, jest takie samo zapotrzebowanie na usługi budowlane, jakie było. Natomiast można powiedzieć o jakimś tam kryzysie w większych miastach (wywiad grupowy, Biała Podlaska, 2009).*

<sup>54</sup> Dr hab., Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Sensem tej wypowiedzi jest przekonanie, że gdzieś tam, w wielkich miastach jest kryzys, a u nas sprawy toczą się normalnie. Na jeszcze inny aspekt mający znaczenie dla spostrzegania kryzysowości sytuacji jest punkt odniesienia oceny. W tym kontekście szczególnie warta podkreślenia jest wypowiedź innego przedsiębiorcy z Białej Podlaskiej: *Ogólnie mówi się, że oni tam [na zachodzie Europy] bardziej odczuli kryzys niż my. U nas cały czas jest kryzys, my już jesteśmy zahartowani (Biała Podlaska, 2010).*

Dla niektórych przedsiębiorców trudna sytuacja gospodarcza w regionie, w której muszą działać jest traktowana jako norma. Nie dostrzegają jej znaczącego pogorszenia, bo trudno, żeby mogło być gorzej. W ich przekonaniu stale mierzą się w swojej działalności z najwyższym poziomem wyzwań.

Obie wypowiedzi wskazują na lokalne uwarunkowania odczuwania kryzysu. Lubelszczyzna w tym świetle jawi się jako region tylko pośrednio doświadczony obecnym kryzysem finansowym. Jednak prowadzone przez nas badania wskazują na istnienie dynamiki zmian zarówno spostrzegania kryzysu jak i reakcji na nową sytuację. Nawet jeden rok wystarczył, by ujawnić zmianę w spostrzeganiu wpływu kryzysu na sytuację przedsiębiorstw. Warto zwrócić uwagę na wypowiedź jednego z badanych z subregionu chełmsko-zamojskiego, który stwierdził, że *Lubelszczyzna szczególnie się rządzi takim dziwnym prawem. U nas wszystko się zmienia z opóźnieniem (Chełm, 2010).* Co może sugerować, że kryzys dopiero dotrze do świadomości przedsiębiorców regionu lubelskiego.

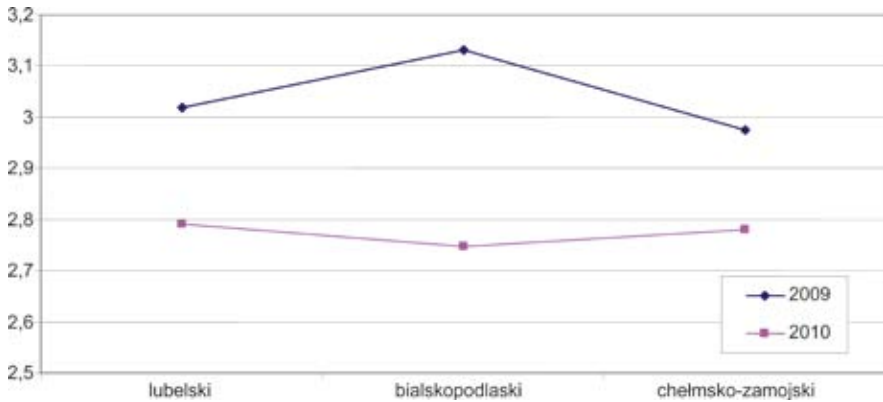
Dane zebrane w badaniach kwestionariuszowych wśród przedsiębiorców wybranych branż nie potwierdzają tej obawy. Respondenci oceniają, że w kolejnym roku badań wpływ kryzysu na ich działalność biznesową jest mniejszy. Choć wciąż średnia oscyluje w okolicy oszacowania wpływu kryzysu jako średni większy odsetek firm w 2010 twierdzi, że jest on mały lub żaden niż w poprzednim roku.

W poszczególnych regionach zmiany te mają zróżnicowaną wielkość. Największa różnica występuje w subregionie białkopodlaskim. Jest to znaczące również z tego powodu, że wskaźnik ten w pierwszym badaniu był najwyższy w tym właśnie regionie, a obecnie nominalnie stał się najmniejszy. W 2009 w tym subregionie więcej niż w pozostałych firm wskazywało na *duży wpływ* kryzysu na sytuację firmy. W roku następnym odsetek firm oceniających wpływ kryzysu jako *mały* jest wyższy w tym subregionie niż w pozostałych.

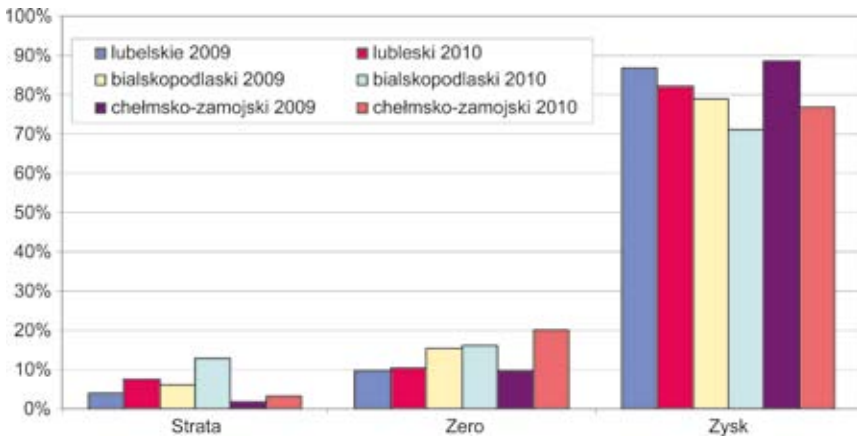
Warto zwrócić uwagę, że wpływ kryzysu nie dotyczy tylko spadku obrotów firmy, ale ma też przełożenie na inne aspekty funkcjonowania jak choćby możliwość wzięcia kredytu obrotowego. Jeden z badanych w wywiadzie podkreślił znaczenie tego mechanizmu utrudniającego działalność gospodarczą mówiąc: *W czym ten kryzys okrzyczany, którego my nie czujemy, przeszkodził dla nas. Wszystkie banki zaostrzyły [politykę kredytową] (Biała Podlaska 2009).*

W tym kontekście zastanawia wynik zestawienia respondentów na temat wyników finansowych ich przedsiębiorstw (patrz wykres poniżej). Z jednej strony respondenci nie dostrzegają wpływu kryzysu, z drugiej zaś w kolejnym badaniu rzadziej twierdzą, że ich biznes przyniósł zysk (patrz wykres) – co wskazuje na trudniejszą sytuację w prowadzeniu biznesu. We wszystkich subregionach odsetek firm deklarujących zysk zmalały na rzecz wyniku zerowego lub straty. Warto podkreślić, że tendencja jest wspólna dla wszystkich subregionów.

Rysunek 115. Oceny wpływu kryzysu na sytuację firmy przez przedsiębiorców z różnych subregionów



Rysunek 116. Ocena wyników finansowych własnej firmy w roku poprzedzającym badanie



W wywiadach ilustracją osiągnięcia zysków pomimo kryzysu może być wypowiedź przedsiębiorcy z Chełma, który mówi: *Jeżeli chodzi o stronę finansową, to nie odczuwam, wręcz przyrost. Tylko zauważyłem, że u mnie się przesunęło i ja mam więcej teraz klientów detalicznych, raczej takie fizyczne osoby, a mniej firm czy budżetówki. Poprzednio budżetówka, szkoły, przedszkola więcej zostawiało pieniędzy u mnie a teraz to są klienci, którzy mniej już zostawiają i dużo mniej idzie. A znowu detal mi się bardzo rozwinął także generalnie od strony finansowej ja nie odczuwam (Chełm, 2009).*

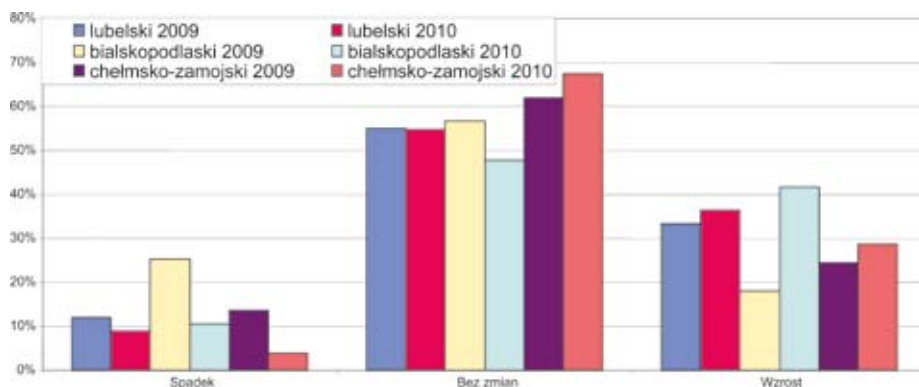
Kryzys w tym przypadku wywołał zmianę segmentu klientów, ale w ogólnym rozrachunku firma poprawiła swoje wyniki. Strategie kompensacyjne mogą być różne. Ich skuteczność niestety może być ograniczona w czasie. Wystąpienie tego ograniczenia sugeruje fakt, że uzyskane wyniki w 2010 r. w stosunku do 2009 pokazują, że zmalał odsetek firm, które uzyskały zysk we wszystkich regionach, w subregionie chełmsko-zamojskim wzrósł odsetek firm, które osiągnęły wynik zerowy a w białkopodlaskim stratę. Może to wskazywać na płytkie nisze

rynkowe, które wykorzystywały firmy by kompensować ubytki rynku związane z kryzysem i niebezpieczeństwo, które wynika z przedłużania się trudnej sytuacji w świecie.

Większość jednak respondentów i uczestników wywiadu nie widziała dużego wpływu kryzysu na sytuację swojej firmy. Za takim widzeniem obecnej sytuacji podąża też prognoza sytuacji w przyszłym roku. Z przedstawionych na wykresie danych wynika, że odsetek firm przewidujących wzrost jest znacznie większy niż firm przewidujących spadek (poza przedsiębiorcami z subregionu białkopodlaskiego w badaniach 2009 r.). W subregionie białkopodlaskim zmiana odsetka firm, które prognozowały stratę w poszczególnych latach badania jest bardzo wyraźna (15 punktów procentowych). Dużo mniej podmiotów gospodarczych w 2010 spodziewa się straty w kolejnym roku działalności niż miało to miejsce w badaniu w 2009 r.. Jednocześnie wzrasta też odsetek firm które spodziewają się wzrostu obrotów. Wzrost ten dokonuje się zarówno kosztem kategorii *spadek* jak i *bez zmian*. Wskazuje to na istnienie przekonania wśród przedsiębiorców, że będzie lepiej. Za przekonaniem tym powinny pójść też i działania.

W pozostałych subregionach zmiany są mniej wyraźne. Wskazuje to na walor subregionu białkopodlaskiego jako terenu szybszego wychodzenia z kryzysu niż pozostałe części województwa lubelskiego. Elementem kluczowym jest związek subregionu z Warszawą poprzez drogę krajową i większą wrażliwość na wahania koniunktury wielkich miast.

**Rysunek 117. Prognoza sytuacji firmy w następnym roku według przedsiębiorców z poszczególnych subregionów**

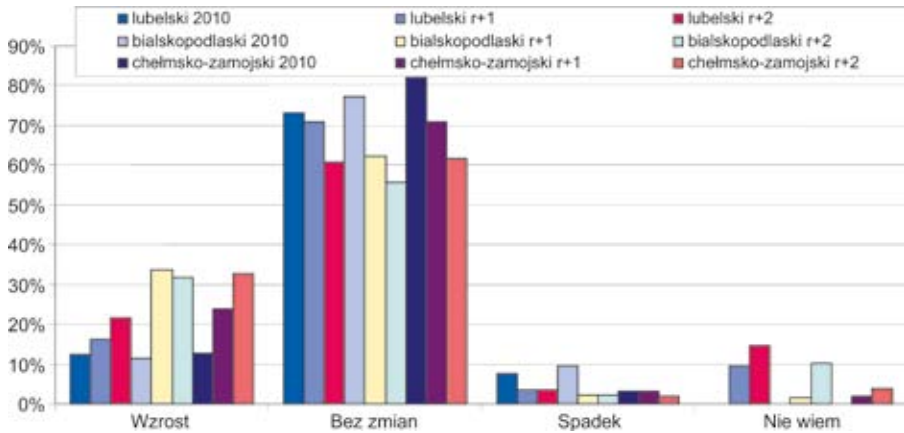


Wśród respondentów dominuje jednak optymizm. Są przekonani, że pomimo kryzysu w przyszłości będą zatrudniać nowych pracowników. Co więcej ich opinie wskazują na wzrost tempa zatrudniania nowych pracowników (poza subregionem białkopodlaskim). Szczególnie interesujące są wypowiedzi przedsiębiorców z subregionu chełmsko-zamojskiego, dla których wydłużenie perspektywy czasowej przewidywania nie wpływa na poczucie niepewności (nie wzrasta liczba odpowiedzi *nie wiem*).

Podsumowując znaczenie miejsca prowadzenia działalności gospodarczej na perspektywy rozwoju i wpływ na sytuację na rynku pracy wyraźnie widać, że

najlepsze perspektywy rozwoju w następnym roku widzą przedsiębiorcy z subregionu białskopodlaskiego. Ciekawe jest to, że ocena wpływu kryzysu i sytuacji firmy w roku poprzedzającym badanie była najbardziej pesymistyczna w tym właśnie subregionie. Przedsiębiorcy z pozostałych subregionów spostrzegają swoją sytuację jako stale poprawiającą się. Wskazuje to na trend rozwojowy, szybszy w subregionach peryferyjnych niż w „aglomeracji lubelskiej”.

Rysunek 118. Prognoza zmian w zatrudnieniu



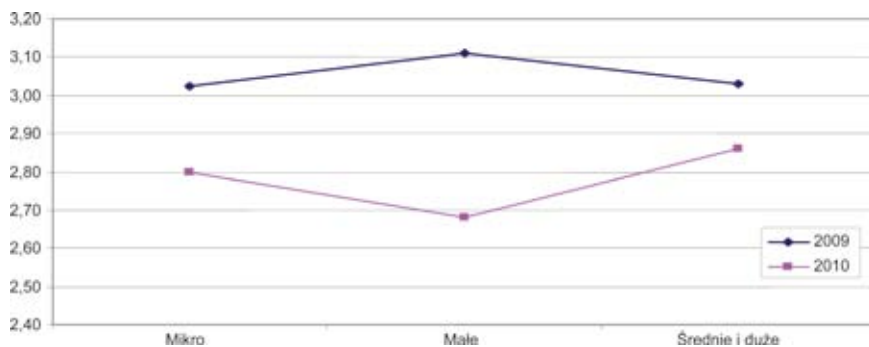
Kolejnym ważnym aspektem analizy jest ocena jak wielkość przedsiębiorstwa wpływa na ocenę jego sytuacji. Wiadomo, że przedsiębiorstwa duże mają mniejszą zdolność adaptacyjną niż firmy małe z racji długiej drogi organizacyjnej procesów zamiany. Z drugiej jednak strony posiadają większy potencjał, który można wykorzystać w rozwijanie nowych produktów lub usług niż firmy mikro. Dlatego warto zobaczyć, w jakim stopniu poszczególne kategorie wielkości firm są dotknięte kryzysem, jakie uzyskały wyniki, czyli jak poradziły sobie z sytuacją i jak widzą swoją przyszłość w aspekcie tworzenia nowych miejsc pracy.

Analizując sytuację przez pryzmat wielkość firm to wyraźnie widać, że występuje tu analogiczna zmiana jak w przypadku subregionów. Każdy segment reagował inaczej na wyzwania związane z kryzysem. Firmy małe silniej odczuwały kryzys w 2009 a teraz, w kolejnym badaniu, odczuwają go najslabiej ze wszystkich kategorii wielkości przedsiębiorstw. Wskazuje to, że przedsiębiorstwom tej wielkości udało się znaleźć sposób na poradzenie sobie z kryzysem. Wyjaśnieniem tej zmiany może być duża elastyczność firm małych w porównaniu z średnimi i dużymi oraz większy potencjał niż w przypadku mikroprzedsiębiorstw.

W przypadku firm średnich i dużych z pewnością duże znaczenia mają rynki zbytu na rzecz, których działają. Firmy działające na rzecz klientów zagranicznych lub konsumentów z dużych aglomeracji silniej zostały dotknięte kryzysem w 2010 r. Różnica pomiędzy ocenami w obu badaniach nie osiągnęła poziomu istotności statystycznej. Można przyjąć, że firmy te wciąż w podobnym stopniu borykają się z kryzysem. Podobnie jest z mikroprzedsiębiorstwami. Szczególnie zjawisko różnego radzenia sobie z kryzysem pokazują dane z wykresu

przedstawiającego wyniki finansowe firm. Widać, że firmy średnie i duże notują więcej strat niż pozostałe segmenty, a mikroprzedsiębiorcy częściej niż pozostali wskazują na wynik zerowy. Tylko firmy małe w tym samym odsetku w obu badaniach utrzymują zysk.

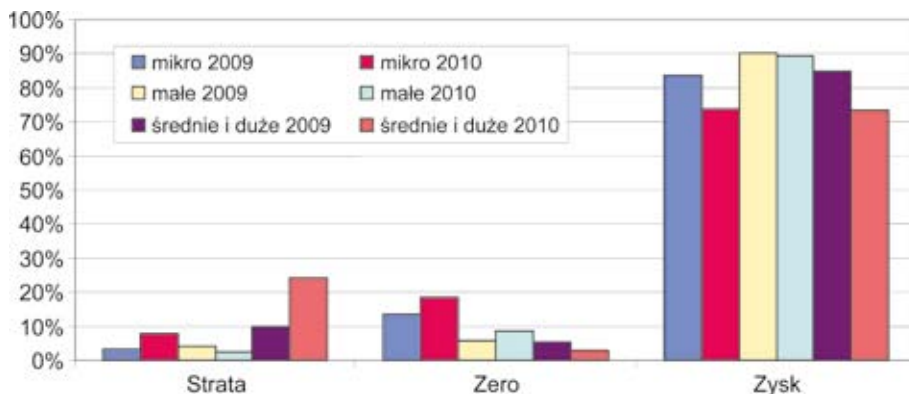
**Rysunek 119. Wpływ kryzysu na sytuację firmy w ocenach przedsiębiorców różnej wielkości**



Ustala to pewien porządek przedsiębiorstw różnej wielkości w aspekcie wpływu kryzysu na ich funkcjonowanie. Najbardziej cierpią przedsiębiorstwa średnie i duże. Kolejny rok dla nich to czas gorszych wyników finansowych (patrz wykres) – oznacza stratę.

Drugie miejsce zajmują firmy mikro. Dzięki swoim niedużym rozmiarom są w stanie szybko dopasowywać do zmian. Niestety ich małe zasoby połączone z zaostrzoną polityką kredytową banków tworzą barierę realizacji procesów dostosowawczych. Złożenie się tych dwóch warunków powoduje tylko częściowo zrealizować procesy zmian i pozwala im wskazywać nieco mniejsze trudności. Zamiast wzrostu odsetka strat wzrasta odsetek biznesów, które nie uzyskują dochodu, choć także nie ponoszą straty.

**Rysunek 120. Ocena wyników finansowych firmy w roku poprzedzającym badanie**

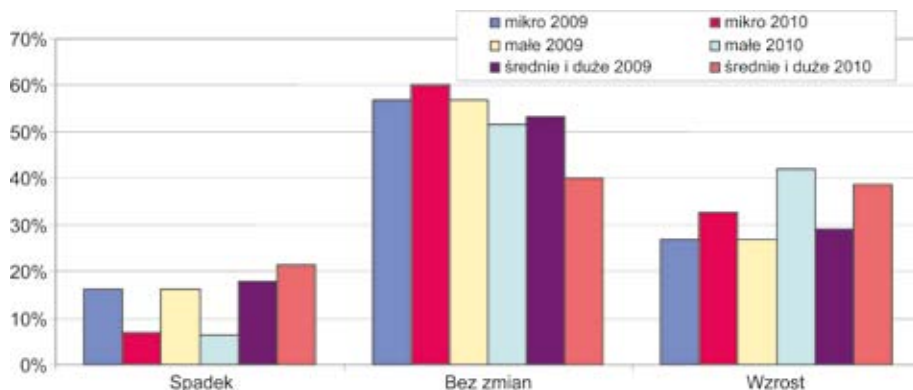




W najlepszej sytuacji znajdują się firmy małe. Patrząc na deklarowane wyniki w latach 2009 i 2010 widać wyraźnie, że udało się im utrzymać dobre wyniki. Około 90% badanych przedsiębiorców tej kategorii wielkości deklaruje uzyskanie dodatniego wyniku finansowego w obu latach.

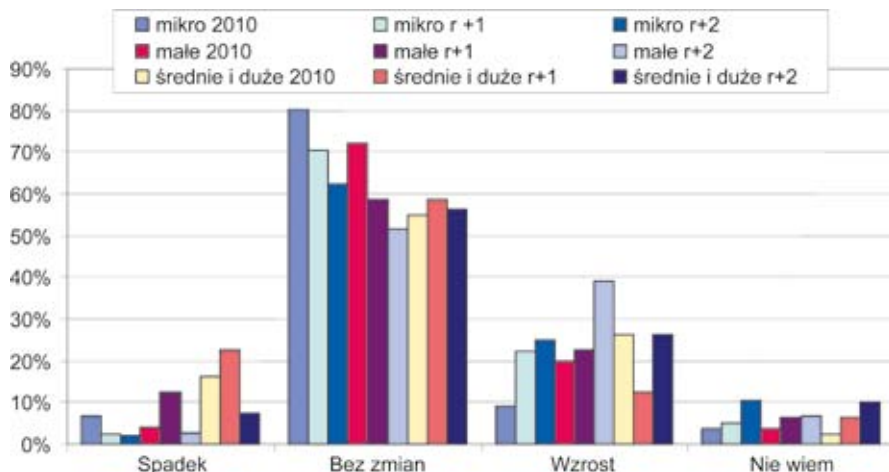
Również przyszłość firm małych jawi się prowadzącym je przedsiębiorcom w pozytywnych barwach. Prognozując wyniki finansowe w następnym roku w 2010 r. większy odsetek niż w 2009 oczekuje wzrostu. Towarzyszy temu znaczący spadek odsetka firm, które spodziewają się straty.

**Rysunek 121. Prognoza sytuacji firmy w następnym roku według pracodawców różnej wielkości**



Pozostałe segmenty wielkości firm spostrzegają swoją przyszłość odmiennie. Mikrofirmy choć rzadziej niż w 2009 spodziewają się strat, to w badaniach w następnym roku odsetek podmiotów prognozujących zysk wzrósł tylko nieznacznie. Minimalnie wzrosła też liczba firm oczekująca braku zmiany sytuacji. Wskazuje to na trend stagnacyjny w tym segmencie.

**Rysunek 122. Prognoza zmian w zatrudnieniu w firmach różnej wielkości**



Ciekawe zjawisko można zaobserwować w segmencie firm średnich i dużych. Z jednej strony wzrósł odsetek firm prognozujących wzrost i jednocześnie częściej przedsiębiorcy tej kategorii oczekują pogorszenia się sytuacji. Można mówić o polaryzacji: niektóre firmy widzą pozytywnie swoją przyszłość inne pogorszenie. Wyjaśnieni tego zjawiska wymaga szczegółowej analiz wewnątrz kategorii tej wielkości przedsiębiorstw.

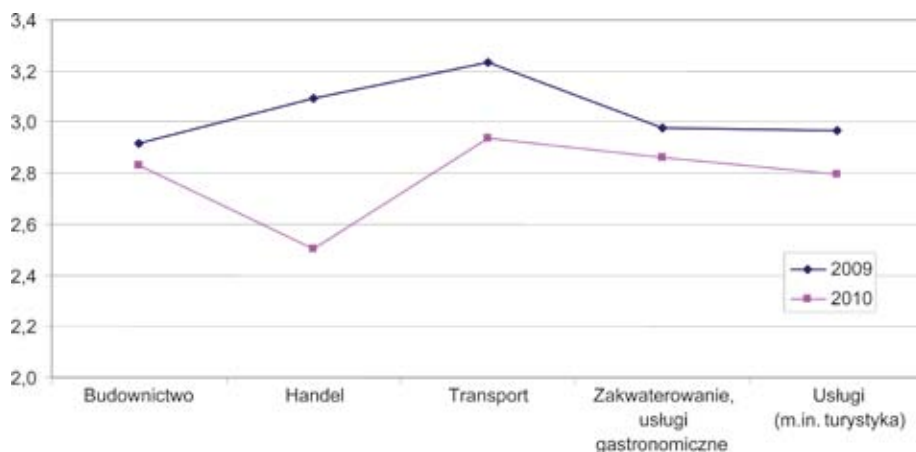
Prognozowany wzrost nie przekłada się bezpośrednio na sytuację na rynku pracy. Według ocen pracodawców w najbliższych latach dominującą tendencją będzie utrzymanie zatrudnienia na dotychczasowym poziomie. Jednak przedsiębiorcy spodziewają się, że w kolejnych latach ich firmy będą stopniowo powiększać swoje załogi. Szczególnie trzeba podkreślić, wzrost odsetka firm średnich i dużych, w których nastąpi spadek liczby zatrudnionych.

W segmencie firm małych wzrost zatrudnienia nastąpi dopiero za dwa lata. Dla najbliższego roku najwyrazistszą zamianą jest spadek wzrost odsetka firm, które oczekują spadku zatrudnienia. Tylko mikroprzedsiębiorstwa, w których zmiany organizacyjne są najłatwiejsze, częściej deklarują wzrost załogi już od najbliższego roku.

Dane pokazują na największy potencjał rozwojowy firm małych, średnich i dużych. Jednak pozytywne skutki dla rynku pracy będą odroczone o około jeden może dwa lata. Trzeba wziąć też pod uwagę, że w segmencie średnich i dużych część firm będzie miała coraz większe kłopoty z utrzymaniem wielkości zatrudnienia (około 10%) a pozytywny wpływ na rynek pracy będzie miało około 25% firm.

Kolejny ważny aspekt mający wpływ na funkcjonowanie firm w sytuacji kryzysu to sekcja Polskiej Klasyfikacji Działalności, w której jest zarejestrowana firma. W badaniach uwzględniono pięć sekcji, w których wpływ organizacji mistrzostw Europy w piłce nożnej ma szans być najbardziej znaczący. Są to: budownictwo, handel, transport, zakwaterowanie i gastronomia, usługi turystyczne.

Rysunek 123. Średnie oceny wpływu kryzysu na sytuację firmy w wybranych branżach



Wpływ kryzysu na funkcjonowanie firm w poszczególnych obszarach działalności ilustruje wykres. Jak widać wpływ kryzysu w roku 2009 był spostrzegany jako większy niż w roku 2010. Jednak wciąż dla większości grup badanych utrzymuje się na poziomie średnim. Obniżenie oceny wpływu kryzysu na firmę w poszczególnych sekcjach są istotne tylko dla *handlu* i *transportu*. Właśnie transport jawi się jako najbardziej dotknięty kryzysem. Przedsiębiorcy z tej sekcji PKD w obu badaniach oceniali wpływ na swoje firmy jako największy. Zupełnie inna sytuacja panuje w *handlu*. W wysokiej relatywnie oceny wpływu w 2009r. w badaniach w roku 2010 przedsiębiorcy z tego segmentu ocenili wpływ kryzysu jako najniższy spośród wszystkich respondentów.

Przedsiębiorcy wciąż muszą borykać się z trudnościami wynikającymi z obniżeniem wzrostu PKB. Warto zwrócić uwagę, że Polska jest rzadkim przykładem kraju o dodatniej dynamice wzrostu w 2009 r.

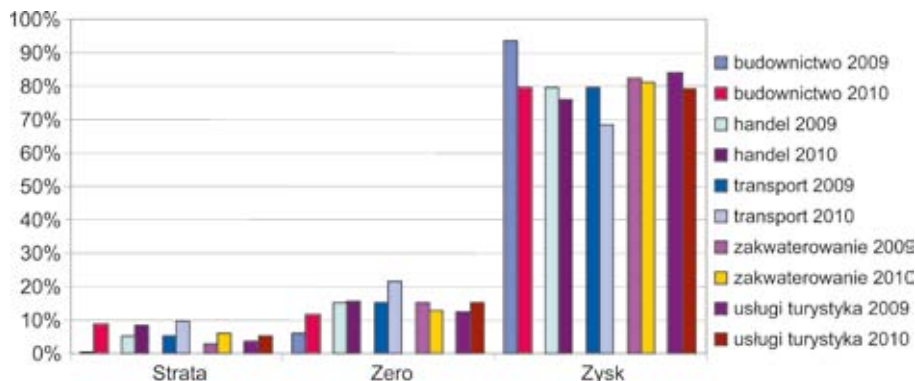
Tabela 26. Dynamika PKB w krajach Unii Europejskiej w 2009 roku

Kraj	Litwa	Łotwa	Estonia	Irlandia	Niemcy	Szwecja	Dania	Austria	Hiszpania	Portugalia	Francja	Polska
Dynamika PKB w 2009 r.	-18,1%	-18%	-13,7%	-7,5%	-5%	-4,6%	-4,5%	-3,7%	-3,70%	-2,9%	-2,2%	1,2%

Źródło: Opracowanie Sedlak & Sedlak na podstawie [www.etic.org](http://www.etic.org)

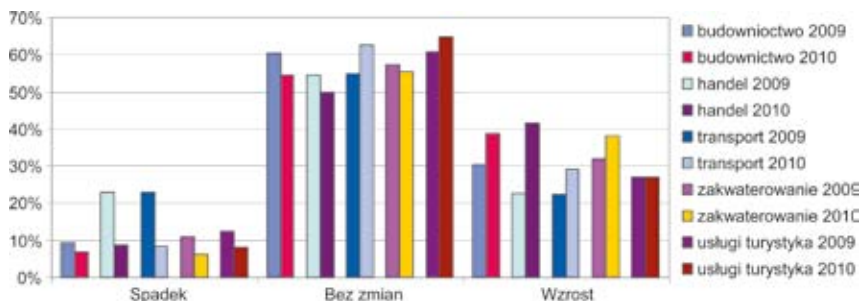
Jak zilustrowano na rysunku 124 przedstawiającym oceny wyników finansowych największy spadek wystąpił w budownictwie i transporcie. Pogorszenie kondycji w budownictwie jest bardziej dotkliwie, gdyż przejawia się wzrostem odsetka firm, które poniosły stratę, w transporcie wzrósł odsetek firm „wychodzących na zero”.

Rysunek 124. Ocena wyników finansowych firmy w roku poprzedzającym badanie w wybranych sekcjach PKD



Jednak przekonania dotyczące przyszłości we wszystkich branżach są optymistyczne. Choć najczęściej pracodawcy deklarują, że najbliższym roku ich firma utrzyma się na tym samym poziomie to jednak znacząco wzrasta odsetek firm spodziewających się wzrostu obrotów. W budownictwie, handlu oraz zakwaterowaniu i usługach gastronomicznych 40% firm spodziewa się, że następny rok przyniesie poprawę jej sytuacji. Nawet około 30% przedsiębiorców z branży transportowej w ostatnich badaniach spodziewa się wzrostu obrotów.

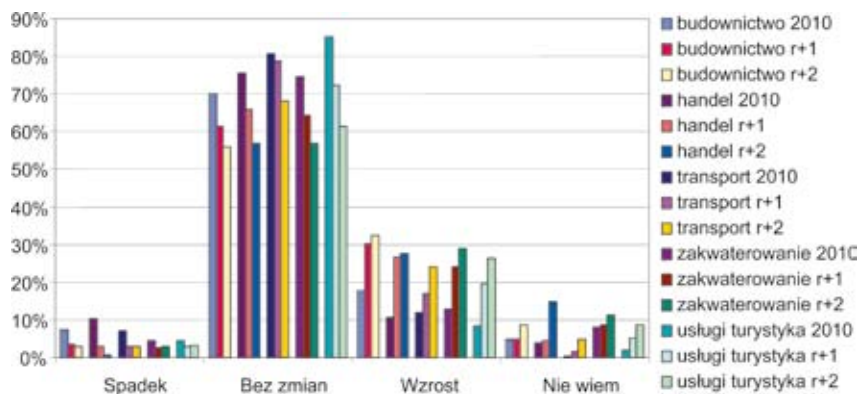
**Rysunek 125. Prognoza sytuacji firmy w następnym roku według przedsiębiorców wybranych branż**



Pozytywne nastroje pracodawców przekładają się na optymistyczne oceny perspektyw zatrudniania nowych pracowników. We wszystkich badanych sekcjach PKD rośnie odsetek firm, które planują powiększyć załogę. Trzeba pamiętać, że dominującą odpowiedzią jest utrzymanie dotychczasowej liczby etatów, która stanowi więcej niż 70% udzielonych odpowiedzi, to w dłuższej perspektywie maleje ona do około 50% na rzecz prognozowania wzrostu.

W budownictwie, handlu zakwaterowaniu i usługach turystycznych, według pracodawców, znaczący wzrost wystąpi już w roku 2011. W następnych latach będzie rósł sukcesywnie dalej chociaż w nieco mniejszym tempie.

**Rysunek 126. Prognoza zmian w zatrudnieniu w firmach różnych działów PKD**



Zebrane dane napawają optymizmem. Przedsiębiorcy wydaje się, że pokonali zagrożenia związane z kryzysem finansowym z 2008 r. i po okresie trudności spostrzegają przyszłość jako bardziej sprzyjającą rozwijaniu działalności gospodarczej. Co przekłada się na decyzje dotyczące powiększania liczebności swoich załóg i zwiększania zatrudnienia.

### 12.1. Oszacowanie poziomu optymizmu konsumentckiego przez przedsiębiorców

Badania makroekonomiczne pokazują, że dla przewidywania sytuacji rynkowej bardzo skuteczną metodą jest opieranie się na wskaźniku optymizmu konsumentckiego (Katona, 1975, 1979; Gasparki, 1999, 2009, Falkowski i Tyszka, 2001). Dlatego badaniami objęto też zagadnienie jak przedsiębiorcy oceniają optymizm swoich konsumentów.

Porównując wyniki uzyskane w niniejszych badaniach widać, że oszacowanie przez przedsiębiorców jest znacznie wyższe niż oceny zbierane przez GUS (2011). Jednak z powodu różnic metodologicznych porównanie to jest tylko poglądowe. W zastosowanej przez nas metodologii pomiaru wynik oszacowania oscyluje pomiędzy  $-5$  a  $+5$ .

W badaniach GUS i NBP w Polsce w 2009 roku wskaźnik bieżący charakteryzował się znaczną przewagą konsumentów negatywnie oceniających sytuację swoich gospodarstw  $(-22,3)^{55}$ . W roku 2010 poprawił się, choć wciąż dominowały osoby oceniające sytuację negatywnie  $(-16,9)$ . Można zobaczyć, że poziom optymizmu uległ poprawie, podobnie jest też w niniejszych badaniach. Porównując wyniki z roku 2009 i 2010 widać, że przedsiębiorcy w drugim badaniu wyżej ocenili poziom optymizmu swoich konsumentów. Ponieważ zrobiło to więcej niż połowa firm wskaźnik uzyskał wartości dodatnie.

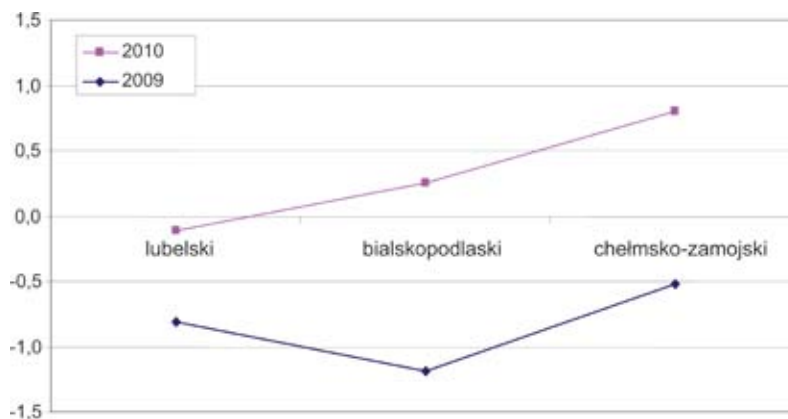
Warto zwrócić uwagę, że w poszczególnych subregionach zmiana opinii nie zachodziła równomiernie. Najmniejsza zmiana charakteryzuje przedsiębiorców z subregionu lubelskiego Ich zdaniem klienci ich firm tylko nieznacznie bardziej pozytywnie spostrzegają sytuację na rynku i swoje możliwości zakupowe.

Za to w subregionie białskopodlaskim i chełmsko-zamojskim różnice te są znacznie większe. Najwyższy poziom optymizmu swoich klientów deklarują przedsiębiorcy działający w Chełmie i Zamościu. Można przewidywać, że w tym subregionie przewidując większą aktywność swoich klientów przygotowują się do okresu koniunktury. Podobnie jest w subregionie białskopodlaskim. W tym

<sup>55</sup> Wskaźniki ufności konsumentckiej wyliczane przez GUS mogą przyjmować wartości od  $-100$  do  $+100$ . Wartość dodatnia oznacza przewagę liczebną konsumentów nastawionych optymistycznie nad konsumentami nastawionymi pesymistycznie, natomiast wartość ujemna oznacza przewagę liczebną konsumentów nastawionych pesymistycznie nad konsumentami nastawionymi optymistycznie. Szczegółowe wyjaśnienia metodologiczne badania przedstawiono w publikacji GUS „Koniunktura konsumentcka. Tendencje zmian październik 2003-styczeń 2004”.

przypadku z ocen najbardziej negatywnych w 2009 nastąpiła istotna zmiana. Z powodu negatywnych ocen sytuacji perspektyw zbycia towarów lub usług firmy spowolniły tak w następnym roku widać, wzrost optymizmu, za którym powinna pójść zwiększona aktywność gospodarcza.

**Rysunek 127. Wielkość oszacowanego wskaźnika optymizmu konsumenckiego przez przedsiębiorców z różnych subregionów**



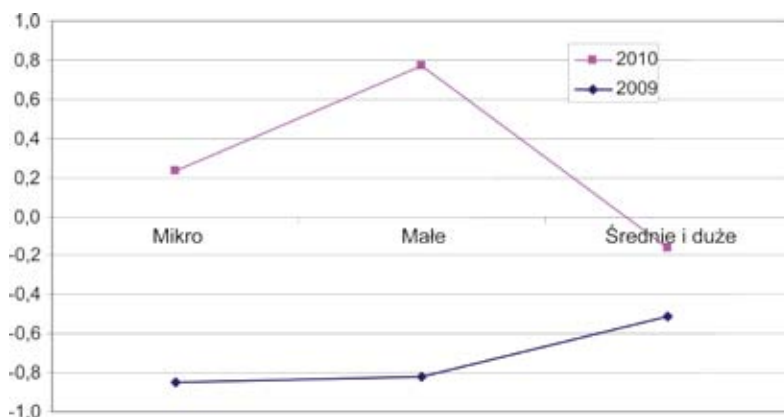
W badaniach z 2009 r. wszystkie segmenty badanych firm uważały, że klienci mają negatywne nastawienie do zmian sytuacji gospodarczej. Najbardziej negatywne opinie były przedstawiane przez przedsiębiorców sektora *mirko i małych przedsiębiorstw*. Średni i duzi pracodawcy spostrzegali relatywnie bardziej optymistycznie swoich klientów. Jednak w ciągu roku oddzielającego oba badania nastąpiły istotne zmiany.

W badaniach z 2010 r. pracodawcy z segmentu średnich i dużych prawie nie zmienili swoich ocen. W ich przekonaniu na rynku dominują pesymistyczne opinie a klienci nie są skłonni do konsumpcji (ocena jest dalej niższa od zera). Inaczej kwestię optymizmu swoich klientów spostrzegają firmy małe i mikro. Szczególnie duża zmiana wystąpiła w ocenach przedsiębiorców zatrudniających od 10 do 50 osób. W tym segmencie w 2010 dominuje przekonanie, że konsumenci są nastawieni na konsumpcję. Siłę pozytywnego nastawienia firm może oddawać fakt, że 14% badanych przedsiębiorców tego segmentu przyznało swoim klientom maksymalną liczbę ocen pozytywnych.

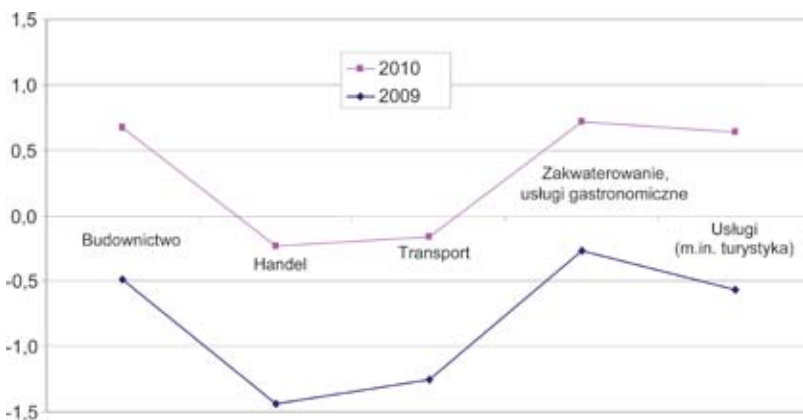
Mikro przedsiębiorstwa to segment podmiot gospodarczych, który w 2009 roku spostrzegał optymizm swoich klientów równie źle jak przedsiębiorstwa małe. Jednak po roku zmiana ich przekonań nie jest tak duża jak w poprzednio omówionej grupie. Osiągnęła, co prawda poziom powyżej zera, ale nie oznacza to, że dominują opinie pozytywne.

Opinie przedsiębiorców z różnych branż obrazują zróżnicowanie rynków docelowych, na których działają. Różnice między nimi są istotne statystycznie. Najgorzej przekonania klientów są oceniane przez handel i transport. Dotyczy to zarówno roku 2009 jak i 2010. Jednak w czasie od pierwszego do drugiego badania opinie we wszystkich sekcjach znacznie się poprawiły.

Rysunek 128. Wielkość oszacowanego optymizmu konsumenckiego przez przedsiębiorców różnej wielkości



Rysunek 129. Wielkość oszacowanego wskaźnika optymizmu konsumentów przez przedsiębiorców z wybranych branż Lubelszczyzny



Dla budownictwa, zakwaterowania i usług turystycznych przewagę uzyskali przedsiębiorcy pozytywnie oceniający przekonania swoich klientów. W przypadku handlu i transportu oscylują one wokół punktu neutralnego – równej liczby opinii negatywnych i pozytywnych,

Dlatego ocenę zmiany poziomu optymizmu klientów przez przedsiębiorców należy traktować z pewną ostrożnością raczej jako odbieranie przez nich sygnałów z rynku, o poprawie kondycji klientów niż jako sygnał, że z pewnością nastąpi wzrost gospodarczy. Tym bardziej, że samo oszacowanie może być obrazem pragnień a nie rzeczywistości. Jednak przedstawione wyniki stanowią przesłankę do oczekiwania, że w subregionach, kategoriach wielkości oraz branżach, w których nastąpił wzrost ocen przedsiębiorcy będą bardziej skłonni do zwiększania aktywności gospodarczej.

## 12.2. Trendy z opinii pracodawców

Wpływ kryzysu na zachowania przedsiębiorców Gasparki (2009) opisuje w następujący sposób: *Sądzę, że interpretacja odwołująca się do procesu społecznego uczenia jest pomocna w zrozumieniu przemian związanych z przebiegiem kryzysu. Mamy do czynienia z bardzo ważną lekcją. Znaczna liczba ludzi doświadczyła poważnych strat w sferze materialnej i społecznej. Doświadczenia te skumulowały się bardzo szybko, co znalazło odzwierciedlenie w gwałtownie opadających wskaźnikach optymizmu konsumentckiego. Rozpowszechnia się poczucie niepewności i braku zaufania. Można przewidywać, że skutkiem tego procesu będzie spadek aktywności gospodarczej. Należy sądzić, że proces odwrotny, wzrost optymizmu, pewności i zaufania będzie znacznie dłuższy (s. 534).*

Stąd istotnego znaczenia nabierają kolejne napływające informacje gospodarcze. Przedstawione powyżej pozytywne trendy mogą ulec zmianie, gdy na horyzoncie pojawi się niebezpieczeństwo nowego kryzysu. Stan finansów publicznych może być niestety takim sygnałem. Ponieważ przedsiębiorcy są wciąż dotknięci kryzysem to wobec wskazanych przez Gacparskiego mechanizmów funkcjonowania mogą spowolnić swoją pozytywną reakcję i starać się upewnić, że zmiana sytuacji idzie ku lepszemu zanim zaangażują się bardziej.

W świetle badań zmiany przekonań pracodawców zmierzają w pozytywnym kierunku. Zarówno jeśli chodzi o przewidywane obroty jak i perspektywy tworzenia nowych miejsc pracy i zatrudniania nowych pracowników. Jeżeli nie pojawią się nowe symptomy kryzysu lub informacje o nowych zagrożeniach przedsiębiorstwa, a szczególnie małe będą się rozwijać.





Część IV.

## **Wnioski i rekomendacje**



### **13. Perspektywy rozwoju przedsiębiorstw z terenu województwa lubelskiego w wypowiedziach badanych oraz rekomendacje przedsiębiorców**

Badania ilościowe przedsiębiorców z terenu województwa lubelskiego, przeprowadzone w 2009 i 2010 roku wzbogacono o badania o charakterze jakościowym w postaci wywiadów fokusowych oraz indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzanych według opracowanych wcześniej i poddanych pilotażowi scenariuszy. Podczas pierwszej tury badań, przeprowadzonej w 2009 roku, przeprowadzono trzy wywiady fokusowe (w Białej Podlaskiej, Chełmie i Lublinie) i 9 wywiadów pogłębionych, natomiast podczas drugiej tury badań (2010 rok) przeprowadzono ponownie trzy wywiady fokusowe (w Białej Podlaskiej, Chełmie i Lublinie) oraz 13 wywiadów indywidualnych. W trakcie tych wywiadów, przedsiębiorców poproszono, między innymi, o ocenę kondycji swojego przedsiębiorstwa. Zwrócono szczególną uwagę na kryzys gospodarczy jako możliwy czynnik powodujący zmiany gospodarcze w regionie.

Generalnie ujmując, przedsiębiorcy różnią się w ocenie kryzysu gospodarczego, zarówno na polu międzynarodowym, jak i lokalnym. Ich odpowiedzi są wyraźnie spolaryzowane: część uważa, że kryzys nie dotyczy ich firm, że jest kwestią marginalnie wpływającą na powodzenie ich biznesu. Pojawiają się nawet opinie, że kryzys jest kreacją mediów, że w rzeczywistości nie wywiera żadnego wpływu na polską gospodarkę, przynajmniej w regionie lubelskim:

- „Nie odczuwamy żadnych symptomów kryzysu. Zmieniła się struktura zleceń, natomiast przychody firmy nie uległy zmniejszeniu.” „Sytuacja w naszej branży nie jest w tak dużym stopniu uzależniona od kryzysu gospodarki, kryzysu na rynkach światowych – tutaj sprawa jest prosta, my działamy bardziej sezonowo.” (EI\_I\_1)
- „Kryzysu nie widać, ani w branży, ani w firmie.” (branża szkoleniowa – D.B.) (MM\_I\_1)

---

<sup>56</sup> Dr, Ekspert.

- „Nasz region bardzo nie został dotknięty jakimś kryzysem. Nie było, przede wszystkim, jakichś masowych zwolnień, co wiąże się też z tym, że nie ma tu dużych zakładów pracy, które zwalniają ludzi.” „(...) ten kryzys chyba tak nie bardzo dokucza nam tutaj na naszym terenie. I myślę, że porównując rok tamten i ten, to na tym samym poziomie.” (BR\_I\_1)
- „Branża budowlana, szczególnie na tych terenach, to szczerze mówiąc, nie odczuła w ogóle kryzysu, bo mniej więcej tyle samo się buduje, jest takie samo zapotrzebowanie na usługi budowlane, jakie było. Natomiast twierdzą, że to jest taki kryzys, może nie wywołany sytuacją Polski, ale sytuacją międzynarodową i przez media, bo kryzys ma taką zasadę samospełnienia się.” „Kryzys jest u nas generalnie zjawiskiem medialnym.” (BP\_I)
- „Ja mogę powiedzieć, jeśli chodzi o restauracje i hotelarstwo. To jest taka branża, która jak się wydaje, powinna ucierpieć. Nie ucierpiała, też mi się wydaje, że jest wprost przeciwnie. Może ze względu na to, że jest mała jeszcze konkurencja na tym rynku lubelskim, jeśli chodzi o hotele.”
- „No akurat mieliśmy szczęście, że dzisiaj klienci nie odczuli kryzysu bardzo mocno więc te stare umowy nadal funkcjonują na tym samym poziomie. (...) W związku z tym nie odczuliśmy tego kryzysu i nie odczuwamy w dalszym ciągu.” (L\_I)

Niektórzy przedsiębiorcy dostrzegają pozytywne strony sytuacji kryzysowej – uważają, że jest czynnikiem, który eliminuje najmniej przystosowanych przedsiębiorców, przez co wzmacnia potencjał gospodarczy regionu:

- „Nie do końca jestem przekonany, że jest to dla wszystkich firm takie złe. Dlatego, że kryzys spowodował wyeliminowanie wielu firm, które z różnych przyczyn psuły rynek. I w związku z tym z jednej strony konkurencja się zmniejszyła, ta konkurencja, która jest lepsza, jest zdrowsza.” (BR\_I\_1)
- „Myślę, że koniunktura była bardzo przegrzana, banki szalały z kredytami, ludzie szaleli z obciążeniami własnymi, podziałało to jak zimny prysznic na wszystkich, i myślę, że w tej chwili tylko w górę. Tylko, że już bardziej racjonalnie, sensownie, i w sposób bardziej przemyślany.” (BR\_I\_1)

Paradoksalnie, zarówno pogorszenie kondycji finansowej klientów, jak i upadanie firm, stworzyło pole do działalności lepiej przystosowanym, dając im niespotykaną wcześniej szansę rozwoju:

- „(...) tak naprawdę kryzys trochę nam pomógł. Dlatego, że ograniczenie budżetów firmowych instytucji, które wydają na wyjazdy szkoleniowe, wyjazdy integracyjne – no my z tego żyjemy, prowadzimy ośrodek ze sprzedażą usług eventowych, ze sprzedażą cateringu: i zewnętrznego, i tego tutaj na miejscu. To wszystko sprawia, że firmy zaczęły ciąć koszty – te, które wysyłały swoich pracowników, czy organizowały dla swoich pracowników jakieś eventy właśnie – gdzieś tam daleko w góry np. do Zakopanego – robią to bliżej domu, bliżej swojej siedziby. I tak naprawdę ten rok był w sumie niezły w porównaniu z rokiem ubiegłym.” (MD\_I\_1)
- „Nigdy nie miałem tyle pracy. Roboty jest naprawdę bardzo dużo i jak rzadko do tej pory tak w tej chwili musimy odmawiać niektórych prac.” (BP\_I)

Druga grupa badanych przedsiębiorców wskazuje głównie na fakt, że kryzys, co prawda, nie wpływa globalnie na kondycję wszystkich firm, ale dotyczy niektórych branż, tak jak branży spożywczej, w której klienci ograniczają konsumpcję, decydują się na tańsze produkty itp.:

- „No ja znowuż odczułam kryzys, zdecydowanie. Jest to branża gastronomiczna, z którą działamy i ewidentnie klient detaliczny.(...) Najgorzej było ubiegłego roku w listopadzie, tak jak teraz i w tym roku też się powtórzył listopad. Tak jak kwiecień, maj, czerwiec, lipiec, sierpień były bardzo dobrym miesiącem a już od września tendencja spadkowa.”(Ch\_I)
- „Przede wszystkim trzeba sobie zdać sprawę, że Lubelszczyzna jako obecnie jeden z najbiedniejszych regionów Europy, najbardziej odczuwa skutki tego kryzysu. (...) Akurat nasza firma zajmuje się handlem tymi podstawowymi dobrami konsumpcyjnymi, na których z reguły ludzie oszczędzają. Stąd spadek zatrudnienia w województwie przekłada się na spadek obrotów w naszej firmie.”(MtM\_I\_1)
- „To jest bardzo trudny okres. Część produkcji to są właśnie jakieś materiały reklamowe, które zlecają nam firmy duże... cięcie kosztów, zaczynają oszczędzać, zaczyna się właśnie od tego typu rzeczy. Jest tego dużo mniej niż rok temu, czy dwa lata temu.”(MW\_I\_2)

Niektórzy badani przedsiębiorcy zauważyli, że w konsekwencjach kryzysu zmieniło się zachowanie ich klientów – firmy działające w obrębie branż, które są związane z zaspokajaniem dodatkowych potrzeb, jak np. turystyczna, odnotowały spadek przychodów związany z ubożeniem klientów:

- „Tu akurat, przy samej branży turystycznej na pewno odczuwa się objaw kryzysu. Ludzie w poprzednich latach kupowali zdecydowanie optymistyczniej wycieczki i było tak, że już w tych okresach jesiennych czuło się zainteresowanie ofertą na następny sezon wakacyjny. Były całe rodziny, które przychodziły. W tej chwili oczywiście, nie zniknęło to w całości, ale jest tak, że przychodzą i bardziej ostrożnie patrzą się na nowe oferty i na pewno jest też tak, że wybierają oferty nie z tej górnej półki.” (AS\_I\_1)
- „(...) klienci, którzy przychodzą, to czasami bardziej narzekają, że życie bardzo podrożało, że nie mają pieniędzy, bo książki, bo na święta oszczędzają.”(L\_I)
- „Skutkami kryzysu jest odpływ pasażerów – bo jest komunikacja prywatna, a także stary tabor, który w tej chwili modernizujemy.”(MW\_I\_1)

Opinie na temat kryzysu i sytuacji gospodarczej regionu uzyskane podczas II tury badań są podobne, aczkolwiek daje się zauważyć, że ocena ta jest bardziej negatywna niż podczas I tury badań.

Pośród przedsiębiorców, którzy pozytywnie oceniają swoją sytuację, przeważają opinie, że kryzys nie dotknął ich branży czy przedmiotu działalności, dlatego też ich sytuacja jest aktualnie dobra, natomiast nie jest to efektem żadnych pozytywnych zmian w regionalnej gospodarce:

- „(...) ten kryzys to jest troszkę rozdmuchany przez media wszędzie na świecie myślę, bo wcale mi się tak źle nie dzieje.”(BP\_II)
- „Sytuacja na świecie nie jest ciekawa, ale zważywszy na to, że sytuacja na świecie się pogorszyła, a u nas było jak jest, czyli w rezultacie – nie jest tak źle

jak było. Kiedyś była duża przepaść między krajami Zachodu, a nami, a teraz jest mniejsza, bo im się pogorszyło – nie dlatego, żeby nam się polepszyło. (...) Jest ciężko, ale kto chce pracować – będzie pracował i będzie w miarę żył sobie w naszym kraju.”(L\_II)

- „To znaczy na ten moment, oceniając warunki makroekonomiczne, powiedzmy – po kryzysie, sytuację firmy określam jako bardzo dobrą, sytuację na rynku jako dobrą. Od początku swojej działalności firma wykazuje około 12% do nawet do 20% wzrostów przychodów w skali do roku poprzedniego. W stosunku do roku 2009 do analogicznego okresu 2 kwartału mamy wzrost 25% przychodów. (ŚO\_II\_1)
- „(...) drastycznie ten kryzys nie dotknął polskiej gospodarki, o czym – wiadomo – świadczą różne inwestycje dużych, mniejszych przedsiębiorstw w innych regionach Polski, także w naszym regionie.”(MG\_II\_2)

Pozytywną rolę w ograniczaniu skutków kryzysu przedsiębiorcy przypisują także funduszom unijnym:

- „Nasza firma w 70%-80% korzysta swój rozwój zawdzięcza inwestycjom finansowanym ze środków unijnych, co ma o tyle znaczenie w dobie kryzysu, że, jakby nie oddziałują na nas wszelkie braki na rynku finansowym, czyli te pieniądze, te inwestycje, które są dziś planowane w perspektywie kilku lat, te pieniądze są już na te zadania i my generalnie, dostarczając materiały, towary, realizując jakieś tam przetargi, zobowiązania, mamy zapewnione dofinansowanie dla tych dostaw, dla tych zamówień. Więc to jakby oddziałuje na dobrą kondycję firmy.” (ŚO\_II\_1)
- „(...) dużo dają pieniądze unijne. Bo tam, ktoś tam chapnie tam parę groszy i otwiera działalność. Gorzej będzie, jak ma 2 lata się utrzymać, rok – pieniądze wykorzysta, do kieszeni coś tam włoży, a potem biznes zamyka. (...) jest dużo osób, które właśnie brało pieniądze w taki sposób, no parę firm też wzięło jakieś tam pieniądze, rozwijają się, no i na szczęście są to jakieś pieniądze.” (L\_II)

Pozostała część badanych przedsiębiorców dostrzega negatywny wpływ kryzysu na funkcjonowanie swoich firm, zwłaszcza w wypadku tych firm, które utrzymują kontakty gospodarcze z zagranicznymi kontrahentami, lub są w jakimś stopniu do nich zależni:

- „Jeśli chodzi o gospodarkę na świecie i sytuację firm budowlanych, jest ona zła. My prowadzimy roboty budowlane na terenie Niemiec, Francji, Anglii; jeśli chodzi o firmy niemieckie, też jest tam kryzys, jeśli chodzi o firmy budowlane, inwestorów, ponieważ nam nie płacą, większość firm pada, to pociąga za sobą takie, a nie inne skutki. A jeśli chodzi o Polskę, aby jakiegokolwiek roboty budowlane wykonywać, finansowane czy z Unii Europejskiej, czy finansowane przez jednostki budżetowe, no to niestety trzeba przystępować do przetargów. Aby przystąpić do przetargu, trzeba mieć gwarancje bankowe, trzeba mieć udzielane kredyty, a banki niestety tych kredytów nie udzielają. Dlatego sytuacja firm budowlanych na Lubelszczyźnie jest bardzo zła.” (MG\_II\_1)
- „Ja myślę, że pewne spowolnienie, które nastąpiło po tym krachu, daje się odczuwać.” (MJ\_II\_1)

Przedsiębiorcy, podobnie jak podczas pierwszej tury badań, również i teraz zauważają zmianę zachowań swoich klientów wywołaną przez kryzys:

- „(...) podstawowy mój klient, czyli rolnik – od ubiegłego roku dało się zauważyć spadek obrotów i przychodów, tudzież zysków, co się z tym wiąże, z tego względu że lwia część moich klientów zanotowała straty w gospodarstwach, ewentualnie jeśli nie straty, to nie zanotowali takich przychodów żeby mogli normalnie funkcjonować na dotychczasowym poziomie.”(MGw\_II\_1)
- „Ponoć jest kryzys i na razie, przynajmniej u nas, nie widać tego, żeby to miało jakieś takie drastyczne przełożenie. Przełożyło się to w inny sposób, czyli zamiast np. ludzie kupować z dużym wyprzedzeniem, kupują w ostatniej chwili, jakby mając w pamięci, że takie długoterminowe zakładanie piątek, czy robienie rezerwacji może niezbyt korzystnie wyjść i pod tym kątem ma to przełożenie na pewno.”(MD\_II\_2)

Pozostali badani deklarują raczej odczuwanie stagnacji w regionalnej gospodarce, brak jakichkolwiek czynników czy działań ogólnych, które by ją pobudzały:

- „Ogólnie odczuwamy taką, można powiedzieć, w stosunku do lat 2007, 2008, taką jakby stagnację jeżeli chodzi o rentowność, opłacalność w ogóle prowadzenia działalności gospodarczej.” „Wcześniej dużo mniej miałem pracy, więcej korzyści niż obecnie. Obecnie to znacznie przybywa pracy, zwłaszcza tej „papirologii” przybywa, no a dochody spadają.”(MK\_II\_1)
- „Na Lubelszczyźnie jest makabra, nie rozwija się w ogóle. Jest tyle niekompetentnych osób, po prostu mało się dzieje. W Polsce dzieje się trochę lepiej, na Zachodzie to na pewno lepiej.”(MM\_II\_1)
- „Na Lubelszczyźnie gospodarcza sytuacja jest bardzo słabutka, z naszego punktu widzenia. W związku z tym, że mamy taki punkt odniesienia, mnóstwo ludzi wyjeżdża z Lubelszczyzny za pracą za granicę. Czym więcej ludzi wyjeżdża, tym gorsza sytuacja jest na Lubelszczyźnie. W ostatnich latach, jak gdyby, tendencja ludzi do wyjazdu za granicę pogłębiła się, czyli znaczyłoby to, że sytuacja na Lubelszczyźnie jest coraz gorsza.”(AS\_II\_1)
- „U nas cały czas jest kryzys, my już jesteśmy zahartowani.”(BP\_II)

Przedsiębiorców proszono także o dokonanie prób prognozy sytuacji gospodarczej w regionie w ciągu najbliższego roku. Podczas pierwszej tury badań, wśród badanych przedsiębiorców dominowały pozytywne wizje przyszłości, związane z oczekiwaniem poprawy infrastruktury drogowej województwa, wykorzystaniem funduszy unijnych lub realizacją dużych inwestycji planowanych już od lat, np. budową lotniska w Świdniku:

- „Wszystko zależy od inwestycji, jakie będą na terenie województwa. Jeżeli te, o których słyszymy, czyli sortownia poczty, czy rozbudowa dróg będą realizowane to są szanse, że Lubelszczyzna będzie mogła się powoli piąć do góry jako ten najbiedniejszy region, na który jednak spływają dość znaczne środki dofinansowania z UE.”
- „Jest jednak szansa, że właśnie te mniejsze firmy będą się rozwijać, również dzięki dotacjom unijnym. Mam nadzieję, że zapowiedzi Prezydenta



i Wojewody będą realizowane, że dwie podstawowe bolączki, z jakimi borykają się przedsiębiorcy w regionie, czyli dostęp do mediów, szczególnie Internetu szerokopasmowego i infrastruktura drogowa, która pozwoli na sprawne kontakty z partnerami spoza regionu, zostaną w najbliższym czasie rozwiązane. Jest plan budowy lotniska, jest plan związany z większą integracją z Ukrainą, więc są szanse.”(MtM\_I\_1)

- „W przypadku naszego woj. lubelskiego to, być może, ten najbliższy rok 2011, powinien być bardziej optymistyczny, z uwagi na to, że rozpoczyna się ta budowa lotniska w Świdniku, rusza obwodnica, rusza droga ekspresowa, to jednak zapotrzebowanie na tę siłę roboczą, a w związku z tym zapotrzebowanie na te małe i średnie przedsiębiorstwa zdecydowanie będzie większe.” (MK\_I\_1)
- „Jestem optymistą, myślę, że (dokona się zmiana – D.B.) na lepsze. Ilość funduszy strukturalnych, które spływają na Lubelszczyznę, a także perspektywa organizowania przez Polskę i Ukrainę Euro 2012, mimo, że główne działania pominą Lubelszczyznę, sprawia, że moim zdaniem, będziemy beneficjentami tego przedsięwzięcia. Także wydaje mi się, że wszystko idzie ku lepszemu.” (EI\_I\_1)
- „(...) spodziewam się, mimo wszystko, jednak ożywienia. Dlatego, że być może nie dotyczy to bezpośrednio Lublina, chociaż też nie byłbym tego całkiem pewien, bo myślę, że pewne ożywienie gospodarcze odczujemy już po 2010 roku, kiedy dojdzie do przyspieszenia wszystkich prac związanych z organizacją. No na pewno branży pokrewne: drogowa, tutaj widać mnóstwo tych inwestycji w regionie, przecież one już się zaczęły, począwszy od modernizacji przejścia granicznego przecież w Dorohusku. Ogromna inwestycja.” (BR\_I\_1)
- „Na tle Polski powoli, natomiast w skali regionu w dalszym ciągu będzie się tam jakoś rozwijać. Przewiduję raczej wzrost niż recesję.” (MM\_I\_1)

Podczas II tury badań, wypowiedzi respondentów są zdecydowanie mniej optymistyczne. Przedsiębiorcy nie dostrzegają, w perspektywie najbliższego roku, żadnych czynników, które mogłyby przyczynić się do ożywienia gospodarki w regionie, czy stworzyć nowe możliwości rozwoju:

- „Ja myślę, że nic się nie zmieni, po prostu gorzej być już chyba nie może. Na lepsze nie rokuje, tak, że będzie tak jak będzie.” (BP\_II)
- „Po prostu Lublin jest do tyłu, tu nikt nie przyjeżdża. Raczej Poznań, tam, na Zachodzie, się inwestuje, tu się nie pomaga. Tutaj jak było, tak jest. Była Polska B i będzie.” (MM\_II\_1)
- „W ciągu następnego roku, myślę, że sytuacja nie ulegnie zmianie. Oceniam to w perspektywie stabilizacji. To znaczy, że generalnie, te problemy, które teraz obecnie są – płatności i przepływ tych środków pieniężnych, w naszej przynajmniej branży, one pozostanie. Zatrudnienie nieznacznie może się zmniejszyć. (...) W budownictwie zatrudnienie w okresie letnim wzrasta, w okresie zimowym zmniejsza się, także to, wzorem lat ubiegłych, będzie miało nadal miejsce. Natomiast nie będzie drastycznych ograniczeń zatrudnienia.” (ŚG\_II\_1)

Przedsiębiorcy wskazują również na niski potencjał województwa w wykorzystaniu funduszy unijnych, które, generalnie, są przez większość oceniane jako stymulujące rozwój przedsiębiorczości w regionie:

- „Olbrzymie środki, które są w tej chwili przeznaczone na akurat te tereny naszej Polski, dają olbrzymią szansę. Ale żeby tę szansę wykorzystać, niestety muszą być wykonywane te wszystkie działania bardzo profesjonalnie i bardzo terminowo. Wydaje mi się, że na wielu płaszczyznach tutaj mamy bardzo dużo do zrobienia. I wiele z tych środków finansowych, według mnie, jest marnowanych, rozprasanych, nie ma głównych celów, które dotyczyłyby tego naszego regionu, takich strategicznych i żeby te środki finansowe jakimś dużym strumieniem po prostu wspierały te główne nasze cele, które później pozwoliłyby pączkować następnym. Myślę, że te środki, które w tej chwili są, są rozdzielane na mniejsze kupki i nie daje to tego efektu, który moglibyśmy uzyskać.” (MJ\_II\_1)

Inny czynnik, potencjalnie stymulujący ożywienie gospodarcze w regionie – organizacja przez Polskę i Ukrainę Euro 2012 – w opinii przedsiębiorców nie wpłynie w ogóle (lub wpłynie w marginalnym stopniu) na sytuację ich firm i całego regionu. Badani przedsiębiorcy, zarówno z pierwszej, jak i z drugiej tury badań zgadzają się w tym względzie, a głównych przyczyn takiego stanu rzeczy upatrują w brakach infrastruktury drogowej, która powoduje „odcięcie” Lubelszczyzny od reszty kraju oraz zaniedbania decydentów na różnych szczeblach administracji państwowej oraz rządu, którzy nie starali się o inwestycje związane z organizacją mistrzostw na terenie województwa, pomimo jego strategicznego położenia:

- „W porównaniu z innymi regionami i w zestawieniu z tym, że jesteśmy tak blisko granicy z Ukrainą, moim zdaniem jesteśmy bardzo pominięci w tych bezpośrednich inwestycjach. Stąd takie a nie inne nastawienie, ludzie myślą, że nic nie będą mogli uzyskać, bo Euro 2012, mimo że tak blisko to jednak przejdzie nam koło nosa i obejdziemy się smakiem. Bo mimo, że faktycznie jesteśmy i blisko stolicy i blisko Ukrainy, która będzie współorganizatorem Mistrzostw, i moglibyśmy coś z tego wyciągnąć. Wydaje mi się, że jest to brak świadomości i negatywna kampania w mediach.” (EI\_I\_1)
- „Euro 2012 szerokim łukiem omija Lublin, pomimo tego, że jest to najbardziej oczywiste miejsce, gdzie powinny się one odbywać, a to ze względu na bliskość z Ukrainą.” „(..) może do Ukrainy nie ma daleko, ale ani nie ma lotniska, ani nie ma żadnego stadionu, na którym będą się odbywały zawody, także po prostu Lublin będzie omijany.” (MM\_I\_1)
- „(..) są jakieś tam plany budowy a to autostrady przez Przemysł, co wiadomo, że jest jakaś tam paranoją dla Lubelszczyzny, że szkoda, że Lubelszczyzna nie postarała się o drogę ekspresową, żeby można było tutaj jakiś szlak komunikacyjny zapewnić. (...) Myślę, że jakby były plany jakiegось takiego szlaku komunikacyjnego, to wielu z lubelskich przedsiębiorców, no powiedzmy działających w mojej branży, takiej gastronomicznej, spróbowałaby też podjąć jakieś działania, żeby stworzyć jakieś zaplecze hotelarskie. Też kwestia tego, że nie mamy lotniska, wszystko, co dobre, omija Lublin.” (MG\_II\_2)

Zaledwie jeden przedsiębiorca deklaruje jakiegokolwiek plany związane z Euro 2012, są one jednak dość ostrożne i dotyczą przedsięwzięć na niewielką skalę:

- „Na pewno będziemy starali się, jak to w branży turystycznej, w jakikolwiek sposób uatrakcyjnić ofertę, po to by goście, którzy przyjeżdżają, być może wcześniej, być może później zostaną. Być może będą wiązali z Polską jakiegokolwiek swoje plany wakacyjne. Będziemy próbowali znaleźć taką dla nich ofertę, żeby mogli tą naszą Lubelszczyznę poznać.” (AS\_I\_1)

Niektórzy badani nie wiążą organizacji Euro 2012 wprost z poprawą sytuacji w regionie, jednak dostrzegają jej niewielki, ale jednak pozytywny wydzźwięk w kontekście gospodarczym:

- „Ja myślę, że bardziej się przełoży to Euro 2012 w Polsce w perspektywie czasu, tak się mi wydaje. (...) W ogóle, na całą Polskę, na turystykę przyjazdową. Wydaje się, że Polska jest chyba nie doceniana jako kraj przyjazdowy, a myślę, że to się zmieni właśnie po Euro 2012. I wtedy automatycznie przełoży się na takie tereny jak nasze, które mają dużo zalet: są dziewicze, bardzo naturalne, o charakterze, o krajobrazie naturalnym, braku tych zaburzeń w postaci różnych zakładów przemysłowych, dużych ośrodków miejskich i tak dalej.” (BP\_I)

Przedsiębiorcy, bazując na własnym doświadczeniu, wymienili kilka czynników, które istotnie przyczyniają się do rozwoju ich firm i przedsiębiorczości w ogóle. Zarówno podczas I, jak i podczas II tury badań, dominowały opinie, według których podstawowe znaczenie mają czynniki wewnętrzne organizacji, takie jak jej system społeczny, a zwłaszcza wykwalifikowani pracownicy:

- „Wiedza i kwalifikacje. To podstawa. Edukacja pracowników. Wysyłanie, szkolenia, doszkalanie tutaj. Największy to wpływ ma.” „Ludzie. Firma to ludzie.” (MJ\_II\_1)

Duże znaczenie przedsiębiorcy przypisują także zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz samej osobie zarządzającej, zwłaszcza jej zdolność do tworzenia i wdrażania strategii działania firmy. W ten sposób przedsiębiorcy skłaniają się ku pogładowi, że sukces może zapewnić przedsiębiorstwu odpowiedni przywódca, przy czym jest to raczej lider ukierunkowujący działania firmy i stymulujący ludzi niż kierownik realizujący konkretne zadania:

- „(...) to, co się dzieje wewnątrz firmy, czyli po pierwsze to, czy firma dobrze jest zorganizowana wewnątrz, prawda, czy posiada odpowiednie narzędzia, czy posiada odpowiednich ludzi i, przede wszystkim, czy w odpowiedni sposób śledzi to, co się dzieje i patrzy z wyprzedzeniem na to, co się może dziać w otoczeniu. Czyli jak gdyby umie przewidzieć na kilka kroków do przodu, co się może dziać i być przygotowaną na różne jak gdyby sytuacje w otoczeniu. Wtedy może osiągać sukces.” (MJ\_II\_1)
- „Największe szanse dobrego rozwoju mają firmy dobrze zarządzane. Zwykle to jest tak, jeżeli firma pędzi do przodu, to taka firma, niezależnie, czy to jest kryzys, jeżeli jest dobrze zarządzana – ona może przynosić mniejsze zyski, ale nie będzie przynosić strat.” (AS\_I\_1)

- „Podejście kierownictwa i osób zarządzających firmą, to jest jednak głównie źródło tego, że niezależnie od sytuacji na rynku, firma może dalej utrzymywać się na jakimś poziomie.” (AS\_I\_1)
- „Myślę, że bardzo ważną rzeczą, i tu nie odkryję nic nowego, jest kwestia osób zarządzających, kierownictwa i tak naprawdę tego, żeby były określone jasno cele, gdzie dana firma ma się znaleźć, w jakim kierunku ma podążać. Samo uświadomienie sobie konkretnego celu już powoduje, że możemy, a przynajmniej mamy jakąś możliwość osiągnięcia celu i osiągnięcia sukcesu. W momencie, kiedy my tak naprawdę dryfujemy, nie bardzo wiemy, co chcemy osiągnąć, to trudno nam w jakiś sposób dobrać najefektywniejsze działania do tego konkretnego celu. Także myślę, że każda firma i sukces każdej firmy to jest: po pierwsze – wiedzieć, gdzie chcemy być, mieć dobrych ludzi, mieć dobre narzędzie i oczywiście śledzić rynek i być zawsze w czołówce.” (MJ\_II\_1)
- „Bez względu na to, co się dzieje, jakie są uwarunkowania zewnętrzne, bądź wewnętrzne, ale dobry zespół, dobry zespół w zarządzaniu takiej firmy, potrafi zrobić wiele i potrafi przetrwać nawet to najgorsze, bo wtedy się naprawdę z ludźmi, no, ludzie mają ogromny potencjał.” (MG\_II\_2)
- „Wzorowe zorganizowanie firmy przede wszystkim.” „Generalnie zaangażowanie kadry kierowniczej i pracowników.” (BP\_I)

W procesie kierowania ludźmi nadrzędne znaczenie, według badanych przedsiębiorców, ma ukierunkowanie nie tylko na cel, ale i na atmosferę panującą w pracy, ważne jest, aby przełożony był nie tylko ukierunkowany na cel, ale również – w tym samym stopniu – na ludzi:

- „Tak powinna wyglądać firma, nie może być tylko wynik, wynik, a nie być jakiegokolwiek dobrej interpersonalnej komunikacji w firmie pomiędzy pracownikami, pomiędzy zarządem, kierownictwem firmy a pracownikami.” (AS\_I\_1)
- „Tam, gdzie pracuje się w miłej atmosferze, gdzie się chce przyjść każdego dnia, albo to jest stres, którego chce się uniknąć (...) Jesteśmy firmą, gdzie wartością są usługi i ludzie – to od tego trzeba zacząć. Wtedy można wyznaczyć cele, można wyzwolić energię, pomysły. Pracownicy chcą wtedy pracować, chcą się pokazać, mają cel i motywację. Można wtedy coś z nimi osiągnąć.” (MM\_I\_1)

Przedsiębiorcy przypisują także dużą wagę do marketingu działań firmy i prowadzonych przez nią akcji promocyjnych:

- „Odpowiedź jest dla mnie prosta. Firma się rozwija, kiedy ma sprawnie działający ten podstawowy dział w firmie, czyli marketing – ciągle rozwija się, promuje, szuka nowych rozwiązań, zyskuje rynek. To, co aktualnie jest na rynku takiej firmy nie interesuje, bo ona już jest krok dalej, już szuka nowych rozwiązań, rozwija się. To są firmy, które są rok, dwa do przodu, nie przejmują się tym, co jest obecnie – one są już w innym czasie, w innej przestrzeni. To jest dla mnie kluczowy element.” (MtM\_I\_1)
- „(...) jest towar atrakcyjny, dobrze zareklamowany, dobry jakościowo i takie rzeczy, tak jak u nas tutaj, w małej miejscowości rozchodzą się pocztą

pantoflową, tak, że reklama jest reklamą, ale nieraz mówią – a idź tam – i musi być tradycja, że dany sklep w tym miejscu jest od dwudziestu lat i jeszcze nie splajtował.” (BP\_II)

Jednocześnie, badani respondenci podkreślają nie tylko rolę marketingu, dzięki któremu można wypromować swój towar i wyprzedzić posunięcia konkurencji, ale także kluczową wagę przywiązania klientów, które jest efektem solidności firmy, dostarczania rzetelnych usług, lub produktów o dobrej jakości:

- „Łatwiej jest wszystkim tym, którzy są, no solidni, są znani z tego, że po prostu nie zepsują roboty, tym jest łatwiej. Z drugiej perspektywy opłaca się rzetelność, po prostu.” (MW\_I\_2)
- „Po pierwsze: (...) przede wszystkim, jak dbamy o klienta i nic po za tym. Czyli, jeśli klient przychodzi do mojej branży to jeśli robi zakup za 20 groszy to tak ma być obsłużony, jak kiedy idę do firmy zamówić okna i robie zakup za 10 tysięcy (...).”(MD\_II\_1)
- „(...) ustabilizowana pozycja na rynku, powiedzmy jakiegoś punktu, który ma jakąś swoją tradycję i tak czy inaczej, to klient zawsze będzie wiedział, że tam to jest, prawda? Na pewno dużo łatwiej jest przedsiębiorcom, przynajmniej w mojej branży, którzy zaczynali – powiedzmy – 10 lat temu, już mają ugruntowaną pozycję na rynku, niż ludziom, którzy wchodzi, prawda? Bo tak, czy inaczej, to tamci przedsiębiorcy mają wielkie powierzchnie i dzięki temu mogą ściągać dużo więcej klientów.” (MG\_II\_2)
- „(...) ) myślę że lojalność klientów jeżeli firma takową podtrzymuje (...).”(MD\_II\_2)

Badani przedsiębiorcy zwracają również uwagę na znaczenie samego produktu, czy usługi oferowanej przez firmę – na jego wyjątkowość, lub wykorzystanie istniejącej i dostrzeżonej niszy rynkowej:

- „Dobry pomysł biznesowy i dobra realizacja tego pomysłu.” (MM\_I\_1)
- „Musi mieć dobry produkt – klienci. Musi mieć dobrych pracowników, którzy będą dbali o tą firmę. Musi mieć plan marketingowy na rozwój firmy. To są trzy rzeczy. Nic więcej właściwie.” (L\_II)
- „Dobry pomysł biznesowy. Bez względu na to, czy sytuacja jest dobra, czy zła, to jeżeli się znajdzie dobre podejście do biznesu, fajny pomysł, to firma działa i się rozwija.” „Różnorodność oferty.” (MM\_I\_1)
- „Ja myślę, że to jest kwestia pewnej niszy rynkowej, znalezienia sobie swojego miejsca na rynku, bo wiadomo, że organizatorów turystycznych jest bardzo dużo, a mimo wszystko każdy sobie tam w jakiś sposób radzi. Poza tym wydają mi się, że dobry produkt i dobre opinie o firmie (...).”(MD\_II\_2)

Zaledwie dwóch przedsiębiorców dostrzega znaczenie czynników zewnętrznych i im przypisuje kluczową rolę w procesie rozwoju firm, takich jak, np. ogólna sytuacja gospodarcza w kraju, dostępność niskooprocentowanych kredytów dla przedsiębiorców itp.:

- „Są branże, gdzie firmy dobrze prosperują, dużą rolę odgrywa tutaj dostępność do tanich kredytów, pozyskiwanie funduszy europejskich. Poza tym ogólna

sytuacja finansowa kraju i społeczeństwa wpływa korzystnie na działanie każdej branży.” (MM\_II\_2)

- „Jeżeli boom budowlany na rynku, no to firma się rozwija, jeżeli nie – to firma upada. Jeśli są inwestorzy kredytowani, firma się rozwija, jeżeli banki prowadzą politykę rozwoju, czyli inwestują w firmy, pomagają w realizacji projektów już podjętych, firma się rozwija, jeżeli nie – firma upada.” (MG\_II\_1)

Wydaje się, że badani przedsiębiorcy nie liczą na jakąkolwiek pomoc ze strony administracji państwowej czy decydentów w regionie, nie tylko nie dostrzegają ich znaczenia dla wspierania rozwoju przedsiębiorstw, ale wręcz przeciwnie – uważają je, a zwłaszcza rozbudowany system podatkowy i ubezpieczeniowy, za przeszkodę utrudniającą rozwój firm:

- „No przede wszystkim dla firm jednoosobowych ZUS jest za duży, bo płaci się 800 zł, a robocizna jest tania. Opłaty są za duże. Udoskonalenie przepisów spowodowałoby, że firma rozwijałaby się dynamicznie. Na zachodzie się lepsze przepisy, jest inaczej.” (MM\_II\_1)
- „Jak najmniejsza ingerencja państwa w to co się, żeby firma mogła dobrze prosperować, czyli po prostu limitowane kontrole, zlikwidowanie wszelkiego typu zaświadczeń. Wiara, ja wiem, że może to być nadużywane, że ludzie są różni, ale po prostu uwierzyć temu przedsiębiorcy, wierzyć, że on ma czyste intencje, że chce coś zrobić, i, że chce stworzyć miejsce pracy i stworzyć mu wszelkie udogodnienia.” (Z\_II)

Respondenci nie tylko wymienili czynniki, które, w ich opinii, stymulują rozwój firm, ale także podali, jakie firmy mogą odnieść sukces na Lubelszczyźnie. Niektórzy przedsiębiorcy podali konkretne przykłady branż, które, według ich oszacowań, mają szansę rozwoju w najbliższym czasie, np.:

- „Największe szanse rozwoju na terenie Lubelszczyzny mają zdecydowanie firmy budowane, czyli firmy, które, znajdują jakby odbiorców i w ogóle swoje miejsce na rynku inwestycji infrastrukturalnych, ponieważ ściana wschodnia jest niebywale zaniedbana, zarówno pod względem dróg, jak i sieci przesyłowych, czy to gazu prądu, elektryczności, nie wiem – mediów wszelkiego rodzaju, czy takie poniekąd firmy jak nasza, które dostarczają materiałów do budowy tych, tych sieci. Myślę także, że firmy deweloperskie i firmy sprzedające powierzchnie biurowe oraz powierzchnie magazynowe. Myślę, że konkretnie w obrębie miasta Lublina w związku z powstaniem lotniska, także firmy logistyczne, czyli wszelkiego rodzaju firmy zajmujące się transportem i magazynowaniem towarów.” (ŚG\_II\_1)
- „(..) rolnictwo, na terenie Lubelszczyzny, ponieważ zauważyłam, że większość rolników, którzy chcą naprawdę pracować, szczególnie młodych, dostaje bezzwrotne kredyty, środki z Unii Europejskiej na wykorzystanie w rozwoju swoich gospodarstw. (...) Wydaje mi się, że rolnictwo w tej chwili jest jedną z najbardziej rozwijających się gałęzi na terenie Lubelszczyzny, i że będzie tak w dalszym stopniu.” (MG\_II\_1)
- „Myślę, że budownictwo i wszelkiego rodzaju roboty ciężkie, związane z drogami – tego typu duże firmy budowlane będą się rozwijać, mniejsze też.

Materiały budowlane – niby jest kryzys, ale z tego co wiem sytuacja na rynku budowlanym się trochę poprawia.” (EI\_I\_1)

Inni badani przedsiębiorcy wyrażali opinię, że głównym czynnikiem rozwoju jest umiejętność odczytywania zachodzących na rynku przemian i wykorzystywanie stwarzanych dzięki nim okazji:

- „Są to te firmy, które będą wychodzić naprzeciw zapotrzebowaniu rynku. A ponieważ dużą uwagę zwraca się ostatnio na dofinansowania z UE, to będą to prawdopodobnie branże, które są w jakiś sposób przez fundusze pomocowe promowane. Może specjaliści od szkoleń, branża IT, nowoczesne, innowacyjne technologie – coś, co jest teraz modne.” (MtM\_I\_1)
- „Firmy, które potrafią korzystać z funduszy unijnych, zajmują się wykorzystywaniem tych funduszy unijnych, teraz się o tym dużo mówi i jest to dosyć popularne – myślę, że musi coś w tym być. Wydaje mi się też, że firmy świadczące usługi internetowe albo akcje promocyjne, agencje reklamowe – coraz więcej firm reklamuje się poprzez ulotki, plakaty.” (EI\_I\_1)

Przedsiębiorcy zwrócili też uwagę na umiejętność wykorzystania walorów regionu (zwłaszcza potencjału zasobów ludzkich) jako czynnika sprzyjającego rozwojowi:

- „Największe możliwości są w tej branży, która opierają się nie na maszynach, nie na komunikacji, nie na produkcji, ale na wykształconych, mających otwarte umysły pracownikach. Szanse rozwoju ma branża szkoleniowa, projektowa, ale mogłaby tu działać branża informatyczna, centra biznesowe – na pewno Lubelszczyzna jest jednym z najlepszych regionów, gdzie jest dobra, tania siła robocza. Z badań, które czytałem, wynika, że to jest najlepsze miejsce w UE pod kątem zaplecza centrów biznesowych. Dużo tu wykształconych absolwentów, którzy nie mają wysokich wymagań finansowych.” (MM\_I\_1)
- „Na pewno te firmy, które mogą korzystać z wielkiego kapitału właśnie ludzkiego, bowiem Lublin jest ośrodkiem o największej ilości studentów w stosunku do mieszkańców. I tu myślę, że naprawdę jest bardzo duże pole do popisu.” (MJ\_II\_1)

Analizując wypowiedzi badanych przedsiębiorców, można zauważyć, że oceniają własną sytuację jako niekorzystną, a ich wizja najbliższej przyszłości jest raczej pesymistyczna. Takie przekonania zwłaszcza często pojawiają się w 2010 roku – być może pozytywne oczekiwania rozwoju województwa, związane, m.in. z rozbudową infrastruktury drogowej, zapowiadane w 2009 roku, które nie zostały zrealizowane, przełożyły się na niższą ocenę. Przedsiębiorcy mają, generalnie, poczucie zaniedbania ze strony rządu oraz znacznego ograniczenia ze strony administracji państwowej. Ogólnie panuje przekonanie, że administrację państwową cechuje niewłaściwe podejście do prywatnych przedsiębiorców, że od samego początku nie doświadczają żadnego wsparcia, natomiast są obciążeni ogromnymi wymaganiami, głównie biurokratycznej natury. Przedsiębiorcy narzekają w tym zakresie zwłaszcza na ZUS, cechuje ich wręcz poczucie „zagubienia w systemie” i przekonanie o jego nieskuteczności.

Badani, którzy nie czują jakiegokolwiek wsparcia ze strony rządu, próbują własnymi siłami rozwijać swoje przedsiębiorstwa. Aczkolwiek ogólny potencjał innowacyjności w regionie oceniają nisko, to sami starają się wprowadzać pewne ulepszenia do własnych firm, głównie związane z zakupem nowego sprzętu czy technologii. Najczęściej jednak, jak sami przyznają, nie jest to efektem ich samodzielnej wizji, ale reakcja na wymagania zmieniającego się rynku, klientów, czy posunięcia konkurencji.

Respondenci nisko ocenili także potencjał rozwojowy regionu – wskazują tu na fakt, że zaniedbane zostały pewne kluczowe przedsięwzięcia, które mogłyby stymulować rozwój gospodarczy: budowa lotniska w Świdniku, budowa dróg ekspresowych, stworzenie korzystnego klimatu dla rozwoju przemysłu itp. W związku z tym możliwości rozwoju dla własnych przedsiębiorstw nie upatrują w czynnikach zewnętrznych, ale w wewnętrznych uwarunkowaniach i możliwościach firmy, dużą rolę przypisując w tym procesie osobie zarządzającej. Badani podkreślają, że powinna być to osoba posiadająca wizję przyszłości przedsiębiorstwa, potrafiąca ukierunkować działania pracowników, stymulować ich motywację. Dużą uwagę przywiązują także do atmosfery panującej w firmie, jest to widoczne zwłaszcza w przypadku małych firm, gdzie stworzenie dogodnego klimatu pracy jest stwarza sposoby na pozamaterialne motywowanie pracowników do większego wysiłku i zaangażowania.

Przedsiębiorców poproszono również o sformułowanie zaleceń – rekomendacji przedstawiających, co należałoby zmienić w regionie, żeby poprawić kondycję miejscowych przedsiębiorców i stworzyć im dogodne warunki do rozwoju. Podczas I tury badań, w 2009 roku, przedsiębiorcy postulowali głównie wprowadzenie rozwiązań globalnych, takich jak zmiana systemu ubezpieczeń społecznych, konkretne działania ukierunkowane na potrzeby przedsiębiorców, zwłaszcza małych i średnich:

- „(...) państwo popełnia bardzo poważny błąd nie angażując się w ogóle w żadną pomoc, by wyjść naprzeciw przedsiębiorcom. Bo my, jako mali i średni przedsiębiorcy, utrzymujemy całą sferę budżetową. Bo kto więcej płaci podatki? Z tych molochów płacą? Oni cały czas albo na stratach, albo co pięć lat zmieniają nazwy firmy. I tutaj, jeżeli państwo nie wyjdzie nam naprzeciw, to nic dobrego nie wróży. A młodzież to widzi i czuje, bo jak taki pracodawca może na przykład podnosić zarobki? Bo motywacją by była dla niego, by się bardziej z firmą związał po przez płace. Jeżeli ja trzymając marże w zeszłym roku, strzelam – 10% miałem, a dzisiaj muszę zejść z marży, bo z konkurencją nie wytrzymuję, do 5%. To już z czego dla niego podniosę? A przecież założenia ZUS-u, państwa w dalszym ciągu są, że średnia krajowa będzie rosła cały czas. Nośniki energii cały czas będą rosły. To przecież są ogromne koszty, które pokrywamy. Ten ZUS, to są dla mnie wywalone pieniądze. Przez pracodawcę, które mógłbym przeznaczyć przypuścmy, bardziej umotywować pracownika. Zainwestować, te pieniążki w firmę, stworzyć nowe miejsca pracy. Tutaj widzę alternatywę rozwoju.” (BP\_I)

Podczas II tury badań, w 2010 roku, rekomendacje i postulaty przedsiębiorców były już bardziej rozbudowane. Pojawiają się odwołania do decydentów



politycznych i władz regionu, głównie o wykorzystanie potencjału Lubelszczyzny, o wywalczenie jej lepszej pozycji w skali całego kraju:

- „Ktoś tam się wcześniej wypowiadał, że jednak jest ta strefa buforowa między wschodem a zachodem i to tak częściowo nas tutaj przyhamowuje, ten rozwój. Chociaż z drugiej strony jak tutaj czytamy, jak obserwujemy Białystok 5 lat temu był bardziej w inwestycjach za nami opóźniony i Rzeszów. A teraz tam się dużo więcej dzieje niż u nas tu w Lubelskim. Ja to właśnie też tak myślę, że te władze samorządowe i te wojewódzkie nie w pełni wykorzystują te swoje możliwości. Tu się bardziej rozgrywa polityka walki o władzę, na szczeblu tym wojewódzkim, lokalnym. Nie ma to, że wszyscy jednym głosem parlamentarzysty, czy to z lewej strony czy z prawej wspólnie razem. Kiedy się kłócimy to się kłócimy, ale jednak na szczeblu centralnym powinniśmy razem walczyć o te pieniądze, żeby pozyskiwać na rozwój.” (MK\_II\_1)
- „Jest potrzebne dla odpolitycznienia aparatu rządzenia, czyli w tym wypadku przedstawiciela Premiera w regionie, bo Wojewoda jest przedstawicielem Premiera. Na pewno bym spowodował taką sytuację, że jeśli przychodzi nowy wojewoda, żeby nie było od razu przetasowań na średniego szczebla stanowiskach kierowniczych. Bo ludzie, którzy przychodzą na 4 lata – bo tylko tyle trwa kadencja w urzędzie wojewódzkim i wiedzą, że jak się zmieni za 4 lata opcja polityczna i oni polecą, nie są w stanie nic zrobić. Cykl realizacji dobrych pomysłów, tworzenia czegoś to nie jest 4 lata, bo wtedy zaczynamy walczyć o stołek, wiemy, że za 4 lata nas nie będzie, jest nam już wszystko jedno, myślimy tylko o tym żeby jak najwięcej zarobić, jak najmniej się napracować. (...) Brak nam jest takiego myślenia ponad politycznego. Nie myślimy o dobru naszego regionu organicznie, tak pozytywistycznie, natomiast myślimy o tym, co zrobić, żeby się utrzymać na stanowisku i chyba to jest najgorsza bolączka.” (WO\_II\_2)

Przedsiębiorcy badani podczas II tury podają także przykłady bardziej konkretnych działań, które, ich zdaniem, przyczyniłyby się do rozwoju gospodarczego regionu i ich firm. Znajdują się pomiędzy nimi apele do władz regionu zawierające propozycje rozwiązań sprzyjających przedsiębiorczości, do których należą:

- odpolitycznienie kadry urzędniczej:
 

„Natomiast Korpus Służby Cywilnej powoduje, że tak jak jest we Francji, że pracownicy niskiego i średniego szczebla w urzędach typu Urząd Wojewódzki są odpolitycznieni, są niezależni od tego kto będzie nami rządził. Mniejsza, mniejsza tego typu historia jest w Urzędzie Marszałkowskim. Chociaż tam by się też przydała, przydała taka stała, która by nie była, stała w sensie żeby nie było tej blokady związanej z funkcjonowaniem Marszałka czy Wice – M zarządu województwa w określonych strukturach politycznych.” (WO\_II\_2)
- solidna promocja regionu:
 

„Trzeba wypromować dany region, może nie samo miasto, ale produkty, jak w całej Polsce, czy Europie. Tak jak tutaj, mamy konie, mamy stadninę, mamy najdziksza rzekę w Europie – Bug, nie uregulowaną, są trudności na granicy (...).” (BP\_II)
- wspieranie zwłaszcza miejscowych inwestorów:

„Ja to bym chyba wstrzymał te duże, właśnie, sklepy, bo ktoś to pozwolenie musi dawać tak, żeby te sklepy u nas tutaj powstawały. No, fakt faktem jest to zatrudnienie dla iluś tam osób, ale dzięki temu, że ta ilość osób jest zatrudniona to tutaj ileś tam sklepów, dziękuję, trzeba pozamykać.” (BP\_II)

wspieranie uprzemysławiania regionu:

„Żeby było idealnie to powinny być przynajmniej 3 jakieś źródła przemysłu. Takiego większego przemysłu, gdzie Lublinianie mogliby zarabiać pieniądze i wydawać w pubach, sklepach, w marketach, w cukierniach, w takśówkach. Bo ludzie nie mają wydawać na co pieniędzy.” (L\_II)

„Krótko na temat: w naszym rejonie już nie mamy zakładów niczego produkujących, jesteśmy tylko ludźmi, którzy przerzucają towar wyprodukowany przez kogoś innego.” (MD\_II\_1)

„(...) jest jakaś tam strefa ekonomiczna na Felinie, która świeci pustkami, jak dobrze wiemy, w większości. Myślę, że jest to bardziej jakaś taka zasłona dymna, że w mieście coś się dzieje, niż to, że się naprawdę coś dzieje.” (MG\_II\_2)

„Dla przedsiębiorców, na pewno bym próbował powalczyć w pierwszej drodze o – jednak o drogi i o przemysł, zawalczylibym o duży przemysł. Trzeba się zakręcić w Europie podpatrzeć, czy ktoś szuka, ściągnąć jakiegos przedsiębiorcę, a nie markety, tak żeby ktoś mógł zainwestować w nasz rynek, żeby był duży przemysł.” (L\_II)

- ukierunkowanie produkcji regionalnej na eksport i ożywienie wymiany handlowej z zagranicą:

„My musimy, jako kraj, jako Polska – żebyśmy byli bogaci – musimy jak najwięcej eksportować.” (L\_II)

„Jaką my jesteśmy konkurencją dla Niemca, jeżeli Niemiec ma 4 euro za czarną porzeczkę i on nam sprzedaje u nas w markecie, my kupimy przetworzoną, a mnie płacili 15 gr. za porzeczkę. (...) Zaduś tego ministra, wszystkich po kolei, to jest kpina, bo oni mają odsyp ciągle z tego. Odnośnie rolnictwa, w rolnictwie pracowało u nas, za mojej pamięci 30% w rolnictwie ludzi pracowało. Taka była wieś, bała przeludniona, było dzieci kupę. Dopiero Gierek im stworzył szansę, fabryki im postawił, dał im wykształcenie, dał im miejsca pracy i każdy mógł sobie z tej wsi trochę odejść. Teraz od 30 lat proszę mi pokazać na wsi jedno gospodarstwo, są mądrzejsi i głępsi, jak i u nas w społeczeństwie, który coś postawił: oborę, komórkę lub chałupę. Zero inwestycji, jeżeli ktoś buduje to mieszka w mieście i tam buduje, ale gdzieś tam pojechał sobie na Barbados, coś zarobił i próbuje sobie na wsi coś tam postawić. Nikt nie buduje z gospodarki.” (Z\_II)

„Kiedyś można było swobodnie poruszać się za granicę i z powrotem, chodzi o Białoruś. Białorusinów, kiedy ich było w Białej Podlasce tysiące, był duży zbyt, kupowali rzeczy niemal hurtowo. Nie tylko hurtowo kupowali w hurtowniach, na bazarach, ale także w sklepach detalicznych. Teraz w związku z tymi wizami, opłatami prawdopodobnie to jest bardzo duże obciążenie dla nich, ta wiza jednorazowa, tam są duże kolejki z tego, co wiem, jakieś tam głupoty na granicy, przetrzymywanie itd. I w związku z tym handel detaliczny to tu jest widać pewien kryzys bo obroty spadają 50%, spadły i teraz nie widać żadnej poprawy i nie wiadomo co dalej robić.” (BP\_II)

- racjonalne wykorzystanie funduszy unijnych:
  - „To może lepiej niech zawalczą o decentralizację tych funduszy – prawda – z Warszawy. Może słabo walczą o swoje, tak samo, jak służba zdrowia jest inny przelicznik – był na Lubelszczyźnie.” (L\_II)
  - „Tylko, że kursy (mowa o kursach współfinansowanych z funduszy unijnych – D.B.), ja akurat miałem okazję prowadzić jeden z takich kursów – kelner, barman – w takiej dziedzinie. Jako firma pośrednia, wchodząc, że tak powiem – w przebranzawianie ludzi z takich, no małych miasteczek (...) To powiem szczerze naprawdę wiele osób, które uczestniczą w takich szkoleniach, no wprost – są kompletnie tym niezainteresowani i robią to tylko dlatego, bo naprawdę nic to ich nie kosztuje albo Urząd Pracy od nich tego wymaga.” (L\_II)
  - „Potrzebne jest – to jeśli właśnie wsparcie, jeśli to prawda, że można na, że tak powiem, na te projekty (unijne – D.B.) przeznaczyć. Gdzieś tam byłem w świętokrzyskim, jest tam jakiś – w wakacje – związek gmin świętokrzyskich i wszędzie też tam było – zdziwiłem się – ładne szlaki, oznakowania, jakieś tam ścieżki rowerowe, tego typu rzeczy. U nas nie słyszałem, aby gminy się jakoś zrzeszały, pewnie wtedy lepiej działają i coś mogą wywalczyć.” (L\_II)
  - „Moim zdaniem, to jest po prostu stworzenie ludziom normalnego miejsca pracy, a nie robieniem cały czas kursów i pakowanie pieniędzy w jakieś bzdurne kursy i przekwalifikowywania. Z czego ma się przekwalifikować – jak jest 30 zawodów i w każdym nie ma pracy. (...) To jest dla mnie bzdura. Po prostu są marnowane pieniądze – w Biurach Pracy i uważam, że projekty zostały przyjęte przez osoby, które po prostu wyciągają tylko pieniądze i nie pomagają – w żaden sposób – przemysłowi. Tylko po prostu są cały czas kursy, kursy, kursy...” (L\_II)
- stymulowanie zmian mentalnościowych i motywacyjnych pracowników, głównie poprzez odpowiedni system edukacyjny, w tym – przywrócenie rzetelnego kształcenia zawodowego:
  - „Chinki zawijają te Sajgonki przez 8 godzin i one stoją, kończy jej się ciasto, to ona ręce za głowę czeka aż jej ktoś poda. A Polsce siedzą trzy panie i one po pierwsze palą, piją kawę, coś tam jeszcze porozmawiają, poplotkują, dopiero tam ciasto sobie zwijają. I tak jest ze wszystkim, dlatego na wszystkim jest Made in China. No bo przykro mi bardzo, Polska gospodarka nie skłania do tego, Polska mentalność nie skłania do tego, żeby tutaj cokolwiek zrobić.” (Z\_II)
  - „Z perspektywy prowadzenia firmy, tak jak tu prowadzę siedemnaście lat, można podzielić pracowników na takie dwie grupy. Robotnicy w takim wieku już zaangażowanym powyżej czterdziestki, lekko po pięćdziesiątce – możesz na nich liczyć, mogą być lojalni, odpowiedzialni i czują taką potrzebę, bo boją się, że jeżeli wypadnie on z pracy, to po pięćdziesiątce to już nie bardzo znajdzie, kto go przyjmie. Natomiast, jeżeli weźmiecie Państwo taką osobę tuż po maturze, albo po licencjacie. Ja na przykład teraz potrzebowałem do pisania faktur, zrobiłem taki casting. Zgłosiło się pań może ze trzydzieści. Potrzebowałem osobę, która znała program Subiekt. Nie było kogo wybrać. Jedna siedziała trzy tygodnie to nauczyła się fakturę wypisywać przez trzy tygodnie.” (BP\_I)

„(...) najlepsi, najbardziej kreatywni wyjeżdżają. Tu zostaje właśnie ten najmniej kreatywny.” (BP\_I)

„(...) to jest zupełnie inne podejście tego człowieka, jak on wróci stamtąd (z emigracji zarobkowej – D.B.) i widzi, że tam nikt nikomu za darmo nie płaci. Tam jest na prawdę każde piętnaście minut rozliczone jego pracy. Tam nikt nikogo nie musi pilnować. Tylko wystarczy, że raz albo dwa razy zauważy, że on nie pracuje, konsekwencje są natychmiastowe. Wymierne w kieszeni od razu tego samego dnia i to jest już trochę inny pracownik. Lepszy, o wiele lepszy. Także ja mam nadzieję, że ta młodzież, która wyjeżdża na pół roku, na kok, to tego poszanowania pracy się nauczy. To będzie inne pokolenie troszeczkę, które zasmakuje. U nas zostaje jeszcze roszczeniowe pokolenie.” (BP\_I)

„Ogólnie młodzież, no oni zupełnie inaczej patrzają na świat. Wszystko dla nich rodzice załatwiają. Nie chcą tak brać na siebie odpowiedzialności. (...) Bardzo ciężko od nich wyegzekwować jakąkolwiek odpowiedzialność, sumienność i chęć do pracy. Im się zawsze, zawsze nie chce. Oni by najchętniej tylko brali pieniądze od rodziców, czy tam wziąć pieniądze nic nie zrobić, odpocząć, posiedzieć, pokombinować. Taka jest ta młodzież dzisiejsza, niestety. Ja mam technikum i zawodówki uczę też, prawda. Także jeżeli chodzi, na 20 uczni, ja mogę znaleźć góra 3 osoby, które chcą pracować. A wszyscy szukają pracy.” (L\_I)

„Tak naprawdę spójrzmy na perspektywę, na nasze ośrodki naukowe, na ile oni, że tak powiem, są w stanie przestawić się na zapotrzebowanie rynku. No i mówiąc krótko – na kształcenie w tym kierunku – rozwój w technologiach tych nowych. No, dostęp do komputerów dzisiaj już mamy, komunikacja owszem jest. Ale pytanie, na ile w tych młodych ludziach, którzy dopiero się kształtują, żeby wydobyc ten potencjał, który w nich być może tkwi, (...) dla jakiejś grupy ludzi, którzy tutaj się nie mają szans zrealizować – wyjeżdżają do dużych ośrodków.” (L\_II)

„Do nas przychodzą młodzi ludzie, którzy dzisiaj podjęli studia. My jesteśmy nimi zachwyceni, ci ludzie mają bardzo szerokie horyzonty. Myślę, że dopiero to pokolenie ten kraj poprowadzi we właściwym kierunku.” (Z\_II)

- inwestowanie w rozbudowę posiadanej oraz nową infrastrukturę drogową w regionie:

„Pobudzić gospodarkę bardziej. Przede wszystkim pobudzić gospodarkę, w jakiś sposób stworzyć taki klimat jak tutaj się obserwuje w innych miastach. Jest takie większe przyzwolenie na te inwestycje strategiczne, mające znaczący wpływ dla tej komunikacji, dla przepływu tego naszego miasta. Tym bardziej, że posiadamy tych 5 czy 6 uczelni wyższych i jakoś tą wiedzę naukową, mamy tą kadrę naukowo-techniczną, ale w ślad za tym nie widać jakichś posunięć jakichś takich znaczących poza tymi remontami tych wyższych uczelni na obecną chwilę. (...) Ale jak nie będzie dróg, nie będzie lotniska to nie będzie rozwoju miasta. Lublin zakorkowany, inwestycje, które by miały strategiczny wpływ na komunikację z jednego końca miasta na drugi są wstrzymane, bo obecni władarze miasta uważają, że jest im to niepotrzebne, mają ważniejsze cele.” (MK\_II\_1)

„No, przede wszystkim, do Lublina, czyli myślę, że to lotnisko, a przy najmniej jedna porządna droga ekspresowa, która by nas połączyła z tą, tzw. resztą świata, czyli z tą Polską A, czy nie wiem już którą... Właśnie, bo to bez tego naprawdę możemy sobie budować jakieś strefy ekonomiczne, ale nikt tutaj nie zacznie, nie wiem, nie zacznie wytwarzać szklanych dzbanków, bo wioząc te dzbanki do tej Polski A, wszystkie te dzbanki mu się stłuką...”(MG\_II\_2)

„(...) budowa lotniska w Świdniku przybliży Zamość do świata, bo nie trzeba będzie jechać dwieście ileś kilometrów z Warszawy po nienajlepszych drogach tutaj, gdzie będzie 85 kilometrów. Moim zdaniem, jest to doskonała inwestycja nastawiona na województwo lubelskie i to będzie procentować, wcześniej czy później.” (Z\_II)

- tworzenie spółdzielni i stowarzyszeń zrzeszających lokalnych producentów i przedsiębiorców w celu podniesienia ich zasobów konkurencyjności:

„Natomiast wydaje mi się, że w tej chwili, no taką porządną szansą dla tego regionu jest, przede wszystkim, zrzeszenie się wszystkim małych producentów nie tylko rolnych, ale i przetwórców, tak, żeby wygrywać konkurencję z badziewiem chińskim.” (MGw\_II\_1)

- ograniczenie biurokracji oraz życzliwe dla przedsiębiorców ustawodawstwo:

„Administracja u nas jest tragedią o czym wszyscy wiedzą, bank światowy wyliczył 5 miliardów dolarów rocznie przez nasz system na przeliczenia podatków. (...) U nas podchodzi urząd, każdy urząd, do przedsiębiorcy jak do mega złodzieja, że sami kradną to wszyscy wiemy, tylko, że patrzą się, że wszyscy kradną. ZUS, to nie ZUS akurat to ci rządzący. Kulczyk im sprzedał program z obsługi ZUS-u który nie istniał, kosztował mega miliardy złotych. Przez 10 lat jakby pani chciała pójść po zaświadczenie do ZUS – to trzeba było zanieść furę papierów, przepisywane za zgodność z tego, dowody wpłat, żeby można dostać zaświadczenie, że nie zalegam, bo oni byli w dżungli. (...), oni wszystko miały w tych trybach, miały, tych papierów, oni są już zasypani. Nikt ich nie sprawdzi, nawet gdyby ich było pięć razy więcej to papier od papieru, papier od papieru i żeby była potrzeba, że jest urzędnik tak ważny.” (Z\_II)

„U nas jest to, co zauważyłem po przyjeździe do Polski – w tym kraju nikt nikomu nie wierzy i tu jest ten problem, tu nikt nikomu nie wierzy. Jest kontrola na kontrolę. (...) Nasz Sanepid na zachodzie pozamykałby wszystkie knajpy od ręki.” (Z\_II)

„W naszym kraju nie należałoby coś zrobić, żeby po prostu odciążyć pracodawcę od płacenia tego haraczu, przerzucić to trochę na pracowników, trochę może jakiś system. Mamy 22, niedługo 23% VAT w tym naszym kochanym kraju.” (L\_II)

## 14. Wybrane wywiady z przedsiębiorcami

### 14.1. Wywiad pierwszy

Termin przeprowadzenia wywiadu: 2009 rok

Respondent: Mikroprzedsiębiorca, tj. przedsiębiorca kierujący firmą mikro z branży turystycznej, działający w Lublinie

Osoba przeprowadzająca wywiad: A

Respondent: B

A: Dzień dobry! (Wstęp zgodny ze scenariuszem)

Na początku, aby trochę lepiej się poznać, poproszę o to, aby Pan powiedział kilka słów o swojej firmie. Ilu pracowników obecnie Pan zatrudnia?

B: W branży turystycznej, w związku, z którą się dzisiaj tutaj spotkaliśmy, 3 osoby, które zajmują się tylko i wyłącznie turystyką.

\*\*\*

A: Teraz chciałbym porozmawiać z Panem o tym, jak przedsiębiorcy z terenu woj. lubelskiego radzą sobie w obecnej sytuacji gospodarczej regionu.

Obecnie dużo się mówi na temat kryzysu gospodarczego. Czy odczuwa Pan skutki kryzysu w swojej firmie? *(Jeśli tak, to jakie są jego przejawy odnośnie Pana firmy i innych firm z tej samej branży?)*

B: Tu akurat, przy samej branży turystycznej, na pewno odczuwa się objawy kryzysu. Ludzie w poprzednich latach kupowali zdecydowanie optymistycznie wycieczki i było tak, że już w tych okresach jesiennych czuło się zainteresowanie ofertą na następny sezon wakacyjny. Były całe rodziny, które przychodziły. W tej chwili oczywiście, nie zniknęło to w całości, ale jest tak, że przychodzą i bardziej ostrożnie patrzą się na nowe oferty i na pewno jest też tak, że wybierają oferty nie z tej górnej półki. Stali klienci, którzy wcześniej wyjechali, w tej chwili bardziej ostrożnie i bardziej delikatnie wybierają na przyszły rok.

---

<sup>57</sup> Dr, ekspert.

**A:** Na funkcjonowanie firmy wpływa wiele czynników. Co, Pana zdaniem, w największym stopniu decyduje o tym, że firma rozwija się bez względu na sytuację na rynku?

**B:** (...) Podejście kierownictwa i osób zarządzających firmą, to jest jednak główne źródło tego, że niezależnie od sytuacji na rynku, firma może dalej utrzymywać się na jakimś poziomie. Oczywiście, pomoc zewnętrzna jest jak najbardziej wskazana. Jeżeli jakiegokolwiek władze, czy państwowe, czy samorządowe, chciałyby pomagać, napędzając koniunkturę w danej branży, czy w danym regionie, to jest to coś, co niewątpliwie pomoże.

**A:** Które firmy z terenu woj. lubelskiego mają największe szanse rozwoju, a które najmniejsze?

**B:** (...) Największe szanse dobrego rozwoju mają firmy dobrze zarządzane. Zwykle to jest tak, jeżeli firma pędzi do przodu, to taka firma, niezależnie, czy to jest kryzys, jeżeli jest dobrze zarządzana może przynosić mniejsze zyski, ale nie będzie przynosić strat. Firmy, które miały rozdmuchaną kadrę, administrację i nie potrafiły zarządzać, niezależnie, czy to będzie dobra koniunktura, czy czasy kryzysu, to czasy kryzysu rzeczywiście dadzą im „po uszach” i mogą przestać istnieć.

\*\*\*

**A:** W roku 2012 Polska wspólnie z Ukrainą będzie gospodarzem mistrzostw Europy w piłce nożnej. Z naszych badań wynika, że zdecydowana większość badanych nie spodziewa się zmiany dochodów w związku z Euro 2012. Tym bardziej nie planują zmian w zatrudnieniu. Zdecydowana też większość przedsiębiorców nie podjęła także ani nie zamierza podjąć żadnych przygotowań do Mistrzostw. Skąd bierze się takie przekonanie o braku wpływu Euro 2012 na kondycję lubelskich firm? A jakie działania podejmuje lub zamierza podjąć Pana firma w związku z Euro 2012? Jaki wpływ, Pana zdaniem, mogą mieć te mistrzostwa na firmę, którą Pan kieruje?

**B:** (...) Część polskich przedsiębiorców jest jednak przywiązana do myślenia bardziej lokalnego. Jeżeli w naszym regionie nie organizuje się jakichkolwiek rzeczy i nie będzie tutaj nic związanego z mistrzostwami, w związku z tym nie postrzegają siebie, jako beneficjentów. Ja myślę, że tutaj firmy ogólnopolskie – jeśli coś się będzie działo w Krakowie, Warszawie – to te firmy być może będą nam zlecały, jakieś usługi dodatkowe, z których będzie można skorzystać. Czy moja firma będzie coś robiła? Na pewno tak. Na pewno będziemy starali się, jak to w branży turystycznej, w jakikolwiek sposób uatrakcyjnić ofertę, po to by goście, którzy przyjeżdżają, być może wcześniej, być może później zostaną. Być może będą wiązali z Polską jakiegokolwiek swoje plany wakacyjne. Będziemy próbowali znaleźć taką dla nich ofertę, żeby mogli tą naszą Lubelszczyznę poznać.

**A:** Czy Pana zdaniem zmieniło się ryzyko prowadzenia biznesu w ciągu ostatnich kilku miesięcy? (Jeśli tak, to w jakim stopniu? Co miało na to wpływ?)

**B:** Na pewno ryzyko i postrzeganie, w jakikolwiek sposób, niebezpieczeństwa niewypłacalności spowodowało to, że firmy, z którymi ma się podpisane umowy patrzą się ostrożniej na pewne rezerwacje, chociażby turystyczne i powoduje to, że

trzeba szybciej pieniądze wpłacać. Każde pieniądze muszą być szybko przelewane na konto i dopiero wtedy wycieczki są rezerwowane. Ja myślę, jeżeli chodzi o ryzyko, to każdy w tej chwili liczy się wszystkie koszty związane z prowadzeniem własnej działalności gospodarczej tak, aby jak najwięcej tych pieniędzy zostawało.

**A:** Z badań ankietowych wynika, iż przedsiębiorcy z terenu woj. lubelskiego mają niską skłonność do podejmowania decyzji o niepewnych skutkach. Jak się Panu wydaje, jak można wytłumaczyć takie wyniki, i w jakim stopniu jest to korzystne dla przedsiębiorców z Lubelszczyzny, a w jakim aspekcie niekorzystne.

**B:** (...) To wszystko świadczy, być może, o niedojrzałości lubelskich przedsiębiorców. (...) Im większe ryzyko, tym większe pieniądze wiadomo, więc, być może, lubelscy przedsiębiorcy nie są przyzwyczajeni do zarabiania dużych pieniędzy, bo duże pieniądze zarabia się w dużych aglomeracjach, a na Lubelszczyźnie te pieniądze są po prostu małe albo średnie. Może to jest powód tego, że nie mamy wiary w to, że tutaj da się zarobić pieniądze.

\*\*\*

**A:** Na pewno ma Pan jakieś wyobrażenia na temat tego, jaki powinien być idealny pracownik Państwa firmy. Jakimi cechami i umiejętnościami powinien się wyróżniać?

**B:** Ja mam nadzieję, że ci pracownicy których ja zatrudniam, to są właśnie ci, może nie tyle idealni, no, bo wiadomo, że ideałów nie ma. (...) Na pewno jedną z zasad, którą się kieruję przy doborze pracowników, oczywiście oprócz pracowitości, oprócz uczciwość, jest też i lojalność. W tej branży, tak samo jak w wielu innych branżach, jeżeli jest pracownik jest wyszkolony i z pracownikiem wiąże się jakieś nadzieje na przyszłość, to chciałoby się, żeby ten pracownik jednak w firmie pozostawał. Rozwój pracownika powinien iść razem z rozwojem firmy, czyli też i odwrotnie.

**A:** Czy zamierza Pan zatrudnić w najbliższej przyszłości nowych pracowników?

**B:** Rozwijamy się cały czas i cały czas w jakikolwiek sposób firma zdobywa nowe rynki, chociażby związane z Internetem. Dlatego też nie postrzegamy naszej działalności tylko i wyłącznie poprzez region, czy samo miasto Lublin, ale i poprzez możliwości związane z ogólnopolską obsługą ruchu turystycznego. Dlatego ja planuję, że im bardziej firma będzie się rozwijała, tym więcej będzie pracowników przyjmować. Myślę, że jest jakaś szansa na to, że w najbliższej przyszłości będziemy potrzebowali nowych pracowników.

**A:** Jakie czynniki, Pana zdaniem, decydują o tym, że przedsiębiorcy chcą tworzyć nowe miejsca pracy? W jakich zawodach na Lubelszczyźnie będzie najłatwiej znaleźć pracę i dlaczego?

**B:** (...) Nie tworzy się nowych miejsc pracy po to, żeby można się było przed ZUS-em pochwalić, że ma się dużo pracowników. Tworzy się miejsca pracy po, żeby pracownicy przynosili dochód dla firmy. Możliwości, czy rozwoju firmy, czy sprzedaży nowych usług, produktów – to są jakby główne czynniki, które powodują, czy potrzeba, czy nie potrzeba nowych pracowników.

Z pracą jest ogólnie „kiepsko” na Lubelszczyźnie, chociażby poprzez niskie zarobki. Tu szukają ludzie pracy, która da potem jakiegokolwiek utrzymanie,



a minimum, które jest w Polsce – tu nawet niższe pensje są. Jeśli chodzi o zawody, na które będzie popyt w najbliższej przyszłości, to wszystko zależy od pomysłowości naszych władz, jak będą wydawały i inwestowały poszczególne środki. Jeżeli mowa jest o drogach, to na pewno coś z branży budowlanej (w sensie drogowej). (...)

**A:** Czy zauważył Pan w ciągu ostatnich miesięcy zmiany w podejściu do pracy u swoich pracowników? Badani przez nas przedsiębiorcy twierdzą, że większość ich pracowników nadal pracuje w ich firmach dlatego, że czują się z nimi związani i po prostu chcą w nich pracować. Znacznie mniejszą rolę odgrywają dwa pozostałe motywy: przymus pracy ze względu na brak alternatyw oraz poczucie powinności wobec firmy. Wydawać by się mogło, że w kryzysie i obliczu powszechnych redukcji miejsc pracy wśród pracowników będzie dominował motyw związany z brakiem alternatyw. Tak jednak nie jest. Jak to wytłumaczyć?

**B:** Ja akurat się z tym nie zgadzam. Lojalność to, oczywiście, jest całkowicie cechą pozytywną. (...) Pracownik nie odchodzi dlatego, że nie ma alternatywy. Jest w tej chwili ciężko na rynku pracy, tak że każdy sobie ceni jedną z podstawowych potrzeb człowieka – bezpieczeństwo. (...) Ja myślę, że na rynku nie jest aż tak różowo, żeby można było sobie wybrzydzać, że odejdzie i ta alternatywa gdzieś jest. (...)

**A:** Czy zmieniły się motywy pracy pracowników w Pana firmie? Jeśli tak, to jakie są to zmiany? Jak Pan myśli, czym są te zmiany spowodowane? Czy, w Pana opinii, podejście do pracy pracowników może się zmienić w ciągu najbliższego roku? W jaki sposób? Z jakiego powodu?

**B:** (...) Po części widać braki na rynku pracy i coraz częściej się zgłaszają dobrzy pracownicy. Tylko tych szkoleń jest teraz tyle, że nikt nie ma czasu pracować ani być dobrym pracownikiem. Firmy zbankrutują, tak jak – w Lublinie – UMCS, który miał zwolnić 500 pracowników, tam stanęło w tej chwili chyba na 150, ale za chwilę będzie następna firma, która zwolni 200, 300, 500, a ci ludzie trafią na rynek szukając pracy. Ci, którzy w tej chwili pracują, będą bardziej niespokojni o swoją przyszłość.

**A:** Jakie konsekwencje czekają pracownika, który popełni nieświadomie błąd lub narazi firmę na straty (mówimy o przypadku nieświadomym)?

**B:** (...) Jeżeli ktoś nie pracuje to nie popełnia błędów. Tu wszyscy pracują, więc błędy się zdarzają, ale ponieważ i mnie się zdarza popełnić błędy, więc wszystko jest „po ludzku” traktowane. Jeżeli są straty finansowe, to są wspólnie rozliczane, albo próbujemy znaleźć takie rozwiązanie, które będzie obydwie strony zadawała. Trzeba tak robić, żeby jednak pracowników, dobrych pracowników, nie tracić. Jeżeli ktoś popełnia błędy nieświadomie codziennie i trwa to przez 30 dni, to z takim pracownikiem, nawet nieświadomie popełniającym błędy, nie ma co wiązać przyszłości firmy. Jeżeli jest to stały pracownik, w którego już zainwestowano i on popełnia błąd, a błąd jest czynnikiem ludzkim, to nic się nie dzieje.

**A:** Na pewno ma Pan takich pracowników, którzy swoją postawą wyróżniają się. W jaki sposób nagradza Pan swoich pracowników?

**B:** Jak w każdej firmie są pracownicy, którzy nawet, nie tyle, że są lepsi, ale więcej przynoszą zysku albo jest z nich większa radość. Tu chyba standardowe rzeczy: albo jakieś premie, albo jakieś dodatki. Nieraz potrzeba pracownikowi

w czymś pomóc, pracownik dostaje jakieś wycieczki za darmo, czy dodatkowe bonusy związane z tą akurat branżą turystyczną. Odpowiedni sposób motywowania i nagradzania na pewno wpływa na całą firmę. Nie można zrobić tak, że jedną osobę w jakikolwiek sposób wyróżnić, a cała reszta nie będzie dostawała niczego, tylko ten jeden, bo atmosfera w pracy się popsuje. Odpowiednie zarządzanie personelem to jest to, czego chyba najczęściej brakuje, nie tylko w lubelskich, ale i w polskich firmach. (...)

\*\*\*

**A:** Jak, Pana zdaniem, jest na Lubelszczyźnie z innowacyjnością? Jakie ma ona znaczenie dla Pana firmy i firm na Lubelszczyźnie?

**B:** Innowacyjność postrzegam, oczywiście, też poprzez branżę turystyczną, (...) Innowacje w turystyce mogą być, tylko i wyłącznie, w formie nowoczesnych technik sprzedaży, ofert turystycznych, więc Internet. Tutaj upatruję też jakiej tam szansy dla naszego regionu, że ktoś coś będzie chciał zrobić „internetowego”, jako ofertę internetową.

**A:** Jak Pan sądzi, od czego zależy postawa w stosunku do innowacyjności?

**B:** (...) Jest dużo tych projektów programów „na innowacyjność” i myślę że one mogą coś wskrzesić w polskiej czy lubelskiej gospodarce i przyspieszyć te procesy. Żeby zrobić coś innowacyjnego trzeba mieć jednak na to kapitał, a ten kapitał, który wpływa z funduszy europejskich na pewno będzie miał duże znaczenie.

**A:** Jakie są przyczyny, że lubelscy przedsiębiorcy „tak” podchodzą do innowacyjności w naszym województwie?

**B:** Trochę zapomniano o jednej rzeczy budując projekty europejskie. O tym, żeby bardziej edukować przedsiębiorców i dać im to, co jest im naprawdę potrzebne. Nieraz te szkolenia, które są szykowane i te wszystkie projekty „dla przedsiębiorców” one są robione tylko po to, żeby pieniądze były po prostu wydane. Część ludzi postrzega, zarówno projekty, jak i innowacyjność jako niemożliwe do osiągnięcia, do zdobycia. Ja myślę, że tu też jest brak wiary z naszej strony, nie ma tego optymizmu amerykańskiego, że jest zawsze o.k., więc to też jest przyczyna tego, że ta innowacyjność jest słabo postrzegana.

**A:** Czy podejmuje Pan obecnie jakieś działania mające na celu unowocześnienie lub usprawnienie swojej firmy? (Jeśli tak, to jakiego typu są to działania? Nowe technologie do produkcji i zarządzania?)

**B:** (...) Zarządzanie – na pewno tak i nowe rynki, nowe produkty, nowe usługi na pewno będziemy chcieli próbować wprowadzać.

\*\*\*

**A:** Czy ma Pan może jakieś swoje przemyślenia, swoje opinie, którymi chciałby się Pan z nami w tym wywiadzie podzielić?

**B:** Z historii naszego regionu, to tylko tyle można powiedzieć, że najwięcej pieniędzy zawsze robili nie nasi ziomkowie, tylko robili Warszawiacy, osoby z innych regionów, które mają duży kapitał. Brak kapitału powoduje, że jesteśmy siłą roboczą i najemną. Dlatego też, jeżeli mówimy o EURO – mistrzostwach

w 2012 roku – to może się tak zdarzyć, że ci, co mają duży kapitał zainwestują tutaj, ale jednorazowo, żeby ktoś dla nich zrobił jakieś gadzety, żeby ktoś dla nich wykonał w drukarni jakieś druki. Ten rozwój ja postrzegam, być może, też pesymistycznie, ale postrzegam, że inne regiony będą się rozwijały, a Lubelszczyznę, jak zawsze, ominie ta fala pieniędzy, czy tych dobrodziejstw związanych z organizacją EURO 2012. Oczywiście, to wszystko zależy od pomysłowości ludzi i tu nie można uogólniać. Okaze się, że 2 czy 3 firmy „wyskoczą” z naszego regionu z jakimś fantastycznym pomysłem, pewno zarobią bardzo dużo pieniędzy i na samym końcu, jak to już w wielu przypadkach bywało, przeniosą się do Warszawy z Lublina, bo tu nie będą widzieli dla siebie możliwości rozwoju. (...)

**A:** To było już ostatnie pytanie. Serdecznie dziękuję za udział w rozmowie.

## 14.2. Wywiad drugi

Termin przeprowadzenia wywiadu: 2010 rok

Respondent: Kieruje przedsiębiorstwem średniej wielkości z branży budowlanej, działający w Lublinie

Osoba prowadząca wywiad: A

Respondent: B

**A:** Dzień dobry! (Wstęp zgodny ze scenariuszem)

Teraz chciałabym porozmawiać z Panią o tym, jak Pani i inni przedsiębiorcy z terenu woj. lubelskiego radzą sobie w obecnej sytuacji gospodarczej regionu. Co Pani sądzi na temat obecnej sytuacji gospodarczej na świecie, w Polsce i na Lubelszczyźnie?

**B:** Przede wszystkim, jeśli chodzi o gospodarkę na świecie i sytuację firm budowlanych, to jest ona zła. My prowadzimy roboty budowlane na terenie Niemiec, Francji, Anglii; jeśli chodzi o firmy niemieckie, to też jest tam kryzys, (...) ponieważ nam nie płacą, większość firm upada, to pociąga za sobą takie, a nie inne skutki. A jeśli chodzi o Polskę, aby jakiegokolwiek roboty budowlane wykonywać, finansowane, czy z Unii Europejskiej, czy przez jednostki budżetowe, to niestety trzeba przystępować do przetargów. Aby przystąpić do przetargu, trzeba mieć gwarancje bankowe, trzeba mieć udzielane kredyty, a banki niestety tych kredytów nie udzielają. Dlatego sytuacja firm budowlanych na Lubelszczyźnie jest bardzo zła. A szczególnie tych największych, ponieważ jest duża konkurencja, otwierane są małe firmy, w których ludzie nie są zatrudniani na umowę o pracę, a kary stosowane w stosunku do takich przedsiębiorców przez Państwową Inspekcję Pracy są bardzo niskie. My na terenie Niemiec mamy takie przykłady, że jeżeli ktoś nie zatrudnia pracownika, to jest karany grzywną w wysokości 300 tys. Euro i spłaca je do końca życia. U nas firmy budowane się „dobija”, tzn. jeżeli są zadłużenia w stosunku do instytucji publiczno – prawnych, takich jak ZUS czy Urząd Skarbowy, to nie ma mowy... Owszem, istnieje instytucja rozłożenia płatności na raty, ale niestety nikt tych środków nie stosuje i po prostu firmy są „dożynane”.

**A:** Jak Pani firma radziła sobie wcześniej, jak radzi sobie obecnie na rynku?

**B:** Jest coraz trudniej. I zastanawiamy się, czy po prostu nie zakończyć działalności, ale w związku z tym, że zatrudniamy bardzo dużą ilość ludzi, nie chcemy tego przerwać. Na razie firma jeszcze sobie radzi, ale nie sądzimy, aby to była jakaś taka spektakularna i wystrzałowa działalność, także zmierzamy do tego, aby zmniejszyć zakres działalności i aby zostać przy małych robotach, tutaj, na Lubelszczyźnie, a wycofać się z rynków Unii Europejskiej.

**A:** W jakim kierunku, według Pani przewidywań, będzie się zmieniać sytuacja ekonomiczna regionu w ciągu najbliższego roku?

**B:** Sytuacja ekonomiczna regionu? Ja nawet nie wiem, jaka jest. Z tego, co widzę, to się nic nie zmienia. Jedyńi ludzie, jacy tutaj właściwie inwestują w Lubelszczyznę, to są studenci. (...) Jeśli ktoś myśli, że na Lubelszczyźnie sytuacja ekonomiczna się poprawia, to się bardzo myli. Byłam na spotkaniu z prezydentem Wasilewskim, który sam potwierdził, że zarobki na Lubelszczyźnie są trzy-, czterokrotnie razy niższe niż w innych regionach Polski. W związku z tym takie miasta, jak Hrubieszów, Chełm, Zamość – to są miasta martwe. Mam wśród swoich znajomych mnóstwo ludzi, którzy wyjechali i wiem o tym, że najchętniej by mieszkali za granicą. Ceny w Lublinie są takie jak w Warszawie, ostatnio przecież też słyszeliśmy o tym, że bilety autobusowe mają zdrożeć, bo mało ludzi jeździ. No, może jest to mądry pomysł, może wtedy będzie więcej jeździło.

**A:** Na funkcjonowanie firmy wpływa wiele czynników. Co Pani zdaniem, w największym stopniu decyduje o tym, że firma rozwija się bez względu na sytuację na rynku?

**B:** (...) Jeżeli jest boom budowlany na rynku, to firma się rozwija, jeżeli nie – to firma upada. Jeśli są inwestorzy kredytowani, firma się rozwija, jeżeli banki prowadzą politykę rozwoju, czyli inwestują w firmy, pomagają w realizacji projektów już podjętych, firma się rozwija, jeżeli nie – firma upada. Poza tym – terminowe płatności. Jeżeli człowiek spodziewa się tego, że wystawi rachunek i otrzyma zapłatę za 2 tygodnie, powiedzmy, czyli w przeciągu 14 dni – może planować, bo wpłynie mu określona suma pieniędzy za sprzedane roboty, czy sprzedany towar. Jeżeli firmy czyli inwestorzy, będą zawalali terminy i te płatności się przeciągają w nieskończoność, a firma taka traci płynność finansową przez to – jest to jeden z najważniejszych czynników stanowiących o tym, że firma nadal będzie prosperowała i przetrwa na rynku.

**A:** Pani zdaniem, które firmy z terenu woj. lubelskiego mają największe szanse rozwoju, a które najmniejsze?

**B:** Firmy? Mogę powiedzieć, że instytucje, takie jak Urząd Marszałkowski, Urząd Miejski, Urząd Wojewódzki, które się nie muszą martwić o to, jak zarobić na ZUS, ponieważ te pieniądze dostają od ministra i rządu. W związku z tym proponowałabym, aby zwrócić większą uwagę na to, jak pomóc przedsiębiorcy, żeby uzyskał te środki, żeby mógł płacić. A jakie firmy – no z tego, co widzę następny Lidl się buduje na osiedlu Nałkowskich, więc wydaje mi się, że ludzie ubierać się muszą i muszą, przede wszystkim, jeść. Także te firmy mają dużą szansę rozwoju, ale myślę, że też rolnictwo, na terenie Lubelszczyzny, ponieważ zauważyłam, że większość rolników, którzy chcą naprawdę pracować, szczególnie młodych, dostaje bezzwrotne kredyty, środki z Unii Europejskiej na wykorzystanie w rozwoju swoich gospodarstw. (...) Wydaje mi się, że rolnictwo w tej chwili

jest jedną z najbardziej rozwijających się gałęzi na terenie Lubelszczyzny, i że będzie tak w dalszym stopniu.

**A:** Które branże mają się lepiej, a które gorzej w naszym województwie?

**B:** Branże? Z tego, co wiem, branża spożywcza najlepiej stoi i bardzo drogie sklepy odzieżowe (...) typu Max Mara, Deni Cler. Ponieważ sprzedają bardzo drogie, markowe produkty, przy których jest bardzo duży narzut nakładany, a jeśli chodzi o firmy budowlane, to padają „jak domki z kart”.

\*\*\*

**A:** W roku 2012 Polska wspólnie z Ukrainą będzie gospodarzem mistrzostw Europy w piłce nożnej. Z naszych badań wynika, że zdecydowana większość przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie nie spodziewa się zmiany dochodów w związku z Euro 2012. Tym bardziej nie planują zmian w zatrudnieniu. Zdecydowana też większość przedsiębiorców nie podjęła także, ani nie zamierza podjąć, żadnych przygotowań do Mistrzostw. Skąd, Pani zdaniem, bierze się przekonanie o braku wpływu Euro 2012 na kondycję lubelskich przedsiębiorstw?

**B:** A nie jest to trochę rozpowszechnione przez prasę i telewizję? O tym, że nie buduje się dróg, o tym, że na Lubelszczyźnie nie będzie organizowane żadne spektakularne przedsięwzięcie? Że najlepsza droga kończy się na moście w Puławach? Znowu jesteśmy dzieleni na Polskę A, B i C. U nas nie ma ani stadionów, ani żadnej polityki prowadzonej do tego, żeby zachęcić młodzież do tego, żeby też coś robiła. Nie ma klubów sportowych, jedyny jaki jest, to jest działający chyba Orlik przy Szkole Podstawowej 22 i działający Klub Olimpia. (..) Buduje się baseny, ale to chyba z Euro nie ma zbyt dużego znaczenia. Nie wiem na temat hoteli nic na Lubelszczyźnie, tzn. wiem, że powstała Vanilla na Krakowskim Przedmieściu, że przerobiono hotel (...) Lokomotywa.

**A:** Jaki wpływ, Pani zdaniem, mogą mieć te mistrzostwa na firmę, którą Pani kieruje? Mistrzostwa Euro 2012.

**B:** My nie prowadzimy robót związanych z budową autostrad. Każdy mówi o infrastrukturze, o hotelach, o kawiarniach, o parkach, ale z tego, co zaobserwowałam, to myślę, że trzysta kawiarni na Krakowskim Przedmieściu wystarczy dla wszystkich odwiedzających Lublin i chcących obejrzeć lubelskie stadiony, lubelskie parki rozrywki. To oczywiście sarkazm, bo u nas nic nie ma. No cóż, jest chyba jakiś Jarmark Jagielloński, także jakby ktoś chciał przyjechać na kińdziuka i pooglądać stringi, ostatnio robione na szydełku, to pewnie znajdzie tam jakąś rozrywkę. No, ale to dobrze, inwestuje się przecież w Muzeum Wsi Lubelskiej, tylko, że tam, jak jest dobry dzień, to nie ma gdzie zaparkować, a jak nie, to można zawsze podjechać autobusem – szczególnie w niedzielę, jak przyjeżdża, w okresie wakacji, co godzinę... No, ale mamy dobrze rozwinięte przedsiębiorstwa taksówkarskie i to jest branża, w którą należy inwestować.

**A:** Jak zmieniło się, Pani zdaniem, ryzyko prowadzenia biznesu w ciągu ostatnich kilku miesięcy? W jakim stopniu? Co miało na to wpływ?

**B:** Przede wszystkim, w porównaniu z latami ubiegłymi, w Polsce spadły ceny usług budowlanych. Był okres, kiedy spadły o 70%. Największy boom był na przełomie roku 2007/2008, kiedy ceny poszczególnych robót wykonywanych

przez naszą firmę rosły, kiedy mogliśmy sobie pozwolić na to, by je wykonywać bez żadnych zmartwień, o to, że inwestor nie będzie płacił. Poza tym, bardzo niekorzystne dla firm w okresie ostatnich lat były metody stosowane przez banki, tzn., m. in., słynne opcje walutowe, na których firmy, również moja, straciły ogromne ilości pieniędzy. (...) Ale na Lubelszczyźnie wydaje mi się, że nawet, jeżeli coś powstaje, tak jak słynna fabryka puszek, to stoi, ale nikt w niej nie pracuje. To jest karygodne i w związku z tym nikt sobie nie zdaje sprawy, jak duża jest w Polsce i na Lubelszczyźnie szczególnie, szara strefa. Ponieważ firmy budowlane zatrudniają chłoporobotników. Wiadomo, że ci ludzie na okres wakacji chcą wziąć wolne, czy w okresie jesiennym, żeby zrobić żniwa, czy tam wykopki – to są pracownicy właściwie sezonowi. (...) Są ogromne koszty związane z utrzymaniem firm oraz, przede wszystkim, instytucje państwowe, które w sposób karygodny traktują przedsiębiorców. A Lubelszczyzna ma to do siebie, że mamy, co – szpitale? Zadłużone po uszy? I sklepy, w których się pracowników zatrudnia na czarno, za pensje głodowe? Tak, proszę to wszystko napisać!

**A:** Z badań ankietowych wynika, iż przedsiębiorcy z terenu woj. lubelskiego mają niską skłonność do podejmowania decyzji o niepewnych skutkach. Biznes z natury jest ryzykowny. Jak się Pani wydaje, jak można wytłumaczyć takie wyniki, i w jakim stopniu jest to korzystne dla przedsiębiorców z Lubelszczyzny, a w jakim aspekcie niekorzystne?

**B:** Przedsiębiorca lubi stabilizację, czyli może się spodziewać, że w następnym miesiącu będzie miał na pensje na pracowników. Podejmując ryzykowne decyzje, stawia, przede wszystkim, na szali własną przyszłość, ponieważ w Polsce jest prawo, które pociąga do odpowiedzialności członków zarządu. (...) Wtedy odpowiada się własnym majątkiem, na który się ciężko pracuje, no i można wyłuszczyć. (...) No, jakie mogą być ryzykowne decyzje, Matko Boska, na Lubelszczyźnie? No mamy już tyle salonów samochodowych, że mamy właściwie ten rynek zapchany. Komisy samochodowe, tak, jak wspomniałam wcześniej, hotele, bloki na Wilowej są budowane i to chyba więcej, niż 20 czy 30 sztuk, gdzie ludzie owszem, zarabiają za godzinę 16 zł, ale na tym dźwigu taki pan siedzi po 14 – 15 godzin na dobę, no i ja nie wiem, czy to jest normalne, czy nienormalne, ale ludzie się cieszą, bo wezmą 4 tys. (...)

\*\*\*

**A:** Na pewno ma Pani jakieś wyobrażenia na temat tego, jaki powinien być idealny pracownik Państwa firmy. Jakimi cechami i umiejętnościami powinien się wyróżniać?

**B:** Branża budowlana jest branżą specyficzną. Jeśli chodzi o pracowników fizycznych, to wiadomo, że są narażeni na różnego rodzaju pokusy, że przebywają na kontraktach po 6 miesięcy, że jest duża rotacja. Na terenie Niemiec jest tak, że pracownik prawa urlopowe uzyskuje po przepracowaniu w firmie 12 dni, w Polsce – po przepracowaniu 1 godziny. Czyli wystarczy zatrudnić pracownika i on od razu nabywa prawo do świadczeń urlopowych w wymiarze prawie dwóch i pół dnia dziennie – co niestety pracodawca musi wypłacić. Wydaje mi się, że pracodawca u nas nie jest chroniony. Zdarzyło nam się zatrudnić Panią, która

przyszła na 2 dni, po czym przyniosła zaświadczenie o tym, że jest w ciąży i że idzie na zwolnienie lekarskie. W związku z tym, że miała umowę od razu podpisaną, czego wymaga prawo, musieliśmy ją przedłużyć do chwili rozwiązania ciąży. (...) Mówi się o chronieniu pracownika, szczególnie kobiet, ale wydaje mi się, że wykorzystywanie państwa, wykorzystywanie pracodawcy jest po prostu karygodne. Idealny pracownik to taki, który nie ma roszczeń, który wykonuje swoje obowiązki, który jest ubezpieczony i wie o tym, czuje się pewnie i zapewnia nam zarówno nasz dochód, jak i godziwe wynagrodzenie sobie. Każdy jest przecież człowiekiem i zdaję sobie sprawę z tego, że każdy potrzebuje odpocząć, no ale, przede wszystkim, u nas jest problem z alkoholizmem. Wydaje mi się, że tutaj też pracownik, pomimo tego, że spożywa alkohol, jest za bardzo chroniony przez prawo. Bo dla mnie takie osoby powinny być po prostu wyrzucane „na zbity pysk”, bo jak ma się ułomności, to trzeba z nimi samemu walczyć. My pomagamy im, jak możemy, ale nie zawsze to, niestety, wychodzi. U nas pracownicy mają też dużą liczbę dzieci na utrzymaniu, więc to jest druga sprawa. Dostają co prawda zasiłki, ale te zasiłki przyznawane przez Państwo Polskie w wysokości 70 czy 80 zł na dziecko, to ja gratuluję... (...) Idealny pracownik to pracownik, który po prostu pracuje i nie obją się, powiedzmy.

**A: Czy zamierza Pani zatrudnić w najbliższej przyszłości nowych pracowników – etatowych?**

**B:** Nie, wręcz przeciwnie – będą redukcje w zatrudnieniu, dlatego, że nie otrzymujemy kredytów, wie Pani, i jest nam bardzo trudno utrzymać pracownika, a zatrudnienie wiąże się z bardzo wysokimi składkami ZUS-owskimi, z podatkiem. W związku z tym, że wzrasta VAT od stycznia, nasze wydatki też wzrosną, także absolutnie nie.

**A: W Pani opinii, co decyduje o tym, że przedsiębiorcy chcą tworzyć nowe miejsca pracy?**

**B:** Zapotrzebowanie na produkt, który jest przez nich produkowany, czy też dostarczany na rynek. (...) Każdy mówi o tym, że Polski nie dotknął kryzys. Ja nie wiem, skąd się biorą te dane GUS, czy Urzędów Statystycznych? Ja też wiem o tym, że jak przychodzą do nas kontrole i urzędnicy czasami mówią mi, że prezesi w firmach na Lubelszczyźnie zarabiają 150 tys. zł miesięcznie. Ja, szczerze mówiąc, chciałabym poznać takiego prezesa. (...) Przedsiębiorca, żeby zatrudnić nowych ludzi, musi mieć zlecenia, musi mieć kontrakty i musi na nich zarabiać, czyli musi mieć terminowe płatności. (...) Tak mi się wydaje, że jak firmy są jeszcze współfinansowane ze środków europejskich... (...) No, ale nie oszukujmy się – znam wielu pracodawców, którzy zatrudniają ludzi fikcyjnie, tylko po pozyskaniu funduszy europejskich. (...)

**A: W jakich zawodach na Lubelszczyźnie będzie najłatwiej znaleźć pracę i dlaczego?**

**B:** O widzę tutaj często ogłoszenia – przedstawicieli handlowych. Myślę, że łatwo będzie znaleźć pracę w bankach, w znaczeniu takim, że można pracować jako odbiorca umów ze sklepów RTV i innych, ponieważ dużo ludzi będzie brało na raty rzeczy, bierze, i będzie brało. W handlu na pewno, bo mamy dużo supermarketów. W rolnictwie myślę, że sporo znajdzie zatrudnienie, ale to raczej naszych przyjaciół z za wschodniej granicy. Chociaż ludzie też pomału, już

myślę, że są zmuszeni po prostu do pracy, do prac sezonowych, bo stawki na polu są wyższe, niż w firmach. (...) Chyba dobrze się rozwija branża turystyczna, i przede wszystkim – urzędy. Będą zatrudniały w dalszym ciągu. Uczelnie, z tego, co wiem, zwalniają, ale ostatnio był nabór na referenta i wpłynęło 850 podań, więc egzamin był na auli. Także też okazuję się, że jedno stanowisko pracy zostało stworzone...

**A:** Badani przez nas przedsiębiorcy twierdzą, że większość ich pracowników nadal pracuje w ich firmach dlatego, że czują się z nimi związani i po prostu chcą w nich pracować. Znacznie mniejszą rolę odgrywają dwa pozostałe motywy: przymus pracy ze względu na brak alternatyw oraz poczucie powinności wobec firmy. Wydawać by się mogło, że w kryzysie i w obliczu powszechnych redukcji miejsc pracy wśród pracowników będzie dominował motyw związany z brakiem alternatyw. Tak jednak nie jest. Jak to wytłumaczyć?

**B:** Zawsze lepszy jest wróg, którego się zna. Myślę, że ludzie się przywiązują do siebie, przede wszystkim. Wejście w nowe środowisko wiąże się z tym, że to jest duża zmiana dla ludzi. (...) W tej chwili warunkiem takim, który pozwala na to, żeby pracować, jest warunek ekonomiczny. I u nas tak przede wszystkim jest. Dlatego, że pracownik wie, że dostanie wynagrodzenie, że może z nami zostać, że będzie, tak, jak mówiłam, zatrudniony, że dostanie zwrot za badania lekarskie, że dostanie odzież roboczą. Znają siebie panowie nawzajem i wiedzą o tym, że nikt ich nie stara się skrzywdzić. Także ja bym nie była wcale taka tego pewna... no cóż, jak ktoś pracuje w urzędzie i tak jak wcześniej wspomniałam, jest to stabilna praca, do końca życia, a wydaje mi się, że praca w firmach prywatnych to też taki element adrenaliny, bo nigdy nie wiadomo, co się stanie następnego dnia. W tamtym roku jedna z firm na Lubelszczyźnie została Lubelską Gazetą Biznesu. Byliśmy na wręczeniu nagród, a przed salą, w której było wręczanie nagród, był protest pracowników, ponieważ pensji nie dostali od 6 miesięcy.

**A:** Czy zauważyła Pani w ciągu ostatnich miesięcy jakieś zmiany w podejściu do pracy u swoich pracowników?

**B:** Chcą pracować. Wracają do nas, dzwonią, pytają się. Każda firma duża w tej chwili ma problemy z płatnościami, m.in., z wypłatą wynagrodzeń. U nas też były problemy przejściowe – w tej chwili, dzięki Bogu, to się zakończyło, więc ludzie od nas odchodzili. Minął miesiąc, dwa, trzy, zaczęli wracać, ponieważ większość firm, w których uzyskiwali zatrudnienie, albo płaciła im głodowe pensje, czyli najniższą krajową, albo po prostu po przepracowaniu trzech miesięcy, nie dostali w ogóle wynagrodzenia. Nie są odprowadzane od nich składki ZUS, są zatrudniani na czarno, rodziny nie są ubezpieczone. (...)

**A:** Jakie są Pani obserwacje: czy i jak zmieniły się motywy pracy pracowników w Pani firmie? I jak Pani myśli, czym te zmiany, jeśli są, czym są spowodowane?

**B:** Zawsze motywem nadrzędnym było wynagrodzenie. W tej chwili nawet, w związku z tym, że mieliśmy kryzys, pracownicy przystali na obniżenie pensji, na to, żeby ich nie zmieniać i to blisko od dwóch lat. Wydaje mi się, że jest to spowodowane, przede wszystkim, kryzysem na rynku i tym, że jest bardzo wielu oszustów, którzy obiecują „gruszki na wierzbie”, a właściwie to nic nie ma.

**A:** Czy według Pani opinii, podejście do pracy pracowników może się zmienić w ciągu najbliższego roku? Jeśli tak, to w jaki sposób, bądź z jakiego powodu?



**B:** Nie zmieni się. Większość firm budowlanych zwalnia pracowników, więc my możemy teraz przebierać „jak w ulęgałkach”. (...) Chcą po prostu pracować, wykonywać dobrze swoją pracę i otrzymywać godziwe wynagrodzenie. Także ludzie są teraz naprawdę w kryzysowych sytuacjach, szczególnie dlatego, że u nas zostali nasi starzy, sprawdzeni pracownicy, bo młodych ludzi po prostu nie ma. Wyjeżdżają, są za granicą, a u nas pracują panowie, którzy mają po 45 – 50 lat. To w takim wieku, przedziale wiekowym 38 – 45, bo młodych ludzi nie ma, nawet ostatnio narzekali na budowie, że kiedyś ktoś młody przyszedł, to przynajmniej po piwo latał. A teraz nie ma kto po piwo chodzić. Kiedyś mieliśmy studentów na okresy wakacji, którzy sobie przychodzili na 2 – 3 miesiące dorabiali parę groszy, a w tej chwili studenci wolą wyjechać za granicę i tam sobie zarobić trochę więcej pieniędzy.

\*\*\*

**A:** Czy Lubelszczyzna jest regionem innowacyjnym w przedsiębiorczości?

**B:** Toż u nas żadnej fabryki nie ma! Innowacje są w przedsiębiorczości...

**A:** A jakieś nowości, coś zupełnie nowego, technologie, działania marketingowe, sposoby zarządzania?

**B:** (...) No, wydaje mi się, że budowa fabryki puszek, tak, jak wcześniej powiedziałam, postawienie jej i nie zatrudnienie żadnej osoby, to jest w pewnym stopniu innowacja.

**A:** A jakieś pozytywne przykłady?

**B:** Pozytywne przykłady... Czy u nas się remontuje jakieś drogi? To znaczy tak – w Lublinie. Skrzyżowanie przez Kunickiego, przecież codziennie tędy jeżdżę. Tak, innowacją jest to, że wprowadzono tam światła. Często widzimy Szpital Neuropsychiatryczny w Lublinie – został wyremontowany. (...) W zarządzaniu szczególnie, prawda? Kobietę mamy wojewodą. (...) Tak, jak mówię, trudno jest tu... właściwie to jest tragedia. Ostatnio słyszałam, że pracownicy Urzędu Wojewódzkiego czy Marszałkowskiego pojechali całym autokarem na Oktoberfest. No to dobrze, że pokazano im, jak się bawią ludzie tak w Europie. Tylko szkoda, że za pieniądze podatników.

**A:** Czyli Lubelszczyzna jako region innowacyjny – jest coś takiego ogólnie, czy nie można czegoś takiego powiedzieć?

**B:** Nie, ja tego nie powiem. Dlatego, że spotykamy się wśród przedsiębiorców, nawet z fabryki byłej, na ul. Mełgiewskiej, z ludźmi, którzy wynajmują przecież hale i jedyną prośbą do lubelskich władz jest to, aby ich zwolnić z podatku od gruntu. Ponieważ ma to duży wpływ na to – ci ludzie po prostu chcieliby tam coś zrobić, ale muszą mieć szansę. Po prostu, przedsiębiorstw się nie wspiera na Lubelszczyźnie, wspiera się naukę i to widać. Dlatego, że były prezydent Lublina wywodzi się z Politechniki i bardzo się cieszymy, że tutaj się kultura rozwija, że przyjeżdżają kuglarze, że są festiwale. (...) Dobrze, że się młodzież bawi, nawet koło mnie, przy Politechnice, bardzo widać, że są zabawowi, często jest policja... Mamy nowy komisariat w Lublinie, no to też takie właściwie dokonanie dosyć duże i miejmy nadzieję, że będzie się Europejską Stolicą Kultury, w 2016 roku, daj Boże, żebyśmy dożyli tego wszyscy.

**A:** A jakie znaczenie ma innowacyjność dla Pani firmy i dla firm z regionu lubelskiego?

**B:** My z firmami z regionu lubelskiego właściwie nie współpracujemy. Owszem, jest, m. in., współpraca z fabryką okien, przy dużych inwestycjach na terenie Polski. (...) Dużym zakładem jest też przecież zakład w Puławach, Azoty Puławskie, ale oni też mają własną infrastrukturę. Wiem, że bardzo są dofinansowywane, tak a propos innowacyjności, przecież w Puławach są prowadzone badania nad ptasią grypą. (...) Ale jeżeli chodzi o firmy budowlane i innowacyjność, no cóż... No, moja firma – uzyskaliśmy fundusze europejskie na pozyskanie znaku jakości ISQ, ale po trzech latach niestety nie było nas stać na to, aby dalej inwestować w to, ponieważ obroty naszej firmy znacznie zmalały. I nie stać nas na to, żeby utrzymywać taki poziom jak utrzymaliśmy, ani znaczka, za który trzeba co roku płacić. Woleliśmy przeznaczyć te środki na spłatę bieżących zaległości, rachunków.

**A:** Jakie podejmuje Pani obecnie działania mające na celu rozwój swojej firmy? Jakiego typu działania?

**B:** Podpisujemy nowe umowy na terenie Lubelszczyzny. Staramy się za wszelką cenę doprowadzić do tego, aby okres płatności faktur był skrócony do minimum, staramy się pozyskiwać nowych klientów w Unii Europejskiej, aby prowadzić roboty budowlane na terenie krajów Unii Europejskiej. Nasza firma, w związku z tym, że jest firmą budowlaną, musi zapewnić pracownikowi dojazd do pracy, odzież roboczą, dojazd z miejsca zakwaterowania pracownika do miejsca zatrudnienia. To są ogromne koszty ponoszone w związku z takimi wydatkami. Staramy się ceny trochę podnosić za nasze usługi, chociaż w tej chwili, w związku z otwarciem się rynku europejskiego na takie kraje jak Portugalia, między innymi, Rumunia, ceny usług budowlanych są bardzo niskie, a szczególnie robocizna w Unii Europejskiej, a nas na to po prostu nie stać.

**A:** Dziękuję bardzo za udział w badaniu.



*Dorota Bryk, Konrad Konefał, Bohdan Rożnowski  
i Krzysztof Markowski<sup>1</sup>*

## **15. Rekomendacje**

---

<sup>1</sup> Dr, Ekspert; mgr firma Laboris Konrad Konefał; dr hab. Instytut Psychologii, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II; dr, Instytut Ekonomii i Zarządzania, Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II

Diagnoza	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowane narzędzia wdrożenia rekomendacji
<p>Wśród wielu grup badanych przedsiębiorstw w najtrudniejszej sytuacji ekonomicznej znajdują się firmy transportowe. Spośród pięciu analizowanych w badaniach branż, właśnie w tej jako jednej zaobserwowano, że więcej firm na koniec roku 2009 odnotowało spadki obrotów niż wzrosty. Wyjątkowość tej grupy widoczna jest także w zakresie zmian nakładów na inwestycje. Podczas gdy w gronie przedsiębiorców z pozostałych branż było zdecydowanie więcej podmiotów, które zwiększyły niż zmniejszyły wartość środków przeznaczonych na ten cel w roku 2009, to wśród respondentów parających się transportem odsetki te były porównywalne. W ich przypadku odsetek respondentów spodziewających się wzrostu zatrudnienia w przyszłości był niższy niż w pozostałych branżach, choć liczba prognozujących wzrost jest dużo wyższa niż przewidyujących spadek. Większość tych przedsiębiorców optymistycznie patrzy w przyszłość, choć jest ich mniej niż w innych branżach.</p> <p>Wzrost obrotów w roku, którym prowadzone było badanie deklaruje o 20 punktów procentowych respondentów więcej niż spodziewa się spadków. W roku następnym różnica ta wynosi już 32 punkty procentowe. Podobne wyniki uzyskano w przypadku nakładów na inwestycje.</p> <p>Przedsiębiorcy z branży transportowej znajdują się w grupie przedsiębiorstw, w których najwięcej podmiotów podjęło lub zamierza podjąć intensywne bądź umiarkowane związane z EURO 2012.</p>	<p>Należy wesprzeć finansowo i merytorycznie firmy z branży transportowej, które mają pomysły na swój rozwój.</p>	<p>Samorząd województwa</p>	<p><b>Program Operacyjny Kapitał Ludzki, priorytet VIII</b>          Promowanie poprzez kryteria strategiczne wsparcia szkoleniowego i doradczego adresowanego do przedsiębiorstw z branży transportowej z uwzględnieniem umiejętności wykorzystania szans związanych z organizacją Polsce i Ukrainie mistrzostw Europy w piłce nożnej.  <b>Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego, oś priorytetowa I i II</b>          Promowanie udzielania dotacji, pożyczek i poręczeń kredytowych na przedsięwzięcia związane z transportem, w szczególności uwzględniające przygotowania do mistrzostw Europy w piłce nożnej w roku 2012</p>

<p>Wśród grup przedsiębiorstw wyróżnionych pod względem wielkości w najlepszej sytuacji znajdują się firmy małe zatrudniające od 10 do 49 pracowników. One również najlepiej radzą sobie ze skutkami światowego kryzysu gospodarczego. W obu edycjach badań około 90% ankietowanych przedsiębiorców z tej grupy deklaruje uzyskanie dodatniego wyniku finansowego, niecałe 30% odnotowało wzrost obrotów, a ponad 30% zwiększyło nakłady na inwestycje. Są to odsetki znacząco większe niż w przypadku firm mikro, a w odniesieniu do wyniku finansowego większe także od firm średnich i dużych. Ponadto wśród firm małych obserwujemy najniższy odsetek tych, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały spadki obrotów i nakładów na inwestycje. Najmniej z nich zakończyło także rok 2009 ze stratą.</p> <p>W gronie firm małych występuje także najwyższy odsetek tych, którzy nie zredukowali ani nie zamierzają zredukować stanu załogi. W odniesieniu do prognoz odsetki spodziewających się wzrostu zatrudnienia są na tle dwóch pozostałych grup najwyższe.</p>	<p>Dla firm małych należy stworzyć osobne ramy ko-rzystania z zewnętrzznego finansowania, tak aby nie musiały konkutować z firmami większymi</p>	<p>Samorząd województwa</p>	<p><b>Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego, oś priorytetowa I</b> Wyodrębnienie z działania 1.3 osobnych konkursów dla firm małych i przeznaczanie na nie znacząco większych niż obecnie środków</p>
<p>Badani przedsiębiorcy twierdzą, iż istotnym skutkiem światowego kryzysu gospodarczego jest zaostrzenie przez banki zasad udzielania kredytów, co stanowi znaczącą przeszkodę w rozwoju firm.</p>	<p>Należy utworzyć jeden regionalny fundusz pożyczkowy i poręczeniowy, który wspieralby przedsiębiorców z woj. lubelskiego udzielając zewnętrzznego finansowania</p>	<p>Samorząd województwa</p>	<p><b>Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego, oś priorytetowa II</b> Likwidacja konkursów na dokapitalizowanie istniejących funduszy pożyczkowych i poręczeniowych i konsolidacja przeznaczonych na ten cel środków w jednym funduszu zarządzanym przez Urząd Marszałkowski lub operatora wyłonionego przez Urząd. Pozwoli to obniżyć koszty funkcjonowania systemu, usprawni jego pracę i ułatwi przedsiębiorcom aplikowanie o kredyty.</p>

Diagnoza	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowane narzędzia wdrożenia rekomendacji
<p>1. Zdecydowana większość respondentów twierdzi, że EURO 2012 nie będzie miało wpływu na ich działalność. Twierdzą oni, że firmy z woj. lubelskiego nie są w stanie konkurować na pozaregionalnych rynkach krajowych, a kibice nie odwiedzają naszego województwa, gdyż nie jest ono dla nich atrakcyjne i dostępne komunikacyjnie.</p> <p>2. Odsetek podmiotów zamierzających podjąć jakieś przygotowania przed mistrzostwami jest coraz wyższy w miarę „zbliżania się” do roku 2012.</p>	<p>Należy promować województwo w aspekcie turystycznym, aby przyjezdni kibice swoich narodowych drużyn, w przerwie między meczami zwiedzili nasz region</p>	<p>Samorząd województwa</p>	<p>Organizowanie kampanii promocyjnych w mediach zachodnich precyzyjnie adresowanych do kibiców piłkarskich Utworzenie turystycznego portalu internetowego przeznaczającego dla kibiców z praktycznymi informacjami dotyczącymi sposobów dotarcia do Lublina i innych miast regionu.</p>
	<p>Należy wspierać przedsiębiorstwa z naszego regionu, które chcą przygotować się do EURO 2012, w tym świadczyć usługi poza terenem woj. lubelskiego</p>	<p>Samorząd województwa</p>	<p><b>Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego, oś priorytetowa I, działanie 1.5</b> Promowanie w ogłaszanych konkursach udzielania dotacji na przedsięwzięcia adresowane do zagranicznych kibiców zlokalizowane na terenie woj. lubelskiego</p> <p><b>Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego, oś priorytetowa I i II</b> Zniesienie wymogu aby dotacja na przedsięwzięcie w ramach projektu musiała być spożytkowana na terenie woj. lubelskiego. Istotne jest aby w jej wyniku osoby zamieszkujące teren województwa znalazły pracę lub podjęły działalność gospodarczą.</p>
<p>Wyższy poziom przywiązania pracowników do organizacji typu trwania oraz wyższe natężenie kultury organizacyjnej typu hierarchicznego sprzyjają popadaniu firmy w kłopoty finansowe i / lub utrudniają jej rozwój.</p> <p>W badanych przedsiębiorstwach występuje stosunkowo wysokie natężenie kultury typu klanowego a niskie typu rynkowego i innowacyjnego, co raczej niekorzystnie wpływa na kondycję ekonomiczną badanych podmiotów.</p>	<p>Należy wspierać przedsiębiorców w zmianach kultury organizacyjnej w kierunku bardziej rynkowych i innowacyjnych.</p>	<p>Samorząd Województwa</p>	<p><b>Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubelskiego, oś priorytetowa I, działanie 1.7</b> <b>Program operacyjny Kapitał Ludzki, priorytet VIII</b> Promowanie w ogłaszanych konkursach projektów związanych z udzieleniem wsparcia doradczego i szkoleniowego z zakresu zmiany kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach</p>

<p>Firmy o słabszej kondycji ekonomicznej wykorzystują fundusze unijne w mniejszym stopniu niż firmy znajdujące się w dobrej kondycji, co sprawia, że dotacje unijne są, w rzeczywistości, dostępne dla przedsiębiorstw dobrze radzących. Przedsiębiorstwa wykorzystujące fundusze unijne znajdują się w lepszej sytuacji ekonomicznej niż te, które nie ubiegają się o dotacje unijne. W 2009 roku z dotacji unijnych korzystało 119 firm, z czego najwięcej – 23,53% doświadczyło długotrwałego wzrostu przychodów. 23,12% wykorzystujących fundusze unijne przedsiębiorstw zadeklarowało stabilizację swojej sytuacji ekonomicznej (dla 19,33% firm była to długotrwała stabilizacja) natomiast 10,92% doświadczyło spadku dochodów. Ogólnie ujmując, ponad 30% firm korzystających z funduszy unijnych odnotowało poprawienie swojej sytuacji ekonomicznej, ponad 40% stabilizację swojej sytuacji, a żadne z tych przedsiębiorstw nie zadeklarowało długookresowego spadku dochodów.</p> <p>W 2010 roku sytuacja przedstawia się inaczej: najwięcej firm wykorzystujących fundusze unijne zadeklarowało stabilizację swojej sytuacji finansowej – 36,74%, natomiast 24,65% badanych firm długookresową stabilizację. 31,47% przedsiębiorstw odnotowało długookresowy wzrost, a 13,49% wzrost dochodów. Spadek dochodów stwierdziło 7,91% firm, długookresowy spadek – 1,40%. W sumie, ponad 40% badanych firm odnotowało wzrost dochodów, a 60% stabilizację.</p> <p>(Rozdział ... „Fundusze unijne a kondycja przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego”, str....)</p>	<p>Koniecznym wydaje się wsparcie firm ubiegających się o przyznanie funduszy unijnych (zwiększa mikro – i małych przedsiębiorstw) o charakterze finansowym, ale także ukierunkowanie procedur alokacji środków unijnych w ten sposób, aby mogły one aplikować zwłaszcza te przedsiębiorstwa, które są najmniej dofinansowane i jednocześnie najliczniejsze w regionie – mikro – i małe.</p>	<p>Samorząd województwa, Instytucje pośredniczące II stopnia, departamenty właściwych ministerstw</p>	<p>Wprowadzenie zmian do Planów Działania dotyczących poszczególnych priorytetów tych programów operacyjnych, w ramach których o dotacje unijne mogą aplikować przedsiębiorcy – ukierunkowanie ich na potrzeby, a zwłaszcza możliwości mikro – i małych przedsiębiorstw, które stanowią największą część województwa i jednocześnie najbardziej potrzebują wsparcia.</p> <p>Wprowadzenie systemów zaliczkowych, pozwalających na uzyskanie środków na przygotowanie wniosków aplikacyjnych oraz towarzyszącej im dokumentacji uzupełniającej, co często jest barierą nie do pokonania dla mikro – i małych przedsiębiorstw ze względu na duże koszty (zwłaszcza w przypadku ubiegania się o fundusze na inwestycje materialne). Zaliczkowanie pozwala także firmom na płynne realizowanie zadań przewidzianych w projekcie bez niebezpieczeństwa zadłużenia firmy i bez ryzyka dla jej podstawowej działalności.</p>
<p>Po fundusze unijne sięgają częściej firmy średnie i duże niż mikro – i małe przedsiębiorstwa, które stanowią zdecydowaną większość w województwie lubelskim: w najliczniejszej podgrupie badanych – mikroprzedsiębiorstwach – wykorzystywanie funduszy unijnych nie jest duże (wykorzystuje je zaledwie niewiele ponad 15% firm z tej grupy). Jedynie w wypadku średnich i dużych przedsiębiorstwa ¼ wszystkich badanych firm wykorzystuje środki pochodzące z różnego typu dotacji unijnych.</p> <p>(Rozdział ... „Fundusze unijne a kondycja przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego”, str....)</p>			



Diagnoza	Rekomendacja	Adresat rekomendacji	Proponowane narzędzia wdrożenia rekomendacji
<p>W 2010 roku ponad połowa badanych firm (59,50%) korzystała podczas aplikowania o fundusze unijne z różnych form pomocy zewnętrznej.</p> <p>W I turze badań (2009 rok) otrzymano odmienne wyniki – wówczas większość spośród firm, która realizowała różne projekty dzięki dotacjom unijnym nie korzystała z pomocy zewnętrznych firm czy konsultantów. W 2009 roku z takiej pomocy skorzystało 40,50% badanych firm – obecnie korzysta z niej 59,50% przedsiębiorstw – różnica ta jest istotna statystycznie (Chi2=13,573; p&lt;0,05).</p> <p>Analizując wyniki otrzymane od respondentów z firm różnej wielkości, można zaobserwować, że najliczniej z pomocy zewnętrznej podczas przygotowywania wniosku korzystały mikroprzedsiębiorstwa – 85 firm (58,20% liczebności tej podgrupy). Małe oraz średnie i duże przedsiębiorstwa korzystały z pomocy w mniejszym stopniu: 37 małych oraz 10 średnich i dużych firm (odpowiednio: 61,70% i 62,50%). Widoczna jest zatem pewna prawidłowość: więcej firm przygotowywało wnioski o otrzymanie funduszy korzystając z pomocy zewnętrznej niż opierając się jedynie na własnych zasobach (Rozdział ... „Fundusze unijne a kondycja przedsiębiorstw działających na terenie województwa lubelskiego”.</p>	<p>Pożądaną byłoby uproszczenie procedur aplikowania o środki unijne oraz dodatkowe, bezpłatne wsparcie dla podmiotów ubiegających się o fundusze unijne</p>	<p>Samorząd województwa, Instytucje pośredniczące II stopnia</p>	<p>W ramach wspierania wdrażania programów Europejskiego Funduszu Społecznego w każdym województwie powołano sieć środków ROEFS (Regionalne Ośrodki Europejskiego Funduszu Społecznego), które świadczą nieodpłatną pomoc (bezpłatne konsultacje, szkolenia, wsparcie informacyjne itp.), podmiotom ubiegającym się o fundusze unijne. Zasadne wydaje się powołanie analogicznie działających ośrodków, które świadczyłyby pomoc podmiotom zainteresowanym aplikowaniem po środki unijne na cele inwestycyjne.</p> <p>Konstruowanie planów działania oraz dokumentacji konkursowych dla poszczególnych priorytetów powinno być poprzedzone konsultacjami społecznymi o szerokim zasięgu – nie tylko w gronie zainteresowanych podmiotów, ale w drodze badań ankietowych z reprezentatywną próbką przedsiębiorców z regionu lubelskiego.</p>

## Bibliografia

- Bańka A., Wołoska A., Bazińska R.** (2002). *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*. Czasopismo Psychologiczne, Tom 8, Nr 0, 2002, s. 65-74.
- Baruk J.** (2008). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo: Adam Marszałek.
- Beattie A.** (2008). *Fears of world recession gain pace*. Financial Times, September 30.
- Borowski J.** (red). 2010. *Raport na temat wpływu przygotowań i organizacji mistrzostw Europy w Piłce Nożnej UEFA 2012 na gospodarkę Polski*. Warszawa: <http://issuu.com/karpiu/docs/rapot-wplyw-przygotowan-do-euro2012-na-gospodarke#download>
- Cameron K., Quinn R.** (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna
- Chrestowski A., Szczepankowski P.** (1999). *Planowanie*. W: A., K. Koźmiński, Wł. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 209-230.
- Chridensen C., M., Scott D., A., Roth E., A.** (2010). *Innowacje następny krok*. Warszawa: Studio Emka.
- Collis J.** (2007). *Innowacja albo śmierć*. Warszawa: MT Biznes.
- Crandall R., E., Crandall W., R.,** (2008). *New Methods of Competing in the Global Marketplace*. New York: CRC Press.
- Czapiński J., Panek T.** (red.) (2009). *Diagnoza społeczna 2009* Warszawa: Rada Monitoringu Społecznego.
- Deans G., K., Kroeger F.** (2004). *Stretch!: How Great Companies Grow in Good Times and Bad*. New York: John Wiley & Sons.
- Drucker, P.** (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Warszawa: Nowoczesność.
- European Commission** (2010). *ICT and e-Business for an Innovative and Sustainable Economy*. 7th Synthesis Report of the Sectoral e-Business Watch, [http://www.ebusiness-watch.org/key\\_reports/documents/EBR09-10.pdf](http://www.ebusiness-watch.org/key_reports/documents/EBR09-10.pdf), (11.03.2011).
- Falkowski, A., Tyszka, T.** (2001). *Psychologia zachowań konsumenckich*. Gdańsk: GWP.
- Gasparski P.** (1992). *Percepcja ryzyka związanego z indywidualnymi decyzjami finansowymi*. Przegląd Psychologiczny. 35, 4: 523-536.
- Gasparski P.** (2009). *Krach finansowy czy kryzys zaufania*. Zeszyt Naukowy Zeszyt Psychologiczny Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa, 4(33) s.55-68.
- Gay Ch., L.** (2002). *Outsourcing strategiczny: koncepcja, modele i wdrażanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Gryffin R., W.** (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- GUS** (2009). *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach*. Warszawa: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_arch\\_wykorzystanie\\_ict\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_arch_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm) (11.03.2011).

- GUS (2009). *Sprawozdanie o wykorzystaniu technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach* (SSI-01). <http://form.stat.gov.pl/formularze/2009/passive/SSI-01.pdf>, (11.03.2011).
- GUS (2010). *Produkt krajowy brutto w województwie lubelski w 2008 r.* Warszawa: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS\\_PKB\\_2008.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/lublin/ASSETS_PKB_2008.pdf)
- GUS (2010). *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010.* Warszawa: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_4293\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_4293_PLK_HTML.htm), s.15., (11.03.2011).
- GUS (2010). *Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych w przedsiębiorstwach i gospodarstwach domowych w 2009 r.* Warszawa: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_wykorzystanie\\_ict\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_wykorzystanie_ict_PLK_HTML.htm), (11.03.2011).
- GUS (2011). *Koniunktura konsumencka.* Warszawa: [http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_1934\\_PLK\\_HTML.htm?action=show\\_archive](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_1934_PLK_HTML.htm?action=show_archive)
- Hall B. (2009). *Bankruptcies expected to soar by 35%*. Financial Times, June 3.
- Kalinowski J. (red.). (2008). *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów polski 2008.* Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Katona G. (1975). *Psychological Economics.* Nowy Jork: Elsevier.
- Katona G. (1979). *Toward a macropsychology.* American Psychologist, 34, 2, 118-126.
- Łaguna M. (2010). *Przekonania na własny temat i aktywność celowa. Badania nad przedsiębiorczością.* Gdańsk: GWP.
- Maciejewicz P. (2005). *Polska A coraz bardziej oddala się od Polski B.* Gazeta Wyborcza z dnia 20. 12. 2005, s. 20.
- Markowski K., Rożnowski B., Bryk D., Konefał K. (2010). *Przedsiębiorcy wobec wyzwań i zagrożeń. Wybrane uwarunkowania sytuacji lubelskich przedsiębiorstw i ich konsekwencje dla Lubelszczyzny i rynku pracy.* Lublin: Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw
- Markowski K., Zaleski Z. (2006). *Przedmiotowe i podmiotowe uwarunkowania oraz perspektywy rozwoju i innowacji małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie województwa lubelskiego.* W: R. Rożnowski, A. Biela, A. Bańka (red.). *Praca i organizacja w procesie zmian.* Poznań: Stowarzyszenie Psychologia i Architektura.
- Marquetti A. (2003). *Analyzing historical and regional patterns of technical change from a classical-Marxian perspective.* Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 52, p.191–200.
- McKena E., Beech N. (1997). *Zarządzanie zasobami ludzkimi.* Warszawa: Gebethner&Ska.
- Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.* New York: The Free Press.
- Nowicki M. (red.) (2010) *Atrakcyjność inwestycyjna województw i podregionów Polski 2010.* Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Konrad Adenauer Stiftung
- O'Reilly III Ch., A., Pfeffr J. (2006). *Lepsze zarządzanie kadrami. Jak stworzyć organizację, która uwalnia ludzki potencjał.* Gliwice: One Press.
- Obłój, K. (2007). *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.* Warszawa: PWE.
- Oslo Manual: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3<sup>rd</sup> edition*, OECD and Eurostat, 2005, s. 20. [http://www.tubitak.gov.tr/tubitak\\_content\\_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo\\_Manual\\_Third\\_Edition.pdf](http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_Manual_Third_Edition.pdf)
- Penc J. (1996). *Strategie zarządzania.* Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Penc J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa.* Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Phelps E., S. (2006). *Macroeconomics for a Modern Economy*, Nobel Prize Lecture, Oslo: December 8.
- Phelps E., S., Zoega G. (2001). *Structural Booms: Productivity Expectations and Asset Valuations.* Economic Policy, 16(32), s. 85-126.
- Porter M. (1985). *Competitive advantage.* New York: The free press.
- Rogowski W. (2006). *Błędna „5” outsourcingu.* CIO Magazyn Dyrektorów IT, dostęp 17.02.2011r. <http://cio.cxo.pl/artykuly/51818/Bledna.5.outsourcingu.html>

- Rogowski W.** (2006). *Błędna „5” outsourcingu*. CIO Magazyn Dyrektorów IT, dostęp 17.02.2011 r. <http://cio.cxo.pl/artykuly/51818/Bledna.5.outsourcingu.html>
- Schultz D., P., Schultz S., E.** (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Schumpeter J.** (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Sierak J., Gałazka A.** (1998). *Gospodarka budżetowa a potrzeby inwestycyjne gmin*. MUNICIPIUM. Warszawa.
- Simon H.** (1999). *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Simon H.** (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin.
- Stelau J.** (2000). *Temperament*, W: J. Stelau (red.), *Psychologia*. Podręcznik akademicki t.2, Gdańsk: GWP, s. 683-719.
- Stoner J., Freeman E., Gilbert D.** (2001). *Kierowanie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szomburg J.** (2003). *Którędy do rozwoju*, Rzeczpospolita 12/09
- Świtalski Wł.** (2005). *Innowacje i Konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego.
- Tablice wartości F** test dla alfa = 0,05 zamieszczone na <http://www.statsoft.com/textbook/distribution-tables/#f>, (11.03.2011).
- Thornhill J.** (2008). *Europe: In it together*. Financial Times, October 3, <http://www.ft.com/cms/s/0/9680da1a-9179-11dd-b5cd-0000779fd18c.html#axzz1LKU25b9g>
- Tyszka T.** (2000). *Psychologia Ekonomiczna*. W: J. Stelau (red.) *Psychologia*: Podręcznik akademicki, Gdańsk: GWP.
- Wyżnikiewicz B.** (red.) (2010). *Analiza ekonomiczna potencjału gospodarczego Polski Wschodniej. Raport wykonany na zlecenie Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A.* Warszawa: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Zaleśkiewicz T.** (2005), *Przyjemność czy konieczność. Psychologia spostrzegania i podejmowania ryzyka*. Gdańsk: GWP.

## Spis rysunków i tabel

- Rysunek 1. Struktura podmiotów gospodarczych w województwie lubelskim
- Rysunek 2. Rozlokowanie przedsiębiorstw w subregionach województwa lubelskiego
- Rysunek 3. Dynamika wzrostu zarejestrowanych podmiotów gospodarczych w systemie REGON w latach 2002 – 2010
- Rysunek 4. Wartość dodana brutto według rodzajów działalności i podregionów w 2008 r.
- Rysunek 5. Nakłady inwestycyjne ogółem na 1 mieszkańca średnio w Polsce i w województwie lubelskim w latach 2002 – 2009.
- Rysunek 6. Struktura pracujących w województwie lubelskim według sekcji PKD w 2009 r.
- Rysunek 7. Poziom wykształcenia osób bezrobotnych (%) w województwie lubelskim w 2010 r.
- Rysunek 8. Struktura wieku osób bezrobotnych w województwie lubelskim w roku 2010.
- Rysunek 9. Procentowy udział firm z poszczególnych regionów w próbie badawczej
- Rysunek 10. Procentowy udział firm z poszczególnych sekcji PKD biorących udział w badaniu
- Rysunek 11. Odsetek firm różnej wielkości biorących udział w badaniu
- Rysunek 12. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw w latach 2009 i 2010.
- Rysunek 13. Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na działalność własnych przedsiębiorstw w opinii zarządzających. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010
- Rysunek 14. Odsetek przedsiębiorców uznających wpływ światowego kryzysu gospodarczego na działalność własnych przedsiębiorstw jako mały lub żaden. Porównanie wyników w branżach
- Rysunek 15. Odsetek przedsiębiorców uznających wpływ światowego kryzysu gospodarczego na działalność własnych przedsiębiorstw jako duży lub bardzo duży. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości
- Rysunek 16. Odsetek przedsiębiorstw, w których w roku poprzedzającym badanie odnotowano wzrost lub spadek obrotów, nakładów na inwestycje bądź liczby zatrudnionych. Porównanie wyników w grupach uznających wpływ światowego kryzysu gospodarczego za duży i bardzo duży lub mały i żaden
- Rysunek 17. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i na koniec roku bieżącego prognozowały wzrost, brak zmian lub spadek obrotów. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010
- Rysunek 18. Odsetek przedsiębiorstw, które na koniec roku poprzedzającego badanie odnotowały ujemny, zerowy bądź dodatni wynik finansowy. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010
- Rysunek 19. Odsetek przedsiębiorców prognozujących na koniec roku bieżącego spadek, brak zmian lub wzrost obrotów w trzech subregionach woj. lubelskiego. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010
- Rysunek 20. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały spadek bądź wzrost obrotów i nakładów na inwestycje. Porównanie wyników w branżach
- Rysunek 21. Odsetek przedsiębiorców, którzy prognozowali wzrost lub spadek obrotów w roku bieżącym i następnym. Porównanie wyników w branżach

- Rysunek 22. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały spadek bądź wzrost obrotów i nakładów na inwestycje. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości
- Rysunek 23. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały dodatki, ujemny bądź zerowy wynik finansowy. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości
- Rysunek 24. Odsetek przedsiębiorców zarządzających firmami mikro, małymi oraz średnich i dużymi prognozujących na koniec roku bieżącego i następnego wzrost obrotów i nakładów na inwestycje
- Rysunek 25. Odsetek przedsiębiorstw, w których planowane są w ciągu najbliższych 12 miesięcy przyjęcia bądź zwolnienia pracy związane ze zmianą liczby etatów. Porównanie wyników badań z roku 2009 i 2010
- Rysunek 26. Odsetek przedsiębiorców prognozujących zmianę liczby zatrudnionych na koniec roku bieżącego i następnego
- Rysunek 27. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i w roku bieżącym i następnym prognozowały wzrost lub spadek liczby zatrudnionych. Porównanie wyników w branżach
- Rysunek 28. Odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i w roku bieżącym i następnym prognozowały wzrost lub spadek liczby zatrudnionych. Porównanie wyników w przedsiębiorstwach różnej wielkości
- Rysunek 29. zastosowanie ICT w modelu łańcucha wartości
- Rysunek 30. Przedsiębiorstwa wykorzystujące komputery.
- Rysunek 31. Przedsiębiorstwa mające dostęp do internetu
- Rysunek 32. Odsetek osób pracujących wykorzystujących komputer przynajmniej raz w tygodniu.
- Rysunek 33. Odsetek osób pracujących wykorzystujących komputer z dostępem do Internetu przynajmniej raz w tygodniu.
- Rysunek 34. Stosunek liczby osób korzystających z komputera podłączonego do Internetu do liczby osób korzystających z komputera przynajmniej raz w tygodniu.
- Rysunek 35. Połączenie internetowe przez modem analogowy lub cyfrowy ISDN
- Rysunek 36. Połączenie internetowe przez łącze szerokopasmowe
- Rysunek 37. Połączenie internetowe przez łącze bezprzewodowe (np. GSM, GPRS, UMTS, itp.)
- Rysunek 38. Przedsiębiorstwa korzystające z internetu jako odbiorcy usług bankowych lub finansowych
- Rysunek 39. Przedsiębiorstwa korzystające z internetu w celach szkolenia i edukacji
- Rysunek 40. Przedsiębiorstwa posiadające stronę www
- Rysunek 41. Przedsiębiorstwa posiadające stronę www zawierającą prezentację katalogów wyrobów lub cenników
- Rysunek 42. Przedsiębiorstwa korzystające z wewnętrznej sieci LAN
- Rysunek 43. Przedsiębiorstwa posiadające extranet
- Rysunek 44. Przedsiębiorstwa posiadające intranet
- Rysunek 45. Przedsiębiorstwa posiadające ERP
- Rysunek 46. Przedsiębiorstwa posiadające CRM
- Rysunek 47. Przedsiębiorstwa korzystające z automatycznej wymiany danych
- Rysunek 48. Przedsiębiorstwa składające zamówienia przez internet
- Rysunek 49. Przedsiębiorstwa przyjmujące zamówienia przez internet
- Rysunek 50. Histogram indeksu ICT (n = 1375).
- Rysunek 51. Indeks ICT a zmiana obrotów i zatrudnienia w 2009 roku w porównaniu z rokiem poprzednim.
- Rysunek 52. Indeks ICT a zmiana nakładów na inwestycje w firmie w roku 2009 w porównaniu z rokiem poprzednim
- Rysunek 53. Indeks ICT a wynik finansowy firmy w 2009 roku
- Rysunek 54. Indeks ICT a ocena bieżącej sytuacji firmy
- Rysunek 55. Średnia indeksu ICT a ocena poziomu nowoczesności firmy

- Rysunek 56. Indeks ICT a planowane zwolnienia lub zatrudnienia w ciągu najbliższych 12 miesięcy
- Rysunek 57. Strategie podstawowe
- Rysunek 58. Rodzaje strategii według częstości występowania
- Rysunek 59. Częstość strategii według sekcji PKD
- Rysunek 60. Częstość strategii według wielkości
- Rysunek 61. Częstość strategii według zasięgu
- Rysunek 62. Średnie wskaźników sprawności przedsiębiorstw w odniesieniu do strategii (1 – przywództwo, 2 – wyróżnianie, 3 – marketingowa, 4 – innowacyjności, 5 – elastyczności, 6 – koncentracji).
- Rysunek 63. Natężenie różnych typów przywiązania pracowników do organizacji w badanych przedsiębiorstwach w roku 2009 i 2010
- Rysunek 64. Natężenie typów przywiązania pracowników do organizacji w opiniach zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany obrotów.
- Rysunek 65. Natężenie typów przywiązania pracowników do organizacji w opiniach zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany liczby zatrudnionych.
- Rysunek 66. Natężenie różnych typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach w roku 2009 i 2010
- Rysunek 67. Natężenie typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach według opinii zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany obrotów
- Rysunek 68. Natężenie typów kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach według opinii zarządzających nimi menedżerów. Porównanie firm pod względem osiągniętej i prognozowanej zmiany liczby zatrudnionych
- Rysunek 69. Zmiana obrotów firm w 2008 i 2009 r. w porównaniu z rokiem poprzednim
- Rysunek 70. Wynik finansowy badanych firm w 2009 i 2010 r. uzyskany przez nie w 2008 i 2009 r.
- Rysunek 71. Wyniki finansowe osiągnięte przez firmy w 2008 r. i 2009 r. w zależności od położenia regionalnego
- Rysunek 72. Ocena obecnej sytuacji firmy
- Rysunek 73. Ocena nowoczesności firmy
- Rysunek 74. Percepcja stopnia wpływu kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie firmy
- Rysunek 75. Perspektywa czasowa planowania rodzaju i charakteru produkcji (usług) oraz zatrudnienia.
- Rysunek 76. Perspektywa czasowa planowania wielkości zatrudnienia
- Rysunek 77. Perspektywa czasowa planowania charakteru i rodzaju produkcji w firmach różnej wielkości
- Rysunek 78. Perspektywa czasowa planowania zatrudnienia w firmach różnej wielkości
- Rysunek 79. Czynniki wpływające na sukces firmy
- Rysunek 80. Odsetek firm, które wprowadziły w latach 2009 i 2010 różnego typu innowacje
- Rysunek 81. Odsetek firm mikro, małych oraz średnich i dużych, które w latach 2009 i 2010 wprowadziły u siebie różnego rodzaju innowacji
- Rysunek 82. Działalność innowacyjna firm z różnych sekcji PKD
- Rysunek 83. Odsetek wprowadzonych innowacji procesowych
- Rysunek 84. Rodzaj wprowadzanych innowacji produktowych
- Rysunek 85. Zastosowane innowacje marketingowe
- Rysunek 86. rodzaje wprowadzanych innowacji organizacyjnych
- Rysunek 87. Obserwowane efekty wprowadzonych innowacji w latach 2009 i 2010
- Rysunek 88. Częstość deklarowanych przez przedsiębiorców celów
- Rysunek 89. Cele dotyczące jakości w poszczególnych latach
- Rysunek 90. Cele dotyczące rynku zbytu w poszczególnych latach
- Rysunek 91. Cele dotyczące asortymentu w poszczególnych latach
- Rysunek 92. Średnie dla wyboru celów

- Rysunek 93. Zmiany częstości odrzucania poszczególnych działań przez przedsiębiorców w kolejnych latach
- Rysunek 94. Redukcja zatrudnienia w poszczególnych latach
- Rysunek 95. Zmiana deklaracji dotyczących działania – zwiększanie wydatków na marketing
- Rysunek 96. Zmiana deklaracji dotyczących działania – redukcja wydatków na inwestycje
- Rysunek 97. Działanie redukcja wydatków na inwestycje w grupach firm o różnej sytuacji
- Rysunek 98. Działanie zwiększenie wydatków na reklamę wśród firm w różnej sytuacji
- Rysunek 99. Działanie obniżenie ceny poprzez redukcję marży
- Rysunek 100. Działanie redukcja zatrudnienia w grupach firm w różnej sytuacji
- Rysunek 101. Działanie wprowadzenie kontroli wydatków w grupach firm o różnej sytuacji
- Rysunek 102. Działanie wstrzymanie rekrutacji w grupach firm w różnej sytuacji
- Rysunek 103. Działanie inwestycje w nowe technologie grupach firm w różnej sytuacji finansowej
- Rysunek 104. Działanie zlecenie części dotychczasowej działalności firmie zewnętrznej w grupach firm o różnej sytuacji
- Rysunek 105. Perspektywa planowania produkcji/usług
- Rysunek 106. Odsetek przedsiębiorców podejmujących i zamierzających podjąć intensywne, umiarkowane bądź żadne przygotowania do turnieju. Porównanie wyników badań w latach 2009 i 2010
- Rysunek 107. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu dochodów ze sprzedaży w związku z turniejem. Porównanie wyników badań w roku 2009 i 2010
- Rysunek 108. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu liczby zatrudnionych w związku z turniejem. Porównanie wyników badań w roku 2009 i 2010
- Rysunek 109. Odsetek przedsiębiorców z różnych branż podejmujących i zamierzających podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania do turnieju w miarę „zbliżania się” do jego rozpoczęcia.
- Rysunek 110. Odsetek przedsiębiorców zarządzających różnej wielkości firmami podejmujących i zamierzających podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania do turnieju w miarę „zbliżania się” do jego rozpoczęcia.
- Rysunek 111. Odsetek przedsiębiorstw mających siedziby w poszczególnych subregionach woj. lubelskiego podejmujących i zamierzających podjąć intensywne bądź umiarkowane przygotowania do turnieju w miarę „zbliżania się” do jego rozpoczęcia.
- Rysunek 112. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu związanych z EURO 2012 dochodów ze sprzedaży w zależności od rodzaju podjętych lub planowanych do podjęcia przygotowań do turnieju
- Rysunek 113. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się związanego z EURO 2012 wzrostu liczby zatrudnionych w zależności od rodzaju podjętych lub planowanych do podjęcia przygotowań do turnieju.
- Rysunek 114. Odsetek przedsiębiorstw, które odnotowały lub spodziewają się wzrostu obrotów, nakładów na inwestycje i liczby zatrudnionych w zależności od rodzaju podjętych lub planowanych do podjęcia przygotowań do turnieju.
- Rysunek 115. Oceny wpływu kryzysu na sytuację firmy przez przedsiębiorców z różnych subregionów
- Rysunek 116. Ocena wyników finansowych własnej firmy w roku poprzedzającym badanie
- Rysunek 117. Prognoza sytuacji firmy w następnym roku według przedsiębiorców z poszczególnych subregionów
- Rysunek 118. Prognoza zmian w zatrudnieniu
- Rysunek 119. Wpływ kryzysu na sytuację firmy w ocenach przedsiębiorców różnej wielkości
- Rysunek 120. Ocena wyników finansowych firmy w roku poprzedzającym badanie
- Rysunek 121. Prognoza sytuacji firmy w następnym roku według pracodawców różnej wielkości
- Rysunek 122. Prognoza zmian w zatrudnieniu w firmach różnej wielkości
- Rysunek 123. Średnie oceny wpływu kryzysu na sytuację firmy w wybranych branżach
- Rysunek 124. Ocena wyników finansowych firmy w roku poprzedzającym badanie w wybranych sekcjach PKD



- Rysunek 125. Prognoza sytuacji firmy w następnym roku według przedsiębiorców wybranych branż
- Rysunek 126. Prognoza zmian w zatrudnieniu w firmach różnych działów PKD
- Rysunek 127. Wielkość oszacowanego wskaźnika optymizmu konsumenckiego przez przedsiębiorców z różnych subregionów
- Rysunek 128. Wielkość oszacowanego optymizmu konsumenckiego przez przedsiębiorców różnej wielkości
- Rysunek 129. Wielkość oszacowanego wskaźnika optymizmu konsumentów przez przedsiębiorców z wybranych branż Lubelszczyzny
- Tabela 1. Produkt krajowy brutto w podregionach Lubelszczyzny w 2008 r.
- Tabela 2. Wartość dodana brutto w mln zł w podregionach Lubelszczyzny w 2008 r.
- Tabela 3. Atrakcyjność inwestycyjna województw w 2010 r.
- Tabela 4. Liczba podmiotów z kapitałem zagranicznym w Polsce i na Lubelszczyźnie w latach 2000-2009
- Tabela 5. Źródła finansowania działalności przedsiębiorstw w latach 2009 i 2010.
- Tabela 6. Liczba i odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i na koniec roku bieżącego prognozowały wzrost, brak zmian lub spadek obrotów
- Tabela 7. Liczba i odsetek przedsiębiorstw, które w roku poprzedzającym badanie odnotowały i na koniec roku bieżącego oraz następnego prognozowały wzrost, brak zmian lub spadek obrotów
- Tabela 8. Zmiana liczby zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach według stanu na koniec roku poprzedzającego badanie
- Tabela 9. Zależność pomiędzy zmianą obrotów a zmianą liczby zatrudnionych w badanych przedsiębiorstwach według stanu na koniec roku poprzedzającego badanie
- Tabela 10. Elementy składowe indeksu ICT
- Tabela 11. Indeks ICT a zmiana obrotów i zatrudnienia w 2009 roku w porównaniu z rokiem poprzednim
- Tabela 12. Wartości średniej indeksu ICT według kryteriów oceny obecnej sytuacji firmy
- Tabela 13. Średnia indeksu ICT a ocena poziomu nowoczesności firmy
- Tabela 14. Czynniki konkurencyjności (n=1313)
- Tabela 15. Poziom zysków przedsiębiorstw według strategii
- Tabela 16. Zmiana przychodów przedsiębiorstw według strategii
- Tabela 17. Zmiana zatrudnienia w przedsiębiorstwach według strategii
- Tabela 18. Zmiana nakładów inwestycyjnych przedsiębiorstw według strategii
- Tabela 19. Korelacje stawiania sobie różnych celów przez badanych przedsiębiorców
- Tabela 20. Współczynniki równania regresji wpływu czynników działań na wynik firmy
- Tabela 21. Współczynniki równania regresji wpływu podejmowania działań na wynik firmy
- Tabela 22. Kondycja przedsiębiorstw korzystających z funduszy unijnych podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N =334)
- Tabela 23. Kondycja przedsiębiorstw korzystających z pomocy przy ubieganiu się o środki z funduszy unijnych podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N =171)
- Tabela 24. Kondycja przedsiębiorstw planujących ubiegać się o fundusze unijne podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N =1123)
- Tabela 25. Kondycja przedsiębiorstw postrzegających fundusze unijne jako szansę na rozwój podczas I (2009) i II (2010) tury badań (N =1619)
- Tabela 26. Dynamika PKB w krajach Unii Europejskiej w 2009 roku

**KRZYSZTOF MARKOWSKI** – mgr psychologii, doktor nauk ekonomicznych w zakresie ekonomii. Pracuje w Instytucie Ekonomii i Zarządzania w Katolickim Uniwersytecie Lubelskim Jana Pawła II. Specjalizuje się m.in. w problematyce rynku pracy, zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwie w zespole, rozwoju kompetencji menedżerskich. Zajmuje się także rozwojem i innowacjami w MSP.

**BOHDAN ROŻNOWSKI** – dr hab., pracuje jako samodzielny pracownik naukowy – specjalność psychologia organizacji i zarządzania w Instytucie Psychologii na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Specjalizuje się w problematyce rynku pracy, migracji i rozwoju zasobów ludzkich, doradztwa zawodowego oraz psychologii pracy i marketingu.

**DOROTA BRYK** – doktor nauk humanistycznych w zakresie psychologii, trener kompetencji społecznych. Współpracuje z Katedrą Psychologii Organizacji i Zarządzania w Instytucie Psychologii Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Jej zainteresowania badawcze koncentrują się wokół funkcjonowania człowieka w organizacji, a także współczesnych zjawisk związanych z pracą ludzką, m.in. migracji zarobkowej i jej konsekwencji, oraz adaptacji na rynku pracy.

**KONRAD KONEFAŁ** – mgr psychologii oraz mgr zarządzania i marketingu Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Ukończył także podyplomowe studia z zarządzania zasobami pracy w Szkole Głównej Handlowej. Zajmuje się badaniami rynku pracy, zarządzaniem projektami finansowanymi z funduszy europejskich oraz doradztwem i szkoleniami w obszarze zasobów ludzkich.

**MARCIN MARCZUK** – mgr ekonomii, asystent w Katedrze Finansów Publicznych. Pracuje w Instytucie Ekonomii i Zarządzania na Wydziale Nauk Społecznych Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II. Jego zainteresowania badawcze obejmują problematykę zastosowania technologii teleinformacyjnych ICT w przedsiębiorstwach oraz analizy technicznej w grze giełdowej.