

METODOLOGIA PRACY DORADCZEJ

dr Jerzy Kowalczyk
Kierownik zespołu doradców w programie EQUAL

1. Wstęp

Program „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” realizowany jest na obszarze województwa podkarpackiego i lubelskiego.

Projekt ten obejmuje zestaw działań i narzędzi zapobiegających powstawaniu bezrobocia. Jest to zestaw działań mniej kosztowny społecznie i bardziej efektywny od wspomagania ludzi, którzy już są bezrobotni. Świadczy to o innowacyjności programu. Innowacyjność ta polega na koncentracji na działaniach mających na celu utrzymanie miejsc pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz zapewnieniu ciągłości ich funkcjonowania. Działania te w dużej mierze polegają na dostarczeniu kierownictwu małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) kompleksowej wiedzy na temat zewnętrznych czynników oddziałujących na ich przedsiębiorstwo oraz najnowszych metod zarządzania firmą. Ta wiedza jest przekazywana przez grupę wyspecjalizowanych doradców przez cały czas trwania programu.

2. Cele działalności doradczej

Głównym celem działalności doradczej jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstw biorących udział w programie. **Działalność doradcza powinna przyczyniać się do rozwoju tych przedsiębiorstw i poprawy ich sytuacji finansowej. Poprzez wzrost ilości gotówki generowanej przez firmy, działalność ta przyczynia się do wzrostu wartości firm. Powinna eliminować zagrożenie utraty pracy i jeśli to okaże się możliwe, powinna przyczynić się do wzrostu zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach.**

Cel działalności doradczej jest zgodny z głównym celem programu jakim jest **wsparcie firm zagrożonych upadłością, oraz pracowników zagrożonych utratą pracy, poprzez przygotowanie i wdrożenie nowoczesnych metod wspomagania działalności przedsiębiorstw, jak również wspieranie firm które mogą utrzymać lub nawet zwiększyć zatrudnienie.**

By ten cel zrealizować został przygotowany system doradztwa dla przedsiębiorstw. Obejmuje on diagnozę przedsiębiorstw, doradztwo oraz wdrożenie programów naprawczych wybranych procesów. Aby usprawnić funkcjonowanie systemu doradztwa została stworzona instytucja opiekuna i doradcy przedsiębiorstwa.

W założeniach programu przewidywane były trzy etapy działalności doradczej:

- **Etap I** – wybór przedsiębiorstw spełniających kryteria kwalifikujące je do programu EQUAL. Są to małe i średnie przedsiębiorstwa (w których planowane są zwolnienia lub istnieje zagrożenie zwolnieniami, oraz przedsiębiorstwa rozwijające się i mogące zwiększyć zatrudnienie w okresie 2 lat realizacji projektu). Przedsiębiorstwa te są zachęcane do uczestnictwa w programie i do podpisania umowy o współpracy.
- **Etap II** – analiza wstępna przedsiębiorstw, ocena ich mocnych i słabych stron, określenie na tej podstawie obszarów działalności wymagających poprawy. Określenie kondycji finansowej przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu narzędzi zamieszczonych na portalu „e-barometr”
- **Etap III** – bezpośrednia pomoc doradcza i sporządzenie zaleceń dla usprawnienia wybranych procesów istotnych dla funkcjonowania firm.

Ustalono również procedurę współpracy z przedsiębiorcami, która przedstawia się następująco:

- a. podpisanie umowy o współpracy;
- b. pierwsza wizyta doradców;
- c. analiza wstępna przedsiębiorstwa;
- d. pisanie raportów przez doradców (raport z analizy wstępnej i określenie potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa);
- e. wykorzystanie narzędzi zamieszczonych na portalu „e-barometr”;
- f. zapoznanie przedsiębiorstwa z wynikami analizy wstępnej;
- g. sformułowanie zaleceń dla usprawniania wybranych procesów funkcjonowania firmy.

Wspomniana procedura ze względu na specyfikę przedsiębiorstw, ich różne potrzeby oraz zindywidualizowany sposób kontaktu z nimi, ulegała w niektórych przypadkach nieznacznym modyfikacjom.

3. Wypracowana metodologia pracy doradczej

Metodologia pracy doradcy obejmuje diagnozę przedsiębiorstwa oraz zaproponowanie mu programu naprawczego wybranych procesów lub harmonogramu doradztwa usprawniającego jego funkcjonowanie.

3.1. Diagnoza przedsiębiorstwa

Diagnoza zawarta jest w **analizie wstępnej** różnych sfer funkcjonowania przedsiębiorstwa dokonanej przy pomocy **kwestionariusza analizy wstępnej**. Kwestionariusz ten zawiera pytania pozwalające na ocenę następujących sfer działalności przedsiębiorstwa:

- Znajomość rynków, na których działa firma.
- Organizacja sprzedaży w firmie.
- Organizacja zaopatrzenia w firmie.
- Nowoczesność produktów oferowanych przez firmę.
- Stopień informatyzacji firmy.
- Polityka jakości.
- Rachunkowość zarządcza w firmie.
- Elastyczność technologiczna firmy.
- Badania i rozwój.
- Ochrona środowiska.
- Integracja załogi. Czy załoga identyfikuje się z firmą?
- System motywowania pracowników.
- Systemy ocen pracowników.
- Szkolenia pracowników.
- Przygotowanie wzrostu firmy.
- Płynność finansowa.
- Zarządzanie zapasami.
- Zarządzanie należnościami.
- Zarządzanie długiem.
- Wykorzystanie majątku.
- Prawne zabezpieczenie działania firmy.

Ocena każdego z powyższych obszarów funkcjonowania firmy pozwala na wybranie tych, które sprzyjają rozwojowi firmy oraz tych które najpilniej wymagają naprawy. Pozwala to na zaproponowanie później trafnych usprawnień funkcjonowania firmy w obszarach kluczowych dla jej dalszego wzrostu i generowania przez nią nowych miejsc pracy.

Analiza wstępna obejmuje również:

a. **Analizę SWOT.**

b. **Analizę wskaźnikową.**

Celem analizy SWOT jest określenie możliwości wykorzystania szans i uniknięcia zagrożeń poprzez eliminację słabych i wykorzystanie mocnych stron firmy.

Kierownictwo firmy ocenia te same obszary funkcjonowania firmy (czy są jego mocnymi czy słabymi stronami) co kwestionariusz analizy wstępnej. Pozwala to doradcy dowiedzieć się czy jego oceny dotyczące poszczególnych obszarów działalności firmy są podzielane przez jej kierownictwo. Kierownictwo firmy ocenia również szanse i zagrożenia pojawiające się w otoczeniu gospodarczym firmy (zarówno czynniki makroekonomiczne jak i czynniki regionalne). Opinie o szansach i zagrożeniach jakie widzi kierownictwo mogą być skonfrontowane z opiniami ekspertów.

Na portalu „e-barometr” są zamieszczone prognozy makroekonomiczne dotyczące sytuacji ekonomicznej kraju i regionalne dotyczące sytuacji ekonomicznej województw: lubelskiego i podkarpackiego. Dotyczą one między innymi inflacji, kursów walutowych, rynku pracy i koniunktury gospodarczej. Pozwala to przedsiębiorcom (najczęściej z pomocą doradców) zorientować się na ile szanse i zagrożenia w działalności kierowanych przez nich firm są realne, którym zagrożeniom trzeba pilnie przeciwdziałać, jakie nowe szanse otwierają się przed nimi. Pozwala to im trafniej podjąć decyzję o inwestycjach, polityce zatrudnienia i płac, zadłużeniu i wiele innych istotnych działań dla rozwoju zarządzanych przez nich przedsiębiorstw.

Do kwestionariusza dołączona jest **analiza wskaźnikowa**. W analizie tej doradcy liczą następujące rodzaje wskaźników:

1. Wskaźniki płynności.
2. Wskaźniki rentowności.
3. Wskaźniki zadłużenia.
4. Wskaźniki prawidłowej struktury bilansu.
5. Dodatkowe wskaźniki zagrożenia upadłością.

Analiza wskaźnikowa pozwala na diagnozę sytuacji finansowej firmy i ocenę zagrożenia firmy ewentualnym upadkiem.

Przy okazji wypełniania kwestionariusza analizy wstępnej każdy z doradców prosi kierownictwo firmy o wypełnienie jednostronicowego załącznika zawierającego analizę stanu zatrudnienia (wg płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy w firmie itp.)

W toku analizy wstępnej realizowany jest **monitoring potrzeb szkoleniowych i doradczych** przedsiębiorstwa. Jest on realizowany we współ-

pracy z naszymi partnerami. Doradcy weryfikują i uszczegółowiają zgłaszane przez partnerów projektu potrzeby przedsiębiorstw w tym zakresie. W trakcie przeprowadzania analizy wstępnej doradcy nie tylko pytają przedstawicieli przedsiębiorstwa o ich potrzeby szkoleniowe i doradcze, ale sami sugerują jakie szkolenia będą korzystne dla przedsiębiorstwa. Ostateczna decyzja o tym, jakie szkolenia przejdą pracownicy przedsiębiorstwa oraz jaki będzie zakres usług doradczych oferowanych danej firmie jest podejmowana przez kierownictwo tego przedsiębiorstwa.

Diagnoza pozwala na ostrzeżenie przedsiębiorstwa o ewentualnych zagrożeniach gospodarczych, które mogłyby doprowadzić do pogorszenia jego sytuacji, w tym w szczególności do zwolnień jego pracowników, oraz do upadłości firmy. Umożliwia ona także identyfikację czynników mających decydujące znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstwa i jego zdolności do generowania lub przynajmniej do utrzymania zatrudnienia.

Diagnoza przedsiębiorstwa zawarta jest w specjalnym raporcie z analizy wstępnej. Raport ten pozwala na szybkie określenie przez doradcę jakie sfery działalności firmy wymagają naprawy lub usprawnień. Ułatwia to przygotowanie propozycji poprawiających wybrane procesy ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa i generowania przez nie nowych miejsc pracy.

3.2. Rola doradcy jako opiekuna przedsiębiorstwa

Doradcy w trakcie i po ewaluacji ułatwiają przedsiębiorstwom skorzystanie z szeregu usług oferowanych uczestnikom Programu EQUAL. Wykorzystywane są tu narzędzia wypracowane przez zespół badawczy projektu takie jak:

1. **Analiza benchmarkingowa** (w okresie pilotażu narzędzie to nie było dostępne).
2. **Oceny kondycji ekonomicznej-finansowej przedsiębiorstwa** (w oparciu o 6 modeli, które są zamieszczone na portalu e-barometr).
3. **Ocena wg systemu SOK-P1** (układ potencjał/ryzyko).

3.2.1. Benchmarking

Na portalu „e-barometr” można porównać dane finansowe firmy z przeciętnymi danymi finansowymi innych firm w danej branży. Dane firmy można porównać z:

- średnimi arytmetycznymi wartościami bilansowych

oraz danymi pochodzącymi z rachunków wyników wszystkich firm znajdujących się w danej grupie statystycznej (sekcji).

- średnimi z 20% firm wchodzących w skład grupy statystycznej (sekcji) charakteryzujących się najwyższymi (lub najniższymi w przypadku destymulant) wartościami każdej z rozpatrywanych zmiennych.
- średnimi wartościami wszystkich rozpatrywanych zmiennych obliczonych dla 5 spółek znajdujących się w danej grupie statystycznej (sekcji) na miejscach od drugiego do szóstego pod względem rentowności sprzedaży brutto.

Do obliczeń wszystkich powyższych średnich wybierane są tylko firmy, które funkcjonowały w ciągu ostatnich dwóch lat co sprawia, że benchmarki obliczone są na podstawie danych pochodzących ze stabilnych przedsiębiorstw i tym samym niosą wiarygodną i odporną na przejściowe zawirowania informację.

3.2.2. Modele prognozujące kondycję ekonomiczno-finansową firmy

Do oceny kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa powinno być wykorzystywanych 6 modeli.

1. Model logitowy.
2. Analiza dyskryminacyjna.
3. Model sieci Bayesa.
4. Model sieci neuronowych.
5. Model zbiorów przybliżonych.
6. Model drzew decyzyjnych.

Dla wykorzystania tych modeli potrzebne jest dostarczenie danych finansowych zawartych w standardowym sprawozdaniu finansowym obejmującym rachunek wyników i bilans. Brak niektórych danych finansowych (na przykład, gdy firma jest na książce przychodów i rozchodów) może powodować, że wyniki z niektórych modeli nie będą mogły być policzone.

Dodatkowo możliwa jest ocena przedsiębiorstwa wg systemu SOK-P1 (układ potencjał/ryzyko). Algorytm tej oceny zamieszczony jest na portalu e-barometr.

4. Doradztwo oraz wdrożenie programów naprawczych lub rozwojowych w przedsiębiorstwach.

Proponowane działania usprawniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa zależą od jego zdolno-

ści do konkutowania na rynku z innymi przedsiębiorstwami. Wszystkie firmy biorące udział w programie są podzielone na dwie kategorie:

- a) **Przedsiębiorstwa, które są zagrożone upadkiem lub wystąpieniem istotnych problemów wewnętrznych, w tym zwłaszcza takie, którym grozi redukcja zatrudnionych.**
- b) **Przedsiębiorstwa mające szanse rozwoju, w tym również zatrudniania nowych pracowników lub przynajmniej utrzymania zatrudnienia na początkowym poziomie.**

Zgodnie z uchwałą Prezydium projektu dla przedsiębiorstw zagrożonych powinien zostać opracowany **program naprawczy wybranych procesów**. Dokument taki zawiera **propozycje usprawnień** w wybranych sferach działalności przedsiębiorstwa kluczowych dla jego bezpieczeństwa i rozwoju.

Jeśli przedsiębiorstwo nie jest bezpośrednio zagrożone upadkiem, przygotowany jest **zarys programu rozwoju** lub **harmonogram doradztwa** obejmujący **porady doradcze** wspomagające funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa.

Przyjęte w początkowej fazie założenia wskazywały, że usprawnienia funkcjonowania firm będą ukierunkowane na uzyskanie konkretnych rezultatów takich jak:

- a. wzrost przychodów ze sprzedaży;
- b. spadek kosztów;
- c. zmianę profilu przedsiębiorstwa (nowe produkty);
- d. zdobycie nowych rynków (w tym eksport);
- e. poprawę rentowności;
- f. poprawę płynności;
- g. wzrost zatrudnienia;

Zarys programu rozwoju restrukturyzacji jest przekazywany przedsiębiorstwu a po jego akceptacji przez kierownictwo firmy doradca powinien pomagać w jego realizacji. Działania usprawniające powinny być monitorowane przez doradcę.

Część przedsiębiorców może skorzystać z organizowanych dla nich **zagranicznych misji gospodarczych (wizyt studyjnych)**. Część przedsiębiorców może samodzielnie, lub z pomocą doradcy skorzystać z **prognoz makroekonomicznych i regionalnych** zamieszczanych na portalu „e-barometr”. Część pracowników i przedsiębiorców może rozszerzyć i udoskonalić swoje kwalifikacje dzięki skorzystaniu z odpowiednich **kursów internetowych (DL)**.

5. Metodologiczne problemy pracy doradczej w praktyce

Koncepcja metodologii pracy doradczej ulegała stałym udoskonaleniom. Pierwsza koncepcja pracy doradczej stworzona została w 2005 roku. Określono wówczas zakres analizy przedsiębiorstw, przygotowano pierwszą wersję kwestionariusza analizy wstępnej, opracowano również najważniejsze procedury obowiązujące członków zespołu doradców.

Od początku 2006 r. przystąpiono do realizacji kolejnych etapów działalności doradczej w projekcie. Skompletowany został skład osobowy doradców odpowiedzialnych za kontakty z przedsiębiorstwami. Systematycznie trwały prace nad kwestionariuszem analizy wstępnej, metodologią oceny poszczególnych dziedzin działalności firmy i szczegółowymi zasadami analizy SWOT będącej częścią kwestionariusza. Ponadto przekazano informacje i określono zasady współpracy każdego doradcy z przedsiębiorstwem. Sprecyzowano zasady współpracy pomiędzy pionem doradczym a pionami szkoleniowym i badawczym.

W 2006 r. zainaugurowano wizyty doradcze w przedsiębiorstwach. W pierwszej połowie roku zrealizowano zaplanowane zadania i dokonano wstępnej oceny 50 przedsiębiorstw na podstawie wypełnionego kwestionariusza analizy wstępnej. Raporty z analizy wstępnej i zarysy programów rozwoju/restrukturyzacji, dla firm z pilotażu, były realizowane w drugiej połowie 2006 roku. Zgodnie z przyjętą procedurą kontynuowano bieżącą współpracę z poszczególnymi firmami. Doradcy przekazywali na bieżąco także informacje o potrzebach szkoleniowych firm do pionu szkoleniowego. Równolegle trwały prace wewnętrznie doskonalące członków zespołu doradców w postaci szkoleń ze sposobów pisania programów usprawniających. Bieżące problemy w etapie pilotażu rozwiązywano na wspólnych spotkaniach doradców z Lubelszczyzny i Podkarpacia bądź telekonferencjach.

Podstawowym celem pilotażu było przetestowanie przygotowanych narzędzi diagnozy oraz analizy i sposobów usprawniania przedsiębiorstw. W związku z tym po zakończeniu etapu pilotażu przystąpiono do modyfikacji i ulepszania stosowanych narzędzi celem wypracowania wzorców do zastosowania w etapie wdrożeniowym. Ustalono wówczas i sprecyzowano zagadnienia związane z ofertą doradztwa dla przedsiębiorstw. Oferta ta

określa rodzaj pomocy, której doradcy są w stanie udzielić przedsiębiorcom. Obejmuje ona zagadnienia takie jak: doradztwo finansowe ze szczególnym uwzględnieniem funduszy strukturalnych, doradztwo informatyczne z uwzględnieniem audytu informatycznego, doradztwo prawne z uwzględnieniem procedur zamówień publicznych, doradztwo marketingowe, doradztwo personalne, doradztwo strategiczne ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania jakością. Ponadto możliwa jest wewnętrzna wymiana informacji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu uwzględniająca indywidualny zasób wiedzy i posiadane umiejętności przez doradców. Ustalono również co powinno zostać zawarte w propozycjach usprawnień wybranych procesów istotnych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Taki dokument powinien zawierać identyfikację i opis problemu, propozycję działań usprawniających, opis sposobu wdrożenia, jeśli to możliwe to powinien zawierać również przewidywane koszty wdrożenia a także spodziewane rezultaty. Po zakończeniu etapu pilotażu opracowany został także nowy wzór kwestionariusza analizy wstępnej, znacznie ułatwiający współpracę doradców z przedsiębiorcami.

Pilotaż pozwolił na udoskonalenie procedury współdziałania doradców z przedsiębiorstwami. Opracowano i zaczęto wykorzystywać nowe dokumenty takie jak notatka z wizyty doradczej, a także potwierdzenie przeprowadzenia takiej wizyty. Ustalono również, że trzeba rozszerzyć zakres zbieranych informacji o stanie zatrudnienia w firmie. W tym celu opracowano specjalny załącznik przedstawiający sytuację kadrową przedsiębiorstwa.

Wypracowane narzędzia pozwalają na lepsze prognozowanie zmian zatrudnienia w poszczególnych firmach. Jest to zadanie niezwykle trudne. Nie ma obiektywnych metod pozwalających na precyzyjne przewidywanie zmian w zatrudnieniu. Plany w tej dziedzinie są często niezrealizowane. Możemy jedynie przyjąć założenie, że firmy dobre, które mają zdrowe finanse, inwestują i zdobywają rynek kosztem słabszych konkurentów, na ogół zwiększają zatrudnienie. Firmy słabe, których udział w rynku maleje, na ogół zwalniają pracowników.

Analiza sytuacji w poszczególnych przedsiębiorstwach biorących udział w etapie pilotażu pozwala stwierdzić, że część firm znajduje się w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Są firmy o ujemnych kapitałach własnych (kwalifikujące się do bankructwa). Istnieje nadzieja, że ponieważ za-

rządy tych firm zapewniły im realizację wielu kontraktów, oraz, jeśli było to możliwe, sprzedały znaczną część ich majątku, firmy te odzyskają równowagę finansową i płynność w 2007. Doradcy poświęcają tym firmom wiele uwagi i udzielają porad jak wybrnąć z trudnej sytuacji.

W projekcie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” istnieje bardzo wiele narzędzi służących ocenie zagrożenia upadkiem firmy i prognozowaniu jej ewentualnego bankructwa. Użycie tych narzędzi pozwala stwierdzić, że niektóre przedsiębiorstwa biorące udział w programie już dawno powinny zbankrutować. Ale nie bankrutują. Istnieje na przykład przedsiębiorstwo, które nie płaciło kiedyś należnych Skarbowi Państwa podatków ani składek na ZUS za swoich pracowników. Naliczane mu są odsetki ustawowe, które zwiększają jego zadłużenie. Jednak ani Urząd Skarbowy ani ZUS nie składają jak dotąd wniosków o upadłość tego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo wywiązuje się z bieżących zobowiązań. Mimo, że nie wywiązuje się ono ze swoich zaległych zobowiązań, nikt nie wystąpił do sądu z wnioskiem o jego upadłość.

Nie zawsze praca doradców jest w stanie uchronić pracowników przedsiębiorstwa przed zwolnieniami z pracy. Jeśli przedsiębiorstwo działa w branży schyłkowej to najlepszym sposobem na uchronienie pracowników przedsiębiorstwa przed zwolnieniami jest zmiana profilu działalności przedsiębiorstwa. W raporcie diagnostycznym doradcy oceniają zdolność poszczególnych przedsiębiorstw do zmiany profilu działalności. Jeśli jest to możliwe to proponują zmianę profilu na bardziej rentowny.

Często zła sytuacja przedsiębiorstwa wynika z braku znajomości przez kierownictwo firmy nowoczesnych technik zarządzania. Uboga wiedza z dziedziny zarządzania dotyczy najczęściej organizacji działu sprzedaży (i/lub marketingu), zarządzania personelem oraz zarządzania finansami przedsiębiorstwa a w szczególności zarządzania płynnością.

5.1. Organizacja działu sprzedaży

W wielu firmach brak jest działu sprzedaży, brak jest programów lojalnościowych i działań posprzedażnych. Nie jest analizowany rynek i metody działania na nim konkurentów, brak jest prognoz sprzedaży i kontroli ich wykonania. W wielu firmach zarobki sprzedawców nie zależą od ich sku-

teczności (czasami w szczególnych przypadkach jest to uzasadnione, ale na ogół nie motywuje to sprzedawców do efektywnej pracy). Często sprzedawcy zajmują się działalnością windykacyjną (na ogół jest to niewłaściwe, gdyż dobrzy windykatorzy i dobrzy sprzedawcy powinni mieć inne cechy charakteru).

5.2. Zarządzanie ludźmi

W wielu przedsiębiorstwach biorących udział w projekcie brak jest właściwych systemów motywacyjnych. Nie ma działań integrujących załogę i nie jest realizowane zarządzanie poprzez cele. Przedsiębiorstwa często nie dysponują pisemną wersją strategii firmy. A nawet jeśli dysponują taką wersją, to strategia ta nie jest znana pracownikom. Zdaniem kierownictwa większości firm pracownicy poznają cele firmy bezpośrednio w rozmowie z kierownictwem. W małych firmach (do 10 pracowników) taka forma jest dopuszczalna, mimo, że lepiej jest formułować cele firmy na piśmie i ukierunkowywać w ten sposób wysiłek całej załogi na realizację celów dla firmy w danym okresie najważniejszych.

Istnieje słaba zależność między wysokością wynagrodzenia a przydatnością pracownika dla firmy i wartością firmy którą pracownik współtworzy. Brak jest często systemów okresowej oceny pracowników, systemów podnoszenia ich kwalifikacji i systemów awansu. Pracownicy nie wiedzą czy ich praca jest oceniana dobrze, czy źle. Nie wiedzą co powinni w swojej pracy zmienić w pierwszej kolejności. Nie wiedzą co powinni zrobić aby zasłużyć na podwyżkę. Wszelkie szkolenia z reguły są opłacane w całości przez firmę. Nie ma zjawiska, że pracownik chce przejść szkolenia aby poprawić swoją pozycję zawodową i wysokość płacy. Pracownicy nie chcą partycypować finansowo w szkoleniach zwiększających ich kwalifikacje.

W przedsiębiorstwach brakuje „saperów biznesu” i „poławiaczy wiedzy”. Saperzy to osoby odpowiedzialne za tworzenie systemów wczesnego ostrzegania oraz monitorowanie zagrożeń. Poławiacze wiedzy powinni szukać pomysłów na rozwój firmy i ludzi, którzy te pomysły mogliby w firmie implementować. Ich zadaniem jest śledzenie tego, co dzieje się w szeroko rozumianym otoczeniu wiedzy i dostrzeganie pojawiających się nowych szans. Im mniej spółki dbają o pozyskiwanie wiedzy, tym częściej są zaskakiwane przez rynkowe realia.

Zmienia się sposób oceny przedsiębiorstw. Dawniej przedsiębiorstwa były wyceniane na podstawie ich majątku, potem - na podstawie ich zdolności do generowania w przyszłości nadwyżek finansowych. Teraz coraz częściej staramy się ocenić potencjał firmy, czyli jej zdolność do elastycznego dostosowywania się do coraz szybciej zmieniających się warunków działania i jej innowacyjność.

5.3. Zarządzanie finansami

Szczególnie niebezpieczne dla istnienia przedsiębiorstwa jest niewłaściwe zarządzanie jego finansami.

Tylko w niewielu firmach biorących udział w programie istnieje rachunkowość zarządcza i controlling. Część firm nie sporządza sprawozdania finansowego tylko prowadzi księgę przychodów i wydatków. W przedsiębiorstwach tych, ocena zmian sytuacji finansowej firmy, dokonywana jest intuicyjnie. W bardzo wielu przedsiębiorstwach o wynikach finansowych firmy kierownictwo dowiaduje się raz w roku od zewnętrznej wobec przedsiębiorstwa firmy rachunkowej. Nie są robione analizy rentowności, płynności, zadłużenia ani wykorzystania majątku firmy.

Doradcy często proponują firmom zwiększenie ilości gotówki w firmie poprzez poprawę zarządzania kapitałem obrotowym. Spadek zapasów (najczęściej likwidacja całkowita zbędnych zapasów i optymalizacja zapasów surowców, materiałów i produktów) przyczynia się do wzrostu płynności firmy. Zwiększenie zobowiązań nie zawsze jest możliwe, ale zmniejszenie należności często daje się zrealizować bez utraty klientów firmy. W wielu firmach trzeba wprowadzić procedury monitorowania należności i przypominania dłużnikom o upływie terminów płatności. Należy eskalować groźby pod adresem niesolidnych dłużników mające na celu nakłonienie ich do zapłaty. Trzeba wobec dłużników stosować metody, które wypracowały firmy windykacyjne. Powoduje to zmniejszenie należności i zwiększenie ilości pieniędzy w firmie. Dla firm eksportujących swoje produkty i dokonujących zakupów surowców, materiałów i towarów za granicą doradcy proponują zarządzanie ryzykiem kursowym. Działania proponowane przez doradców zwiększają ilość gotówki w firmie i zwiększają jej wartość (mierzoną na przykład metodą zdyskontowanych przepływów finansowych).

W niektórych przypadkach doradcy proponują zmniejszenie kosztów obsługi zadłużenia poprzez restrukturyzację zobowiązań. Wielu właścicieli

firm ma lęk przed zadłużaniem się. Nie zawsze wiedzą, jak umowę kredytu lub pożyczki można negocjować. Obawiają się kruczków prawnych zastosowanych ze strony instytucji finansowych, które spowodują bankructwo ich firmy i przejęcie przez te instytucje ich majątku. Nie planują żadnych inwestycji, które mogłyby zwiększyć skalę działalności ich firmy jeśli inwestycje te musiałyby być finansowane kredytem. Czasami postawa taka jest uzasadniona niską rentownością prowadzonej dotychczas działalności, ale czasami jest to bardziej wynik strachu i uprzedzeń niż racjonalny wybór.

Wiele firm nastawionych jest na przetrwanie, a nie na rozwój. Ponieważ konkurencja stale rośnie i będzie nasilać się w przyszłości, firmy tak zarządzane będą tracić rynek a w dalszej perspektywie grozi im likwidacja.

W wielu firmach nie ma właściwych procedur zarządzania płynnością. Nie są robione projekcje wpływów i wydatków. Nie są przygotowywane sprawozdania i projekcje przepływów finansowych w okresach miesięcznych lub kwartalnych. Naraża to przedsiębiorstwo na niespodziewane dla niego kłopoty płatnicze, lub powoduje utrzymywanie przez to przedsiębiorstwo nieracjonalnie wysokiego pogotowia kasowego.

5.4. Braki kadrowe

W wielu firmach brakuje pracowników. Najczęściej brakuje sprzedawców, finansistów, oraz robotników wykwalifikowanych. Szczególnie dotkliwe braki kadrowe są w branży budowlanej. Doradcy proponują bezpośrednie kontakty ze szkołami budowlanymi, oraz przyuczanie do zawodów budowlanych pracowników niewykwalifikowanych, opuszczających gospodarstwa rolne. Przekazują również przedsiębiorcom wiedzę jak pozyskać pracowników z zagranicy (na przykład z Ukrainy). Zwiększenie zatrudnienia przez przedsiębiorstwo budowlane wymaga często od niego podniesienia poziomu płac. Aby wzrost płac nie zachwiał finansową pozycją firmy trzeba zwiększyć jej rentowność poprzez zwiększenie zysku na sprzedaży i obniżenie kosztów pozapłacowych. Dobra koniunktura w budownictwie ułatwia przeprowadzenie tego typu zmian.

Kierownictwo firm biorących udział w pilotażu nigdy nie deklarowało zagrożeń zwolnieniami. Działo się tak z dwóch powodów. Po pierwsze ludzie zagrożeni zwolnieniami zaczynają czasami działać na szkodę firmy w której są zatrudnieni.

Po drugie poinformowanie załogi o kłopotach firmy może być samospełniającą się przepowiednią. Pogłębia to istniejące w firmie problemy.

Nawet w przypadku gdy od szeregu lat co roku maleje zatrudnienie w firmie kierownictwo firmy deklarowało, że w przyszłości nie będzie zwolnień. Kierownictwo firmy z reguły kreśli optymistyczny scenariusz rozwoju firmy. Utrudnia to bardzo stworzenie realistycznych prognoz zmian w zatrudnieniu w firmach biorących udział w programie.

Działalność doradcza jest częścią całego systemu przeciwdziałaniu bezrobociu. Jest ona wspomagana przez działalność pionu szkoleniowego i pionu badawczego. Zwiększenie kwalifikacji kadry zarządzającej przedsiębiorstwami oraz zwiększenie kwalifikacji ich pracowników powinien przyspieszyć ich rozwój. Dostarczenie wiedzy o otoczeniu gospodarczym firm, a przede wszystkim dostarczenie prognoz parametrów istotnych dla podejmowania decyzji związanych z rozwojem tych firm pozwala im przeciwdziałać istniejącym zagrożeniom i znajdować szanse dalszego rozwoju. Ścisła współpraca pionów: badawczego i szkoleniowego oraz biur wsparcia pracowników powinna dać efekt w postaci przeciwdziałania zwolnieniom i stworzeniu wielu nowych stanowisk pracy. Zawartość portalu „e-barometr” będzie oddziaływać pozytywnie na kondycję finansową i zatrudnienie firm biorących udział w programie również po jego zakończeniu.