

EQUAL » W JAKI SPOSÓB MOŻNA WZMOCNIĆ POZYCJĘ FIRMY

Doradcy w systemie przeci

Na czym polega pomoc doradców firmom mającym kłopoty?

DR JACEK RODZINKA*:

Głównym celem jest poprawa funkcjonowania przedsiębiorstw biorących udział w programie „System przeciwdziałania bezrobociu na terenach słabo zurbanizowanych”. Doradcy przyglądają się firmie i przygotowują analizę wstępną – ocenę mocnych i słabych stron. Do badań stanu firmy wykorzystuje się jeszcze analizę benchmarkingową oraz ocenę według systemu SOK-P1 (układ potencjał/ryzyko). Systematyczne badania pozwalają ostrzec przedsiębiorstwo przed ewentualnymi zagrożeniami gospodarczymi, które mogłyby doprowadzić do pogorszenia jego sytuacji, w tym zwłaszcza do zwolnień pracowników oraz do upadłości firmy. Umożliwiają także poznawanie czynników decydujących o rozwoju firmy. Ewaluacja zawarta jest w specjalnym raporcie diagnostycznym, który zawiera ocenę zagrożeń zwolnieniami pracowników i analizę zdolności firmy do tworzenia zatrudnienia. Raport pozwala na szybkie określenie, jakie sfery działalności firmy wymagają naprawy lub usprawnień. Na jego podstawie doradcy określają obszary działalności wymagające poprawy. Następnym etapem

Kiedy firma traci płynność finansową, jest już zbyt późno na interwencję doradcy

jest przygotowanie zarysu programu naprawczego, konkretne zalecenia i rozwiązania. I na koniec – pod opieką doradców – wdrażanie programu naprawczego.

Firmy biorące udział w programie mają możliwość sprawdzenia swojej kondycji. Wpisuje swoje dane finansowe i na podstawie kalkulatora zagrożeń (tzw. e-barometr) firma dowiaduje się, czy jest w dobrej kondycji finansowej, czy też dzieje się coś złego, a jeśli tak – skąd wynika zagrożenie. Projektem objęte są także przedsiębiorstwa rozwijające się i mogące zwiększyć zatrudnienie w okresie 2 lat realizacji projektu.

Jakie działania usprawniające są podejmowane?

Do typowych działań należy zaliczyć: zmniejszenie kosztów produkcji przez zmiany technologiczne, oszczędność energii, zmiany asortymentu, w tym zaprzestanie produkcji nisko opłacalnej. Dochodzi do tego wprowadzanie nowych produktów, udoskonalanie już



dr Jacek Rodzinka

wytwarzanych i poprawa ich jakości, eliminacja produktów nieopłacalnych i niemających szans na doskonalenie oraz zmiana zasad i organizacji sprzedaży wyrobów. Innymi działaniami są zmiany strategii marketingowej, w tym najczęściej zmiany strategii cenowej produktów, restrukturyzacja zobowiązań, w tym umowy z wierzycielami, zmiany majątkowe, w tym dzierżawa części majątku, sprzedaż lub leasing zwrotny maszyn, urządzeń oraz budynków i budowli. Do tego należy jeszcze dodać zmiany w systemie wynagrodzeń oraz zmiany w zarządzaniu kadrą firmy oraz zarządzanie należnościami, w tym ich windykacja.

Zarys programu rozwoju lub restrukturyzacji zawierający propozycje usprawnień trafiał do przedsiębiorstwa, a po akceptacji przez kierownictwo firmy doradca miał za zadanie pomagać w jego realizacji.

Jakie są powody złej sytuacji przedsiębiorstw?

Generalnie trudna sytu-

acja firm wynika najczęściej z prowadzenia działalności w branży schyłkowej, niestosowania przez kadre zarządzającą nowoczesnych metod zarządzania, braku kadry średniego szczebla, której działania mogłyby wesprzeć wysiłek zarządu w kierowaniu przedsiębiorstwem. Sytuacja w firmach jest bardzo zróżnicowana, trudno też porównywać firmy działające w różnych sektorach. Ale w wielu zauważało się brak działów sprzedaży i marketingu. Często jedynie zarząd pozyskuje zlecenia dla firmy, a jest to sytuacja niebezpieczna, bo zmniejszenie tego typu aktywności zarządu grozi firmie likwidacją. Nawet w sytuacji, gdy co roku maleje zatrudnienie w firmie, jej kierownictwo deklaruje, że w przyszłości nie będzie zwolnień. Symptomatyczne jest ukrywanie przez kierownictwo trudności i, jak gdyby nic się nie stało, kreślenie optymistycznego scenariusza rozwoju. Działalność doradca powinna przede wszystkim mieć charakter prewencyjny. Gdy już następuje utrata płynności, to na ogół na sfinansowanie restrukturyzacji i zapewnienie płynności do czasu odzyskania przez firmę równowagi finansowej potrzebny jest kapitał zewnętrzny. Wtedy zazwyczaj jest zbyt późno,



Zmiany często są kosztowne.

aby tylko sama praca doradca uratowała przedsiębiorstwo.

Od czego zależy dobór szkoleń dla firm objętych programem?

W trakcie analizy wstępnej doradcy weryfikują i uszczegółwiają zgłaszane potrzeby firm. Nie tylko pytają o ich potrzeby szkoleniowe i doradcze,

Nieregularne

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski



wdziałania bezrobociu



Zadaniem doradcy jest nie dopuścić do sytuacji, która zagraża firmie. Ma przekonać przedsiębiorców o potrzebie wprowadzenia zmian, jeszcze zanim wystąpią negatywne skutki kryzysu

Doradca powinien przekonać firmę, że zyski przewyższą poniesione koszty

ale sami sugerują, jakie szkolenia będą korzystne. Ostateczna decyzja o tym, jakie szkolenia przejdą pracownicy oraz jaki będzie zakres usług doradczych podejmuje kierownictwo firmy.

Czego najbardziej brakuje małym firmom? Z czym sobie nie radzą?

Małe i średnie przedsię-

biorstwa rzadko korzystają z kompleksowego doradztwa, ograniczając się do pojedynczych ekspertów prawnych, bardzo często w sytuacjach przymusowych (konieczność dostarczenia dokumentów dla urzędów kontroli skarbowej, sądów itp.). Wyróżnienie wśród zarządzających nawyku korzystania z doradztwa ekonomicz-

no-finansowego ułatwi im przetrwanie i da w przyszłości możliwość rozwoju. Działania usprawniające często są kosztowne. Doradca powinien nie tylko umieć wskazać źródła pokrycia tych kosztów, ale i wykazać, że korzyści z restrukturyzacji przewyższą poniesione nakłady. Bywa, że potrzeby firmy są dosyć proste. Czasami

nie ma przepływu informacji czy szwankuje zarządzanie wiedzą. I tylko to trzeba naprawić. Ale zdarza się, że kierownictwo czy właściciel firmy nie widzą konieczności wprowadzenia zmian. Wydaje im się, że będzie to potraktowane przez otoczenie jako przyznanie się do złego zarządzania. Często więc pozostają w

samozadowoleniu wynikającym najczęściej z braku wystarczającego kontaktu z otoczeniem. Gdy dotrze do nich informacja o zagrożeniu stwarzanym przez konkurencję, często jest już zbyt późno na właściwą reakcję. Na przetrwanie ma szansę tylko część zarządzanych w ten sposób firm. Zadaniem doradcy jest więc nie dopuścić do takiej sytuacji i przekonać przedsiębiorców o potrzebie zmian dostosowanych do przewidywanej sytuacji, zanim wystąpią jej negatywne skutki.

*dr Jacek Rodzinka, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów

Nieregularne

Śr. nakład 150000 egz.

Zasięg ogólnopolski

