




Wiesław Cetera  orcid.org/0000-0002-5409-4570

Katedra Technologii Informatycznych Mediów
Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii
Uniwersytet Warszawski
cetera@elpis.pl

POLIGRAFIA W CZASIE PANDEMII

Abstract

PRINTING INDUSTRY IN TIMES OF A PANDEMIC

The process of shaping the structure of the Polish printing sector dates back to 1989. The fundamental changes consisting in the elimination of censorship and the abolition of paper rationing enabled the development of printing industry in Poland. Printing industry, including the company owners and managers, managed to overcome the technological gap between the EU and the former Eastern Bloc countries as early as in the 1990s. The beginning of the 21st century was characterized by a high technology level and a competitive advantage, which was based primarily on low labour costs. The analysis of statistical data shows that the sector commands new technologies and large production capacities. On the demand side, however, radical changes are taking place. Printed media reduce their circulation and migrate to digital space. Advertising, so far mainly using printing services, now uses electronic distribution channels with increasing frequency. In addition, the market places ecological requirements and low costs demands. The research conducted among printing companies in 2018 and twice in 2020 shows evidence of the current condition of this sector. Its actual state of affairs has been influenced by the COVID-19 epidemic and the consequences of restrictions introduced in the economy. These studies register the changes proceeding in the Polish printing industry. They reveal the existing overcapacity and the negative impact of the pandemic on the whole printing industry. They also point to the need for profound technological and organisational changes.

Keywords: economics, printing, business trends, COVID-19

Wprowadzenie

Niezwykłe istotne, wręcz rewolucyjne przeobrażenia w sektorze przedsiębiorczości poligraficznej nastąpiły w roku 1989 dzięki jego uwolnieniu z gorsetu cenzury oraz reglamentacyjnych ograniczeń.

W centrum zmian, które nastąpiły w minionym ćwierćwieczu, znalazły się małe i średnie przedsiębiorstwa, stanowiące zdecydowaną większość firm poligraficznych. Ich umiejętność dostosowania się do organizacyjnych i technologicznych zmian oraz nowych potrzeb rynku miała decydujący wpływ na rozwój polskiej poligrafii, zwłaszcza że planów odnoszących się do dnia jutrzejszego nie można było opierać jedynie na doświadczeniach innych krajów, lecz przede wszystkim na własnej praktyce logistycznej oraz zdolnościach do kreowania przyszłości. Przedsiębiorcy w różnych obszarach gospodarczej aktywności poszukiwali możliwości zdobycia przewagi konkurencyjnej. Wielu z nich, nie uwzględniając rynkowych rozwiązań organizacyjnych oraz nowoczesnych technologii, nie dokonało jednak trafnych wyborów, co w konsekwencji doprowadziło do likwidacji ich firm (Gierszewska, 1999). Dodać przy tym należy, że rezultaty tych wyborów były zdeterminowane nie tylko sposobem realizacji podjętych decyzji, lecz także zewnętrznymi uwarunkowaniami funkcjonowania zakładów.

Patrząc z perspektywy dwudziestopięciolecia, możemy uznać, że mamy do czynienia z fundamentalnymi zmianami – w zasadzie sektor poligraficzny, choć z wielkimi tradycjami, w obecnej strukturze powstał w okresie transformacji.

Należy zauważyć, że pierwsze lata transformacji były okresem intensywnego rozwoju przedsiębiorczości poligraficznej. Wynikał on przede wszystkim ze wzrastającego zapotrzebowania na druki reklamowe, akcydensowe itp. Rozwijający się bowiem rynek przedsiębiorstw produkcyjnych był podmiotem generującym coraz większe zapotrzebowanie na owe produkty (Cetera, 2017).

Firmy poligraficzne powstawały praktycznie wszędzie. Kilka działających dzisiaj dużych przedsiębiorstw zaczynało swoją drogę do sukcesu w garażu. Początkowo przewaga konkurencyjna opierała się na technologii. Sam fakt posiadania możliwości druku był w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych wystarczającym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa poligraficznego.

W okres transformacji wchodziliśmy z olbrzymią luką technologiczną między Polską i innymi krajami europejskimi. Zdecydowana większość sprzętu poligraficznego pochodziła z likwidowanych państwowych zakładów poligraficznych. Później zaś jego źródłem był zachodnioeuropejski rynek wtórny (Cetera, 2015).

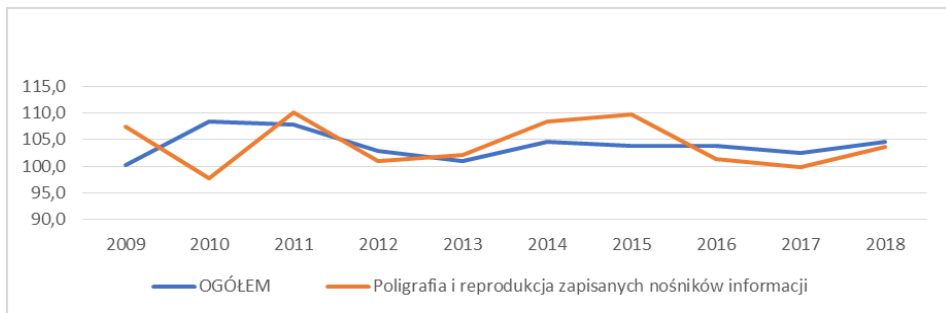
Na poligrafię, podobnie jak na wiele innych dziedzin działalności gospodarczej, wpływają zmiany wynikające z rozwoju technologii informacyjnych. Z jednej strony zwiększają one jej efektywność, z drugiej zaś przyspieszają przekształcenia w sferze popytu sektora – współczesne media, jeden z głównych klientów poligrafii, przechodzą obecnie na elektroniczne kanały dystrybucji (Cetera, 2016).

Należy przy tym zwrócić uwagę, że media elektroniczne zmieniały i nadal będą zmieniać formę przekazu informacji. To właśnie te procesy determinują przeobrażenia w sektorze poligraficznym, odnoszące się do efektywnego gospodarowania jego zasobami obecnie i w przyszłości, służącymi zaspokojeniu potrzeb wszystkich interesariuszy sektora.

W roku 2018 przedsiębiorstwa poligraficzne stanowiły 3,82% wszystkich przedsiębiorstw działających w Polsce. Zdecydowaną większość z nich stanowiły mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie zakłady. Niestety udział firm poligraficznych (mimo tendencji wzrastającej) w sprzedaży polskich przedsiębiorstw ogółem wynosi jedynie 1% i konsekwentnie maleje od trzech lat.

Znamienny i niepokojący jest trend dynamiki wartości dodanej brutto, który w ostatnich trzech latach odpowiada dynamice w przemyśle ogółem (wykres 1).

Wykres 1. Dynamika wartości dodanej brutto (ceny stałe)



Źródło: GUS.

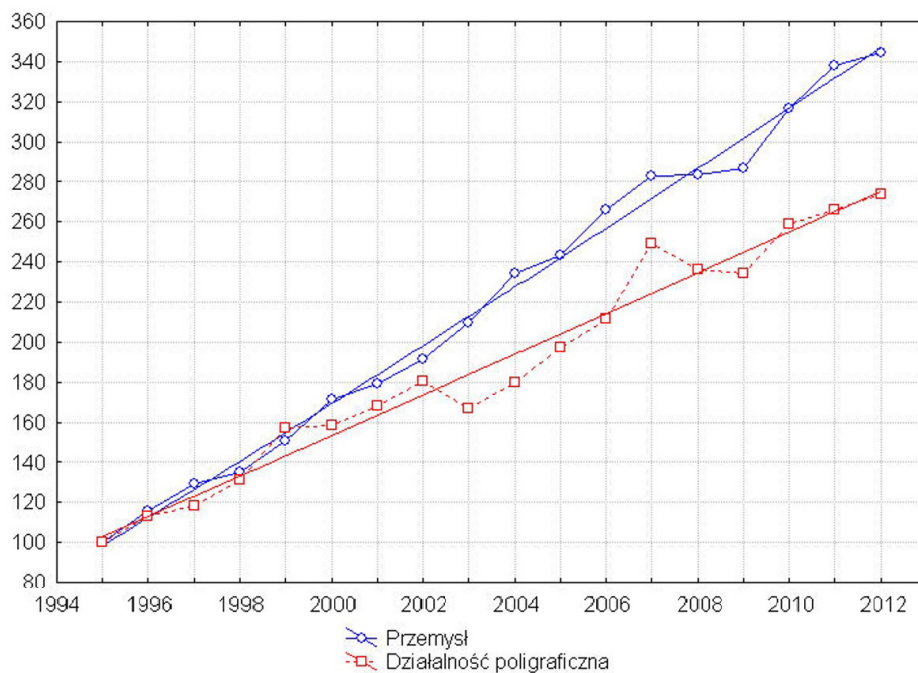
Ta negatywna tendencja zdaje się wynikać z pogarszającej się konkurencyjności sektora poligraficznego. Zjawisko to nie jest obce poligrafom.

Już w latach 1995–2012 sygnalizowano w sektorze poligraficznym negatywne procesy i wynikającą z nich niepokojącą sytuację, o czym świadczyły dane ekonomiczne. Dynamika zmian wydajności pracy na jednego pracownika, mierzona wartością dodaną brutto oraz produkcją sprzedaną, wykazywała w podanym okresie w poligrafii wartości mniejsze niż w przemyśle ogółem. Jednocześnie zwraca uwagę fakt, że o ile w przemyśle dynamika wydajności pracy mierzona wartością dodaną brutto zawsze przekraczała w badanym okresie 100% (trend wzrastający), o tyle w odniesieniu do przemysłu poligraficznego wskaźnik ten spadał poniżej 100%.

Podobne zmiany można było zauważyć w przypadku dynamiki pracy na jednego pracownika mierzonej wielkością produkcji sprzedanej. Również ten wskaźnik w sektorze poligraficznym był gorszy niż w przemyśle ogółem.

Zmiany w przemyśle poligraficznym w latach 1995–2012 dobrze ilustruje dynamika wydajności pracy na jednego pracownika mierzona produkcją sprzedaną w stosunku do roku 1995, przyjętego za rok bazowy (Cetera, 2017). Wyniki sektora poligraficznego są wyraźnie gorsze od wyników osiągniętych w przemyśle ogółem (wykres 2). W roku 2012 wydajność pracy na jednego pracownika mierzona produkcją sprzedaną jest w sektorze poligraficznym o ponad 20% mniejsza niż w przemyśle!

Wykres 2. Dynamika wydajności pracy mierzona produkcją sprzedaną na jednego pracującego (rok 1995 = 100)



Źródło: opracowanie własne.

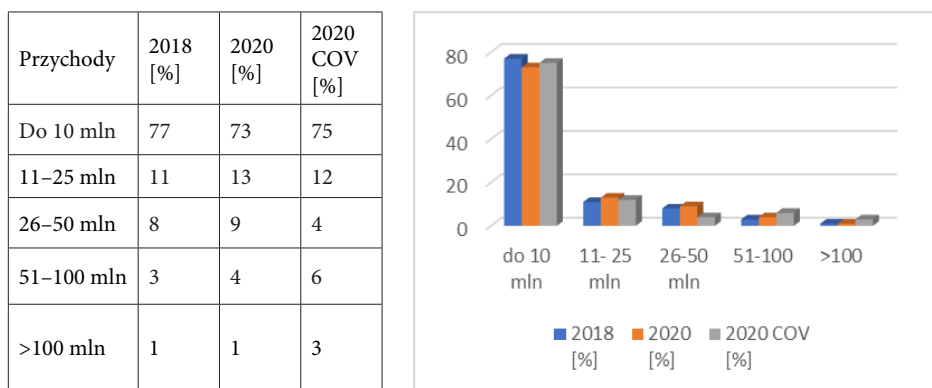
To negatywne zjawisko nadal towarzyszy poligrafii. Interesujące wydaje się w tym przypadku powszechne przekonanie o nowoczesności tego sektora, wzrastającej sprzedaży maszyn i urządzeń wykorzystujących technologie informacyjne, w tym zasoby Big Data oraz pracę z danymi zgromadzonymi w chmurze, co – jak wynika z danych statystycznych – nie przekłada się na efektywność pracy.

Metodologia badań

Pierwsze badanie przeprowadzono w maju i czerwcu 2018 roku¹. Na ankietę odpowiedziało 266 przedsiębiorstw. Drugie badanie zrealizowano w pierwszym kwartale 2020 roku. Ankietowanie zakończono w ostatniej dekadzie lutego po pierwszych informacjach dotyczących wpływu wirusa COVID-19 na gospodarkę. Wreszcie trzecią turę badań podjęto w maju 2020 roku, w drugim miesiącu „postoju” gospodarki. Wzięło w niej udział 191 podmiotów².

Struktura badanych przedsiębiorstw poligraficznych w populacjach ankietowanych w latach 2018 oraz 2020 jest podobna pod względem wielkości przychodów (wykres 3) oraz zatrudnienia (wykres 4) i wieku pracowników (wykres 5).

Wykres 3. Struktura badanej populacji według osiągniętych przychodów



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość badanych firm, odpowiednio w każdym badaniu: 77, 73 i 75%, osiągała przychody nieprzekraczające 10 mln zł. Pozostałe wyróżnione

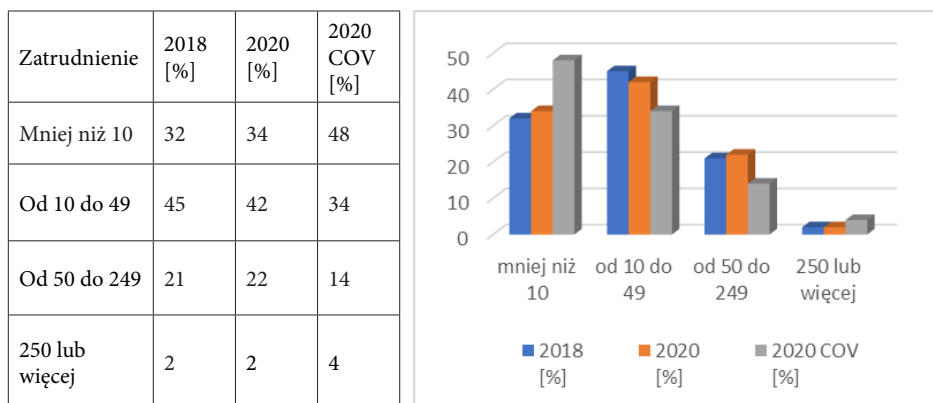
¹ Badanie rynku poligraficznego w Polsce przeprowadzono już po raz szósty. Po raz pierwszy podjął to zadanie Wydział Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii we współpracy z KPMG oraz Polskim Bractwem Kawalerów Gutenberga. Badanie metodą CATI (Computer Assisted Telephone Interviews) przeprowadziło Laboratorium Badań Medioznawczych (LBM) Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii Uniwersytetu Warszawskiego.

² Badania w 2020 roku przeprowadziła Katedra Technologii Informacyjnych Mediów Wydziału Dziennikarstwa, Informacji i Bibliologii UW metodą CAWI (Computer Assisted Web Interview). Kolportaż ankiet wśród przedsiębiorstw był możliwy dzięki pomocy Jolanty Kurowiak (Reprograf SA), Andrzeja Palacza („Wydawca”), Tomasza Pawlickiego („Heidelberg”), Mirosława Pawlińskiego („Świat Poligrafii”), Anny Naruszko („Poligrafika”), Macieja Tryburcego („Polska Poligrafia”) i Jolanty Ziemiak-Ronke („Świat Druku”).

w ankiecie przedziały dochodów miały w każdej próbie zbliżoną wielkość. W ankiecie przeprowadzonej w 2020 roku w okresie pandemii mniejszą reprezentację miały firmy o przychodzie 26–50 mln zł (4%, we wcześniejszych badaniach 8% i 9%). Natomiast większą reprezentację (3%) miały firmy o przychodzie powyżej 100 mln zł (wcześniej w obu ankietach był to 1%).

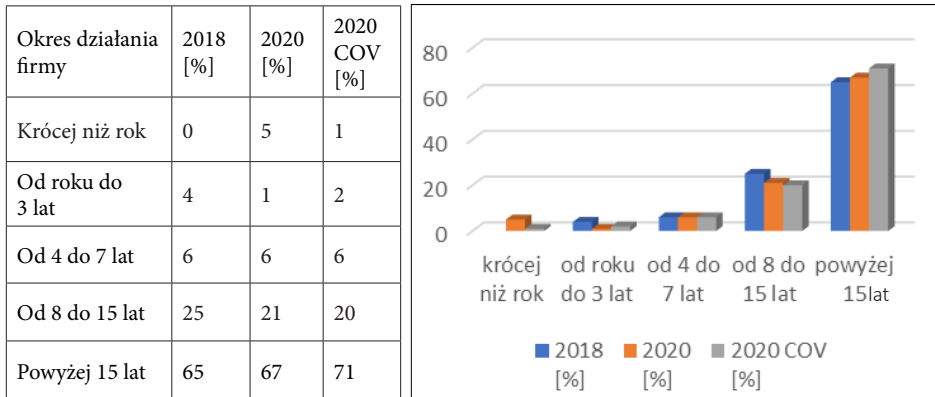
Bardziej zróżnicowana była struktura badanych przedsiębiorstw poligraficznych w kolejnych ankietach (wykres 4). Różnice były znaczne szczególnie w grupie przedsiębiorstw zatrudniających mniej niż 10 osób. O ile w roku 2018 i w pierwszym badaniu w roku 2020 przedsiębiorstwa te stanowiły odpowiednio 32% i 34%, o tyle w populacji ankietowanej podczas pandemii – aż 48% badanych. Druga grupa przedsiębiorstw, zatrudniających od 10 do 49 osób, stanowiła w pierwszych badaniach 45% i 42%, natomiast w trzecim badaniu jedynie 34%. Podobne różnice punktowe wystąpiły w grupie firm zatrudniających od 50 do 249 osób. O ile w pierwszych dwóch badaniach firmy te stanowiły odpowiednio 21% i 22%, o tyle w trzecim badaniu już tylko 14%. Duże firmy, zatrudniające powyżej 250 pracowników, stanowiły w badanej populacji odpowiednio 2%, 2% i 4%.

Wykres 4. Struktura badanej populacji według wielkości zatrudnienia



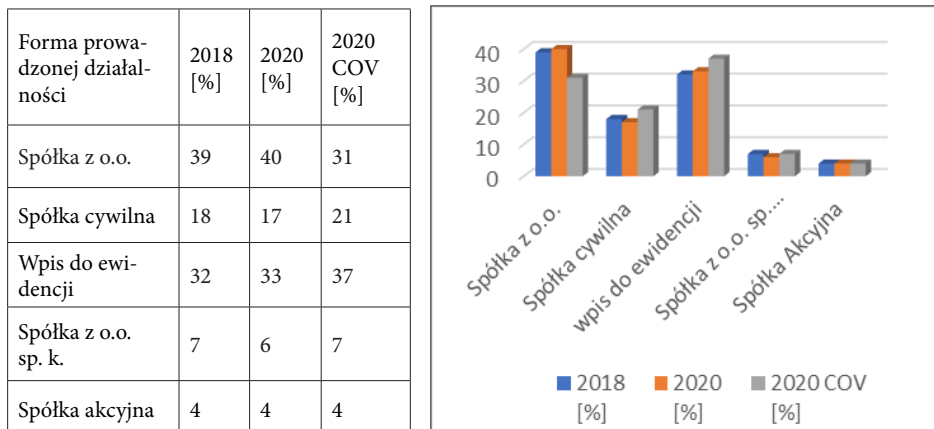
Źródło: opracowanie własne.

Wśród badanych firm przeważały podmioty działające na rynku co najmniej 15 lat (wykres 5). „Starszych” przedsiębiorstw było w kolejnych badaniach odpowiednio: 65%, 67% i 71%. Firm obecnych na rynku poligraficznym od 8 do 15 lat odnotowano wśród ankietowanych odpowiednio: 25%, 21% i 20%. Struktura ta potwierdza fakt, że okres zwiększania liczby podmiotów gospodarczych w sektorze poligraficznym mamy już za sobą. Dominują w nim przedsiębiorstwa dojrzałe, o ugruntowanej pozycji rynkowej i, co ważne, doświadczone kryzysem lat 2007–2009.

Wykres 5. Struktura badanej populacji według okresu działania firmy

Źródło: opracowanie własne.

Menedżerowie tych firm uczestniczyli w zmianach strukturalnych sektora poligraficznego. Porównywalność wyników otrzymanych w ankietach z roku 2018 i 2020 oraz z okresu pandemii w roku 2020 zapewnią również zbliżona struktura formy prawnej prowadzenia działalności (wykres 6).

Wykres 6. Forma działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa poligraficzne w badaniach 2018, 2020 i 2020 COVID

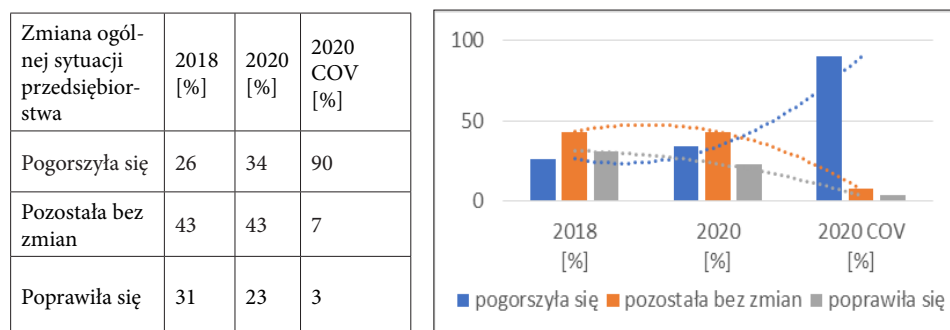
Źródło: opracowanie własne.

We wszystkich próbach dominującą formą prowadzenia działalności był wpis do ewidencji działalności gospodarczej (odpowiednio: 32%, 33% i 37%) oraz spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (odpowiednio: 39%, 40% i 31%). Firmy zatrudniające najmniej pracowników (poniżej 10) oraz osiągające przychody poniżej 10 mln zł prowadziły działalność najczęściej na podstawie wpisu do ewidencji gospodarczej. Fakt ten ma istotne znaczenie w ocenie ryzyka prowadzonej działalności – przedsiębiorcy prowadzący działalność w tej formie prawnej ponoszą odpowiedzialność za zobowiązania swoich podmiotów, gwarantując całym swoim majątkiem.

Sytuacja branży poligraficznej w Polsce

Epidemia COVID-19 i w konsekwencji zamrożenie gospodarki negatywnie wpłynęły na położenie przedsiębiorstw (wykres 7). Z dwóch pierwszych badań wynikało, że sytuacja sektora jest stabilna. W roku 2018 na poprawiające się uwarunkowania funkcjonowania wskazywało 31% firm, natomiast 43% uznawało koniunkturę za stabilną. Grupa firm uważających, że sytuacja się pogarsza, stanowiła odpowiednio 26% i 34%. Oczywiście jedna trzecia przedsiębiorstw wskazujących na pogarszającą się sytuację to w skali sektora znacząca grupa. Jednak w odniesieniu do zmian zachodzących w nim po stronie popytowej oraz istotnego zmniejszenia nakładów mediów tradycyjnych (papierowych) i książek – to stan naturalny.

Wykres 7. Zmiana ogólnej sytuacji przedsiębiorstwa



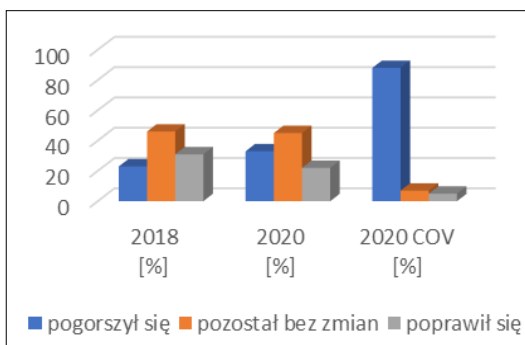
Źródło: opracowanie własne.

Nagłe ograniczenia w sferze funkcjonowania gospodarki negatywnie wpłynęły na działalność przedsiębiorstw poligraficznych. Co prawda nie należały do tych branż, w których zakazano wszelkiej aktywności (np. gastronomia, edukacja), zalecono bowiem jedynie przestrzeganie zaleceń epidemiologicznych oraz

przesunięcie, w miarę możliwości, niektórych usług i prac do przestrzeni cyfrowej (np. telepraca). Jednak strona popytowa uległa dramatycznej zmianie (wykres 8).

Wykres 8. Zmiana popytu na usługi poligraficzne

Zmiana popytu na usługi poligraficzne	2018 [%]	2020 [%]	2020 COV [%]
Pogorszył się	23	33	88
Pozostał bez zmian	46	45	7
Poprawił się	31	22	5



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszych badaniach, tzn. z roku 2018 i 2020, odpowiednio 23% i 33% ankietowanych podmiotów wskazywało na malejący popyt. Natomiast ankieta 2020 COV ujawniła drastyczne odwrócenie trendu – aż 88% badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że popyt się zmniejsza. Firm, w których sytuację można uznać za stabilną, o czym świadczą wyniki ankiety, jest niewiele. Tylko 5% zakładów podało, że popyt wzrasta (było: 31%, 22%), a 7% wskazało na stały popyt (było: 46%, 45%). Wcześniejsze wyniki świadczyły o systematycznej zmianie trendów. Ostatnie lata zapowiadały systematyczny spadek liczby zamówień – między latami 2018 i 2020 odsetek firm wskazujących na wzrost popytu zmniejszył się o 9%.

Epidemia COVID-19 była najsilniejszym impulsem zmian w sferze popytu na rynku poligraficznym. Rozkład wzrostu i spadku sprzedaży jest czytelnym ich odzwierciedleniem (tabela 1).

Tabela 1. Rozkład wzrostu i spadku sprzedaży przedsiębiorstw poligraficznych

Zmiany sprzedaży	2018 [%]	2020 [%]	2020 COV [%]
Wzrosła o ponad 20%	7	2	3
Wzrosła o 16–20%	10	2	1

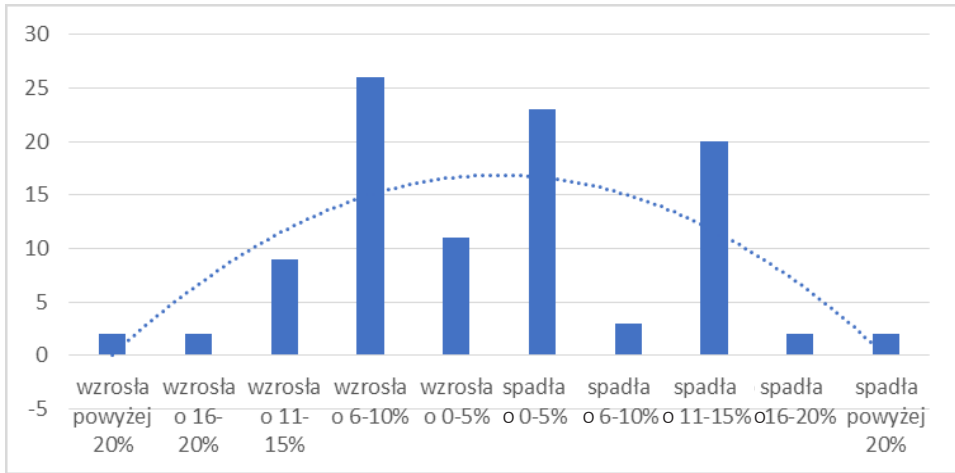
Wzrosła o 11–15%	14	9	2
Wzrosła o 6–10%	13	26	2
Wzrosła o 0–5%	6	11	3
Spadła o 0–5%	16	23	2
Spadła o 6–10%	20	3	3
Spadła o 11–15%	6	20	5
Spadła o 16–20%	2	2	10
Spadła o ponad 20%	6	2	69

Źródło: opracowanie własne.

Rozkład zmian sprzedaży, przedstawiony na osi od największego wzrostu do największego spadku, w latach 2018 i 2020 był zbliżony do rozkładu wykładniczego. Najwięcej firm wskazywało na najmniejsze zakresy zmian zarówno w odniesieniu do wzrostu, jak i spadku sprzedaży (wykres 9 i 10). Najczęściej podawany przedział zmian zawierał się między 10-procentowym spadkiem a 10-procentowym wzrostem. W tym przedziale znalazło się 55% firm w roku 2018, a w roku 2020 – 63%. Wartości te odpowiadają standardowym rozkładom zmian sprzedaży na rynku. Porównując te dane rok do roku, można dostrzec niewielkie przesunięcie w stronę większego spadku, co odpowiada istniejącemu na rynku usług poligraficznych trendowi zmian, spowodowanych głównie rozwojem cyfrowych kanałów dystrybucji informacji (wykres 9 i 10).

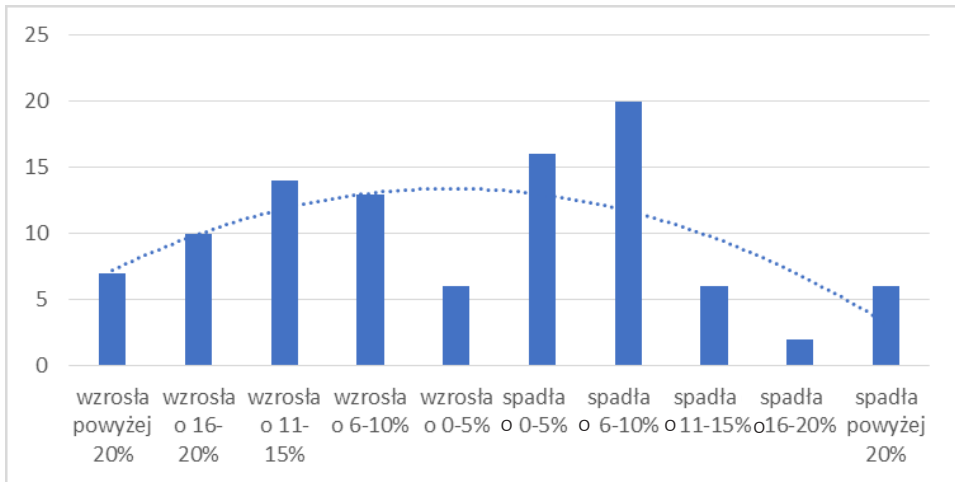
Dramatyczną sytuację w sektorze poligraficznym obrazują wyniki badania 2020 COV. Rozkład zmian przyjmuje charakter krzywej wykładniczej (wykres 11). Tylko znikoma liczba firm odnotowała wzrost sprzedaży, natomiast aż 84% zakładów podało informację o jej spadku większym niż 10%, w tym 69% o zmniejszeniu sprzedaży o ponad 20%. Taka skala ograniczonej sprzedaży stwarza zagrożenie dla funkcjonowania firmy. Jeśli informację tę uzupełnimy danymi dotyczącymi zwiększających się opóźnień w płatnościach, na co wskazuje w badaniu 2020 COV 61% przedsiębiorstw (wcześniej odpowiednio 31% i 36%), to sytuację w poligrafii można uznać za bardzo złą.

Wykres 9. Rozkład wzrostu i spadku sprzedaży przedsiębiorstw poligraficznych w roku 2018 [%]



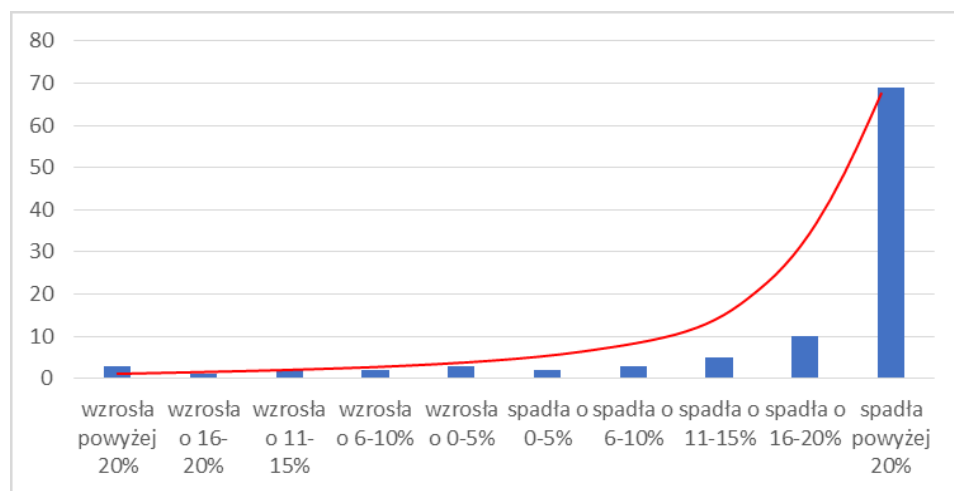
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 10. Rozkład wzrostu i spadku sprzedaży przedsiębiorstw poligraficznych w roku 2020 [%]



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 11. Rozkład wzrostu i spadku sprzedaży przedsiębiorstw poligraficznych w roku 2020 COV [%]



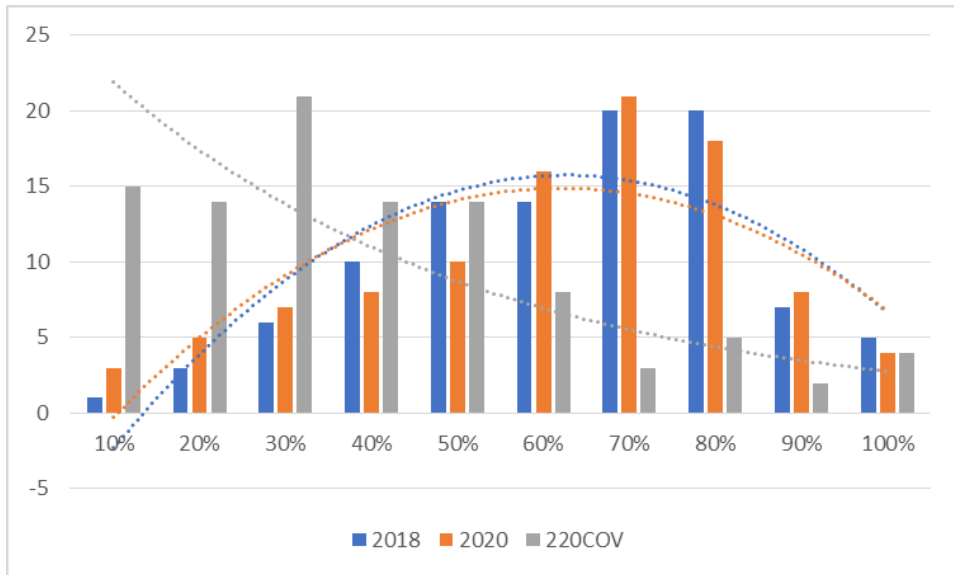
Źródło: opracowanie własne.

Spadek sprzedaży wpływa na znaczący wzrost kosztów produkcji. Część mocy produkcyjnych pozostaje w drukarniach niewykorzystana. Jeszcze do niedawna ponad połowę tych mocy wykorzystywało około 80% drukarni (tabela 2), natomiast w okresie pandemii jedynie 36% firm mogło pochwalić się takim obciążeniem. Szczególnie trudna jest sytuacja w 45% zakładów, w których zastosowanie mocy produkcyjnych nie przekracza 30%. W ostatnich miesiącach nastąpił wyraźny spadek produkcji. Przy tym zostały uwolnione zasoby mocy, które choć są niewykorzystane, generują jednak koszty. Ponadto, co dotyczy zwłaszcza nowych maszyn i urządzeń, starzeją się one moralnie. Charakterystyka użycia mocy produkcyjnych, odpowiadająca krzywej gaussowskiej w latach 2018 i 2020, przyjęła w badaniu 2020 COV przebieg odpowiadający trendowi ilustrującemu niespotykany w ostatnich 30 latach stan – 15% drukarni wykorzystuje jedynie 10% swoich mocy produkcyjnych, 14% nie więcej niż 20% mocy oraz 21% firm nie więcej niż 30% posiadanych mocy produkcyjnych (wykres 12). Na ostateczny stan przedsiębiorstw wpływa również sposób finansowania technologii. Finansowanie zewnętrzne, leasing czy kredyt, które generują koszty stałe, mogą przesuwac ogólny wynik przedsiębiorstwa w stronę utraty płynności.

Tabela 2. Wykorzystanie mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach poligraficznych

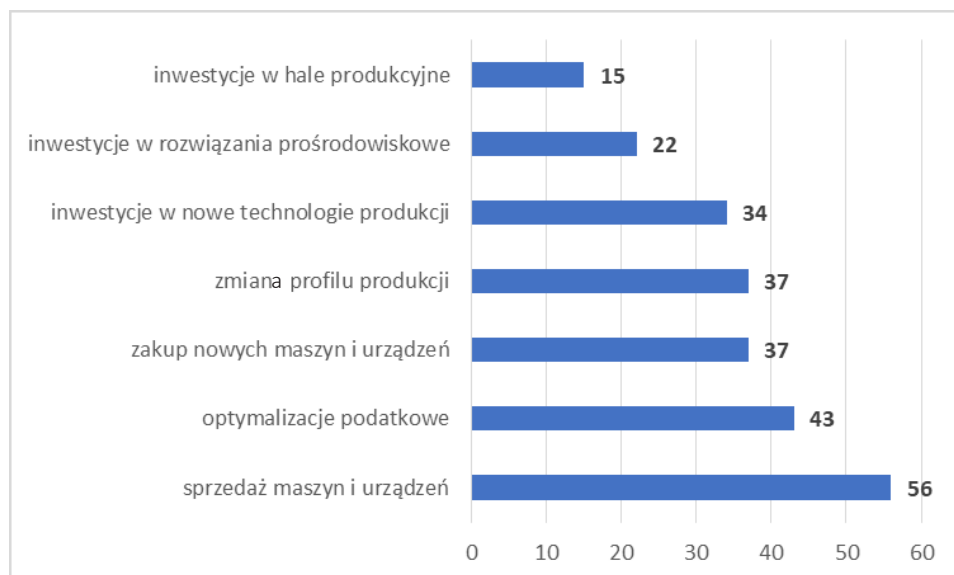
	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
2018	1	3	6	10	14	14	20	20	7	5
2020	3	5	7	8	10	16	21	18	8	4
2020 COV	15	14	21	14	14	8	3	5	2	4

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 12. Wykorzystanie mocy produkcyjnych w przedsiębiorstwach poligraficznych

Źródło: opracowanie własne.

Niepewną sytuację ekonomiczną przedsiębiorstw poligraficznych potwierdzają planowane przez nie przedsięwzięcia (wykres 13). Niestety większość firm, bo aż 56%, planuje sprzedaż maszyn i urządzeń, a jedynie 37% zakup nowych. Jednocześnie zamierzają one optymalizować zobowiązania podatkowe. Przedsięwzięcia ważne z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa i konkurencyjności nie są realizowane zbyt często – jedynie 34% firm planuje zakup nowych technologii, a 22% przewiduje dokonywanie inwestycji prośrodowiskowych. Duża część firm (37%) rozważa zmianę profilu produkcji. Planowane przedsięwzięcia mają najczęściej charakter defensywny. Daje się przy tym zauważyć niepewność co do przyszłości branży.

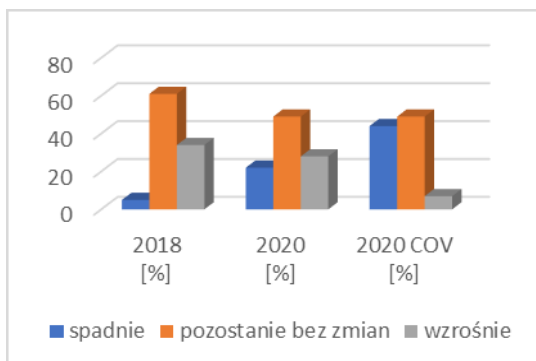
Wykres 13. Przedsięwzięcia planowane w przedsiębiorstwach poligraficznych

Źródło: opracowanie własne.

Przyszłość sektora, zwłaszcza podejmowane działania, będzie rzutować na sferę społeczną. Jedynie 7% firm badanych w ankiecie 2020 COV zapowiada wzrost zatrudnienia (wykres 14). Jest to znacząca zmiana w porównaniu z wcześniejszymi wskazaniami. Wówczas 28–34% firm planowało wzrost zatrudnienia. Jednocześnie aż 44% firm przewiduje zwolnienia pracowników (wcześniej 5–22%).

Wykres 14. Planowane zmiany zatrudnienia w przedsiębiorstwach poligraficznych

Planowane zatrudnienie	2018 [%]	2020 [%]	2020 COV [%]
Zmniejszy się	5	22	44
Pozostanie bez zmian	61	49	49
Wzrośnie	34	29	7



Źródło: opracowanie własne.

Pozytywnym wnioskiem wynikającym z badań dotyczących sytuacji sektora poligraficznego jest stwierdzenie większego wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT). Narzucone warunki izolacji społecznej spowodowały, że tam, gdzie było to możliwe, usługi świadczone w przestrzeni cyfrowej (tabela 3). Nie jest to znaczący wzrost (9% firm deklaruje zwiększenie wykorzystania ICT), należy jednak upatrywać w nim początek pozytywnego trendu.

Tabela 3. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych

Wykorzystanie ICT	2020 COV
Wzrosło	9
Nie zmieniło się	57
Zmniejszyło się	34

Źródło: opracowanie własne.

Nie jest paradoksem sytuacja, że właśnie w kryzysie spowodowanym epidemią można dostrzec pozytywny impuls do dokonania istotnych zmian w różnych sferach działalności człowieka. Peter Drucker (1993) wyróżnił siedem źródeł inspirujących innowacje. Zaliczył do nich: nieoczekiwane zdarzenia, niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej, zmiany w strukturze przemysłu, demografię, zmiany w sposobach postrzegania, nastrojach i wartościach (Penc, 1999). Historia myśli technicznej potwierdza, że „nieoczekiwane zdarzenia”, takie jak kataklizmy, wojny czy nawet kryzysy gospodarcze, przyczyniły się do powstania innowacji.

Podsumowanie

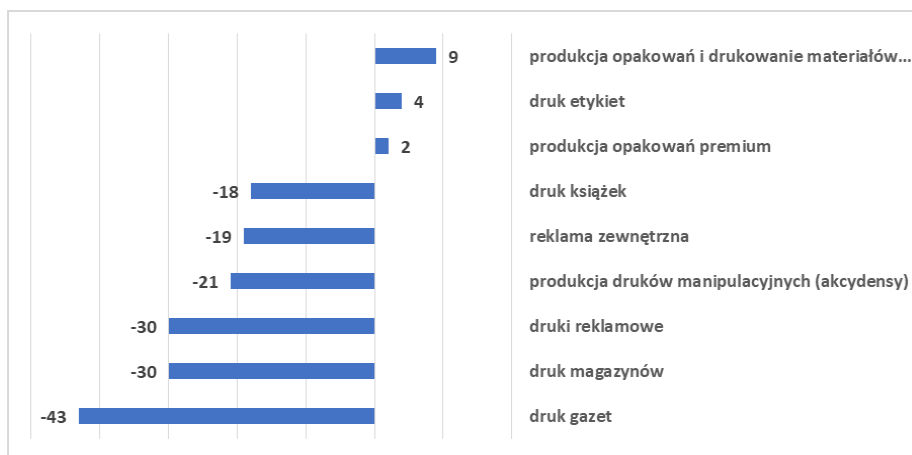
W gospodarce rynkowej innowacyjność przedsiębiorstw jest najskuteczniejszą metodą zdobywania przewagi konkurencyjnej (Daszkiewicz, 2004). W zmaganiach na rynku sukces osiągają te podmioty, które szybko reagują na zmiany zachodzące w ich otoczeniu oraz potrafią sprawnie dostosować do nowych wymagań zarówno swoją organizację, jak i przedstawianą ofertę. Ogólnie rzecz biorąc, przedsiębiorstwo na rynku konkurencyjnym musi umieć modyfikować swoje cele oraz metody działania.

Zmiany są zatem integralnym elementem kryzysu. Doświadczenia związane z pandemią COVID-19 będą zapewne bolesne i odczuwane przez kilka lat. Chodzi przy tym nie tylko o konsekwencje „zatrzymania” gospodarki, lecz także o istotne zmiany technologiczne, organizacyjne i marketingowe, których wprowadzenie

przyspieszył ów proces. W przypadku poligrafii rozwój mediów elektronicznych i cyfrowych kanałów dystrybucji jest ważnym, ale nie jedynym imperatywem zmian (Wiertz, 2011).

Czynniki wpływające na zmiany nie są zaskoczeniem. Popyt zdążył bowiem do redukcji druku czasopism, książek i reklamy. Ekspertki branżowi, zapytani o kierunek i siłę zmian, byli stosunkowo zgodni. Ich średnie prognozy dotyczące popytu wskazują na 43-procentowe zmniejszenie zapotrzebowania na druk gazet oraz 30-procentowy spadek zamówień na druk magazynów i reklamy drukowanej (wykres 15). Dotyczy to również druków manipulacyjnych, reklamy zewnętrznej i książek – odpowiednio: 21%, 19% i 18%. Natomiast na wzrost zapotrzebowania może liczyć produkcja opakowań.

Wykres 15. Prognozowane zmiany popytu na usługi poligraficzne



Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, sektor poligraficzny znalazł się w trudnej sytuacji. Nagłe zatrzymanie gospodarki nie tylko zredukowało liczbę zamówień, lecz także przyspieszyło zmianę struktury popytu. Restart nie oznacza powrotu na ścieżkę rentowności, która już wcześniej wykazywała tendencję malejącą. Uruchamianie gospodarki po pandemii oznacza dla sektora gruntowne zmiany technologiczne. W dobrej sytuacji są ci, którzy wcześniej dokonali odpowiednich wyborów, przygotowując technologie pod kątem zidentyfikowanych potrzeb. Branżę czeka fala wyprzedaczy zbędnych środków produkcji, być może bankructw, z perspektywą nowych inwestycji i zmian organizacyjnych. O powodzeniu podjętych działań

zadecyduje prędkość podejmowania decyzji, które pozwolą zdobyć przewagę konkurencyjną i skonsumować rentę należną innowatorowi.

Bibliografia

- Cetera W. (2015). *Polish Printing in Transition*. „Economics and Organization of Enterprise”, 2(781), s. 90–103.
- Cetera W. (2016). *The Effectiveness of Innovations in the Polish Printing Industry*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 7, s. 19–30.
- Cetera W. (2017). *Logistyka mediów. Poligrafia*. Warszawa: SFB. WDIiB.
- Daszkiewicz N. (2004). *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*. Gdańsk: Scientific Publishing Group.
- Drucker P. (1993). *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Gierszewska G. (1999). *Strategie restrukturyzacji dużych polskich przedsiębiorstw*. „Raport o Zarządzaniu
- Penc J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie – transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Wiertz B.W. (2011). *Media and Internet Management*. Wiesbaden, GmbH: Gabler Verlag Springer Fachmedien.