

Krzysztof Dąbrowski
Mazowiecki Urząd Wojewódzki
w Warszawie

Przedsiębiorczość i edukacja jako strategie profesjonalistów na czas kryzysu

Przedmiotem niniejszego artykułu jest wpływ spowolnienia gospodarczego na sytuację grupy profesjonalistów oraz ich strategie i działania wobec tego wyzwania. W rozważaniach ograniczę się do dwóch grup, mianowicie do specjalistów branży reklamowej oraz kadry zarządzającej średniego i wyższego szczebla.

15 września 2008 r. upadłość ogłosił Lehman Brothers – jeden z największych banków w Stanach Zjednoczonych. To wydarzenie niebawem uznano za symboliczny początek kryzysu finansowego, który szybko dotarł również do Polski. Choć polska gospodarka jako jedyna w Unii Europejskiej nie została doświadczona recesją, to jednak wzrost gospodarczy gwałtownie wyhamował. Produkt krajowy brutto liczony rok do roku spadł z 6,2% w I kwartale 2008 r. do zaledwie 0,8% w analogicznym okresie 2009 r.¹ Wyraźne spowolnienie gospodarcze przejawiało się m.in. spadkiem produkcji. Niektóre gałęzie gospodarki odnotowały zmniejszenie portfela zamówień o ponad połowę w stosunku do odpowiedniego okresu w roku poprzednim. Pogorszenie koniunktury nie mogło pozostać bez echa na rynku pracy. Konsekwencją znacznego osłabienia dynamiki wzrostu był powrót do dwucyfrowej stopy bezrobocia, która w I kwartale 2009 r. urosła do 11,1%. Najlichniesze zwolnienia miały miejsce w przemyśle przetwórczym, zwłaszcza w przedsiębiorstwach produkujących głównie na eksport, które po okresie osłabienia konkurencyjności wskutek długotrwałej aprecjacji złotego, zostały mocno doświadczone ograniczeniem popytu z powodu recesji w krajach zbytu. Słabnąca koniunktura i rosnąca niepewność szybko odbiły się na kondycji przedsiębiorstw z różnych branż, również zorientowanych głównie na rynek krajowy, a wreszcie wpłynęły na sytuację wielu grup zawodowych.

W obliczu kryzysu gospodarczego, poszczególni badacze, środki masowego przekazu, a zwłaszcza politycy i opinia publiczna poświęcają wiele uwagi grupom zawodowym, które charakteryzują się dużą liczebnością, na ogół niskim poziomem kwalifikacji i jednocześnie znaczną siłą związków zawodowych. Uzasadnieniem takiego podejścia jest zapewne skala problemów wiążących się z bezrobociem strukturalnym wśród robotników i techników, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw będących głównymi pracodawcami dla lokalnej społeczności. Natomiast znacznie rzadziej w literaturze można spotkać pozycje poświęcone wpływie trudności ekonomicznych na mniej liczebne grupy profesjonalistów, czyli odznaczające się wysokimi kwalifikacjami kadry gospodarki. Tymczasem zachodzące w tych grupach, pod wpływem kryzysu, zjawiska przebiegają w inny sposób, jak również inaczej oddziałują na kondycje poszczególnych branż i całej gospodarki.

¹ Źródło: http://www.stat.gov.pl/gus/5207_PLK_HTML.htm

Jak wiadomo, kryzys oznacza poważne problemy z zatrudnieniem dla nisko opłacanych pracowników wykonujących prace nie wymagające wysokich kwalifikacji. Jednak uważam, że w przypadku dobrze wykształconych osób wykonujących specjalistyczne zajęcie bardziej adekwatne jest mówienie o istotnych zmianach własnej ścieżki kariery. Przyczyną tych różnic wydają się głównie: odmienna elastyczność zawodowa tych grup oraz generalny trend w krajach wysoko rozwiniętych polegający na rozwoju branż opartych na wiedzy i wzroście popytu na specjalistów.

Branża reklamowa w ciągu ostatniego roku odczuła wyraźny spadek przychodów. W pierwszym półroczu 2009 r. rynek reklamy skurczył się aż o 11% w stosunku do roku poprzedniego. Co istotne, jedynym wyjątkiem był segment reklamy internetowej, którego półroczne przychody wrosły o 10,2% w stosunku do analogicznego okresu 2008 r.² Z danych tych wynika, że wskutek spowolnienia gospodarczego tradycyjne formy reklamy straciły jeszcze bardziej, niż wyniósł globalny spadek tego sektora gospodarki, a tymczasem e-marketing zwiększył swój udział w branży. Do przedstawionych zmian popytu musi dostosować się podaż usług, czyli m.in. agencje reklamowe, domy medialne i działy reklamy w mediach. Dla pracowników oznacza to zagrożenia, ale jednocześnie nowe szanse. Rośnie zapotrzebowanie na specjalistów marketingu internetowego, lecz jednocześnie spadają wynagrodzenia (zwłaszcza ze znaczącym udziałem składnika prowizyjnego), a także dochodzi do redukcji zatrudnienia.

Strategie specjalistów są odmienne niż pracowników fizycznych. Ci drudzy w przeważającej mierze starają się hamować zmiany i poprzez związki zawodowe bronić swoich miejsc pracy, zwłaszcza w przypadku zakładów pracy stanowiących główne miejsce zatrudnienia na lokalnym rynku. Tymczasem specjaliści, szczególnie mieszkańcy dużych aglomeracji, podejmują działania, które w publicystyce określa się mianem „ucieczki do przodu”.

Zwalniani lub zagrożeni zwolnieniem pracownicy reklamy zakładają własną działalność gospodarczą i najczęściej jako freelancerzy oferują swoje usługi na trudnym rynku. Częściej należą do nich graficy, copywriterzy czy fotografowie, niż byli dyrektorzy kreatywni lub account managerowie. Inną formą zaistnienia na rynku, po rozstaniu z agencją reklamową, jest tworzenie niewielkich, kilkusobowych firm przez dotychczasowych pracowników jednej agencji. Współpraca kilku różnych specjalistów pozwala oferować usługi kompleksowe oraz zdobywać większe zlecenia.

Czy w wypadku tych niewielkich podmiotów można mówić o przewadze konkurencyjnej? Wydaje się, że na to pytanie należy odpowiedzieć twierdząco, zwłaszcza w okresie dekonunktury gospodarczej. Małe przedsiębiorstwa mogą pozwolić sobie na niższe marże, gdyż mają mniejsze koszty stałe swojej działalności. Oferują więc niższe ceny, zaś dla reklamodawców zmuszonych do szukania oszczędności coraz większe znaczenie przy wyborze oferty ma właśnie cena. Można nawet zaryzykować tezę, że w okresie dobrej koniunktury freelancerzy mają trudniejszy start, gdyż potencjalni klienci są nastawieni raczej na jakość, zasięg i kompleksowość oferty niż koszty. Jednak niższa cena to nie jedyny element przewagi konkurencyjnej specjalistów działających na własny rachunek. Charakteryzuje ich również znaczna elastyczność wobec wymagań klienta, szybkość działania oraz większe zaangażowanie w projekt.

W przypadku nowych i do tego niewielkich podmiotów pewną barierą wejścia na rynek jest trudność w dotarciu do nowych klientów. W pewnych wypadkach pracownik odchodzący z firmy „zabiera” prowadzonych dotychczas klientów, jednak rozwój nowego biznesu zależy od skutecznego pozyskania kolejnych kontraktów. Należy zauważyć, że problem ten jest coraz

² Źródło: <http://manager.money.pl/news/artukul/rynek;reklamy;mniejszy;o;11;proc;zyskuje;tylko;internet,86,0,498262.html>

bardziej niwelowany przez internet. Z jednej strony rosną możliwości prezentowania w sieci swojego dorobku i oferty, z drugiej zaś ten kanał coraz częściej jest wykorzystywany przez zleceniodawców do wyszukiwania dostawców towarów i usług. Rosnące znaczenie internetu sprawia, że podczas obecnego spowolnienia gospodarczego łatwiej jest freelancerom docierać do potencjalnych klientów z informacją o swoich usługach niż w czasie spowolnienia w latach 2001–2003.

Powyższe czynniki i zjawiska sprawiają, że przedsiębiorczość można uznać za jedną z skutecznych strategii stosowanych przez profesjonalistów w obliczu dekonstrukcji i problemów dotychczasowych pracodawców. Jednocześnie warto zastanowić się, jaki wpływ na branżę ma konkurencja ze strony jednoosobowych firm lub kilkoosobowych spółek, w których właściciele są jednocześnie pracownikami. Konkurowanie o kurczący się portfel zamówień dla branży wymusza spadek cen świadczonych usług, postępującą specjalizację i zmiany strukturalne, choć nie we wszystkich segmentach rynku. Duże, a zwłaszcza sieciowe agencje reklamowe posiadają znacznie większy zasięg oddziaływania, bardziej kompleksową ofertę i rozpoznawalną markę. Takie uwarunkowania sprawiają, że nowi gracze częściej specjalizują się w wykonywaniu konkretnych prac twórczych (np. grafika, badanie rynku, marketing internetowy), niż realizują kompleksowe kampanie o zasięgu ogólnokrajowym. Jednocześnie presja ze strony młodych konkurentów sprzyja rozwojowi outsourcingu, zwłaszcza w przypadku wydawnictw, kosztem własnych działów reklamy i grafiki.

Należy zauważyć, iż rosnąca konkurencja i ogólny spadek branży to czynniki wymuszające wzrost wydajności i potencjału zespołów w istniejących przedsiębiorstwach. Innym skutkiem kryzysu jest generowanie przez reklamodawców popytu na niekonwencjonalne pomysły i rozwiązania, a więc i zogniskowanie uwagi firm reklamowych na łowieniu utalentowanych pracowników, którzy właśnie podczas dekonstrukcji są cenniejsi.

Statystyki pokazujące transformację rynku reklamy w Polsce oraz wyrastającą konkurencję ze strony byłych pracowników sprawiają, że dotychczasowi gracze tej branży rozwijają ofertę w dziedzinie usług marketingu internetowego. Dostosowując się do zmieniających się warunków, firmy modyfikują profil działalności, zaś pracownicy rozwijają w tym kierunku swoje kwalifikacje. I w tym momencie docieramy do drugiej strategii specjalistów wobec załamania gospodarczego, jaką jest edukacja. Rozszerzenie swoich kwalifikacji o marketing internetowy wydaje się skutecznym sposobem na utrzymanie zatrudnienia w branży reklamowej. Wynika to z dynamicznego obecnie rozwoju tego sektora oraz dużego potencjału wzrostu w przyszłych latach, co wiąże się z niedostatecznym nasyceniem dostępu do sieci. E-marketing to również doskonały segment aktywności dla pracowników reklamy, którzy stawiają na samozatrudnienie. Z kolei rynek edukacyjny dostarcza kolejnych ofert zdobywania wiedzy i rozwijania umiejętności w zakresie marketingu internetowego³.

W mojej ocenie, trwające od roku spowolnienie wzrostu przyczynia się do podnoszenia kwalifikacji kadr gospodarki. Pozytywnymi zjawiskami są rosnąca liczba uczestników różnego typu form kształcenia oraz większa mobilność pracowników, gdyż w obliczu zagrożenia utratą pracy lub obniżenia wynagrodzenia specjaliści przejawiają mniejszą awersję do ryzyka i są bardziej skłonni zmienić miejsce pracy, o ile tylko mają taką możliwość. Z drugiej strony, firmy, które w okresie konkurowania pracodawców windowaniem wynagrodzeń nie były w stanie pozwolić sobie na wysokiej klasy specjalistów, obecnie zatrudniają ich za niższe stawki, a jednocześnie mogą pozwolić sobie na stawianie im wyższych wymagań.

³ Przykładem są studia podyplomowe SGH; <http://www.marketing-internetowy.edu.pl/>

Kolejnym „kryzysowym” zjawiskiem, które skłania specjalistów do zdobywania nowej wiedzy i podnoszenia kwalifikacji, są rosnące wymagania ze strony pracodawców. Mianowicie jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku studia podyplomowe postrzegano jako domenę osób wyjątkowo ambitnych, które świadomie planują dalszą karierę zawodową. Z kolei upowszechnienie tej formy kształcenia oraz dwa przebyte okresy dekonunktury spowodowały, że obecnie druga specjalność zdobyta na studiach podyplomowych jest uważana za standardowy składnik wykształcenia większości kandydatów do pracy. Niezależnie od postępującej w wielu dziedzinach specjalizacji, wiele firm poszukuje ludzi łączących dwie lub więcej specjalności, np. informatyk ze specjalnością sprzedażową.

Należy odnotować fakt, że wraz z krzepnięciem gospodarki rynkowej w Polsce, coraz więcej rodzimych firm dostrzega potrzebę w inwestowaniu w zasoby ludzkie. Jednak w obliczu spadku przychodów biznes szuka oszczędności również w sferze HR, co grozi spadkiem liczby słuchaczy, którym pracodawca dofinansowuje dodatkowe, nierzadko kosztowne kształcenie. Pewnym buforem okazują się tu środki zewnętrzne, jak np. program Unii Europejskiej i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Podyplomowe studia dla przedsiębiorców i pracowników przedsiębiorstw”.

Podnoszenie kwalifikacji zawodowych to także często wybierana strategia w okresie kryzysu przez kadrę zarządzającą. W tej grupie profesjonalistów popularnym wyborem są dwuletnie, podyplomowe studia menedżerskie Master of Business Administration (MBA). Dyplom MBA nie tylko świadczy o wysokich ambicjach, ale również jest formalnym potwierdzeniem wysokich kwalifikacji menedżerskich, dlatego niektórzy pracodawcy wymagają go od kandydatów na ważniejsze stanowiska. Wiele firm kieruje swoich menedżerów na studia MBA, zaś duże korporacje, wspólnie z placówkami edukacyjnymi, często tworzą własne firmowe programy tego typu.

Niestety, w okresach spowolnienia gospodarki brakuje wystarczających środków również na ten profil szkolenia pracowników. Firmy zmniejszają liczbę osób objętych kształceniem MBA. Jak przyznaje dr Adam Ubertowski, Dyrektor Programu MBA w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów (GFKM), „w 2008 r. firmy wysyłały jednocześnie nawet po czterech lub więcej swoich menedżerów na Międzynarodowy Program MBA prowadzony przez Fundację, zaś w 2009 r. maksymalnie po dwie osoby”⁴.

Tymczasem globalna liczba kandydatów na studia menedżerskie rośnie szybciej w okresie gospodarczego załamania niż prosperity. W latach 2001–2003 Szkoła Główna Handlowa notowała 20-procentowy wzrost zainteresowania studiami MBA, zaś liczba kandydatów w GFKM wzrosła w tym okresie nawet o 30%. Organizatorzy programów MBA sygnalizują, że również w 2009 r. daje się zaobserwować zwiększone zainteresowanie w stosunku do roku poprzedniego. Można powiedzieć, że studia MBA jako segment działalności szkoleniowej reagują odwrotnie do tempa wzrostu gospodarczego. W obliczu tych spostrzeżeń rodzi się pytanie o podłoże tego zjawiska, tym bardziej, że liczący się polski program MBA kosztuje w granicach 35–100 tys. zł. Odpowiedzi można szukać w doświadczeniu krajów o dłuższych tradycjach gospodarki rynkowej, gdzie statystyki zainteresowania studiami menedżerskimi łądząco przypominają polską, dość jednak krótką praktykę. W państwach takich jak Stany Zjednoczone, Kanada lub Wielka Brytania pracownicy bardziej świadomie kształtują swoją karierę, a czas dekonunktury, oznaczający utratę pracy lub mniejsze obciążenie obowiązkami zawodowymi, wykorzystują na swoisty „rachunek sumienia” nad własnymi umiejętnościami i wiedzą. W efekcie wielu menedżerów decyduje się na kosztowne studia, inwestując własne

⁴ Rozmowa przeprowadzona przez autora w dniu 3 października 2009 r.

środki zgromadzone w okresie prosperity. Wydaje się wielce prawdopodobne, że analogiczne przesłanki stoją za zjawiskiem zwiększonej popularności MBA w czasie spowolnienia gospodarczego w Polsce. Należy dodać, iż światowy kryzys finansowy wpłynął również na kształt programów MBA realizowanych w Polsce. Organizatorzy kładą większy nacisk na takie zagadnienia jak: przywództwo, etyka, zarządzanie wartościami w firmie, społeczna odpowiedzialność biznesu czy otoczenie sektora biznesowego.

Warto również zauważyć, że wpływ kryzysu nie ogranicza się do prywatnych ścieżek rozwoju zawodowego osób decydujących się na studia MBA, ale obejmuje również całe przedsiębiorstwa oraz branże. W skali organizacji, menedżerowie z dyplomem MBA zwiększają jej szanse na przetrwanie i osiągnięcie przewagi rynkowej. Z kolei patrząc z perspektywy całej gospodarki, można stwierdzić, że im więcej absolwentów dobrych jakościowo studiów menedżerskich, tym większy poziom kompetencji jej kadr i konkurencyjność.

Podsumowując powyższe rozważania, można zgodzić się z autorami, którzy określają „kryzys” – zgodnie z grecką etymologią tego słowa – jako „okres przełomu”, „przesilenie”, „decydujący zwrot”⁵. Dla profesjonalistów czasy spowolnienia gospodarczego są wyzwaniem, które przy podjęciu stosownych działań może przynieść akcelerację rozwoju zawodowego. Od wyboru własnej postawy w obliczu zmieniającego się otoczenia i przyjętej strategii zależy, czy uda się uzyskać mocniejszą pozycję wewnątrz firmy lub skutecznie konkurować z innymi przedsiębiorstwami.

Kryzys porządkuje rynek i niweluje nierównowagę narosłą w okresie dobrej koniunktury. Wraz za trendami makroekonomicznymi podążają zmiany w przedsiębiorstwach i rynek pracy. Profesjonaliści są grupą, która z jednej strony wykazuje nieprzeciętne zdolności adaptacyjne, zaś z drugiej sama staje się motorem zmian w całej gospodarce, gdyż wywiera na nią o wiele większy wpływ niż inne, nawet liczniejsze grupy zawodowe.

Światowy kryzys gospodarczy i wywołane nim reakcje specjalistów sprawiają, że polska gospodarka przyspiesza podążanie za megatrendami, takimi jak choćby wzrost znaczenia internetu w sektorze usług, zwiększają się kompetencje kadr gospodarki, a w połączeniu z deprecjacją waluty narodowej rośnie konkurencyjność Polski na rynkach międzynarodowych.

Literatura

1. Mordasiewicz J., 2009, *To nie chwilowe załamanie, to powrót do normalności*, Think Tank, 1_2009, Warszawa.
2. Parklin M. (red.), 2008, *Economics*, PearsonPLC, Harlow.
3. Johnson G. (red.), 2009, *Exploring corporate strategy*, PearsonPLC, Harlow.
4. Sull D.N., 2006, *Firma przetrwania*, HELION, Gliwice.

⁵ Źródło: <http://www.slovník-online.pl/kopalinski/9166D6B09B9554CFC12565ED00458E4F.php>, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=4011371>

Enterprise and Education as Strategies for the Professionals during the Economic Crisis

The present slump in the Polish economy is cause of serious problems for blue collar workers and quite big challenges for many professionals (e.g. management, well-qualified personnel of advertising agencies). Mass media, politicians and public opinion are focused on the situation of that first group, in contradiction to the well-qualified staff.

In the case of advertising sector or a similar service, one of the most popular reaction to a job loss is an own enterprise. Their competitive advantage is an implication of lower costs and greater flexibility. This phenomenon, associated with the economic crisis, has a marked influence on the entire branch. It accelerates specialization of core businesses, development of outsourcing services and implementation of global trends.

In the same time, the management is more interested in an advanced education. One of the most visible indicators of that phenomenon is an increasing number of candidates for the executive MBA studies.

The crisis strategies of the protection of professional positions by well-qualified staff are proving their huge adaptive capacity. Moreover those choices concerning their own career development create changes in particular sectors and even increase competitiveness of the entire national economy.