

2014

Publiczne wsparcie  
przedsiębiorstw w okresie  
spowolnienia gospodarczego  
– katalog dobrych praktyk  
i wniosków z realizacji projektu  
Instrument Szybkiego Reagowania

Pod redakcją:

Tomasza Geodeckiego,

Jarosława Plichty

**Publiczne wsparcie  
przedsiębiorstw w okresie  
spowolnienia gospodarczego  
– katalog dobrych praktyk  
i wniosków z realizacji projektu  
Instrument Szybkiego  
Reagowania**

Redakcja  
Tomasz Geodecki, Jarosław Plichta

Kraków/Warszawa 2014

Niniejsza publikacja została przygotowana w ramach projektu „Instrument Szybkiego Reagowania”, realizowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, priorytet II. Rozwój zasobów ludzkich i potencjału adaptacyjnego przedsiębiorstw oraz poprawa stanu zdrowia osób pracujących, działanie 2.1 Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, poddziałanie 2.1.3 Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw, współfinansowanego przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Publikacja jest dystrybuowana bezpłatnie

Niniejsza publikacja odzwierciedla wyłącznie poglądy Autorów

**Recenzenci:**

dr Seweryn Krupnik

dr hab. Krzysztof Wach

**Wydawca:**

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83

00-834 Warszawa

tel.: 022 432 80 80

faks: 022 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2014

ISBN: 978-83-7633-261-1

Wydanie pierwsze



KAPITAŁ LUDZKI  
NARODOWA STRATEGIA SPOJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>7</b>
<i>Marek Jabłoński, Łukasz Mamica</i>	
<b>1. Znaczenie usług konsultingowych i szkoleniowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy w kontekście celów mechanizmów szybkiego reagowania .....</b>	<b>9</b>
Wprowadzenie .....	9
1.1. Wiedza „pierwotnym” zasobem organizacji .....	9
1.2. Konsulting w gospodarce opartej na wiedzy .....	11
1.3. Rola usług konsultingowych w rozwoju wiedzy organizacji .....	13
1.4. Cele mechanizmów szybkiego reagowania .....	14
Wnioski .....	16
<i>Tomasz Geodecki, Jarosław Kaczmarek, Jarosław Plichta</i>	
<b>2. Koncepcja systemowa Instrumentu Szybkiego Reagowania – przesłanki i organizacja wsparcia przedsiębiorstw .....</b>	<b>17</b>
Wprowadzenie .....	17
2.1. Istota i zadania komponentu monitorowania Instrumentu Szybkiego Reagowania .....	19
2.2. Konstrukcja i realizacja komponentu wdrożeniowego Instrumentu Szybkiego Reagowania .....	22
2.2.1. Rekrutacja .....	23
2.2.2. Przygotowanie planu rozwoju .....	23
2.2.3. Wdrożenie planów rozwoju .....	24
2.2.4. Sprawozdawczość .....	24
2.3. Komponent ewaluacyjny – badania w działaniu .....	25
2.3.1. Założenia i budowa komponentu ewaluacyjnego Instrumentu Szybkiego Reagowania .....	25
2.3.2. Weryfikacja planów rozwoju .....	26
2.3.3. Badania wdrażania planów rozwoju realizowane w formule <i>action research</i> .....	27
2.4. Organizacyjne uczenie się w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania .....	28
Podsumowanie .....	29
<i>Jan Brzozowski, Tomasz Geodecki</i>	
<b>3. Skuteczność i efektywność wsparcia przedsiębiorstw w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania – uwagi o pomiarze celów i efektów interwencji publicznych .....</b>	<b>31</b>
Wprowadzenie .....	31
3.1. Skuteczność realizacji projektu Instrument Szybkiego Reagowania .....	32
3.1.1. Ocena skuteczności realizacji rezultatów projektu Instrument Szybkiego Reagowania .....	32
3.1.2. Realizacja celów planów rozwoju .....	34
3.1.3. Poprawa sytuacji przedsiębiorstw w następstwie realizacji planów rozwoju .....	35
3.1.4. Ukierunkowanie na skuteczność realizacji celu głównego jako przesłanka do podjęcia reinterpretacji rezultatów .....	36
3.2. Efektywność wsparcia – wyzwania dla pomiaru .....	37
3.2.1. Korzyści .....	37
3.2.2. Koszty wdrażania planów rozwoju i usług szkoleniowo-doradczych .....	39
3.2.3. Relacja kosztów i korzyści .....	39
Wnioski .....	42
<i>Magdalena Jelonek</i>	
<b>4. Adekwatność i użyteczność wsparcia przedsiębiorstw usługami szkoleniowo-doradczymi w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania .....</b>	<b>45</b>
Wprowadzenie .....	45

4.1.	Użyteczność usług – ogólna ocena.....	46
4.2.	Adekwatność usług – ogólna ocena.....	48
4.3.	Czynniki zmniejszające użyteczność i adekwatność usług oferowanych w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania a zaproponowany model iteracyjnego uczenia się.....	50
4.3.1.	Uwagi oraz postulaty odnośnie do organizacji rekrutacji w projekcie.....	50
4.3.2.	Uwagi oraz postulaty odnośnie do planu rozwoju.....	52
4.3.3.	Uwagi oraz postulaty odnośnie do wdrażania planu rozwoju.....	53
	Podsumowanie.....	55
<i>Tomasz Rojek</i>		
<b>5.</b>	<b>Proces przygotowania i realizacji planu rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w przedsiębiorstwach produkcyjnych.....</b>	<b>57</b>
5.1.	Sytuacja ogólna i tendencje w przemyśle.....	57
5.2.	Charakterystyka analizowanych podmiotów w kontekście zdiagnozowanych problemów i sposobów ich rozwiązania.....	58
5.2.1.	Przedmiot działalności.....	58
5.2.2.	Analiza SWOT.....	59
5.2.3.	Zdiagnozowane obszary wsparcia oraz cele i kierunki działań rozwojowych.....	60
5.2.4.	Rodzaje wsparcia oraz spodziewane rezultaty.....	62
5.3.	Analiza procesu rekrutacji i wdrażania planów rozwoju.....	63
5.3.1.	Ocena ogólna procesu rekrutacji i wdrażania.....	63
5.3.2.	Ocena satysfakcji z wdrażania usług.....	63
5.4.	Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju.....	64
5.4.1.	Ocena ogólna rezultatów i efektów wdrożenia planów rozwoju.....	64
5.4.2.	Ocena z punktu widzenia uczestników.....	64
	Podsumowanie.....	65
<i>Konrad Kolegowicz, Paweł Krzemiński</i>		
<b>6.</b>	<b>Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w przedsiębiorstwach budowlanych.....</b>	<b>67</b>
6.1.	Ogólna charakterystyka sekcji działalności gospodarczej i podmiotów objętych wsparciem w ramach działania <i>action research</i> .....	67
6.1.1.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa A.....	68
6.1.2.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa B.....	70
6.1.3.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa C.....	72
6.2.	Analiza i ocena procesu rekrutacji oraz wdrażania planów rozwoju w badanych przedsiębiorstwach.....	73
6.2.1.	Ocena ogólna procesu rekrutacji, przygotowania i wdrażania planów rozwoju.....	73
6.2.2.	Ocena użyteczności i skuteczności planów rozwoju.....	74
6.2.3.	Ocena satysfakcji z uczestnictwa w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania i przydatności usług.....	75
6.3.	Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju.....	75
6.3.1.	Ocena użyteczności i efektywności planów rozwoju.....	75
6.3.2.	Ocena skuteczności i trwałości efektów planów rozwoju.....	76
6.3.3.	Ogólna ocena projektu Instrument Szybkiego Reagowania.....	76
	Podsumowanie – wnioski i rekomendacje ekspertów.....	76
<i>Krzysztof Woźniak</i>		
<b>7.</b>	<b>Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa”.....</b>	<b>79</b>
7.1.	Identyfikacja i ogólna analiza branży.....	79
7.1.1.	Uwagi wstępne.....	79
7.1.2.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa A.....	79
7.1.3.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa B.....	81
7.1.4.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa C.....	83
7.2.	Analiza procesu rekrutacji i wdrażania planu rozwoju.....	84
7.2.1.	Ocena ogólna procesu rekrutacji i wdrażania.....	84
7.2.2.	Ocena satysfakcji z wdrażania usług.....	85

7.3.	Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju .....	86
7.3.1.	Ocena ogólna rezultatów i efektów wdrożenia planów rozwoju .....	86
7.3.2.	Ocena z punktu widzenia uczestników .....	86
	Podsumowanie i wnioski .....	86

*Wojciech Szymła*

## **8. Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w sekcji „Handel i pozostałe usługi” ..... 89**

8.1.	Identyfikacja i analiza sektora handlu .....	89
8.1.1.	Uwagi wstępne .....	89
8.1.2.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa A .....	89
8.1.3.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa B .....	91
8.1.4.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa C .....	92
8.2.	Analiza procesu rekrutacji i wdrażania planów rozwoju .....	94
8.2.1.	Ocena ogólna procesu rekrutacji, przygotowania i wdrażania planów rozwoju .....	94
8.2.2.	Ocena satysfakcji z wdrażania usług .....	94
8.3.	Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju .....	95
8.3.1.	Ocena ogólna rezultatów i efektów wdrożenia planów rozwoju .....	95
8.3.2.	Ocena z punktu widzenia uczestników .....	96
	Podsumowanie i wnioski .....	96

*Tomasz Sapeta*

## **9. Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w sekcji „Informacja i komunikacja” ..... 97**

9.1.	Ogólna charakterystyka branży .....	97
9.1.1.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa A .....	98
9.1.2.	Charakterystyka Przedsiębiorstwa B .....	99
9.1.3.	Charakterystyka przedsiębiorstwa C .....	101
9.2.	Ocena realizacji projektu .....	102
9.2.1.	Proces rekrutacji i wdrażania założeń planu rozwoju .....	102
9.2.2.	Ocena poziomu satysfakcji przedsiębiorstw z wdrażania usług planu rozwoju .....	103
9.2.3.	Ocena stopnia osiągnięcia rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju w opinii uczestników projektu .....	104
	Podsumowanie i wnioski .....	104

*Jan Brzozowski, Tomasz Geodecki, Magdalena Jelonek, Jarosław Plichta*

## **10. Wsparcie przedsiębiorstw w branżach zagrożonych w okresie spowolnienia gospodarczego – podsumowanie i rekomendacje ..... 105**

10.1.	Rozwiązania sugerowane i wdrożone w trakcie realizacji Instrument Szybkiego Reagowania w ramach procesu interaktywnego uczenia się .....	106
10.1.1.	Rekrutacja .....	106
10.1.2.	Informacja .....	106
10.1.3.	Świadczenie usług .....	106
10.2.	Rozwiązania możliwe do wdrożenia w projektach o konstrukcji zbliżonej do Instrumentu Szybkiego Reagowania .....	107
10.2.1.	Rekrutacja .....	107
10.2.2.	Informacja .....	108
10.2.3.	Świadczenie usług .....	108
10.2.4.	Koszty .....	109
10.3.	Rozwiązania możliwe do wdrożenia w przypadku fundamentalnych, systemowych zmian w zakresie pomocy publicznej dla przedsiębiorców .....	109

## **Literatura..... 111**



# Wprowadzenie

Utrzymujące się spowolnienie gospodarcze to czas próby dla wielu przedsiębiorstw. Mechanizm rynkowy bezwzględnie selekcjonuje przedsiębiorców, eliminując nieodpowiednie postawy, niedostosowane kompetencje i nieefektywność w działaniu. Znajomość technik zarządzania, odpowiednia organizacja procesów produkcyjnych i sprzedaży to wiedza, której brak może spowodować upadek firmy<sup>1</sup> i utratę wielu miejsc pracy. Z myślą o przedsiębiorcach i ich pracownikach Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości rozpoczęła realizację projektu Instrument Szybkiego Reagowania (ISR), w ramach którego udzielono wsparcia przedsiębiorstwom i pracownikom mającego na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego.

Do głównych funkcji projektu należało:

- systemowe monitorowanie kondycji przedsiębiorstw,
- wdrożenie pakietów pomocy publicznej obejmującej usługi szkoleniowe i doradcze na rzecz przedsiębiorstw i ich pracowników, służące wsparciu działań restrukturyzacyjnych ograniczających oraz eliminujących niebezpieczeństwo upadłości przedsiębiorstwa,
- ewaluacja efektów pomocy publicznej w zakresie wsparcia działań restrukturyzacyjnych.

Niniejsza publikacja stanowi zbiór dobrych praktyk z wdrażania wsparcia publicznego dla przedsiębiorstw w wybranych branżach gospodarki narodowej. Opracowanie odnosi się przede wszystkim do komponentu wdrożeniowego realizowanego przez wyłonionego w drodze przetargu wykonawcę oraz do komponentu ewaluacyjnego, w ramach którego badania realizowała instytucja partnerska PARP – Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP). Komponent monitorowania – jego założenia, cele i sposób wdrożenia – opisano szczegółowo w osobnej publikacji<sup>2</sup>. Jednak odniesienia do wyników filara badawczego ISR pojawiają się w niniejszym opracowaniu jako: po pierwsze nawiązanie do stosowanej w komponencie monitorowania metodologii identyfikacji działów PKD zagrożonych upadłością, którą zastosowano w procedurze rekrutacyjnej, po drugie jako podstawa do przyznawania przedsiębiorstwom punktów preferencyjnych, o ile należały do branż wskazanych jako zagrożone upadłością w większym stopniu.

Opracowanie składa się z dwóch zasadniczych części: w pierwszej z nich odniesiono się do ogólnych założeń projektu, jego konstrukcji i efektów, w drugiej – do realizacji wsparcia w branżach wskazanych w procesie monitorowania jako szczególnie zagrożone upadłością przedsiębiorstw.

Praktykę wdrożenia projektu odniesiono do opisanych w rozdziale pierwszym ogólnych celów i założeń wsparcia kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach oraz programów szybkiego reagowania. Odkąd w latach 80. ekonomiści zaczęli eksponować znaczenie wiedzy zakumulowanej w ludziach dla konkurencyjności gospodarek, wysokie kompetencje pracowników i zapobieganie marnotrawstwu kapitału ludzkiego zajmuje coraz ważniejsze miejsce w polityce gospodarczej państw wysoko rozwiniętych. W drugim rozdziale przedstawiono założenia i konstrukcję projektu Instrument Szybkiego Reagowania, opisując trzy zasadnicze komponenty jego realizacji: monitoringowy, implementacyjny i ewaluacyjny. Jako dobrą praktykę opisano w tym rozdziale sekwencyjny sposób realizacji projektu umożliwiający doskonalenie procesu identyfikacji branż zagrożonych i realizacji wsparcia na rzecz przedsiębiorstw na bazie organizacyjnego uczenia się z doświadczeń z poprzedzających cykli. Z badań zrealizowanych w ramach komponentu ewaluacyjnego<sup>3</sup> czerpią rozdziały trzeci i czwarty – odnoszące się do kwestii skuteczności i efektywności wsparcia, a także użyteczności dla beneficjentów oraz adekwatności do ich potrzeb. Obok odpowiedzi na pytania związane z wymienionymi kryteriami ewaluacji, także w przypadku tych rozdziałów główną osią, wokół której koncentrują się wnioski badawcze jest proces organizacyjnego uczenia się umożliwiający modyfikowanie sposobu realizacji wsparcia dla przedsiębiorstw na bazie doświadczeń z wcześniejszych wdrożeń.

Zasadniczą część opracowania stanowią syntetyczne opisy dobrych praktyk przedsiębiorstw należących do pięciu działów gospodarki zaprezentowane w rozdziałach 5–9. Mając na uwadze duże zróżnicowanie przedsiębiorstw biorących udział w projekcie ISR, zastosowano jedną z metod klasyfikacji zastosowaną w komponencie monitorującym ISR, a mianowicie przynależność

<sup>1</sup> Określeniem, które przyjmuje się jako właściwe jest „przedsiębiorstwo”, ponieważ „firma” to nie tylko potoczne określenie przedsiębiorstwa, ale także określenie nazwy przedsiębiorstwa oraz dobrej marki. Tym niemniej względy stylistyczne skłaniają wielu autorów do traktowania obu terminów jako synonimów, co jest dodatkowo poparte praktyką stosowaną w literaturze anglosaskiej czy niemieckojęzycznej (patrz uwagi na ten temat: Wach 2012, s. 7).

<sup>2</sup> P.A. Boguszewski (red.), *Instrument szybkiego reagowania na zagrożenia upadłością w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych. Koncepcja i implementacja*, PARP, Warszawa 2014.

<sup>3</sup> Proces ewaluacji nie zakończył się jeszcze, gdyż w wielu przedsiębiorstwach z ostatniego naboru w chwili oddawania publikacji do druku trwał proces wdrażania planów rozwoju. Dla przedstawienia wniosków korzystano z wyników badań terenowych zrealizowanych w 164 przedsiębiorstwach w trakcie i kolejnych 78 po zakończeniu wdrażania planów rozwoju.



wg działów PKD do następujących sekcji PKD (działów gospodarki narodowej): produkcja<sup>4</sup>, budownictwo, handel i usługi<sup>5</sup>, transport i gospodarka magazynowa, informacja i komunikacja. Na podstawie doświadczenia ekspertów biorących udział w procesie *action research* ze strony MSAP dokonano wyboru trzech podmiotów w każdej z kategorii. Daje to łącznie syntetyczny opis reprezentatywnych wdrożeń bazujący na 15 przykładach. W opisie i wnioskach skupiono się na istocie i przesłankach podjęcia określonego wsparcia oraz ocenie jego rezultatów przez poszczególnych przedsiębiorców.

Opracowanie zamyka rozdział rekomendacyjny, w którym zasygnalizowano rozwiązania, mogące zwiększyć użyteczność beneficjentów, które albo wdrożono, albo możliwe są do zastosowania w programach o podobnej konstrukcji. Ponadto przedstawiono kilka projektów rozwiązań, które możliwe byłyby do wdrożenia w nieco innym kontekście systemowym. Zakładamy zatem, że adresatami katalogu dobrych praktyk będą przede wszystkim instytucje realizujące wsparcie na rzecz polskich przedsiębiorstw, ale także przedsiębiorcy, którzy chcą efektywnie z tego wsparcia skorzystać.

Przy przygotowaniu niniejszej publikacji korzystaliśmy z informacji od wspieranych przedsiębiorców, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz Wykonawcy, co zresztą było założeniem projektu, za co chcielibyśmy serdecznie podziękować, szczególnie w kontekście szybkiego i sprawnego przekazywania danych. Oczywiście odpowiedzialność za niedopatrzenia wynikające z niedostatecznego rozpoznania tematu spada wyłącznie na autorów.

---

<sup>4</sup> Przedsiębiorstwa produkcyjne obejmujące podmioty z sekcji B-E.

<sup>5</sup> Z wyłączeniem sekcji transport i gospodarka magazynowa oraz informacja i komunikacja.

# 1. Znaczenie usług konsultingowych i szkoleniowych w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy w kontekście celów mechanizmów szybkiego reagowania

## Wprowadzenie

Na gruncie współczesnej ekonomii i nauk o zarządzaniu formułowana jest teza o kluczowej roli wiedzy w kształtowaniu sukcesu gospodarki i organizacji. Zagadnienie to nabiera szczególnego znaczenia w warunkach rozwoju sektorów gospodarki opartej na wiedzy, w których kapitał ludzki staje się kluczowym czynnikiem wzrostu w skali mikro- i makroekonomicznej<sup>6</sup>. Wyniki badań przeprowadzonych przez badaczy, takich m.in. jak N. Bontis, L. Edvinsson, M. Malone, K. Sveiby wskazują, że wartość rynkowa współczesnej organizacji gospodarczej jest determinowana w coraz większym stopniu przez zasoby niematerialne organizacji, w szczególności przez kapitał ludzki i intelektualny<sup>7</sup>. Kapitał ludzki obok kapitału rzeczowego stanowi nie tylko komplementarny czynnik bogacenia społeczeństw poszczególnych krajów, ale staje się kluczowym czynnikiem przewag komparatywnych. Wiedza i umiejętności pracowników bezpośrednio zwiększają produktywność oraz kształtują zdolność rozwojową gospodarki<sup>8</sup>.

Skracające się cykle życia produktów, szybkie tempo ekonomicznego zużycia środków trwałych, presja na obniżanie kosztów wytwarzania, rosnący popyt na wysoko przetworzone i zaawansowane technologicznie produkty, wysoka konkurencyjność rynków powodują, iż współczesne przedsiębiorstwa zmuszone są do unowocześniania działalności w sferze produktu, technologii i organizacji. Tworzenie i wdrażanie innowacji stanowi podstawowy warunek funkcjonowania i czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, regionu i gospodarki. Innowacje spinają sferę nauki, techniki i produkcji, a powstają w rezultacie procesu uczenia się na poziomie mikro- (przedsiębiorstwo), mezo- (region) i makroekonomicznym (gospodarka).

Celem niniejszego rozdziału jest ukazanie rangi usług konsultingowych (w tym szkoleniowych) w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy. W ramach tak zdefiniowanego zamierzenia ukazano istotę wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy, rangę konsultingu w gospodarce opartej na wiedzy oraz rozwoju wiedzy organizacji. W drugiej części opracowania wskazano na uwarunkowania stosowania instrumentów szybkiego reagowania na zmianę gospodarczą, jako platformy stosowania rozwiązań mających na celu wzmocnienie przedsiębiorstw poprzez świadczenie usług konsultingowych. Równie istotnym, a w niektórych państwach uważanym za kluczowego, adresatem wspomnianej oferty są pracownicy zagrożeni zwolnieniami. W szczególności omówione zostały tu początki stosowania instrumentów szybkiego reagowania, jak i podstawowe ich cele i dostępne narzędzia realizacji.

### 1.1. Wiedza „pierwotnym” zasobem organizacji

Pojęcie wiedzy można spotkać na gruncie różnych dyscyplin m.in. filozofii<sup>9</sup>, psychologii<sup>10</sup> czy ekonomii<sup>11</sup>. Jednak konceptualizacja wiedzy w ekonomii oraz na gruncie nauk o zarządzaniu powstała głównie w rezultacie prac P. Romera, w szczególności

<sup>6</sup> Zob. C. Michelacci, *Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills*, „The Economic Journal”, 2003, Vol. 113, Nr 484; L.F. Katz, D.H. Autor, *Changes in the wage structure and earning inequality*, [w:] O. Ashtenfelter, D. Card (red.), *Handbook of labor economics*, col. 3A, Amsterdam: North-Holland, 1999; A. Maddison, *Dynamic forces in capitalist development. A long run comparative view*, Oxford University Press, New York Oxford 1991; H. Uzawa, *Optimal technical change in an aggregative model of economic growth*, „International Economic Review”, 1965, No. 6.

<sup>7</sup> N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, European Management Journal, 1999, Vol. 17, Nr 4; L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001; K. Sveiby, *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.

<sup>8</sup> A. de la Fuente, A. Ciccione, *Human capital in a global and knowledge-based economy. Final report*, Instituto de Analisis Economico (CSIC), Universitat Pompeu Fabra, May 2002.

<sup>9</sup> Platońskie ujęcie wiedzy stanowi podstawę definiowania tego pojęcia przez zachodnich filozofów [N.K. Kakabadse, A. Kakabadse, A. Kouzmin, *Reviewing the knowledge management literature: towards a taxonomy*, „Journal of Knowledge Management”, 2003, Vol. 7, Nr 4]. Według Platona wiedza to uzasadnione i prawdziwe przekonania związane z uniwersalnymi obiektami [I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltex, Warszawa 2000, s. 40–41]. W takim rozumieniu obejmuje ona wytwór społecznego wysiłku i myślowej działalności człowieka uporządkowane poprzez ich doświadczenia, procesy komunikowania i wnioskowania [F. Blacker, *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*, „Organization Studies”, 1995, Vol. 15, Nr 6].

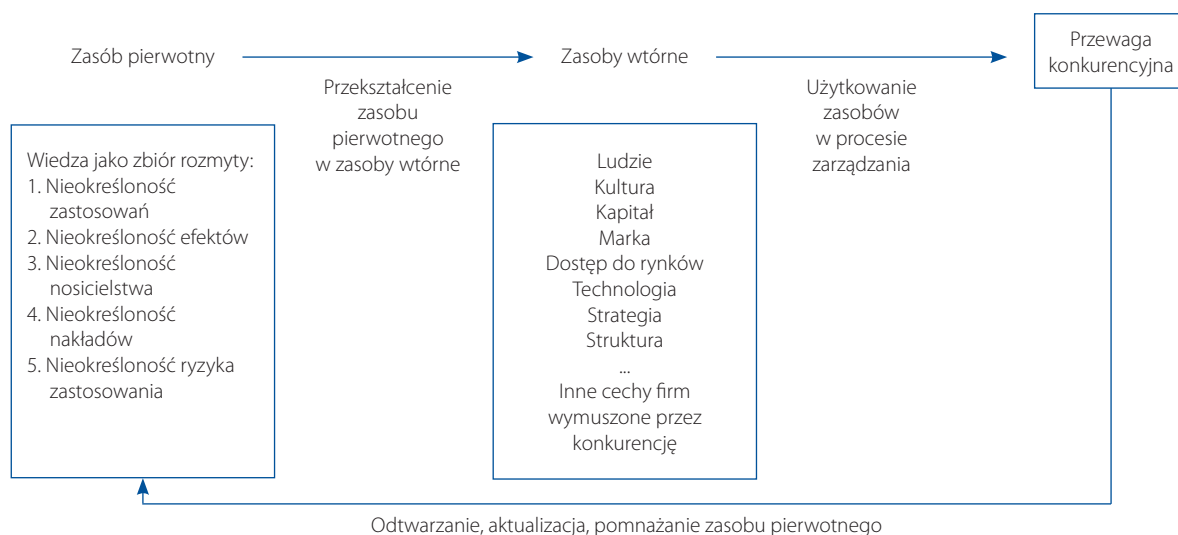
<sup>10</sup> Psychologowie traktują wiedzę jako dziedzinę poznania bazującą na zmysłach i intelekcie [J.G. Monks, *Operations Management – theory and problems*, McGraw-Hill, New York 1982, s. 223] oraz analizują ją w szerokim i wąskim znaczeniu. W pierwszym przypadku wiedza stanowi ogół treści utrwalonych w umyśle ludzkim w wyniku kumulowania doświadczeń oraz uczenia się. Natomiast w węższym znaczeniu wiedza stanowi osobisty stan poznania człowieka w wyniku oddziaływania na niego obiektywnej rzeczywistości. W obu przypadkach źródłami wiedzy są: procesy myślenia i zdobyte doświadczenia.

<sup>11</sup> Na gruncie ekonomii wiedza utożsamiana jest m.in. z kapitałem ludzkim, wydatkami na badania i rozwój, technologiami determinującymi wzrost gospodarek, np. kreatywna destrukcja Schumpetera [J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960] czy modele i teorii w ramach endogenicznych teorii wzrostu m.in. *learning-by-doing, spillover, threshold externalities*, podejście bazujące na koncepcji etapów wzrostu Rostowa.

artykułu z 1986 roku, będącego krótszą wersją jego doktoratu z 1983 roku. Zauważył on, że jednym z głównych źródeł postępu technologicznego są: innowacje, pomysły, idee, czyli ogólnie wiedza<sup>12</sup>. Warto w tym miejscu nadmienić, że znacznie wcześniej liczni ekonomiści zwracali uwagę na rangę wiedzy jako czynnika produkcji. Przykładowo Alfred Marshall w 1924 roku wskazywał, że rola „natury” w produkcji może podlegać prawu malejących przychodów, natomiast rola człowieka wiąże się z prawem rosnących przychodów. Z kolei J. Clark twierdził, że „wiedza jest jedynym instrumentem produkcji, który nie podlega prawu malejących przychodów”<sup>13</sup>. Laureat nagrody Nobla Kenneth Arrow zaproponował dynamiczną interpretację w celu wyjaśnienia wzrostu przychodów (*increase returns*) poprzez uwzględnienie uczenia się przez działanie (*learning-by-doing*)<sup>14</sup>.

Ogólnie można przyjąć, iż wiedza to zgromadzone (zakumulowane) i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje<sup>15</sup>. Jest rezultatem procesu myślenia, w którym następuje połączenie informacji z ich zrozumieniem, w jaki sposób je wykorzystać. W takim znaczeniu wiedza reprezentuje zdolności człowieka do interpretowania informacji poprzez nadawanie jej znaczenia. Nowe informacje nie są „przyłączane” do zasobu już posiadanej wiedzy, lecz najpierw interpretowane i umieszczane we właściwym kontekście<sup>16</sup>. Nie zmienia to faktu, że wiedza jest wynikiem obserwacji, doświadczenia i procesu uczenia. Stanowi elastyczną i dynamiczną substancję niematerialną, powstającą w efekcie myślowego przetwarzania informacji posiadanych przez człowieka i uzyskiwanych z otoczenia<sup>17</sup>.

**Rys. 1.1. Wiedza jako zasób „pierwotny” organizacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 96–97.

Wiedza jest podstawą wszelkich form zorganizowanego działania występujących w dowolnych systemach społeczno-ekonomicznych. Jako kategoria aksjologiczna stanowi fundament uporządkowania rzeczy i oddziaływań, determinując sprawność każdego przedsiębiorstwa. Członkowie organizacji w oparciu o wiedzę dostosowują systemy i inne kategorie organizacji (ontologiczne, epistemologiczne i aksjologiczne) w celu wypracowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W takim znaczeniu wiedza jest „pierwotnym” i, jak wskazuje A.K. Koźmiński, podstawowym zasobem organizacji (zob. rys. 1.1). Oznacza to, że wiedza steruje procesami pomnażania i zmian konfiguracji pozostałych zasobów, a zarazem jest niezbędnym tworzywem świadomie realizowanych w organizacji przedsięwzięć<sup>18</sup>. Stanowi, obok ziemi, kapitału i pracy, czynnik produkcji. Umożliwia pozyskanie i organizowanie poszczególnych zasobów organizacji oraz przestrzenne ich skoordynowanie dla realizacji założonych celów. Na każdym bowiem stanowisku pracownik, oprócz przestrzennego miejsca pracy, wyposażenia w postaci zasobów środków trwałych i przedmiotów pracy, musi posiadać

<sup>12</sup> P. Romer, *Increasing returns and long run growth*, Journal of Political Economy, 1986, Vol. 94.

<sup>13</sup> G.M. Meier, J.E. Rauch, *Leading issues in economic development*, Oxford University Press, New York – Oxford 2005, s. 79.

<sup>14</sup> K. Arrow, *The economic implications of learning by doing*, „Review of Economic Studies”, 1962, June. Cyt. za: G.M. Meier, J.E. Rauch, *Leading issues in economic development*, Oxford University Press, New York – Oxford 2005, s. 79.

<sup>15</sup> Przy takim ujęciu zacierają się mogą różnice między wiedzą a informacją. Elementem odróżniającym te dwie kategorie jest fakt, iż transformacja informacji w wiedzę przebiega w umyśle człowieka poprzez proces osądu w ramach identyfikacji, analizy i interpretacji [M. Martensson, *A critical review of knowledge management as a tool*, „Journal of Knowledge Management”, 2000, Vol. 4, Nr 3; G.M. Steyn, *Creating knowledge through management education: a case study of human resource management*, „Education”, 2003, Vol. 123, Nr 3]. Informacja jest odzwierciedleniem procesu, działalności, natomiast pojęcie wiedzy odzwierciedla stan posiadanych informacji [T.D. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, seria: Studia Informatyki Gospodarczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, s. 45]. A zatem pojęcie wiedzy jest szersze i głębsze niż pojęcie informacji. Wiedza ma dynamiczny i otwarty charakter, podczas gdy informacje – zamknięty i statyczny.

<sup>16</sup> T.D. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, seria: Studia Informatyki Gospodarczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000, s. 45.

<sup>17</sup> B. Miłkuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 73.

<sup>18</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 96.

odpowiedni zasób wiedzy, aby połączyć czynniki wytwórcze w procesie generowania wartości. W rezultacie wiedza jako zasób pierwotny i podstawowy związana jest ze wszystkimi „twardymi” i „miękkimi”<sup>19</sup> zasobami organizacji, wyznaczając ich konfigurację w procesie generowania wartości. Dodatkowo, co szczególnie istotne z perspektywy nauk o zarządzaniu wiedzą, bez względu na zakres jej definiowania<sup>20</sup>, związana jest z członkami organizacji. W takim znaczeniu stosunki między różnymi rodzajami wiedzy to stosunki między jednostkami i grupami, które posiadają i rozwijają wiedzę. W rezultacie tworzenie nowej wiedzy oznacza tworzenie nowych stosunków społecznych albo nowych sposobów łączenia istniejących stosunków i zarządzania nimi, zarówno w perspektywie bliższego, jak i dalszego otoczenia organizacji. Stosunki te kształtują reguły interpretacji strumieni informacyjnych, na skutek czego organizacja zdolna jest bieżąco dostosowywać działania podejmowane w jej strukturze, systemach i procesach, prowadząc do wypracowania przewagi konkurencyjnej. Jednak bez względu na zakres jej analizowania, wiedza organizacyjna wymaga głębokiego zrozumienia zależności, konsekwencji i trudno uchwytnych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, stąd szczególna rola i zadania członków organizacji (zasobów „miękkich”) w jej rozwoju.

## 1.2. Konsulting w gospodarce opartej na wiedzy

Na tle wzrastającej rangi wiedzy w funkcjonowaniu systemów społeczno-ekonomicznych na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku powstała koncepcja gospodarki opartej na wiedzy. Jej genezę upatrywano także w rosnącym znaczeniu globalizacji i rozwoju technik informatycznych<sup>21</sup>. Bazując na licznych ujęciach gospodarki opartej na wiedzy występujących na gruncie literatury przedmiotu, można przyjąć, iż w gospodarce opartej na wiedzy:

- wiedza jest tworzona, przyswajana, przekazywana i efektywnie wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, organizacje, indywidualne osoby i społeczności, sprzyjając szybkiemu rozwojowi gospodarki i społeczeństwa<sup>22</sup>,
- głównym czynnikiem rozwoju i kształtowania się nowych struktur gospodarki staje się wiedza, a tradycyjne czynniki produkcji: ziemia i zasoby naturalne, praca i kapitał są przez nią substytuowane<sup>23</sup>,
- przeważająca liczba przedsiębiorstw opiera o wiedzę swoją przewagę konkurencyjną<sup>24</sup>,
- funkcjonują mechanizmy prowadzące do wykorzystania wiedzy dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw<sup>25</sup>,
- następuje wykorzystanie potencjału intelektualnego pracowników<sup>26</sup>.

Natomiast transformacja w kierunku gospodarki opartej na wiedzy polega na<sup>27</sup>:

- długoterminowych inwestycjach w edukację realizowanych w ramach usług społecznych,
- rozwoju zdolności innowacyjnych i przedsiębiorczości, w tym poprzez proces uczenia się, działanie oraz stosunki relacyjne,
- modernizacji infrastruktury informacyjnej oraz rozwoju zaawansowanych technologii,
- istnieniu środowiska gospodarczego sprzyjającego transakcjom rynkowym.

Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wymusza odpowiednie zachowanie się przedsiębiorstw działających na rynku. Uznanie wiedzy za kluczowy zasób współczesnych organizacji powoduje, iż w oparciu przede wszystkim o ten czynnik produkcji należy podnosić wartość dodaną organizacji. Nawiązując do koncepcji M.E. Portera, należy uwzględnić tzw. podstawowe i pomocnicze działania wartościowe. I tak działania podstawowe służą fizycznemu wytworzeniu produktu

<sup>19</sup> Do zasobów „twardych” organizacji można zaliczyć m.in.: kapitał (zarówno finansowy, jak i rzeczowy); technologie i know-how (zarówno „własne”, jak i nabyte); strategie pojmowane jako długofalowe plany działań czytelne zarówno dla pracowników, jak i dla rynków; struktury pojmowane jako sformalizowane zasady podziału zadań, władzy i odpowiedzialności oraz informacje w organizacji. Natomiast zasoby „miękkie” obejmują m.in.: ludzi z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami; kulturę, czyli utrwalone wzorce zachowania, normy i wartości; wiedzę, czyli zasoby informacji użytecznej dla funkcjonowania firmy; markę, czyli społeczny odbiór firmy i jej produktów; dostęp do rynku, czyli prawnie i społecznie utrwalone kontakty z nabywcami [A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 93]. Ogólnie zasoby „twarde” to takie, które podlegają kategoryzacji i policzeniu z zastosowaniem skali: nominalnej, porządkowej, interwałowej oraz ilorazowej. Z kolei „miękkie” to te zasoby, które nie podlegają kategoryzacji przynajmniej w jednej z powyższych skal.

<sup>20</sup> Wiedzę współczesnej organizacji można analizować w szerokim i wąskim ujęciu. W pierwszym przypadku odnosi się ona do zasobów (strumieni) informacyjnych, reguł (w tym: wartości, doświadczeń członków) ich przetwarzania i umieszczania w odpowiednim kontekście rzeczywistości organizacji oraz poziomów rezydowania wiedzy (indywidualny, grupowy, organizacyjny i międzyorganizacyjny). Natomiast wiedza organizacyjna w wąskim znaczeniu wiąże się z regułami przetwarzania informacji [M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 28].

<sup>21</sup> D. Makulska, *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] J. Stacewicz (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Warszawa: IRG SGH, 2012, 169–193.

<sup>22</sup> OECD – World Bank Institute, *Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition*, Paris 2000.

<sup>23</sup> A. Kukliński, *Drogi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy – doświadczenia i perspektywy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*; B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

<sup>24</sup> A. Koźmiński, *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] G. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 155–166.

<sup>25</sup> A. Bylicki, *Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, A. Kukliński (red.), Warszawa 2003, s. 123.

<sup>26</sup> D. Makulska, *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] J. Stacewicz (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, Warszawa 2012, s. 169–193, 170.

<sup>27</sup> M. Cyrek, *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012, s. 41–53.

i przekazaniu go klientom i obejmują: logistykę wewnętrzną, działania operacyjne, logistykę zewnętrzną, marketing, sprzedaż oraz serwis. Działania pomocnicze obejmują: zaopatrzenie, rozwój technologii, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie infrastrukturą firmy i powinny wspomagać działania podstawowe. Niezbędne jest także dobre skoordynowanie procesów organizacyjnych przedsiębiorstwa<sup>28</sup>. Z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy zasadniczymi kwestiami są<sup>29</sup>:

- doskonalenie łańcucha dostaw, a poprzez to lepsze dostosowanie realizowanych działań do potrzeb rynku,
- podnoszenie efektywności w obszarze działalności operacyjnej umożliwiające oferowanie klientom wyrobów po najniższej na rynku cenie zakupu. Wymaga to przede wszystkim ukształtowania proefektywnościowej kultury organizacyjnej, której cechy to: samodyscyplina członków organizacji, dokładność w pracy, dążenie do wzrostu wydajności i oszczędności, dopasowanie oferty do indywidualnych potrzeb klientów,
- przywództwo produktowe, będące skutkiem zdolności firmy do oferowania klientom innowacyjnych produktów,
- rozwój zasobów niematerialnych przedsiębiorstwa, w tym zasobów ludzkich.

Zmiana warunków funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw powoduje zatem konieczność uwzględnienia na poziomie strategii z jednej strony edukacji, nauki i prac badawczo-rozwojowych, z drugiej zaś innowacyjności na różnych płaszczyznach (technologicznej, produktowej, organizacyjnej, marketingowej). Dynamiczne zmiany otoczenia współczesnych przedsiębiorstw powodują, iż generowanie i dyfuzja innowacji stają się podstawowymi cechami gospodarki opartej na wiedzy oraz czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstw. Jak wskazuje T. Rachwał, występuje pewien rodzaj sprzężenia między innowacyjnością przedsiębiorstw a wzrostem zapotrzebowania na wiedzę i rozwojem gospodarki opartej na wiedzy. Konkurencja między przedsiębiorstwami w zakresie innowacji produktowych i organizacyjnych powoduje presję na przyspieszanie tempa rozwoju technologii, sektora nauki i prac badawczo-rozwojowych, a także uczenie się członków organizacji. W efekcie dochodzi do przyspieszenia rozwoju społeczno-gospodarczego opartego na wiedzy<sup>30</sup>.

Związek ten szczególnie widoczny jest na gruncie endogenicznej teorii wzrostu gospodarczego, która wyjaśnia, iż wiedza i umiejętności, a także zdrowie pracowników (zakumulowany kapitał ludzki) zwiększają produktywność pracy, determinując jednocześnie wzrost gospodarczy i adaptowanie nowych technologii. Zależność ta wiąże się z efektem poziomu i efektem stopy, które ilustrują silny wpływ kapitału ludzkiego na wzrost gospodarczy<sup>31</sup>. Tym samym wnioski wypływające z analiz prowadzonych na gruncie ekonomii wskazują na konieczność pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy w bieżącej działalności przedsiębiorstw. Członkowie organizacji pozyskują wiedzę z otoczenia, aplikują je w procesach organizacyjnych, determinując rozwój organizacji. Niemniej jednak wzrastająca konkurencja na rynkach, presja na obniżkę kosztów, postępująca profesjonalizacja zarządzania, dążność do wszechstronnego wykorzystania zasobów otoczenia powodują, iż pozyskiwanie wiedzy z otoczenia i jej stosowanie na gruncie przedsiębiorstw musi być wsparte współpracą z instytucjami otoczenia. Pewną formą takiej współpracy jest działalność konsultingowa (w tym szkoleniowa) realizowana przez podmioty zewnętrzne na rzecz przedsiębiorstwa.

Konsulting, jako dziedzina zarządzania zajmująca się szeroko pojętym doradztwem podmiotom gospodarczym, pozwala zoperacjonalizować z perspektywy przedsiębiorstwa, normatywy teorii wzrostu gospodarczego dotyczące rozwoju wiedzy. Teoria ta wskazuje, iż wiedza (zakumulowany kapitał ludzki) wynika z inwestycji podmiotu ekonomicznego (w tym przedsiębiorstwa) oraz nabytych doświadczeń (*learning-by-doing*) określanych mianem efektów zewnętrznych kapitału ludzkiego<sup>32</sup>. A zatem ekonomiczne skutki usług konsultingowych można interpretować jako:

- przekazywanie (dyfuzja) umiejętności i wiedzy ekspertów oraz specjalistów na rzecz pracowników przedsiębiorstwa. Ów przekaz wiedzy wiąże się z rozwojem umiejętności pracowniczych, a na gruncie ekonomii dotyczy akumulacji kapitału ludzkiego,
- formę efektu zewnętrznego pojawiającego się na tle współpracy między podmiotami ekonomicznymi, w tym zaś przypadku między specjalistami i ekspertami a przedsiębiorstwami i jego pracownikami.

Efekty zewnętrzne związane ze współpracą i *learning-by-doing* zwiększają poziom kapitału ludzkiego, umożliwiając uzyskiwanie większych korzyści dla przedsiębiorstwa. Dodatkowo z teorii wzrostu wynika, iż siła efektów zewnętrznych wynikających ze współpracy maleje, zaś efektów zewnętrznych związanych z *learning-by-doing* rośnie wraz ze wzrostem poziomu kapitału ludzkiego podmiotu ekonomicznego. Wreszcie z teorii wzrostu wynika, iż wzrost gospodarczy i akumulacja kapitału ludzkiego są wzajemnie

<sup>28</sup> E. Skrzypek, M. Hofman, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010, s. 46-50.

<sup>29</sup> E. Skrzypek, *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2011, 23, s. 270–285.

<sup>30</sup> T. Rachwał, *Rola przedsiębiorstw przemysłowych w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Przemysł i usługi w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Vol. 21, 2013 s. 189–211.

<sup>31</sup> Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012, s. 106–107.

<sup>32</sup> Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki w wybranych modelach wzrostu gospodarczego*, „Gospodarka Narodowa”, 2011, nr 1-2, s. 81-103.

napędzającymi się procesami<sup>33</sup>. Stąd też można przypuszczać, iż zapotrzebowanie na usługi konsultingowe będzie się zwiększać wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy.

### 1.3. Rola usług konsultingowych w rozwoju wiedzy organizacji

Teoria i praktyka zarządzania jest ściśle związana z działalnością konsultingową, prowadzoną na styku nauki i biznesu albo ogólnie praktyki funkcjonowania organizacji profit i non-profit. Konsultanci, działając na gruncie organizacji, wdrażają postulaty i zasady o charakterze normatywnym, prowadzą prace badawcze, formułują teoretyczne uogólnienia, a na ich bazie hipotezy stanowiące podstawę dalszej eksploracji wiedzy o funkcjonowaniu organizacji, wreszcie wspierają dyfuzję wiedzy w otoczeniu, upowszechniając wzorcowe praktyki jako istotne ogniwo rozwoju instytucjonalnego gospodarki. Można zatem sformułować stwierdzenie, iż desygnatem nauk o zarządzaniu jako nauk praktycznych opartych na testowaniu teorii naukowych na gruncie organizacji jest działalność doradcza (konsultingowa).

Konsultanci przyczyniają się do wykorzystania w zarządzaniu organizacjami także dorobku innych nauk i dyscyplin naukowych, którymi posiłkują się nauki o zarządzaniu. W szczególności rozwój dyscyplin pokrewnych egzemplifikowany przez poznanie praw przyrody, porządku tkwiącego w istocie obiektów i zjawisk otaczającej rzeczywistości umożliwia opracowanie oraz stosowanie konkretnych metod organizacji i zarządzania.

Podobnie współcześnie formułowane normatywy dotyczące form zorganizowania oraz koncepcje i modele zarządzania popularyzowane przez konsultantów w otoczeniu organizacji w większości wywiedzione zostały z dyscyplin pokrewnych. Jednym z najbardziej donośnych przykładów potwierdzających niniejszą tezę jest źródło konceptualizacji i instrumentalizacji wiedzy w naukach o zarządzaniu. I tak kluczową rolę w upowszechnieniu koncepcji zarządzania wiedzą odegrały firmy konsultingowe (Arthur Andersen, KPMG, McKinsey&Co., Ernst&Young), które dostrzegły, iż wiele rozwiązywanych problemów powtarza się u różnych klientów. W rezultacie pojawiła się idea stworzenia systemu, który umożliwiłby wyeliminowanie dublowania skomplikowanych procedur rozwiązywania podobnych problemów oraz odszukiwanie i wykorzystywanie doświadczeń z wcześniejszych projektów w celu zastosowania ich u innych klientów<sup>34</sup>.

Usługi konsultingowe wspierają *dyfuzję wiedzy* między organizacjami w otoczeniu, zwłaszcza poprzez aktywność doradczą prowadzoną przez wyspecjalizowane w tym zakresie instytucje otoczenia względnie zespoły konsultantów. Zawodowi konsultanci implementują koncepcje, modele, narzędzia i instrumenty zarządzania, dostosowując je do specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw, własnej wizji projektowej, a także konkretnych celów działalności organizatorskiej. Działania te przyczyniają się zatem do zmian w koncepcjach, modelach i instrumentach zarządzania, które w dalszej kolejności stanowią podstawę rozważań teoretyków organizacji syntetyzujących zdiagnozowane podejścia, metodyki i perspektywy wdrożeniowe w jednolite uogólnienia, które następnie stanowią punkt wyjścia do formułowania teorii i paradygmatów zarządzania. Przykładowo koncepcja systemu i powstałe na jej bazie podejście systemowe przeniknęło do praktyki funkcjonowania przedsiębiorstw, stając się wyznacznikiem nie tylko projektowania i usprawniania procesów organizacyjnych, funkcjonowania zespołów ludzkich, ale także technologii informacyjno-komunikacyjnych i Business Intelligence wykorzystywanych w optymalizacji zasobów przedsiębiorstwa. Podobnie, pomimo prac C. Argyrisa i D. Schöna<sup>35</sup> w latach 60. i 70. XX wieku nad procesami organizacyjnego uczenia się, koncepcje te nie wzbudziły szerszego zainteresowania na gruncie przedsiębiorstw, pozostając przez około dwie dekady w sferze teoretycznych rozważań. Dopiero z początkiem lat 90. XX wieku, m.in. dzięki publikacji P. Senge'a<sup>36</sup> i prowadzonej przez niego działalności konsultingowej, procesy organizacyjnego uczenia się znalazły się w obszarze zainteresowań zarówno menedżerów, jak i badaczy organizacji, którzy zaczęli traktować proces organizacyjnego uczenia się jako czynnik przewyższania wewnętrznych barier rozwoju organizacji oraz wzrostu ich konkurencyjności. Również u źródeł koncepcji kluczowych kompetencji organizacji zaproponowanej przez C. Prahalada i G. Hamela<sup>37</sup> w 1990 roku i upowszechnianej na gruncie przedsiębiorstw, począwszy od lat 90. XX wieku, leżą zagadnienia związane z wyróżniającymi umiejętnościami (*distinctive competences*) popularyzowanymi już w latach 50. i 60. ubiegłego wieku głównie przez P. Selznicka<sup>38</sup>, H. Ansoffa<sup>39</sup>, E. Learneda, R. Christensena, K. Andrewsa i W. Gutha<sup>40</sup>, które jednak do lat 90. XX wieku traktowano jako zbyt abstrakcyjne i filozoficzne, aby mogły być praktycznie wykorzystane.

<sup>33</sup> Tamże.

<sup>34</sup> B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002, s. 69–70.

<sup>35</sup> C. Argyris, D.A. Schön, *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Reading, Massachusetts 1978.

<sup>36</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

<sup>37</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *The core competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, 1990, May-June.

<sup>38</sup> P. Selznick, *Leadership in Administration*, Harper, New York 1957.

<sup>39</sup> H. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.

<sup>40</sup> E. Learned, R. Christensen, K. Andrews, W. Guth, *Business Policy: Text and Cases*, Richard Irwin, Illinois 1965.



Zagadnienie wykorzystania wiedzy w rozwoju przedsiębiorstw, a tym samym całych sektorów gospodarki dostrzegły stosunkowo niedawno instytucje państwowe. W ramach działań interwencyjnych zapoczątkowanych na szeroką skalę w pierwszej połowie XX wieku i rosnącej roli państwa w gospodarce rozszerza się również zakres instrumentów mających zadanie korygowania oddziaływania negatywnych efektów zewnętrznych pojawiających się w gospodarkach rynkowych. Szczególne znaczenie tego zasobu, jako kluczowego czynnika rozwoju przedsiębiorstw i zrównoważonego rozwoju gospodarki, nadano w polityce spójności Unii Europejskiej. Wypracowany i udoskonalany przez lata system wyrównywania poziomu rozwoju krajów należących do UE opiera się na transferach wiedzy, zarówno z krajów o wyższym poziomie rozwoju do krajów o niższym poziomie rozwoju, jak i na poziomie poszczególnych gospodarek transferu wiedzy z obszaru nauki oraz wyspecjalizowanych przedsiębiorstw konsultingowych, szkoleniowych, pośrednictwa pracy itd. Należy podkreślić, że wiedza jest zasobem, który może być użyty w stosunkowo krótkim czasie i przynieść szybkie efekty.

#### 1.4. Cele mechanizmów szybkiego reagowania

Globalizacja gospodarki, znoszenie barier w handlu międzynarodowym i łatwość transferu kapitału w skali międzynarodowej zwiększają presję na utrzymanie konkurencyjności gospodarek narodowych, jak i poszczególnych przedsiębiorstw. Próby konsolidacji finansów publicznych (często krytykowane<sup>41</sup>) w warunkach światowego kryzysu zapoczątkowanego w 2008 r. powodują zmniejszenie popytu i w konsekwencji wzrost bezrobocia. Abstrahując od przyczyn istnienia tego negatywnego efektu zewnętrznego, ma on swoje konsekwencje dla całej gospodarki i stanowi problem społeczny, którego rozwiązanie spoczywa zazwyczaj na instytucjach państwowych i samorządowych. Odbywa się to w ramach różnego rodzaju polityk wsparcia, np. polityki zatrudnieniowej. Rosnące równoległe koszty obsługi długu publicznego zmniejszają pulę środków dostępnych na prowadzenie polityki prozatrudnieniowej. Z tego też względu istotne wydają się działania wchodzące w skład szeroko definiowanych instrumentów szybkiego reagowania służących w pierwszej kolejności wzmocnieniu przedsiębiorstw, tak aby mogły obniżyć skalę ewentualnych redukcji siły roboczej, a w dalszej kolejności znalezieniu nowego miejsca zatrudnienia przez zwalnianych pracowników.

Geneza mechanizmów szybkiego reagowania związana jest z procesami restrukturyzacyjnymi w przemyśle ciężkim i samochodowym w Stanach Zjednoczonych w latach 70. i 80. ubiegłego wieku. Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw wchodzących w zakres wspomnianych branż związany był m.in. z koniecznością dokonania redukcji zatrudnienia. Równoległe podejmowane były działania zmierzające do wsparcia samych przedsiębiorstw. Na przykład na mocy wprowadzonej w Stanach Zjednoczonych specjalnej ustawy<sup>42</sup> z 1989 r. nałożono na firmy, w których zatrudnionych było ponad 100 pracowników, obowiązek wcześniejszego informowania o planowych redukcjach zatrudnienia powyżej 50 procent załogi lub o zamknięciu zakładu. Pozwalało to na podjęcie działań wyprzedzających negatywne konsekwencje tego procesu. Mimo iż większość podejmowanych działań adresowana była do osób zagrożonych utratą pracy w celu zmiany kwalifikacji lub znalezienia nowego miejsca zatrudnienia, to w ramach instrumentu szybkiego reagowania stosowano również rozwiązania służące przeciwdziałaniu zwolnieniom grupowym. Służyć temu miało na przykład finansowanie działań o charakterze analitycznym związanych z restrukturyzacją przedsiębiorstw. Podejmowanie działań zmierzających do umożliwienia znalezienia nowej pracy przez osoby objęte zwolnieniami wiąże się również z wieloma korzyściami dla pracodawcy. Obejmują one osiągnięcie wyższej produktywności oraz uniknięcie absencji pracowniczych przed okresem zwolnień, co dodatkowo wpływa na postawy i zachowania pracowników. Efektywne wsparcie pracowników w tym trudnym momencie zmniejsza ryzyko ewentualnych szkód wyrządzonych firmie przez pracowników odbierających zwolnienie jako rodzaj szkany. Dodatkowo pracodawca poprawia swój wizerunek w społeczności lokalnej, co obok korzyści promocyjnych może skutkować również przyciąganiem wykwalifikowanych pracowników w przyszłości, którzy w programach outplacementowych widzą pewien rodzaj zabezpieczenia.

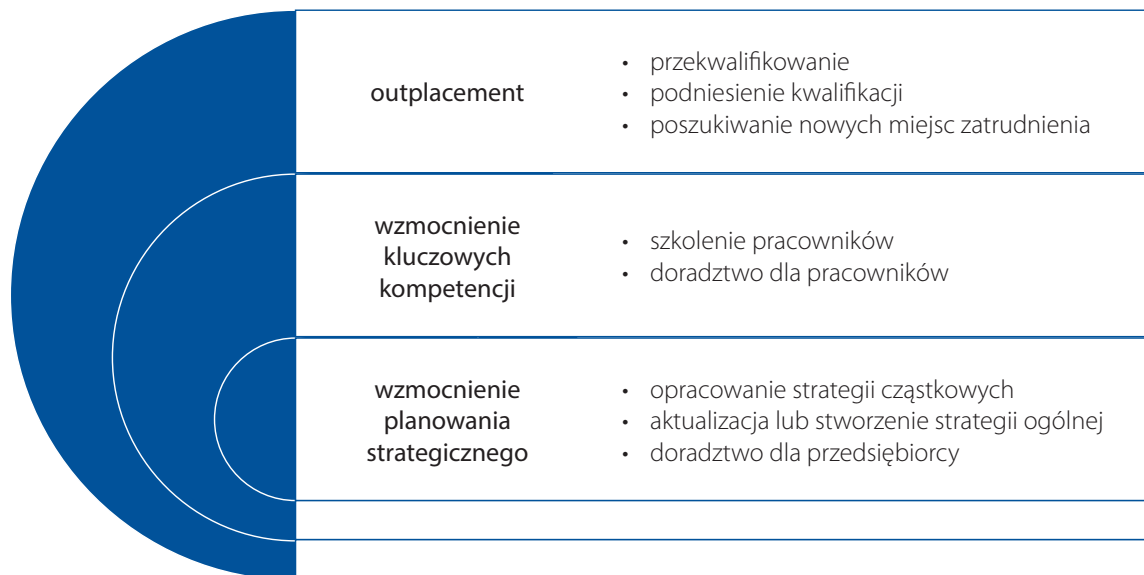
Podstawowe cele instrumentów szybkiego reagowania i dostępnych narzędzi ich realizacji przedstawione zostały na rys. 1.2. Kluczowe w tym kontekście wydaje się wzmocnienie planowania strategicznego, w ramach którego może zostać przeprowadzona aktualizacja lub stworzenie strategii ogólnej czy też opracowanie strategii cząstkowych dotyczących wybranych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Działania te powinny być prowadzone we współpracy i w ramach doradztwa dla przedsiębiorcy. Kolejnym celem instrumentu szybkiego reagowania jest wzmocnienie kluczowych kompetencji w firmie. Ich wybór powinien wynikać z przeprowadzonych wcześniej analiz o charakterze strategicznym. Narzędziem ich realizacji są różnego typu szkolenia oraz doradztwo dla pracowników. Duże znaczenie w wielu programach o charakterze instrumentów szybkiego reagowania mają działania o charakterze outplacementowym ukierunkowane na rozwiązanie problemów zwalnianych pracowników. Wśród możliwych narzędzi stosowanych w tym zakresie wymienić należy działania

<sup>41</sup> D. Nayyar, *Macroeconomics and Human Development*, Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development, 13: 1, 7–30, 2012.

<sup>42</sup> ang. *Worker Adjustment and Retraining Notification Act*.

dotyczące przekwalifikowania, podniesienia kwalifikacji, konsultacje zawodowe czy w końcu poszukiwanie nowych miejsc zatrudnienia. W ramach udzielanego doradztwa rozważyć należy kwestie dotyczące możliwości przejścia na wcześniejszą emeryturę.

**Rys. 1.2. Podstawowe cele instrumentów szybkiego reagowania i dostępnych narzędzi ich realizacji**



Źródło: opracowanie własne.

Przykładem wsparcia firm w trudnej sytuacji może być projekt *Usługi Szybkiego Reagowania dla Pracodawców*<sup>43</sup> realizowany przez Amerykański Departament Pracy. Uzasadnienie realizacji tego projektu związane jest z koniecznością zapewnienia przedsiębiorstwom dostępu i utrzymania wykwalifikowanej siły roboczej stanowiącej podstawowy element przewagi konkurencyjnej. Instrument ten jest proaktywną, zorientowaną biznesowo i elastyczną strategią ukierunkowaną na zapewnienie firmom dostępu do pracowników, których obejmują zwolnienia w innych firmach lub którzy przeszli szkolenia o profilu odpowiadającym potrzebom nowego pracodawcy. Przedstawiciele prezentowanego projektu współpracują również z pracodawcami i przedstawicielami pracowników w celu jak najszybszego zorganizowania niezbędnych zasobów pochodzących ze środków publicznych i prywatnych mających na celu minimalizację negatywnych skutków zwolnień z punktu widzenia firm, pracowników i społeczności lokalnych. Istotnym aspektem funkcjonowania projektu *Usługi Szybkiego Reagowania dla Pracodawców* jest pakiet działań zmierzający do podniesienia kwalifikacji zatrudnionych pracowników czy też wsparcie w procesie pozyskiwania dodatkowego kapitału, które to działania mają w przyszłości ograniczyć ryzyko zwolnień grupowych i podnieść poziom konkurencyjności firm. Eksperti zatrudnieni w projekcie mają za zadanie poinformowanie pracodawcy o różnego typach projektów, oferujących wspomniany typ wsparcia. Ich zadaniem jest również świadczenie doradztwa w przypadku, gdy przedsiębiorca jest zainteresowany poszerzeniem składu własnościowego firmy lub jej sprzedaży. Działania te, zmierzające do dokapitalizowania przedsiębiorstwa lub zmiany metod jego zarządzania, postrzegane są jako jedne z możliwych dróg osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Z kolei *Usługa Szybkiego Reagowania* realizowana przez brytyjski Departament Pracy i Emerytur, w przeciwieństwie do rozwiązań amerykańskich zakładających znaczny zakres współpracy z przedsiębiorcami, zorientowana jest głównie na pracowników zagrożonych utratą zatrudnienia. W tym przypadku z pracodawcą negocjowane są głównie kwestie dotyczące metod redukcji zatrudnienia. W ramach programu realizowane są działania nakierowane na znalezienie nowej pracy przed okresem utraty dotychczasowej. Działania te są koordynowane przez centrum *Jobcentre Plus*, które integruje instrumenty aktywnego poszukiwania pracy oraz narzędzia zabezpieczenia socjalnego. *Usługa Szybkiego Reagowania* adresowana jest wyłącznie do przedsiębiorstw, w których planowany jest znaczny zakres zwolnień. Mogą oni uzyskać wsparcie w zakresie analizy kondycji finansowo-ekonomicznej, współpracy z agencjami rządowymi, jak i w zakresie technik i możliwości uzyskania szkoleń zawodowych. Otrzymanie wsparcia w ramach analizowanej *Usługi Szybkiego Reagowania* możliwe jest w sytuacji, kiedy planowane zwolnienia w istotny sposób mogą wpłynąć na lokalny rynek pracy, a pracownicy, którzy mają być objęci wsparciem, powinni mieć status zagrożonych zwolnieniem bądź też być o nich poinformowani. Wymagane jest również powołanie partnerstwa na rzecz wdrożenia pakietu wsparcia obejmującego obok *Jobcentre Plus* także inne instytucje zajmujące się rozwojem regionalnym czy też podnoszeniem kwalifikacji pracowników.

<sup>43</sup> Ang. *Rapid Response Services for Employers*.



## Wnioski

Wiedza jako zasób społeczny stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstw i tym samym całej gospodarki. Jej rola jest jednak w dalszym ciągu niedoceniana w Polsce przez wielu przedsiębiorców. Nie dotyczy to tylko wiedzy niezbędnej do wykonywania określonych funkcji w ramach przedsiębiorstwa np. księgowej, ale przede wszystkim wiedzy dotyczącej zarządzania współczesnymi organizacjami i innowacji. Powoduje to różnice w konkurencyjności przedsiębiorstw, co w sytuacjach kryzysowych stawia je w trudnej sytuacji ekonomicznej. Potencjalny upadek większej grupy przedsiębiorstw ma określone konsekwencje dla całej gospodarki, co ujawnia się w postaci różnego rodzaju efektów zewnętrznych, m.in. bezrobocia. Te negatywne skutki niewłaściwych zachowań przedsiębiorstw oraz czynników od nich niezależnych są często ponoszone przez społeczeństwo. Dlatego współcześnie wiele państw wypracowuje działania zapobiegające lub zmniejszające skutki ewentualnych zwolnień pracowników. Służą temu coraz częściej różnego rodzaju instrumenty szybkiego reagowania, które w większości opierają się na pomocy bazującej na wiedzy na temat zarządzania przedsiębiorstwem, podnoszenia kwalifikacji, przekwalifikowania czy poszukiwania odpowiedniej pracy dla zwalnianych pracowników. Wydaje się, że pierwszy tego typu program pod nazwą Instrument Szybkiego Reagowania doskonale wpisuje się w polityki gospodarcze najbardziej rozwiniętych krajów oraz daje duże możliwości rozwoju gospodarki opartej wiedzy.

## 2. Koncepcja systemowa Instrumentu Szybkiego Reagowania – przesłanki i organizacja wsparcia przedsiębiorstw

### Wprowadzenie

Instrument Szybkiego reagowania jako narzędzie systemowego przeciwdziałania negatywnym skutkom kryzysów gospodarczych zakłada wiele działań stanowiących spójny i kompleksowy zestaw komponentów warunkujących skuteczność i efektywność jego realizacji. Cel główny projektu został sformułowany jako wsparcie przedsiębiorstw i pracowników mające na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego. Prace nad nowym rozwiązaniem o charakterze systemowym prowadzone są od kilku lat przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w partnerstwie z Małopolską Szkołą Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie (MSAP). Instrument Szybkiego Reagowania (ISR), jako świadoma i celowa pomoc władz publicznych przedsiębiorstwom odczuwającym skutki silnych turbulencji i kryzysu w gospodarce, stanowi wsparcie tworzenia strategii zmian o charakterze restrukturyzacyjnym przez przedsiębiorstwa, które nie mogą uzyskać zasilenia finansowego ukierunkowanego na opracowanie i wdrożenie takich zamierzeń. Postulowane do wspierania procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw stanowić powinny nie tylko wyznacznik ich przetrwania i przywracania równowagi z otoczeniem, ale także formułowania przez nie ekspansywnych (dynamicznych) zamierzeń zapewniających sprawne ich funkcjonowanie i dalszy rozwój<sup>1</sup>.

Cel główny projektu został wzbogacony o następujące cele szczegółowe:

1. Zapewnienie kompleksowego wsparcia przedsiębiorstwom w ramach realizacji planów rozwoju (PR).
2. Zapewnienie kompleksowego wsparcia pracownikom przedsiębiorstw zagrożonym zwolnieniami w ramach programów outplacementowych będących częścią PR.
3. Popularyzacja rozwiązań w obszarze działań szybkiego reagowania skierowanych do przedsiębiorstw i pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego.

Najważniejsze cele projektu Instrument Szybkiego Reagowania interpretowane były w sposób następujący:

1. Wypracowanie skutecznej i praktycznie użytecznej metody diagnozowania zmiany gospodarczej w Polsce (komponent badawczy ISR realizowany przez MSAP).
2. Przetestowanie mechanizmów identyfikacji przedsiębiorstw wymagających wsparcia publicznego, do których kierowana była usługa szkoleniowo-doradcza oraz efektywności i skuteczności tych instrumentów (komponent wdrożeniowy realizowany przez wykonawcę<sup>2</sup> wraz z *action research* prowadzonymi przez MSAP w kooperacji w wykonawcą).
3. Wypracowanie koncepcji instytucjonalizacji Instrumentu Szybkiego Reagowania (komponent badawczy – MSAP i wdrożeniowy wraz z *action research* – wykonawca i MSAP)<sup>3</sup>.

W opracowanym i sprawdzonym rozwiązaniu wyróżnić można cztery podstawowe funkcje. Pierwsza z nich ma charakter trwały – jest realizowana w sposób ciągły. Jej istotą jest systemowe monitorowanie kondycji przedsiębiorstw (**komponent monitorowania**). Trzy pozostałe, choć to im podporządkowana jest funkcja monitorowania, mają charakter kontekstowy i incydentalny – są uruchamiane w przypadku wystąpienia oznak kryzysu lub istotnego spowolnienia gospodarczego:

- konstruowanie pakietów pomocy publicznej, służących podjęciu działań restrukturyzacyjnych ograniczających oraz eliminujących niebezpieczeństwo upadku przedsiębiorstwa (**komponent programowania**),

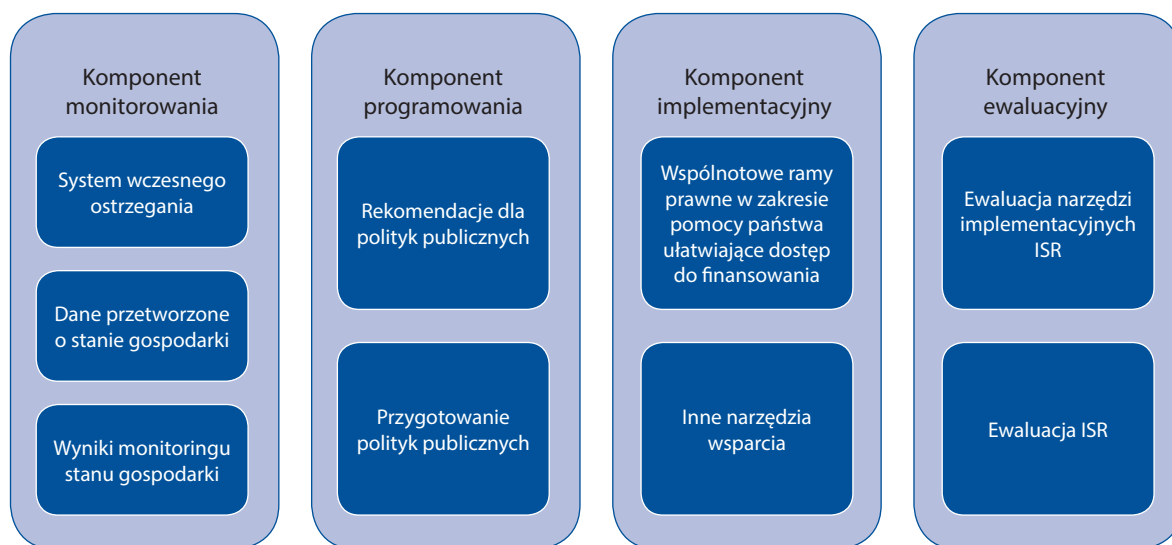
<sup>1</sup> *Koncepcja badań stanu i wyników przedsiębiorstw dla potrzeb Instrumentu Szybkiego Reagowania. Założenia rozwiązania „System Wczesnego Ostrzegania” – Metody i narzędzia monitorowania gospodarki w komponencie mikroekonomicznym*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011 (maszynopis powielony).

<sup>2</sup> Mianem wykonawcy określane jest podmiot koordynujący i wykonujący usługi szkoleniowo-doradcze oraz podwykonawcy realizujący usługi w jego imieniu w ramach projektu.

<sup>3</sup> M. Zawicki, *Założenia ewaluacji on-going projektu Instrument Szybkiego Reagowania w formule Action Research*, MSAP UEK w Krakowie, Kraków 2011, s. 4–5.

- implementacja pakietów pomocy publicznej służących wsparciu działań restrukturyzacyjnych ograniczających oraz eliminujących niebezpieczeństwo upadku przedsiębiorstwa (**komponent implementacyjny**),
- ewaluacja efektów pomocy publicznej w zakresie wsparcia działań restrukturyzacyjnych służących ograniczeniu oraz eliminacji niebezpieczeństwa upadku przedsiębiorstwa (**komponent ewaluacyjny**).

**Rysunek 2.1. Narzędzia systemu ISR w ramach poszczególnych jego komponentów**



Źródło: Założenia Instrumentu Szybkiego Reagowania oraz strategia jego wdrażania w Polsce, Zadanie 1, etap 1, (red.) J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, maszynopis powielony.

System realizacji pomyślany był więc jako noszący cechy organizacji uczącej się: systematyczne rozwijanie zdolności kreowania pożądanych wyników i rozwijanie wiedzy jak się uczyć (Senge 1998)<sup>4</sup>. Budowa projektu zakłada bowiem wzajemne uczenie się pomiędzy jego poszczególnymi komponentami i wymaga rozbudowanych funkcji zarządzania pozyskaną wiedzą.

Komponenty wdrożeniowy i ewaluacyjny odnoszą się wprost do wyników badań generowanych w ramach systemu monitorowania. Proces ten przebiega dwutorowo – po pierwsze mechanizm rekrutacji przedsiębiorstw, na rzecz których świadczone są usługi szkoleniowo-doradcze oparty jest na trzyetapowym procesie selekcji, w którym wykorzystywane są narzędzia opracowane w ramach komponentu monitorującego. Po drugie kolejne raporty, w których identyfikowano działy PKD w największym stopniu zagrożone upadłością, posłużyły jako podstawa do modyfikacji kryteriów naboru, dzięki czemu następujące po sobie etapy realizacji projektu były efektem zaplanowanego procesu uczenia się systemu.

Drugim, niemniej istotnym elementem ISR, który ukierunkował projekt na analizę wniosków i ich wykorzystanie w procesie zarządzania projektem, było zaplanowanie komponentu wdrożeniowo-doradczego jako realizowanego etapami – wyodrębnionymi sekwencjami, składającymi się z powtarzalnych czynności naboru i wsparcia odnoszącego się do kolejnych grup przedsiębiorstw. W okresie jesień 2011 – wiosna 2014 zrekrutowano, przygotowano plany rozwoju i wdrożono usługi szkoleniowo-doradcze na rzecz czterech takich grup. Świadczenie usług w następujących po sobie etapach umożliwiło stosowanie modyfikowanych i udoskonalanych reguł w kolejnych grupach. Dla usprawnienia procesu gromadzenia i przetwarzania wiedzy zbudowano komponent ewaluacyjny. Za realizację tego zadania odpowiadała MSAP. Jego wdrożenie służyło zapewnieniu wysokiej jakości usług. Obok bieżącej oceny jakości wsparcia świadczonego przez wykonawcę celem ewaluacji było również pozyskanie informacji, które mają stanowić element konstytutywny wprowadzenia do polskiej gospodarki systemu ISR. Niniejsza publikacja odnosi się do wniosków z prowadzonej systematycznie oceny sposobu wdrażania i efektów komponentu implementacyjnego.

Przedmiotem tej części opracowania jest opis systemu wdrożeniowego i ewaluacyjnego ISR i jego zręby konstrukcyjne ukierunkowujące go na zwielokrotnienie doświadczenia gromadzonego w trakcie realizacji poprzez modyfikacje reguł wdrażania. Przy czym głębokość tych zmian jest kryterium wyznaczającym sposób uczenia się: za Olejniczakiem i in. (2011, s. 76–77) wyróżniamy uczenie się adaptacyjne pojawiające się w odpowiedzi na pytanie o poprawność realizowanych działań oraz uczenie się transformatywne zakładające zmiany w myśleniu o organizacji, w którym przedmiotem modyfikacji

<sup>4</sup> P. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.

stają się zasady, na których bazują jej działania. Pytanie odnosi się nie tyle do sprawności wykonywanych działań, ile ich adekwatności czy też trafności<sup>5</sup>. Wzięcie pod uwagę obu tych perspektyw przy planowaniu działań w ISR zaowocowało wyodrębnieniem sekwencyjnego modelu realizacji wsparcia oraz jego ewaluacji i samo w sobie jest dobrą praktyką, którą zaleca się replikować w przypadku kontynuowania projektów szybkiego reagowania w przyszłości. Zastosowanie organizacyjnego uczenia się dla adaptacyjnego modyfikowania bieżących działań opisano w sekcji 2.4, natomiast analizę reinterpretacji celów projektu zawarto w rozdziale dotyczącym skuteczności realizowanego wsparcia. Jednocześnie zasygnalizować należy, że ewaluacja *ex post* komponentu wdrożeniowego, z której pierwsze wnioski zawiera niniejsza publikacja, są z założenia elementem, który ma ułatwić wprowadzenie systemu szybkiego reagowania do praktyki polskiej polityki gospodarczej w przyszłości.

## 2.1. Istota i zadania komponentu monitorowania Instrumentu Szybkiego Reagowania

Działania wspierające procesy restrukturyzacji przedsiębiorstw są obecnie akceptowane i promowane przez instytucje unijne<sup>6</sup>. Komisja Europejska uznaje szybkie działania wspierające za kluczowe w poszukiwaniu sposobów przezwyciężenia sytuacji kryzysowej i pomocy przedsiębiorstwom w przeprowadzaniu trudnej restrukturyzacji chroniącej przed upadłością. Ocena realizowanych obecnie polityk wspólnotowych, jak i krajowych wskazuje, że istnieje zatem przekonanie o konieczności<sup>7</sup>:

- systematycznego, antycypacyjnego badania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw przez instytucje władz publicznych,
- podejmowania przez władze publiczne działań restrukturyzacyjnych celem zapobiegania bankructwom przedsiębiorstw,
- wspierania finansowego przez władze publiczne procesów restrukturyzacji zagrożonych bankructwem przedsiębiorstw,
- zdefiniowania warunków wsparcia przez władze publiczne procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw.

**Komponent monitorowania ISR** służy wypracowaniu antycypacyjnej, kompleksowej metody badania gospodarki – *system wczesnego ostrzegania*. Celem tego badania jest opracowanie metody pozwalającej na:

- dostarczanie decydentom informacji pozwalających na podejmowanie działań wyprzedzających i korygujących, obniżających koszty ekonomiczne i społeczne okresowych zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki (zmiana, restrukturyzacja, spowolnienie),
- prowadzenie badań antycypacyjnych rekomendowanych przez Komisję Europejską (Polska jako jedno z nielicznych państw Wspólnoty rozwiązań o tym charakterze nie wypracowała),
- skuteczne wykorzystanie systemu instrumentów szybkiego reagowania, co jest przewidziane w Długookresowej Strategii Rozwoju Kraju i Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju. Jednym z ważnych obszarów zdefiniowanych w tych dokumentach – postrzeganym jako zadanie strategiczne państwa – jest zbudowanie zdolności państwa do antycypacyjnego reagowania na zjawiska i procesy zachodzące w systemie społeczno-ekonomicznym.

Dane do badania pochodzą głównie z baz danych opracowanych i przetwarzanych na wielkościach indywidualnych przedsiębiorstw z zachowaniem zasad tajemnicy statystycznej (GUS Warszawa). Po uruchomieniu usługi szkoleniowo-doradczej każde z przedsiębiorstw biorących udział w projekcie ma obowiązek zasilania systemu badawczego swoimi danymi finansowymi (w ramach komponentu mikroekonomicznego).

Pierwsza z funkcji systemu ISR, związana z wczesnym ostrzeganiem, realizowana jest poprzez wykorzystanie narzędzi szacowania prawdopodobieństwa zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw w oparciu o wskaźniki opisujące ich kondycję ekonomiczno-finansową. W tym względzie zastosowanie znalazły wielowymiarowe modele dyskryminacyjne predykcji upadłości przedsiębiorstwa. Ich wykorzystanie nabiera szczególnego znaczenia w okresach turbulencji gospodarczych (patrz rysunek 2.2) i jest szczególnie ważne w krajach, w których brak jest ugruntowanych praktyk ich stosowania<sup>8</sup>.

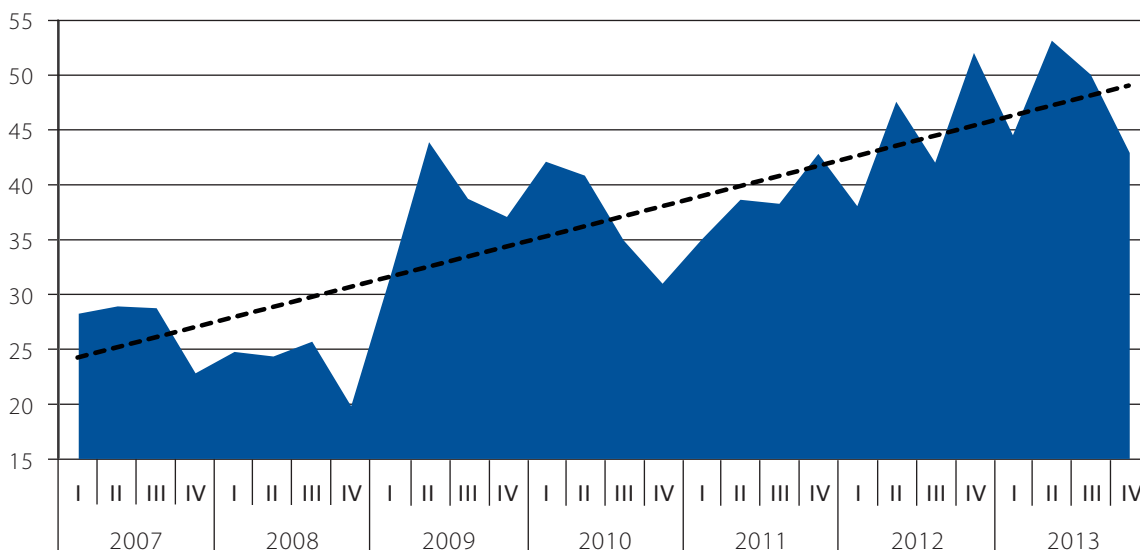
<sup>5</sup> Trzeci poziom określa się jako metauczenie się odnosi się do pytania o poprawność pytań i założeń, na których opiera się gromadzenie wiedzy – ten poziom tworzenia wiedzy można uznać za charakterystyczny dla etapu po zakończeniu realizacji projektu.

<sup>6</sup> J. Kaczmarek, *Counteracting the Crisis in the Economies of New EU Member States in the Context of the Development of Integration Processes*, [w:] *The Community Integration Process Between Eastern and Southern Europe*, (red.) M. Lanfranchi, Edizioni Dr. Antonino Sfaneni, Messina 2010, s. 19–25.

<sup>7</sup> *Założenia Instrumentu Szybkiego Reagowania oraz strategia jego wdrażania w Polsce, Zadanie 1, etap 1*, (red.) J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, maszynopis powielony.

<sup>8</sup> D. Zarzecki, *O metodach oceny zagrożenia bankructwem i możliwościach ich wykorzystania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 45; *System kryteriów uczestnictwa podmiotów w projekcie ISR, Zadanie 1 etap 2*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, A. Zygula, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009 (maszynopis powielony).

**Rysunek 2.2. Odsetek liczby sądowych postępowań upadłościowych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2013 (kwartalnie, na 10 000 przedsiębiorstw)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, marzec 2014 (maszynopis powielony).

Ze względu na określoną funkcję komponentu monitorowania gospodarki w ujęciu mikroekonomicznym w postaci bieżącego analizowania i diagnozowania sytuacji przedsiębiorstw, realizowane badania w zakresie monitorowania stanu przedsiębiorstw z zastosowaniem Systemu Wczesnego Ostrzegania ISR posiadają zdefiniowany wielopoziomowy cel<sup>9</sup>:

- zdefiniowanie czynników i symptomów stanu zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw,
- wypracowanie metod i narzędzi kwantyfikacji stanów zagrożenia wywołanych czynnikami kryzysogennymi i opisanymi symptomami zagrożenia,
- ocena stanu zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw z wykorzystaniem wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych,
- ocena przebiegu, intensywności i struktury zjawiska upadłości przedsiębiorstw w sensie prawnym opisanego liczbą i odsetkiem wszczętych sądowych postępowań upadłościowych,
- wielowymiarowa analiza kierunków zmian oraz struktury wielkości miar potencjału i wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw.

Opracowany System Wczesnego Ostrzegania ISR, właściwy dla monitorowania stanu przedsiębiorstw co do rodzaju (charakteru, metod, stosowanego podejścia) charakteryzuje się następującymi cechami:

- ma za zadanie ujawnienie pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstw, a w szczególności wychwycenie i pomiar sygnałów ostrzegawczych wskazujących na zagrożenie finansowe kontynuacji działalności i upadłości,
- służy do oceny stopnia zagrożenia wyznaczonego prawdopodobieństwem upadłości przedsiębiorstw w perspektywie jednego roku oraz skalowanego w jednostkach odpowiadających wielkości odsetka sądowych postępowań upadłościowych,
- nie jest systemem prognozującym upadłość, a zidentyfikowane sygnały ostrzegawcze odczytywane są jako składowa prognozy ostrzegawczej.

Stopień zagrożenia można odnieść do opisu kategorii upadłości przedsiębiorstwa w ujęciu ekonomicznym – zagrożenie finansowe kontynuacji działalności i upadłości (upadłość *sensu largo*). Obok podejścia ekonomicznego występuje ujęcie prawne upadłości (upadłość *sensu stricto*), tzn. sądowe postępowanie upadłościowe. Odnoszenie do siebie wartości miar właściwych dla upadłości w sensie ekonomicznym oraz w sensie prawnym nie jest możliwe bez rozróżnienia ich treści merytorycznej. Nie oznacza to jednak braku między nimi współzależności. Związek ten jest przedmiotem badania, a wykazane podobieństwo przebiegu w długim (analiza lat 1990–2013) oraz średnim okresie (analiza lat 2007–2013) stanowi dodatkowy argument przemawiający za pozytywną oceną skuteczności wykorzystywanych autorskich modeli dyskryminacyjnych.

<sup>9</sup> Por.: P.A. Boguszewski, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński – rozdział 2; K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński – rozdziały 10, 15, [w:] *Instrument szybkiego reagowania na zagrożenia upadłością w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych. Koncepcja i implementacja*, (red.) P.A. Boguszewski, PARP, Warszawa 2014.

Co więcej, na podstawie obliczonych szeregów czasowych można wyznaczyć także równanie kalibracji stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości do odsetka sądowych postępowań upadłościowych za pomocą liniowego modelu regresji kwantylowej. Takie działanie pozwala na prowadzenie analizy porównawczej badanej zbiorowości przedsiębiorstw z wykorzystaniem miary stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości, skalowanej w jednostkach odpowiadających wielkości odsetka sądowych postępowań upadłościowych.

Do oceny stopnia zagrożenia w Systemie Wczesnego Ostrzegania ISR wykorzystano autorskie modele predykcji zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości z wykorzystaniem regresji logistycznej – klasycznej oraz Firtha<sup>10</sup>. Wynikało to z bariery wykorzystania dotychczas zbudowanych modeli predykcji (mankamentów ich konstrukcji i ograniczeń w stosowaniu), zwłaszcza w zakresie liczebności ich zbiorów uczących, które nie przekraczają z reguły kilkudziesięciu przedsiębiorstw będących podstawą wnioskowania. Przy badaniu populacji całego sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw niefinansowych (ponad 48 000 przedsiębiorstw) niezbędne było zatem opracowanie nowego narzędzia badawczego<sup>11</sup>.

Uzyskana z zastosowania modeli miara – stopień zagrożenia finansowego (SZF oraz MW)<sup>12</sup> – wyznacza prawdopodobieństwo upadłości przedsiębiorstw w perspektywie jednego roku. Pozwala ona w sposób ilościowy opisywać skalę zmian zjawiska upadłości w ujęciu dynamicznym oraz porównywać stopień zagrożenia pomiędzy różnymi klasami wielkości (ogółem, małe, średnie, duże) i grupami rodzajowymi przedsiębiorstw (ogółem, produkcyjne, handlowe, usługowe). Konstruowane dotychczas i opisane w literaturze modele nie posiadają takich właściwości, a opracowane dzięki zastosowaniu innowacyjnych metod i technik szczegółowych modele dyskryminacyjne można uznać za unikatowe w kraju.

Dla realizacji szczegółowych zadań wynikających z przyjętego celu i przedmiotu analiz w ramach Systemu Wczesnego Ostrzegania ISR prowadzone było określone wnioskowanie w ramach przyjętych ścieżek badawczych, tj. w zakresie:

- analizy zmian zbiorowości przedsiębiorstw, ich potencjału i wyników finansowych (według klas i rodzajów przedsiębiorstw):
  - liczba przedsiębiorstw,
  - liczba pracujących,
  - przychody ze sprzedaży,
  - nakłady inwestycyjne,
  - aktywa ogółem,
  - zobowiązania krótkoterminowe,
  - należności i roszczenia,
  - wynik finansowy netto,
- analizy wszczętych postępowań upadłościowych podmiotów gospodarczych:
  - liczba i odsetek postępowań,
  - rodzaj postępowania upadłościowego,
  - analiza regionalna według województw,
  - analiza branżowa według rodzaju działalności,
- wieloprzekrojowej analizy zmian kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw (według klas i rodzajów przedsiębiorstw):
  - płynność finansowa,
  - zadłużenie ogółem,
  - sprawność działania (cykl zapasów, należności, zobowiązań krótkoterminowych, cykl gotówki),
  - rentowność operacyjna sprzedaży,
  - rentowność aktywów,
- analizy stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością według:
  - wielkości przedsiębiorstw (klas),
  - grup rodzajowych (rodzaju działalności),
  - sekcji PKD (wybranych działów gospodarki narodowej),
  - działów PKD,
  - województw,
- czynnikowej analizy zagrożenia grupy działów PKD określanych jako „TOP 10” (najwyższy stopień zagrożenia):

<sup>10</sup> Por.: D. Firth, *Bias reduction of maximum likelihood estimates*, Biometrika, 80/1993; G. Heinze, M. Schemper, *A solution to the problem of separation in logistic regression*, Statistics in Medicine, 21/2002; K. Fijorek, D. Fijorek, *Dobór zmiennych objaśniających metodą najlepszego podzbioru do modelu regresji logistycznej Firtha*, Metody Informatyki Stosowanej 2/2011; K. Fijorek, A. Sokołowski, *Separation-resistant and bias-reduced logistic regression*, Statistica macro, Journal of Statistical Software, 4/2012, Code Snippet 2.

<sup>11</sup> *Koncepcja badań stanu i wyników przedsiębiorstw dla potrzeb Instrumentu Szybkiego Reagowania. Założenia rozwiązania „System Wczesnego Ostrzegania” – Metody i narzędzia monitorowania gospodarki w komponencie mikroekonomicznym*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011 (maszynopis powielony).

<sup>12</sup> *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, maj 2013 oraz styczeń 2014 (maszynopis powielony).

- rentowność operacyjna aktywów,
- zdolność obsługi zadłużenia,
- płynność bieżąca,
- rentowność operacyjna sprzedaży,
- rentowność ze sprzedaży,
- zadłużenie ogółem,
- zadłużenie krótkoterminowe,
- cykl konwersji zobowiązań krótkoterminowych,
- rentowność sprzedaży,
- rentowność aktywów,
- rentowność kapitału własnego,
- sprawność działania (cykl gotówki i jego składowe: cykl zapasów, należności, zobowiązań krótkoterminowych),
- prognozowanie zmian stopnia zagrożenia upadłością według:
  - wielkości przedsiębiorstw (klas),
  - grup rodzajowych (rodzaju działalności),
  - sekcji PKD (wybranych działów gospodarki narodowej).

Efektom prowadzonego wielowątkowego wnioskowania na odpowiednich jego etapach była kwantyfikacja, analiza i ocena stopnia zagrożenia finansowego kontynuacji działalności i upadłości – wielkości i obszarów jego występowania. Okres analizy obejmował I kwartał 2007 r. – III kw. 2013 r., przy periodyzacji kwartalnej (przedsiębiorstwa zatrudniające od 50 osób) oraz półrocznej (przedsiębiorstwa zatrudniające 10–49 osób). Zakres podmiotowy dotyczył podmiotów sektora instytucjonalnego przedsiębiorstw – badanie pełne dla zbioru przedsiębiorstw niefinansowych o liczbie pracujących od 10 osób, które złożyły obowiązkowe sprawozdanie statystyczne (oznaczane jako F-01/-01 oraz F-02 i SP), zaliczonych do działalności produkcyjnej, handlowej i usługowej. Na koniec 2013 roku było to 44 080 podmiotów, tj. 89,7% całej populacji przedsiębiorstw niefinansowych. Źródła danych liczbowych obejmują głównie zamówione dla celów badań bazy danych opracowane i przetwarzane na wielkościach indywidualnych przedsiębiorstw z zachowaniem zasad tajemnicy statystycznej (GUS Warszawa), bazy danych Pont Info Gospodarka SŚiDP (Pont Info Ltd. Warszawa), Monitor Sądowy i Gospodarczy (Ministerstwo Sprawiedliwości), Ogólnopolski Informator Upadłościowy (Coface Poland Warszawa).

## 2.2. Konstrukcja i realizacja komponentu wdrożeniowego Instrumentu Szybkiego Reagowania

Cel główny ISR określono jako wsparcie przedsiębiorstw i pracowników mające na celu złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego. Rolę realizacji komponentu szkoleniowo-doradczego wsparcia PARP powierzyła podmiotowi wybranemu zgodnie z ustawą PZP – WYG International Sp. z o.o. Umowa na realizację usługi została podpisana 5 września 2011 r. W ofercie na realizację projektu wskazani zostali również podwykonawcy usługi, tj.:

- 2) WYG Consulting sp. z o.o.,
- 3) Consulting Wojciech Jankowski,
- 4) A.T. Kearney sp z o.o.,
- 5) ASAP 24 sp. z o.o.

Oferta na wykonanie usługi zawiera oświadczenia tych podmiotów o oddaniu do dyspozycji WYG International Sp. z o.o. niezbędnych zasobów (w tym wiedzy i doświadczenia) na okres korzystania z nich przy wykonywaniu zamówienia, a także do wzięcia udziału w wykonywaniu tego zamówienia w charakterze podwykonawców.

W efekcie opracowania i wdrożenia indywidualnych planów rozwoju kompleksową pomoc szkoleniowo-doradczą otrzymało 210 przedsiębiorstw, w tym:

- 10 mikroprzedsiębiorstw,
- 39 małych przedsiębiorstw,
- 92 średnich przedsiębiorstw,
- 69 dużych przedsiębiorstw.

Jest to struktura praktycznie zgodna z założeniami projektu<sup>13</sup>. Uwzględniając podział na główne sektory gospodarki, wsparcie otrzymało 40 przedsiębiorstw handlowych, 85 przedsiębiorstw produkcyjnych i 85 przedsiębiorstw usługowych.

<sup>13</sup> Według założeń miało być 10 mikroprzedsiębiorstw, 130 małych i średnich oraz 70 dużych przedsiębiorstw. Przy tym zauważyć można, że w efekcie procesów gospodarczych niektóre przedsiębiorstwa przechodzą z jednej kategorii do drugiej, zatem bardziej adekwatne wydaje się mniej ostre określenie liczebności poszczególnych przedziałów.



Realizacja wsparcia podzielona była na etapy obejmujące kolejne grupy przedsiębiorstw rekrutowane do udziału w projekcie w czterech naborach:

- I nabór – w okresie 7 października – 7 listopada 2011 roku,
- II nabór – w okresie 5 marca – 24 kwietnia 2012 roku,
- III nabór – w okresie 3 września – 31 października 2012 roku,
- IV nabór – w okresie 28 grudnia 2012 – 28 lutego 2013 roku.

Podział przedsiębiorstw, którym udzielano wsparcia na cztery grupy, w tym grupę pilotażową, uzasadniony był dwiema podstawowymi przesłankami. Po pierwsze umożliwił wdrożenie koncepcji organizacyjnego uczenia się i zastosowania ulepszonych mechanizmów w kolejnych następujących po sobie etapach. Po drugie ze względu na ograniczoną wielkość zasobów ludzkich i organizacyjnych po stronie PARP, Wykonawcy i MSAP zwiększyli możliwość do obsłużenia liczbę przedsiębiorstw bez uszczerbku dla efektywności wsparcia.

Aktywność wykonawcy w ramach pracy z przedsiębiorstwami w każdej grupie podzielić można na cztery główne rodzaje działań, które opisano szczegółowo w kolejnych punktach:

- rekrutacja,
- przygotowanie planu rozwoju przedsiębiorstw,
- wdrożenie planu rozwoju poprzez realizację przewidzianych w nim usług szkoleniowo-doradczych,
- sprawozdawczość.

### **2.2.1. Rekrutacja**

Wnioskowanie przedsiębiorstwa o otrzymanie wsparcia w ramach projektu ISR opierało się na trzyetapowym procesie rekrutacyjnym:

- pierwszy etap polegał na weryfikacji wymogów uczestnictwa – tj. na stwierdzeniu, czy przedsiębiorstwo należy do grupy zagrożonych, którym, zgodnie z wymogami prawa wspólnotowego, nie powinno udzielić się wsparcia publicznego,
- drugi etap to wielowymiarowa analiza stopnia zagrożenia przedsiębiorcy z wykorzystaniem wielowymiarowych modeli dyskryminacyjnych,
- na trzecim etapie prowadzona była ocena wskaźnikowa sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa, która miała charakter uzupełniający.

Warto odnotować, że zakres danych, które przedsiębiorstwa musiały zgromadzić był w ich opinii dość duży – obejmuje 13 pozycji z bilansu, 11 pozycji z rachunku wyników i 1 pozycję ze sprawozdania z przepływów pieniężnych, przy czym dla analizy dynamiki wartości wskaźników część z nich wymaga ujęcia kwartalnego. W ocenie przedsiębiorców, szczególnie mniejszych, proces gromadzenia i wprowadzania danych finansowych był praco- i czasochłonny. Mimo to zainteresowanie udziałem w projekcie zwiększało się z naboru na nabór, co świadczy m.in. o dobrych doświadczeniach, którymi beneficjenci dzielili się z otoczeniem:

- I nabór – 17 przedsiębiorstw (grupa pilotażowa – formularz aplikacyjny wypełniło 116 przedsiębiorstw),
- II nabór – 40 przedsiębiorstw (formularz aplikacyjny wypełniło 177 przedsiębiorstw),
- III nabór – 85 przedsiębiorstw (formularz aplikacyjny wypełniło 341 przedsiębiorstw),
- IV nabór – 68 przedsiębiorstw (formularz aplikacyjny wypełniły 343 przedsiębiorstwa).

### **2.2.2. Przygotowanie planu rozwoju**

Plany rozwoju przygotowywane były w ramach doradztwa dla przedsiębiorcy. Dla każdego z nich opracowano indywidualny dokument zawierający analizę sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i – w odpowiedzi na jej wyniki – działania z zakresu szkoleń i doradztwa, które powinny umożliwić przedsiębiorcy przezwyciężenie zdiagnozowanych barier rozwojowych.

Minimalny zakres planu rozwoju przewidywał ujęcie w planie:

- ogólnego opisu przedsiębiorcy,
- danych o wykonawcy,
- charakterystyki organizacji przedsiębiorcy,
- analizy strategicznej przedsiębiorcy,
- planu działań obejmującego:
  - cele planu rozwoju w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej przedsiębiorcy,
  - charakterystykę rezultatów realizacji planu rozwoju, powstałych w wyniku dostarczonych usług (szkoleniowych, doradczych, w zakresie outplacementu),
  - charakterystykę usług szkoleniowych, doradczych, w zakresie outplacementu, służących osiągnięciu celów planu rozwoju (produkty projektu),
  - sposób realizacji usług szkoleniowych, doradczych, w zakresie outplacementu na rzecz przedsiębiorcy,



- syntezy planu działania,
- harmonogramu wdrożenia planu.

Plan rozwoju podlegał weryfikacji przez eksperta MSAP i PARP, przy czym ten pierwszy udzielał rekomendacji bądź formułował zalecenie poprawienia wybranych elementów planu rozwoju, a przedstawiciel PARP ostatecznie zatwierdzał plan rozwoju lub wskazywał punkty konieczne do zmodyfikowania. Kryteria i organizację oceny planów rozwoju przedstawiono w punkcie dotyczącym komponentu ewaluacyjnego. Ostatnim etapem przyjęcia planu rozwoju było podpisanie go przez przedstawiciela przedsiębiorcy. Opracowanie dokumentu było często przydatnym narzędziem dla przedsiębiorstwa, dla niektórych stanowiącym namiastkę strategii rozwoju, choć jego cel wiązał się w dużym stopniu z weryfikacją adekwatności zaplanowanych usług przez instytucję udzielającą pomocy publicznej.

### 2.2.3. Wdrożenie planów rozwoju

Wdrożenie planu rozwoju to okres świadczenia usług na rzecz przedsiębiorcy, które mogły przybrać formę:

- szkoleń,
- doradztwa dla pracowników,
- doradztwa dla przedsiębiorcy,
- outplacementu.

Realizacja wszystkich usług oparta była na zdiagnozowanych potrzebach przedsiębiorcy. Usługi szkoleniowe realizowane były we wszystkich 210 przedsiębiorstwach. Obejmowały grupy maksymalnie 15-osobowe, doradztwo miało charakter bardziej indywidualizowany, obejmując grupy maksymalnie 5-osobowe. Charakterystykę celów szkoleń i doradztwa wraz z analizą barier w ich wdrażaniu przedstawiono w rozdziałach 3 i 4.

Programy outplacementowe dotyczące zwolnień monitorowanych w związku z trudną sytuacją przedsiębiorstwa były przewidziane jako forma przygotowania pracowników do zmiany pracy poprzez poradnictwo zawodowe, szkolenia przekwalifikujące lub podnoszące kompetencje zawodowe, wsparcie psychologów, szkolenia dla osób zamierzających rozpocząć działalność gospodarczą, „szkolenia w miejscu pracy” oraz pośrednictwo pracy. Ze względu na dużą niechęć przedsiębiorców do realizacji zwolnień ostatecznie outplacement zrealizowano w jednym przedsiębiorstwie w końcowej fazie realizacji projektu (luty 2014 r.)

Pomoc finansowa udzielona na pokrycie kosztów uczestnictwa w szkoleniach, warsztatach i doradztwie była świadczona w ramach pomocy *de minimis*. Przedsiębiorcy nie ponosili odpłatności za usługi szkoleniowe i doradcze świadczone na ich rzecz.

### 2.2.4. Sprawozdawczość

Na wykonawcę usług poza odpowiedzialnością za zarządzanie ich realizacją nałożono także obowiązek szczegółowej sprawozdawczości. Choć zwiększa to koszty administracyjne pomocy, w dużej mierze to na informacjach od wykonawcy opiera się weryfikacja skuteczności i efektywności realizacji projektu.

Wykonawca w ramach realizacji usług zobowiązany był do przedkładania m.in.:

- wniosków o płatność określających postęp rzeczowy projektu,
- sprawozdań z naborów przedsiębiorstw w ramach każdej z czterech akcji rekrutacyjnych,
- planów rozwoju przedsiębiorstw i suplementów do planów rozwoju przygotowanych w odpowiedzi na zmianę okoliczności wdrażania PR,
- zgłoszeń usług doradczych i szkoleniowych przed ich realizacją,
- sprawozdań okresowych i końcowych z wdrażania planu rozwoju w przedsiębiorstwie,
- formularzy monitoringu sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw.

Informacje z tych dokumentów zasilają system informacyjny projektu, umożliwiając zarówno bieżące korygowanie podejmowanych działań, jak wnioskowanie na temat pożądaných modyfikacji konstrukcyjnych projektu. Ponadto wykonawca zobowiązany był do monitorowania efektów wdrożonego planu rozwoju, szczególnie rezultatów działań szkoleniowych oraz doradczych. W tym celu zastosowano metodę Kirkpatricka. Obejmuje ona cztery poziomy efektów – od najbardziej bezpośrednich produktów do długofalowego oddziaływania. Przyjęto następującą ich operacjonalizację:

**Poziom satysfakcji** – badany z zastosowaniem ankiet obejmujących pytania o przydatność zdobytej wiedzy i zadowolenie z uczestnictwa w usłudze.

**Poziom uczenia się** – zwiększenie kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw, na rzecz których świadczone usługi szkoleniowo-doradcze oceniano na podstawie zestawienia wyników post-testu z pre-testem, analizując przyrost punktów po przeprowadzeniu szkoleń.

**Poziom zastosowania** – zastosowanie zdobytych kompetencji w codziennej pracy badano ankietami realizowanymi w okresie 4–6 miesięcy od zrealizowanych usług szkoleniowych i doradczych, o ocenę przyrostu wiedzy pracowników i samoocenę proszony był zarząd przedsiębiorstwa.

**Poziom wyników** – efektem działań powinien być wzrost przychodów osiąganych przez przedsiębiorcę. Jak określił wykonawca, ze względu na długoterminowy charakter spodziewanych rezultatów ich pomiar przewiduje się na okres roku po zakończeniu wdrażania planu rozwoju.

## 2.3. Komponent ewaluacyjny – badania w działaniu

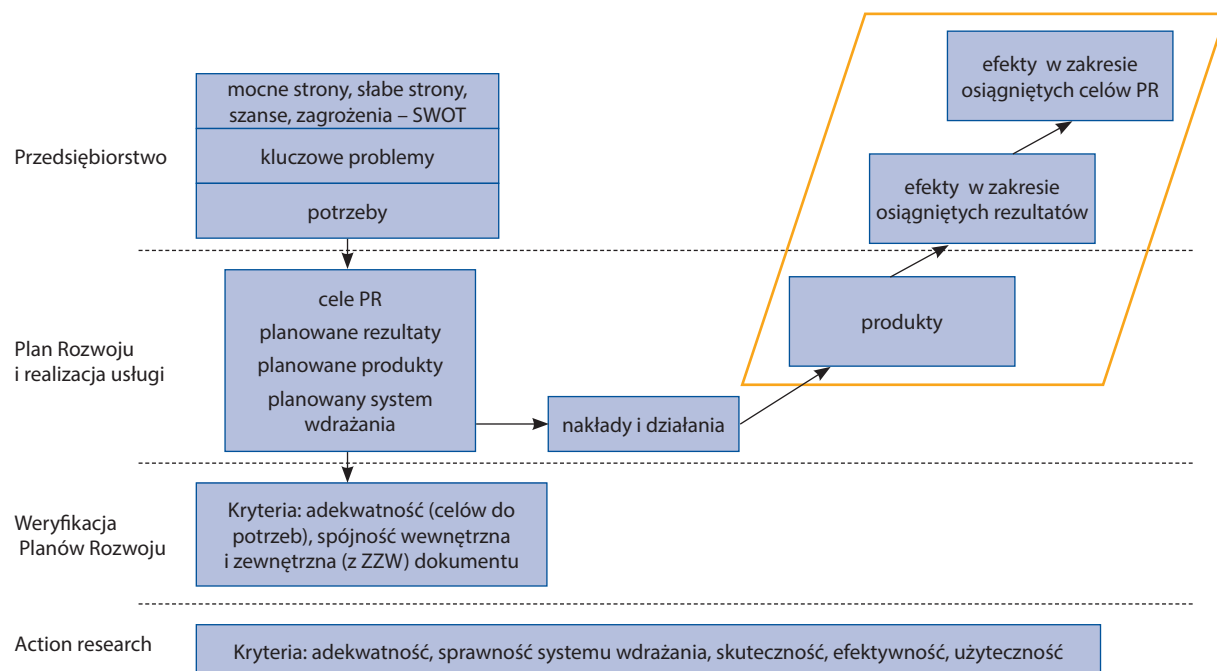
### 2.3.1. Założenia i budowa komponentu ewaluacyjnego Instrumentu Szybkiego Reagowania

Celem komponentu ewaluacyjnego ISR było zapewnienie wysokiej efektywności i skuteczności wsparcia dla przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie. Za realizację tego komponentu odpowiadał partner instytucjonalny PARP – Małopolska Szkoła Administracji Publicznej UEK (MSAP). Przyjęto, że do jego zadań będzie należała weryfikacja planów rozwoju przedsiębiorstw przygotowanych przez wykonawcę usług oraz ocena jakości realizowanych na ich podstawie działań wdrożeniowych obejmujących świadczone na rzecz przedsiębiorców i ich pracowników usługi doradczo-szkoleniowe. Należy więc zwrócić uwagę, że komponent ewaluacyjny zasilany jest informacjami gromadzonymi zarówno przez MSAP (spójność wewnętrzna i adekwatność planów rozwoju do potrzeb przedsiębiorców, a także ocena przebiegu procesu wsparcia na bazie informacji od przedsiębiorców), jak i przez wykonawcę (katalog efektów wdrażania planu rozwoju w przedsiębiorstwie oraz baza wskaźników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstw będących produktem prowadzonego przez wykonawcę monitoringu). Dopiero połączenie informacji z tych dwóch źródeł po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach (II kwartał 2014 r.) umożliwi pełną weryfikację przyjętych kryteriów ewaluacyjnych. Komponent ewaluacyjny w części realizowanej przez MSAP objął zatem dwa zasadnicze elementy:

- weryfikację planów rozwoju – w ramach której, jeszcze przed wdrożeniem planu, analizowano kompletność, spójność wewnętrzną oraz adekwatność planowanych usług szkoleniowo-doradczych do potrzeb przedsiębiorców; akceptacja planów rozwoju przez partnera i PARP była warunkiem uruchomienia wsparcia,
- badania terenowe realizowane w formule *action research* – w trakcie których weryfikowano jakość wsparcia i diagnozowano ewentualne mankamenty w procesie wdrażania planów rozwoju – analiza obejmowała kwestie dotyczące skuteczności realizacji planu rozwoju i usług w jego ramach, efektywności i użyteczności wsparcia.

Nakreślony wyżej podział przedmiotu badań pomiędzy poszczególne etapy oceny procesu planowania i wdrażania planów rozwoju przedstawiono graficznie na rysunku 2.3.

**Rysunek 2.3. Konstrukcja wsparcia w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania i kryteria jego ewaluacji**



Źródło: opracowanie własne na podstawie Komisja Europejska (2006), *The New Programming Period, 2007-2013: Methodological Working Papers, Indicators for Monitoring and Evaluation: A Practical Guide*.

Istota *action research* wiąże się bezpośrednio z nazwą tego podejścia badawczego. *Research*, czyli badanie – oznacza wysiłek ukierunkowany na poznanie danego zjawiska, a *action*, czyli działanie, oznacza czynne zaangażowanie badacza. Jak proponują niektórzy (np. Surdyk 2006)<sup>14</sup>, nazwę tę można tłumaczyć jako „badanie w działaniu”. Spopularyzowanie metody w badaniach naukowych poprzedzone było złagodzeniem postulatów profesjonalnego wyobcowania badacza. Ponadto uznano za prawomocny postulat, aby wartość badania – jego naukowość oraz użyteczność teorii mogli ocenić także ci, których dotyczą owe badania, przy czym nie tylko teoria powinna być wyrażana w konstrukcji eksperymentu, ale także jego wynik powinien odnosić się zwrócić do teorii (por. Chrostowski i Jamielniak 2008, s. 46<sup>15</sup>).

Uznaje się dany projekt za zgodny z regułami *action research* w przypadku, gdy:

- przedmiotem badawczym jest problem społeczny, w obrębie którego nastąpić ma zmiana,
- procedura przedsięwzięcia opiera się na spiralnych cyklach planowania, działania, obserwacji i refleksji,
- praktycy i adresaci działania uczestniczą w każdym etapie projektu, umożliwiając wspólną kontrolę procesu (Chrostowski i Jamielniak 2008).

*Action research* jest definiowany nie tylko jako nurt badawczy, ale i jako rodzina metod badawczych, wykorzystujących działanie i badanie nad działaniem w tym samym czasie. Dzieje się tak poprzez zastosowanie procesu, w którym działanie i refleksja nad działaniem są realizowane cyklicznie, a doskonalenie metod interpretacji danych dokonywane jest w świetle doświadczeń zebranych we wcześniejszych fazach procesu (Fazlagić 2008)<sup>16</sup>. Jak wskazuje Zawicki (2011)<sup>17</sup>, do istotnych cech badania w działaniu należy także neutralność odnośnie do podziałów paradygmatycznych i na metody ilościowo-jakościowe – to rozwiązanie problemu praktycznego implikuje stosowanie takich, a nie innych narzędzi.

Choć *action research* w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania odnoszono przede wszystkim do koncepcji i metody realizacji badań terenowych, to w gruncie rzeczy cały komponent wdrożeniowy i ewaluacyjny ISR skonstruowano jako oparty na autorefleksyjnym procesie uczenia się. Na każdym ich etapie angażowano do procesu poprawy organizacyjnej wszystkich interesariuszy projektu, w tym przedsiębiorców, którym udzielono wsparcia.

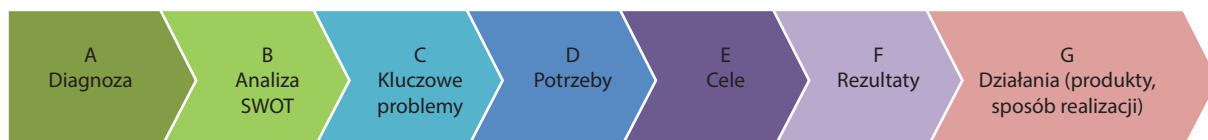
### 2.3.2. Weryfikacja planów rozwoju

Przyjęcie przedstawionej koncepcji metody weryfikacji planów rozwoju (PR) podyktowane było wysokim poziomem zindywidualizowania planów rozwoju. Do wykonawcy należało zdiagnozowanie głównych obszarów problemowych i wyznaczenie celów planu rozwoju i sposobu ich realizacji, w związku z czym dysponował on stosownym budżetem i czasem na przygotowanie planu. Przyjęto, że na etapie weryfikacji PR przez MSAP nie będą dokonywane powtórne w stosunku do tych przeprowadzonych przez wykonawcę diagnozy i analizy potrzeb. Na tym etapie swego rodzaju ewaluacji *ex ante* główny nacisk jest położony na ocenę kompletności PR, spójności wewnętrznej dokumentu, w tym głównie logicznego połączenia poszczególnych elementów PR oraz adekwatności proponowanych celów i działań do potrzeb przedsiębiorców i ich pracowników. W ten sposób weryfikowano także to, czy konstrukcja PR pozwala na późniejsze badania ewaluacyjne w ramach badań *action research*.

Do obszarów weryfikacji PR włączono trzy zasadnicze elementy:

1. Analizę kompletności przygotowanego PR, w trakcie której weryfikowano kompletność planów rozwoju w konfrontacji z minimalnym zakresem PR określonym w umowie z wykonawcą.
2. Analizę spójności wewnętrznej dokumentu i adekwatności – jej podstawą była analiza relacji logicznych pomiędzy elementami PR zawartymi w minimalnym zakresie planu rozwoju i ujętymi na schemacie oparta na ocenie, czy kolejne elementy opisane w planie rozwoju logicznie wynikają z poprzednich (patrz rys. 2.4) i czy można uznać, że zaplanowane działania są adekwatne do potrzeb przedsiębiorcy.

**Rysunek 2.4. Elementy planu rozwoju i relacje między nimi poddawane weryfikacji**



Źródło: opracowania własne.

<sup>14</sup> A. Surdyk, *Metodologia action research i techniki komunikacyjne w glottodydaktyce*, [w:] I. Kamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Zaśko-Zielińska (red.), „Język a komunikacja”, 2006 nr 12; *Oblicza komunikacji*, Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej Tertium, s. 912–923, <https://repozytorium.amu.edu.pl/jspui/bitstream/10593/1584/1/Metodologia%20action%20research%20i%20techniki%20komunikacyjne%20w%20glottodydaktyce.pdf> (dostęp 28.02.2014).

<sup>15</sup> A. Chrostowski, D. Jamielniak (2008), *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1 (131).

<sup>16</sup> J. Fazlagić, *Metoda Action Research*, „Edukacja i Dialog”, 2008 nr 10.

<sup>17</sup> M. Zawicki, *Założenia ewaluacji on-going projektu Instrument Szybkiego Reagowania w formule Action Research*, MSAP UEK w Krakowie, Kraków 2011.

3. Analizę spójności wewnętrznej dokumentu i adekwatności PR na podstawie wywiadów telefonicznych z przedsiębiorcami. W której główny nacisk położono na zweryfikowanie, czy dokonana w PR diagnoza, zidentyfikowane problemy kluczowe oraz potrzeby przedsiębiorcy i pracowników w zakresie usług szkoleniowych, doradztwa i outplacementu odzwierciedlają percepcję przedsiębiorcy. Biorąc pod uwagę, że włączenie przedstawicieli przedsiębiorcy w proces identyfikacji problemów i definiowania celów i sposobów ich realizacji jest podstawą adekwatności PR, przyjęte kryteria miały na celu wzmocnienie procesu włączania beneficjentów do przygotowywania PR i – w dalszej perspektywie – skuteczności Instrumentu Szybkiego Reagowania.

Przyjęto, że po podsumowaniu uzyskanych punktów w ramach elementów 2 i 3 warunkiem dla rekomendowania PR do realizacji jest jednocześnie:

- uzyskanie przez PR powyżej 75% wszystkich możliwych do uzyskania punktów,
- uzyskanie min. 75% punktów dla elementu 2,
- uzyskanie min. 75% punktów dla elementu 3,
- uzyskanie min. 75% punktów łącznie w pytaniach określonych jako kluczowe<sup>18</sup>.

W przypadku niespełnienia jednego z powyższych warunków PR nie otrzymywał rekomendacji dla wdrażania w przedłożonym kształcie, w związku z czym postulowano dokonanie poprawy planu rozwoju zgodnie z uwagami zawartymi w formularzu oceny i przedłożenie do powtórnej oceny.

Aby realizacja wsparcia przebiegała szybko, zgodnie z obietnicą zawartą w nazwie, eksperci oceniający plany rozwoju wraz z PARP dokonywali oceny przedłożonych planów rozwoju w ciągu 10 dni roboczych. Dla usprawnienia obiegu informacji stosowano wymianę dokumentów drogą elektroniczną, zaś wersje papierowe przesyłane pocztą podążały śladem korespondencji mailowej. W okresie spiętrzenia prac, szczególnie w III i IV naborze, sprawna realizacja tego założenia wymagała zaangażowania większej liczby ekspertów tak, aby ich ograniczenia czasowe nie opóźniały procesu dokonywania ocen. Łącznie po stronie MSAP w ocenach planów rozwoju uczestniczyło 23 ekspertów oraz dwóch ekspertów koordynujących pracę.

W toku realizacji projektu modyfikowano kryteria oceny. Modyfikacje objęły w szczególności dodanie oceny okresu wdrażania planów rozwoju, dogłębnej oceny adekwatności usług do zdiagnozowanych potrzeb oraz wyodrębnienie kryteriów kluczowych (w tym kwantyfikacji celów).

### **2.3.3. Badania wdrażania planów rozwoju realizowane w formule *action research***

Gromadzenie i syntezy wiedzy w ramach badań terenowych podporządkowane było celom organizacyjnego uczenia się usytuowanym na trzech poziomach:

- bieżącego korygowania sposobu wdrażania planu rozwoju w sytuacji dostrzeżonych lub zgłoszonych przez przedsiębiorców problemów,
- usprawniania sposobu organizacji wsparcia w przedsiębiorstwach na kolejnych etapach realizacji projektu,
- budowanie korpusu wiedzy na potrzeby instytucjonalizacji ISR jako formuły systemowego wsparcia polskich przedsiębiorstw, czyli przyszłych interwencji szybkiego reagowania.

Celom tym podporządkowano dwustopniowy system ewaluacji:

- badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju,
- badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju..

Badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju miało formę bezpośrednich wizyt w przedsiębiorstwach, które otrzymały wsparcie. Obejmowało ono wywiad bezpośredni z przedstawicielem przedsiębiorcy odpowiedzialnym za wdrażanie planu rozwoju w przedsiębiorstwie oraz – w zależności od stopnia zaawansowania realizacji usług – wywiady bezpośrednie z wybranymi uczestnikami usług szkoleniowych, doradztwa dla pracowników i doradztwa dla przedsiębiorcy<sup>19</sup>.

Przedmiotem badań były:

- ocena procesu rekrutacji,
- ocena procesu przygotowania planu rozwoju, w tym współpracy z wykonawcą,
- ocena procesu wdrożenia planu rozwoju,
- ocena skuteczności i użyteczności planu rozwoju, w tym realizacji i barier w realizacji celów planów rozwoju oraz niezaplanowanych korzystnych i niekorzystnych efektów,
- ocena adekwatności ISR do potrzeb polskich przedsiębiorców.

<sup>18</sup> Dotyczyły one wynikania zaplanowanych usług z potrzeb przedsiębiorcy, mierzalności efektów planów rozwoju, intensywności i czasu realizacji usług oraz opisu proponowanych produktów.

<sup>19</sup> Ze względu na podporządkowanie tego badania celowi ewentualnego korygowania wdrożenia planu rozwoju i jednocześnie krótkotrwałość realizacji usług przyjęto zasadę, że istotniejsze jest złożenie sprawozdania przed zakończeniem wdrożenia niż objęcie badaniem uczestników wszystkich usług.

Uczestnicy usług byli pytani o ocenę poszczególnych aspektów organizacyjnych usług szkoleniowo-doradczych oraz przydatności i zadowolenie z uczestnictwa.

Badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju także realizowane było we wszystkich podmiotach, które otrzymały wsparcie (badania zostały zrealizowane do końca kwietnia 2014 r.) w terminie od kilku tygodni do kilku miesięcy po zakończeniu wdrożenia. Wywiady realizowano z reguły z osobami, które ankietowane były w pierwszym badaniu, z tym że w przypadku oceny szkoleń dla uzyskania wiedzy o efektach nabytych kompetencji pracowników odpowiedzi udzielał przełożony uczestnika szkolenia.

Zakres przedmiotowy drugich badań objął:

- ocenę skuteczności realizacji celów planu rozwoju,
- ocenę sprawności procesu wdrażania,
- ocenę użyteczności planu rozwoju,
- ocenę korzyści w zestawieniu z nakładem pracy i wysiłku przedsiębiorcy,
- ocenę ogólną ISR.

Usługi szkoleniowo-doradcze były oceniane pod kątem ich użyteczności do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Na potrzeby dobrego rozeznania w problemach przedsiębiorstwa przyjęto regułę, że badania w przedsiębiorstwach realizuje ten sam ekspert MSAP, który dokonywał weryfikacji i rekomendował do wdrożenia plan rozwoju.

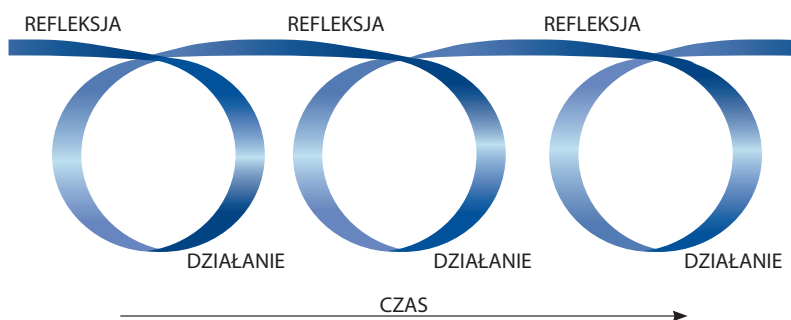
Adresatami sprawozdań z badań byli PARP i wykonawca. Przesyłano je w formie elektronicznej. Każde z nich, poza szczegółowymi wypowiedziami ankietowanych, zawierało także ilościowe podsumowanie sformułowanych ocen oraz wnioski z badań i rekomendacje dotyczące postulowanych modyfikacji w sposobie realizacji wsparcia w kolejnych przedsiębiorstwach. W przypadku potrzeby szybkiej interwencji eksperti kontaktowali się z PARP bezpośrednio.

## 2.4. Organizacyjne uczenie się w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania

Układ wdrożeniowo-instytucjonalny projektu ISR zakłada ścisłą współpracę trzech podmiotów – Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, MSAP i wykonawcy. Choć więc są to organizacyjnie odrębne podmioty, to proces organizacyjnego uczenia się zdaje się dotyczyć całego systemu ISR. Centralne miejsce przypada oczywiście Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, jednak co najmniej użyteczne wydaje się powierzenie specyficznych funkcji partnerom instytucjonalnym, którzy dysponują specyficznymi kompetencjami. Równie ważnym okazuje się włączenie beneficjentów wsparcia do formułowania zaleceń dotyczących potencjalnych usprawnień. Wymiana wiedzy i organizacyjne uczenie się pozwalają nazwać cały projekt ISR jako system uczący się, w którym umiejętność kreowania, nabywania i przekazywania wiedzy, a także zmiany zachowań organizacyjnych odbywają się w taki sposób, aby modyfikacje te były odzwierciedleniem nowej wiedzy i sposobu, w jaki jest rozumiana (Garvin 1993)<sup>20</sup>.

ISR zaplanowano jako projekt długofalowy opierający się na sekwencyjnym, iteracyjnym dochodzeniu do optymalnych rozwiązań (w zastanych ramach organizacyjnych i instytucjonalnych). Podstawą bowiem uczenia się, podkreślaną w konstruktywistycznym nurcie badań nad tym procesem (Olejniczak 2012)<sup>21</sup>, są sprzężenia zwrotne pomiędzy działaniem a refleksją. Istotę cykliczności planowania i działania oddawać może poniższy schemat.

Rysunek 2.5. Sprzężenia zwrotne pomiędzy działaniem i refleksją



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Blackman (2003), *Project Cycle Management*, Tearfund, Teddington.

Wprowadzone modyfikacje rzutują zarówno na adekwatność pomocy do potrzeb przedsiębiorców w związku z różnym stopniem zagrożenia skutkami spowolnienia gospodarczego, jak również, co pokazują wyniki badań, na ocenę użyteczności wsparcia formułowaną przez przedsiębiorców.

<sup>20</sup> D.A. Garvin, *Building a learning organization*, "Harvard Business Review", lipiec–sierpień 1993, s. 78–91.

<sup>21</sup> K. Olejniczak, *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.

Dla zdiagnozowania ewentualnych zagrożeń w realizacji wysokiej jakości wsparcia i przeciwdziałania im zorganizowano system gromadzenia i wymiany informacji, którego elementy opisano wcześniej. Na uwagę zasługuje, że ostatecznie wszystkie informacje były przekazywane do PARP, co dla uczynienia z nich użytku wymagało zorganizowania zespołu o wysokich kompetencjach analitycznych, odpowiednich kwalifikacjach i wysokiej motywacji do podejmowania inicjatyw ukierunkowanych na modyfikowanie, w razie potrzeb, sposobu wdrażania usług.

Poza systemem gromadzenia, analizowania i akceptowania bądź odrzucania w przedłożonym kształcie sprawozdań napływających od wykonawcy (WYG) i instytucji partnerskiej (MSAP) przedstawiciele PARP intensywnie wykorzystywali kanały bezpośredniego kontaktu w ramach:

- regularnych spotkań Komitetu Sterującego powołanego przez wykonawcę, na których podejmowano negocjacje dotyczące strategicznych kwestii i uwarunkowań realizacji przez wykonawcę zapisów umowy,
- doraźnych uzgodnień, w tym z partnerem odpowiedzialnym za komponent ewaluacyjny, ukierunkowanych na dostosowanie bodźców do modyfikowania poszczególnych elementów wdrażanego wsparcia,
- doraźnych uzgodnień o charakterze operacyjnym z wykonawcą usług.

Do najważniejszych wdrożonych modyfikacji w trakcie trwania projektu zaliczyć można:

- w obszarze rekrutacji:
  - oparcie procesu rekrutacji przedsiębiorstw na wynikach badań realizowanych w komponencie wdrożeniowym – w III i IV naborze w taki sposób, że przedsiębiorstwa z branż uznanych za najbardziej zagrożone i posiadające struktury organizacyjne na terenie województw o najwyższej stopie bezrobocia otrzymywały punkty preferencyjne,
  - zautomatyzowanie wyliczania niektórych wskaźników,
  - opracowanie broszury informacyjnej wraz z precyzyjnym wskazaniem, które pozycje ze sprawozdań finansowych i w jaki sposób należy wprowadzać do formularza aplikacyjnego – w zależności od używanego standardu rachunkowości,
  - złagodzenie niektórych kryteriów naboru w odniesieniu do dynamiki kwartalnej niektórych kategorii finansowych,
  - wydłużenie możliwego okresu wprowadzania danych do formularza aplikacyjnego,
- w sferze przygotowania planów rozwoju:
  - wzmocnienie wymogu ścisłej analizy i prezentacji potrzeb przedsiębiorcy, aby wykazać, że świadczone usługi zostały zaprojektowane jako odpowiedź na te potrzeby i są do nich adekwatne,
  - zmodyfikowanie kryteriów weryfikacji planów rozwoju – tak, aby uwypuklały znaczenie opisu adekwatności planu rozwoju oraz minimalnego okresu wdrożenia,
- na etapie wdrożenia planów rozwoju:
  - częstsze korzystanie z procedury dokonywania zmian w ramach planów rozwoju w formie przedkładanych suplementów tak, aby zatwierdzenie planu rozwoju nie blokowało dostosowania jego realizacji do zmieniających się okoliczności,
  - zmniejszenie liczby szkoleń „miękkich” (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja, motywacja) na rzecz szkoleń „twardych” (marketing, zarządzanie produkcją, strategie sprzedaży),
  - wydłużenie okresu realizacji planu rozwoju tak, aby obejmował on min. 3-miesięczny okres wdrażania.

Wyniki badań ewaluacyjnych realizowanych w przedsiębiorstwach, które zostaną zaprezentowane w kolejnych rozdziałach potwierdzają wartość wiedzy i jej związek ze sprawnością działań organizacji. Wiele aspektów wsparcia ocenianych było lepiej w kolejnych naborach, choć pojawiły się także elementy oceniane gorzej. Każde to zwrócić uwagę na uczenie się osiągnięcia rezultatów zadowolających, a nie najlepszych przy danym poziomie kosztów oraz na konieczność budowania mechanizmów zapobiegających obniżaniu aspiracji. Szeroka interakcja z interesariuszami, spojrzenie na problemy z odmiennych perspektyw oraz poddawanie swoich działań refleksji to kluczowe cechy organizacji uczącej się, którym podporządkowane muszą być interwencje publiczne z ambicją wywołania pozytywnych efektów w sferze realnej gospodarki.

## Podsumowanie

Instrument Szybkiego Reagowania zaprojektowano jako system reagujący na tego rodzaju zmiany gospodarcze, które mogą generować zagrożenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw, a negatywne tego skutki powodują zbyt wysokie koszty społeczne i gospodarcze, żeby można tę sytuację zaakceptować. Wsparcie udzielane przedsiębiorcom w ramach ISR jest więc swego rodzaju profilaktyką ukierunkowaną na zapobieganie, a nie leczenie skutków zaniechania działania, które mogłoby zostać podjęte przy pierwszych symptomach zagrożenia. Zakłada dogłębną diagnozę gospodarki i przełożenie jej wyników na informację o potrzebie wsparcia w przekroju branżowym. W efekcie otrzymujemy wiedzę na temat działań gospodarki narodowej, które wymagają interwencji w największym stopniu. Udzielając wsparcia, trzeba czynić starania, aby owo wsparcie było skuteczne i podlegało rzetelnej ocenie. Wymogom organizacyjnego uczenia się poddano zatem implementacyjny komponent ISR, planując w ramach komponentu ewaluacyjnego staranne bieżące monitorowanie efektów gospodarczych oraz sprawności działań wdrożeniowych. Cykliczność i długookresowy horyzont realizacji projektu, a także odpowiednie zorganizowanie przez PARP systemu gromadzenia i wymiany informacji o sposobie i postępach realizacji projektu umożliwiły podnoszenie sprawności diagnostycznej i implementacyjnej udzielanego wsparcia.





### 3. Skuteczność i efektywność wsparcia przedsiębiorstw w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania – uwagi o pomiarze celów i efektów interwencji publicznych

#### Wprowadzenie

Przesłanką wyodrębnienia komponentu ewaluacyjnego w ramach projektu ISR była troska o zapewnienie wysokiej efektywności i skuteczności wsparcia firm uczestniczących w projekcie. W niniejszym rozdziale dokonano przeglądu wyników badań terenowych oraz analizy innych zgromadzonych danych, koncentrując się na aspektach skuteczności i efektywności wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach. Realizację badań odnoszących się do jakości udzielanego wsparcia w ramach projektu ISR zaplanowano jako proces charakteryzujący się:

- czynnym włączeniem przedsiębiorców do wskazywania potencjalnych obszarów usprawnienia organizacji wsparcia,
- cyklem planowania, obserwacji i refleksji, realizowanym w taki sposób, aby kolejne odsłony wsparcia były efektem organizacyjnego uczenia się,
- neutralnością względem podziałów paradygmatycznych, a także wykorzystaniem metod ilościowych oraz jakościowych z wykorzystaniem wszelkiego rodzaju danych, które umożliwiają organizacyjne uczenie się.

Wnioski, które zaprezentowano odnoszą się do praktyki uczenia się i nabywania wiedzy przez uczestników projektu, dzięki czemu można dokonywać usprawnień organizacyjnych. W odniesieniu do skuteczności zwracamy uwagę na osiągnięty w ten sposób postęp w realizacji celów projektu, bariery w ich osiągnięciu, jak również na kwestię reinterpretacji celów ukierunkowaną na uzyskiwanie coraz wyższej użyteczności przez beneficjentów ISR. W przypadku analizy efektywności, tj. relacji korzyści do kosztów skoncentrowano się na opisie sposobów ich szacowania, zwracając uwagę na długookresowy charakter korzyści, które osiągają przedsiębiorcy i gospodarka. Z tym jednak wiąże się brak możliwości pełnego ich ujęcia w czasie trwania projektu i konieczność ich monitorowania w okresie po zakończeniu realizacji obecnej jego edycji. Dlatego też przedstawiono szersze spektrum zagadnień oddziałujących na koszty i korzyści projektu, których próby oszacowania podjęto, w tym ocenę relacji nakładów i efektów wdrażanych usług dokonaną przez samych przedsiębiorców.

Zarówno podejście do interpretacji celów projektu, jak i skonstruowanie systemu monitorowania i ewaluacji efektów ISR w długim okresie, a także ujmowanie ich z wielu punktów widzenia i perspektyw badawczych uznać można za swego rodzaju dobre praktyki warte przedstawienia w niniejszym opracowaniu. Istotne są bowiem wnioski płynące z programu, a dotyczące wdrażania tego rodzaju instrumentów w przyszłości. Rekomendacje stąd płynące przedstawiono w ostatnim rozdziale publikacji.

Niniejszy rozdział składa się z dwóch zasadniczych części i podsumowania. W pierwszej części przedstawiono analizę skuteczności realizacji projektu na trzech poziomach wyznaczonych celami ISR – na poziomie rezultatów, realizacji celów planu rozwoju oraz osiągnięcia celu głównego ISR, który określono jako złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego. W drugiej części rozdziału przedstawiono sposoby szacowania kosztów, korzyści i relacji między nimi w zależności od zakresu dostępnych danych oraz przygotowania do ich pełnego ujęcia w dłuższym okresie.

Wnioski z badań, przedstawione w niniejszym rozdziale, a także w rozdziałach kolejnych obejmują prawie 80% przedsiębiorstw. Proces ewaluacji bowiem jeszcze się nie zakończył, gdyż w wielu przedsiębiorstwach z ostatniego naboru w chwili oddawania publikacji do druku trwało wdrażanie planów rozwoju. Dla przedstawienia wniosków korzystano z wyników badań terenowych zrealizowanych w 164 przedsiębiorstwach w trakcie i 78 – po zakończeniu wdrażania planów rozwoju. Ze względu na niewielką liczbę mikroprzedsiębiorstw są one ujmowane w analizie łącznie z małymi przedsiębiorcami pod wspólną nazwą „małe”. Przedsiębiorstwa zaliczane do produkcyjnych obejmowały działy gospodarki narodowej o kodach PKD 10–37, przedsiębiorstwa handlowe – kody o numerach 45–47, zaś usługowe 41–43 i 49–94. Występujące w niektórych tabelach analitycznych „branże zagrożone” oznaczają 12 działów gospodarki narodowej, które zostały zidentyfikowane w ramach komponentu monitorującego jako w największym stopniu zagrożone upadłością. Z kolei „przedsiębiorstwa podwójnie zagrożone” oznaczają 12 przedsiębiorstw ze wspomnianych branż, które dodatkowo miały struktury organizacyjne w województwach o najwyższym stopie bezrobocia.

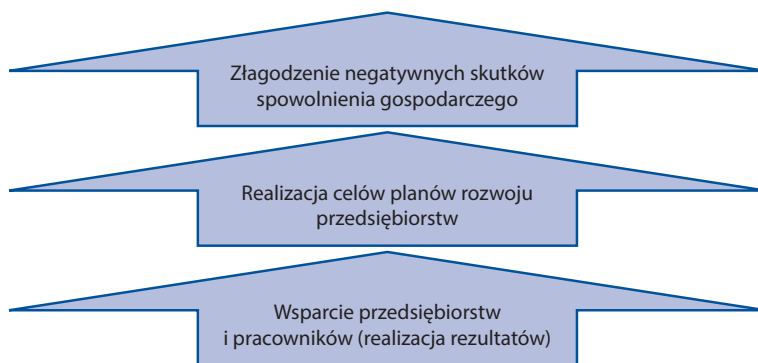


### 3.1. Skuteczność realizacji projektu Instrument Szybkiego Reagowania

Stosując interpretację powszechnie stosowaną w prakseologii, skuteczność będziemy definiowali jako relację zaplanowanych celów i osiągniętych efektów. Działaniem skutecznym nazwiemy takie, które prowadzi do zamierzonego skutku wyznaczonego uprzednio jako cel. Jeżeli realizacja celu ma charakter stopniowalny, to miarą skuteczności będzie miara zbliżenia się do tego celu albo stworzenie możliwości osiągnięcia celu w przyszłości. Stopniowalność tej wielkości jest więc wyznaczona poprzez stosunek osiągniętego do spodziewanego celu.

Analiza spełnienia kryterium skuteczności realizacji projektu ISR wymaga uprzedniego odtworzenia celów projektu. Cele mają strukturę hierarchiczną, którą można ująć w formie poniższego schematu (rys. 3.1). Celem udzielenia wsparcia (wyselekcjonowanym) przedsiębiorstwom i (ich) pracownikom jest złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego, a procesem pośredniczącym w realizacji tej pary celów jest przygotowanie i wdrożenie planu rozwoju przedsiębiorstwa.

Rysunek 3.1. Struktura celów ISR



Źródło: opracowanie własne.

Odwołując się do powyższego schematu, w niniejszym rozdziale przedstawiono wyniki odpowiedzi na pytania:

1. Czy i w jakim stopniu zrealizowano cele w postaci wsparcia przedsiębiorstw rozumiane jako realizacja ilościowych rezultatów określonych we wniosku (rezultaty ISR)?
2. Czy i w jakim stopniu udało się zrealizować cele planów rozwoju (PR) odnoszące się do sytuacji przedsiębiorstw i pracowników (cele PR)?
3. Czy realizacja celu wsparcia określonej liczby beneficjentów i wsparcia osiągnięcia ich celów przyczyniła się do złagodzenia negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego (złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia)?

#### 3.1.1. Ocena skuteczności realizacji rezultatów projektu Instrument Szybkiego Reagowania

W projekcie ISR założono osiągnięcie 10 rezultatów – tzw. „rezultatów twardych” wraz ze skwantyfikowanym poziomem ich osiągnięcia, z których 5 odnosi się bezpośrednio do komponentu implementacyjnego – szkoleniowo-doradczego ISR<sup>1</sup>:

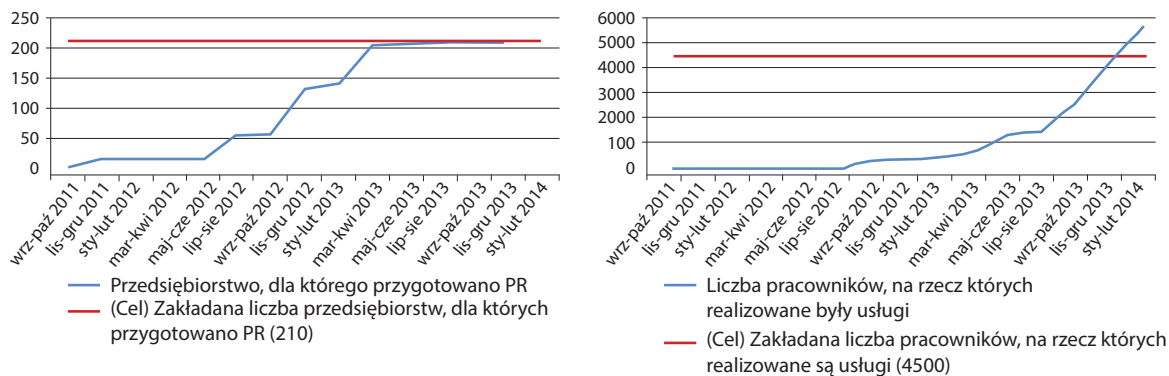
1. 200 przedsiębiorstw zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacyjnych otrzyma indywidualny PR, w tym wsparcie szkoleniowo-doradcze,
2. 10 przedsiębiorstw zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego lub zmiany gospodarczej otrzyma indywidualny PR, w tym wsparcie szkoleniowo-doradcze,
3. 4 000 pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami procesów restrukturyzacyjnych zostało objętych działaniami szybkiego reagowania,
4. 500 pracowników zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego lub zmiany gospodarczej zostało objętych działaniami szybkiego reagowania,
5. co najmniej 80% beneficjentów projektu podniesie swoje kwalifikacje zawodowe lub zdobędzie nowy zawód albo przebranżowi się.

Cel, jakim było udzielenie wsparcia przedsiębiorstwom i pracownikom, jest zatem złożony z kilku celów częściowych, które łącznie można zapisać jako zrekrutowanie do projektu, przygotowanie planów rozwoju oraz jego wdrożenie w co najmniej 210 przedsiębiorstwach i dla 4 500 pracowników tych przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Efekty usług outplacementowych nie są przedmiotem weryfikacji z uwagi na ich wdrożenie jedynie w jednym przedsiębiorstwie i to w ostatniej fazie realizacji projektu (luty 2014 r.), zatem jego efekty nie są jeszcze widoczne.

<sup>2</sup> Gdyby potraktować odrębnie realizację tych rezultatów, to przedsiębiorstw należących do kategorii zagrożonych negatywnymi skutkami spowolnienia gospodarczego było 12 – przyznano im w trakcie rekrutacji preferencyjne punkty na podstawie ich przynależności do

Rysunek 3.2. Liczba przedsiębiorstw, dla których przygotowano PR oraz liczba pracowników, na rzecz których realizowano usługi



Źródło: opracowanie własne na podstawie sprawozdań wykonawcy.

Analiza procesu zrealizowanego wsparcia wskazuje, że cel w postaci wsparcia udzielonego 210 przedsiębiorstwom osiągnięto w okresie lipiec–sierpień 2013 r. (patrz lewa część rysunku 3.2. – wyraźnie tu widać przygotowywanie PR w kolejnych 4 naborach). W przypadku pracowników przedsiębiorstw, którym udzielono wsparcia, granicę 4 500 osób (i 9 000 uczestników wszystkich usług adresowanych do pracowników przedsiębiorstw) przekroczone na przełomie 2013 i 2014 r. Na koniec lutego 2014 r. w projekcie ISR osiągnięto wartość 5 980 osób, dla których rozpoczęto realizację wsparcia, co oznacza, że na dwa miesiące przed zakończeniem realizacji usług zagwarantowano, pod warunkiem ukończenia uczestnictwa przez wszystkie osoby, że zakładany rezultat zostanie przekroczony o ponad 30% (patrz prawa część rysunku 3.2). Z postępu rzeczowego projektu wynika zatem, że łącznie cele zoperacjonalizowane jako rezultaty oznaczone wyżej numerami 1, 2, 3 i 4 osiągnięto.

Rezultat nr 5 przewidywany do osiągnięcia w ramach projektu odnosi się do całego wachlarza potencjalnych efektów usług szkoleniowych i doradczych. Z usług outplacementowych (nowy zawód i przebranżowienie się) przedsiębiorstwa, poza jednym przypadkiem, nie skorzystały. Analiza osiągania rezultatów ogranicza się zatem do rezultatu w postaci podniesienia kwalifikacji zawodowych. Z analizy zestawienia wyników testów kompetencyjnych szkolonych pracowników wnosić można, że zakładany poziom realizacji rezultatu został osiągnięty z nadstatkiem. Spośród 8 685 testów wypełnionych po zrealizowaniu usług do końca stycznia 2014 r. prawie 99 procent wskazywało na zwiększenie wiedzy pracowników po zrealizowaniu usług. Przy tym zdecydowana większość beneficjentów odpowiedziała na więcej niż 80% pytań, odnotowując przy tym ponad 15-procentowy przyrost wiedzy.

Tabela 3.1. Wsparcie w ramach ISR jako ułatwienie przedsiębiorcom dostosowania się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej

	Ogółem	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabory		
		produkcja	usługi	handel	małe	średnie	duże	1.	2.	3.
brak odpowiedzi	1%	3%	0%	0%	0%	3%	0%	0%	0%	3%
zdecydowanie nie	1%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	4%	0%
raczej nie	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ani nie, ani tak	15%	15%	13%	20%	13%	17%	15%	40%	15%	11%
raczej tak	58%	52%	60%	67%	25%	61%	62%	50%	63%	54%
zdecydowanie tak	24%	30%	23%	13%	63%	17%	24%	10%	19%	32%
N	78	33	30	15	8	36	34	10	27	37

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Oprócz „twardych” rezultatów projekt ISR zakładał osiągnięcie rezultatów „miękkich”: utrwalenia w świadomości menedżerów z przedsiębiorstw objętych wsparciem korzystnego wizerunku ISR jako skutecznie wspierającego przedsiębiorstwa oraz postrzegania ISR jako adekwatnego narzędzia reagowania publicznego przez min. 50% uczestników projektu. Analiza rozkładu odpowiedzi na pytanie dotyczące wizerunku i adekwatności projektu potwierdza skuteczność realizacji obu tych celów (tabela 3.1). Aż 82% przedsiębiorców stwierdziło, że ISR ułatwia przedsiębiorstwom dostosowanie

zagrożonych branż i posiadania struktur organizacyjnych w województwach zagrożonych wysokim bezrobociem. Wsparcie otrzymało łącznie 397 ich pracowników.

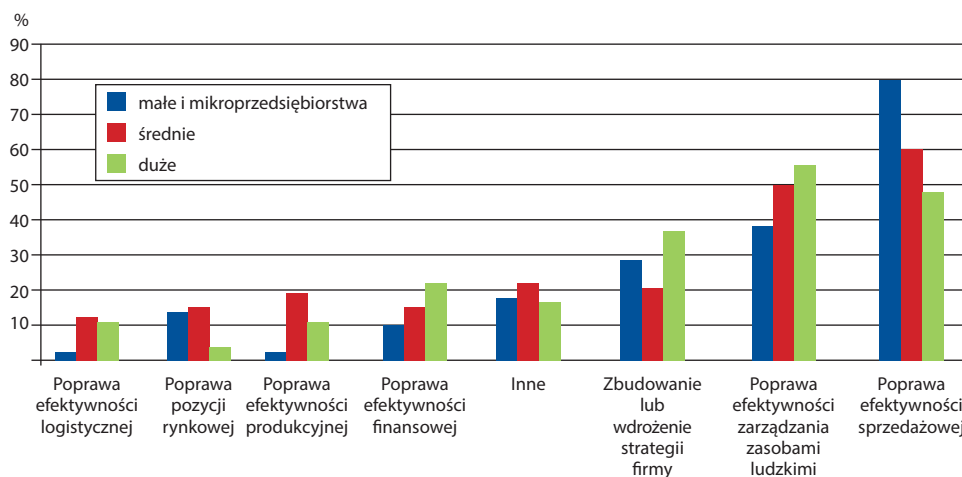
się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej, przy czym odpowiedź „zdecydowanie tak” wskazało 24% respondentów. Największy odsetek odpowiedzi twierdzących odnotowano w przedsiębiorstwach produkcyjnych, nieco mniejszy kolejno w usługach i handlu. Najbardziej zdecydowani w swojej pozytywnej ocenie byli mikro- i mali przedsiębiorcy. Nieco lepiej ten aspekt projektu ocenili przedsiębiorcy z branż zidentyfikowanych jako zagrożone (jakkolwiek mamy tu jedynie 8 przedsiębiorstw). Interesujące, że odsetek odpowiedzi pozytywnych zwiększał się z naboru na nabór – o ile przedsiębiorcy z 1. naboru wyrażali bardziej stonowane opinie, o tyle przedsiębiorcy z 3. naboru byli bardziej entuzjastyczni (najkorzystniej dla projektu wypadają wypowiedzi przedsiębiorców z 4. naboru, ale tu, do połowy lutego 2014 r. przeprowadzono odpowiednie badania jedynie w 4 z nich). Potwierdza się tym samym spostrzeżenie, że dynamiczny charakter projektu – w którym mechanizmy wdrożeniowe modyfikowane są z naboru na nabór – skutkuje coraz lepszym jego odbiorem przez beneficjentów.

Przedsiębiorcy odpowiadający na pytanie o adekwatność ISR do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach w 83% odpowiedzieli, że tak, przy czym przedsiębiorcy z branż i regionów zagrożonych częściej udzielali odpowiedzi twierdzących.

### 3.1.2. Realizacja celów planów rozwoju

W warunkach spowolnienia gospodarczego duże przedsiębiorstwa oraz firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w odmienny sposób odczuwają jego skutki i na nie reagują. Dlatego można było oczekiwać, że zdiagnozowane w ramach ISR problemy beneficjentów, podobnie jak i propozycje prowadzonych działań restrukturyzacyjnych będą się znacząco różnić ze względu na wielkość podmiotów. Wśród małych i mikroprzedsiębiorstw zdecydowanym priorytetem w ramach ISR było poprawienie efektywności sprzedażowej. Ten cel wskazało aż 80% przedsiębiorców, natomiast drugi co do częstotliwości występowania cel – poprawę efektywności zarządzania zasobami ludzkimi (dalej: ZZZ) – wybrało zaledwie 39% beneficjentów z tej kategorii. Można więc zaryzykować postawienie tezy, że dla mniejszych firm zarządzanie personelem – z uwagi na łatwiejszy kontakt z kierownictwem – stanowiło mniej istotny problem lub też, że są one w mniejszym stopniu świadome istotności tego problemu. Tymczasem dla dużych firm najważniejszym celem było właśnie poprawienie efektywności ZZZ (56%), natomiast zwiększenie efektywności sprzedażowej pojawiło się jako cel PR w mniej niż połowie przedsiębiorstw z tej grupy (48%).

Rysunek 3.3. Cele PR według wielkości przedsiębiorstw



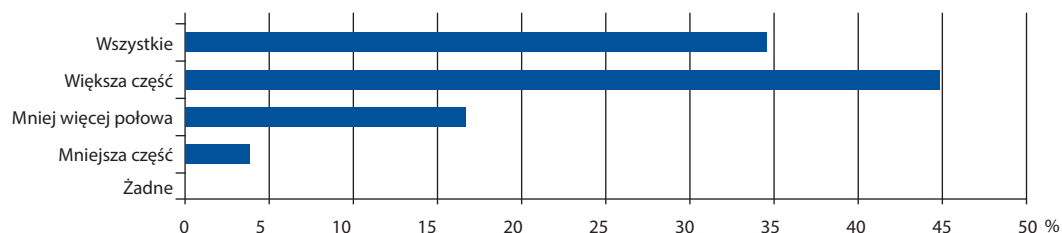
Źródło: opracowanie własne na podstawie dokumentacji projektowej.

Analiza celów PR według branż uczestników projektu prowadzi do wniosków zgodnych z oczekiwaniami. Firmy, których głównym obszarem działalności jest handel, znacznie częściej niż inne przedsiębiorstwa wskazywały na cel poprawienie efektywności sprzedażowej (70%) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (55%), szczególnie w zakresie działu sprzedaży. Z kolei wśród firm produkcyjnych ważnym, choć nie dominującym celem, była poprawa efektywności produkcyjnej (27% wskazań). Cele PR wśród przedsiębiorstw z branż zagrożonych oraz przedsiębiorstw podwójnie zagrożonych nie odbiegały znacząco od pozostałych firm: dominowała poprawa efektywności sprzedażowej (odpowiednio – 60% i 58% wskazań) oraz poprawa efektywności ZZZ (43% i 50% wskazań).

Podczas badań terenowych przedsiębiorcy byli pytani zarówno o osiągnięte w chwili badania cele i rezultaty PR, jak i o cele i rezultaty, które w ich przekonaniu zostaną osiągnięte w przyszłości. W przypadku tego ostatniego pytania odpowiedzi mają bardzo optymistyczny wydźwięk. Prawie 80% przedsiębiorców po zakończeniu wdrażania planów rozwoju stwierdziło, że należy się spodziewać osiągnięcia większości (45% wskazań) lub wszystkich (35%) celów i rezultatów PR w dalszym horyzoncie czasowym.

Co szósty respondent twierdził, że w przyszłości osiągnie mniej więcej połowę celów i rezultatów, a niecałe 4% przedsiębiorców – że mniejszą część.

**Rysunek 3.4. Cele i rezultaty PR, które zostaną osiągnięte w przyszłości**



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Warto zwrócić uwagę, że żaden z przedsiębiorców nie stwierdził, że w jego firmie nie zostaną osiągnięte żadne cele i rezultaty, co jest niewątpliwie wynikiem bardzo dobrym (rysunek 3.4).

Identyfikacja potencjalnych czynników problemowych w projekcie ISR, które utrudniały realizację celów PR przebiegała nie tylko podczas badań terenowych w przedsiębiorstwach, ale też na etapie wstępnym, podczas oceny planów przez ekspertów. Jak pokazał proces ewaluacji tych dokumentów, problematyczną kwestią było nastawienie samych przedsiębiorców. Większość z nich – co jest rzeczą absolutnie zrozumiałą – pragnęła jak najszybciej skorzystać ze wsparcia w postaci usług doradczych i szkoleniowych, co w niektórych przypadkach wiązało się niestety z pokusą jak najszybszego zaakceptowania PR bez wnikliwej weryfikacji tego dokumentu. W takich przypadkach sam plan rozwoju, który przecież też stanowił bardzo ważny komponent pomocowy w ramach ISR, stawał się mniej efektywny.

Przedsiębiorcy pytani podczas pierwszej wizyty ekspertów o współpracę z wykonawcą podczas przygotowania PR w zdecydowanej większości (93%) oceniali ją jako bardzo dobrą lub raczej dobrą. Nieco mniejszy odsetek zadowolonych ze współpracy uczestników był w przypadku małych i mikroprzedsiębiorstw, w tej grupie 8% respondentów oceniło współpracę jako raczej złą.

Do najważniejszych barier w realizacji celów PR należy wskazać:

- brak relacji partnerskich między wykonawcą a przedsiębiorcą, w niektórych przypadkach pojawiała się próba narzucenia przedsiębiorcy rozwiązań dla niego niekorzystnych (np. w zakresie terminów czy zakresu przedmiotowego usługi),
- asymetria informacyjna – często to wykonawca był jedynym źródłem informacji o projekcie ISR, przedsiębiorca nie analizował dokładnie umowy z PARRP, w rezultacie nie znał swoich praw i nie egzekwował ich w pełni,
- nadmierna biurokracja – uczestnictwo w ISR wiązało się z koniecznością dostarczenia znacznej ilości danych i wypełnienia licznych formularzy,
- terminowość realizacji – tutaj problemy dotyczyły opóźnienia w realizacji usług lub przeciwnie – nacisku na realizację usług wcześniej, w terminach nieodpowiadających przedsiębiorcy,
- postawa samych przedsiębiorców – chodzi głównie o bierność w zakresie współpracy z wykonawcą. Niektórzy przedsiębiorcy jedynie czekali na ofertę wykonawcy. Tymczasem aktywne zaangażowanie przedsiębiorcy i jego pracowników było warunkiem koniecznym (choć niewystarczającym) dla powodzenia projektu. Kwestie te zostaną dokładniej opisane w kolejnym rozdziale.

Przedsiębiorcy pytani o okoliczności, które mogą utrudnić realizację celów i rezultatów PR wskazywali najczęściej, że nie ma takich zagrożeń albo że okres od zakończenia wdrażania PR jest zbyt krótki, żeby móc to stwierdzić. Spośród przyczyn traktowanych jako zagrożenie dla realizacji celów wskazywano najczęściej przyczyny zewnętrzne – ogólny kryzys albo przyczyny specyficzne dla danego sektora – np. konsolidację branży albo niekorzystne regulacje prawne. Po stronie projektu ISR do najczęściej wskazywanych barier należało niedopasowanie celów do potrzeb przedsiębiorstwa, co często okazywało się dopiero na etapie wdrożenia, zbyt wąski zakres usługi – przedmiotowy lub czasowy – tak co do liczby godzin przeznaczanych na zgłębienie danej problematyki, jak również zbyt krótki okres wdrażania PR. Często przedsiębiorcy widzieli przeszkody po swojej stronie – zabieganie, zbyt dużą koncentrację na zasadniczej działalności (szczególnie „w sezonie”) oraz brak należytej staranności w zdefiniowaniu potrzeb na etapie tworzenia PR. Jako zagrożenie wskazywano także fluktuację kadr, która może powodować odpyły przeszkolonych pracowników.

### **3.1.3. Poprawa sytuacji przedsiębiorstw w następstwie realizacji planów rozwoju**

Trzeci analizowany aspekt skuteczności odnosi się do oceny, czy w wyniku wdrożenia planów rozwoju w przedsiębiorstwach i usług w ich ramach doszło do wsparcia przedsiębiorstw i czy można mówić o pozytywnym oddziaływaniu ISR na ich sytuację ekonomiczno-finansową.

Ankietowani przedsiębiorcy potwierdzają, że wiedza, umiejętności i kompetencje, które nabyli podczas realizacji projektu przyczynią się do wzmocnienia przedsiębiorstwa – „tak” lub „zdecydowanie tak” odpowiedziało łącznie 86% przedsiębiorców. Odpowiadając na pytanie o to, czy realizacja planu rozwoju przyczyniła się do rozwiązania problemów przedsiębiorstwa, ankietowani także wypowiadali się pozytywnie (70%), jakkolwiek więcej było tu odpowiedzi ambiwalentnych. Oznaczać to może, że choć szkolenia i doradztwo wzmocniają przedsiębiorstwo, to w niektórych przypadkach mogą odnosić się do problemów, które leżą poza sferą ich oddziaływania. Tym niemniej całościowa ocena przydatności wypada bardzo wysoko – 91% odpowiedzi pozytywnych – co może potwierdzać spostrzeżenie, że w dużej mierze okoliczności uniemożliwiające rozwiązanie problemów przedsiębiorcy sytuują się poza oddziaływaniem projektu, który był postrzegany jako przydatny.

Potwierdza się także prawidłowość, że lepiej oceniany jest projekt przez przedsiębiorców zrekrutowanych w 2. i 3. naborze niż w naborze pierwszym (tabela 3.2). Podkreślić zatem należy istotną rolę procesu uczenia się – zarówno ze strony wykonawcy, jak i Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – w jaki sposób wdrażać usługi w ramach planów rozwoju i które aspekty ich realizacji wymagają poprawy. Bardziej szczegółowo zagadnienie to będzie omówione przy okazji analizy adekwatności i użyteczności ISR.

**Tabela 3.2. Wpływ realizacji Planu Rozwoju na rozwiązanie problemów przedsiębiorstwa**

	Ogółem	Sektor			Wielkość przedsiębiorstwa			Nabory		
		produkcja	usługi	handel	małe	średnie	duże	1.	2.	3.
zdecydowanie nie	1%	0%	3%	0%	0%	3%	0%	0%	4%	0%
raczej nie	4%	3%	0%	20%	13%	3%	6%	0%	4%	8%
ani nie, ani tak	24%	9%	40%	27%	50%	11%	32%	60%	11%	24%
raczej tak	49%	52%	47%	47%	38%	56%	44%	40%	59%	41%
zdecydowanie tak	21%	36%	10%	7%	0%	28%	18%	0%	22%	27%
N	78	33	30	15	8	36	34	10	27	37

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

### 3.1.4. Ukierunkowanie na skuteczność realizacji celu głównego jako przesłanka do podjęcia reinterpretacji rezultatów

Analiza stopnia realizacji rezultatów projektu odnoszących się do wszystkich trzech poziomów celów zwraca uwagę, że na każdym w zasadzie doszło do swoistej reinterpretacji rezultatów w trakcie realizacji projektu ISR:

Na poziomie rezultatów:

- zoperacjonalizowano podział na przedsiębiorstwa zagrożone negatywnymi skutkami restrukturyzacji oraz skutkami spowolnienia gospodarczego z wykorzystaniem wyników badań zrealizowanych w komponencie monitoringowym,
- dodano kryteria realizacji rezultatu dotyczącego podniesienia kwalifikacji poprzez doprecyzowanie, że nie wystarczy różnica między pre-testem i post-testem, ale różnica powinna być co najmniej 15-procentowa, a osiągnięty poziom rozwiązania testów powinien wynosić min. 80%,
- w obliczu ograniczenia finansowania promocji w ISR analizę rezultatu ograniczono do analizy opinii wspartych przedsiębiorstw, traktując priorytetowo opinie beneficjentów.

Na poziomie celów planów rozwoju:

- zdecydowano o bieżącym pomiarze efektów ekonomicznych wdrożenia planu rozwoju na 4. poziomie Kirkpatricka (patrz rozdział 2), a nie tylko na poziomie 3., mimo że wpływ realizacji projektu ma charakter długofalowy i pierwsze oznaki ewentualnej poprawy często mają szansę pojawić się dopiero po zakończeniu projektu – choć zwiększa to wysiłek administrowania usługami, to umożliwia także zgromadzenie istotnych informacji na potrzeby potencjalnej realizacji podobnych przedsięwzięć publicznych w przyszłości.

Działania te w większości uznać można za przejaw nieulegania pokusie drogi „na skróty” i bezrefleksyjnego dążenia do uzyskania zapisanych wartości wskaźników. Skoncentrowano się na najistotniejszych aspektach projektu, tak że poziom realizacji celów niższego rzędu nie przesłonił celu nadrzędnego, jakim było łagodzenie negatywnych skutków zmiany gospodarczej. Oznaczało to konieczność częściowego zrekonstruowania mierników w taki sposób, aby oddawały one istotę rzeczy.

## 3.2. Efektywność wsparcia – wyzwania dla pomiaru

Na potrzeby ewaluacji działań szkoleniowo-doradczych przyjęto najczęściej stosowaną definicję efektywności, zgodnie z którą jest ona rozumiana jako relacja efektów do poniesionych nakładów. Spośród dwóch działań za bardziej efektywne zostanie uznane takie, przy realizacji którego poniesiono niższe koszty, uzyskując podobny efekt lub przy podobnych kosztach uzyskano więcej użytecznych efektów.

Weryfikacja kryterium efektywności wymaga skatalogowania kosztów oraz wyników użytecznych, które nazwano korzyściami (wyniki zmniejszające użyteczność uznamy za składnik kosztów). W projekcie ISR wyodrębniono trzy poziomy korzyści:

1. Korzyści pracowników i przedsiębiorstwa: pracowników – w postaci nabycia wiedzy i kompetencji, które zwiększają efektywność pracy i w związku z tym wartość pracownika. W przypadku przedsiębiorstw korzyścią jest realizacja celów planów rozwoju uzgodnionych z wykonawcą usług oraz uzyskanie dodatkowych nieplanowanych korzyści, związanych z poprawą atmosfery w firmie czy zwiększeniem jej prestiżu.
2. Potencjalnie korzystnym efektem realizacji usług powinna być poprawa sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw w wyniku realizacji usług szkoleniowych i doradczych – co z reguły stanowiło najwyższy poziom celów planów rozwoju.
3. Korzyści publiczne – dotyczące uniknięcia negatywnych konsekwencji upadłości przedsiębiorstwa dla jego kooperantów i innych interesariuszy, a także obejmujące wiedzę, w jaki sposób przewidywać zmiany gospodarcze i potrzeby związane z ochroną przedsiębiorstw i pracowników.

Z drugiej strony korzyści należy zestawić z kosztami. Do kosztów w projekcie ISR zaliczyć należy:

1. Koszty finansowe realizacji komponentu szkoleniowo-doradczego projektu.
2. Koszty po stronie przedsiębiorców, najczęściej mające charakter niefinansowy, związane z czasem poświęconym przez pracowników na: a) czynności administracyjne związane z aplikowaniem do projektu, przejściem procesu rekrutacji oraz zarządzaniem projektem w imieniu przedsiębiorstwa; b) przygotowanie wraz z wykonawcą planu rozwoju; c) uczestnictwo pracowników w usługach szkoleniowych i doradczych oraz inne nieprzewidziane negatywne konsekwencje uczestnictwa w projekcie.

Szacunki dotyczące efektywności projektu oparto na:

- skwantyfikowanej relacji kosztów i korzyści planu rozwoju i poszczególnych usług szacowanej samodzielnie przez przedsiębiorcę,
- analizie efektywności kosztowej polegającej na zestawieniu kosztów realizacji usług z efektami; jej efektem jest ocena, w jakim stopniu zwiększenie wartości usług przekładało się na wyższe oceny różnych aspektów wyników wdrożenia planu rozwoju w przedsiębiorstwie,
- skłonności przedsiębiorcy do udziału w finansowaniu projektu, w tym usług doradztwa dla przedsiębiorcy.

### 3.2.1. Korzyści

Bezpośrednimi korzyściami ISR dla firm były rezultaty świadczonych usług: opracowany plan działań restrukturyzacyjnych firmy zapisany w PR, wzrost kompetencji pracowniczych i kadry zarządzającej dzięki świadczonym usługom szkoleniowym i doradczym. Dodać w tym miejscu należy, że wielu przedsiębiorców, głównie reprezentujących sektor MŚP przyznawało, że gdyby nie uczestnictwo w projekcie ISR, to większość usług doradczych i szkoleniowych nigdy nie miałaby miejsca. Przedsiębiorcy ci nie byli bowiem często w stanie wyasygnować środków na inwestycje w kapitał ludzki swojej załogi. W niektórych przypadkach to właśnie dzięki projektowi pracownicy i menedżerowie w firmie mieli po raz pierwszy okazję przejść szkolenie, a przez to zdobyć nową wiedzę i umiejętności. W rezultacie dostępność programów typu ISR staje się unikalną szansą na nadrobienie zaległości w tym obszarze.

Program pomocowy świadczony w ramach ISR wiązał się często z dość głęboką ingerencją w wewnętrzne sprawy firmy: w metody zarządzania, strategię działania i zależności funkcyjne między poszczególnymi działami i ich pracownikami. Taka ingerencja pociągała za sobą – oprócz planowanych efektów realizacji PR – również nieoczekiwane rezultaty, zarówno pozytywne, jak i negatywne. Do niezaplanowanych pozytywnych efektów należy zaliczyć:

- upodmiotowienie pracowników: wzrost pewności wśród pracowników, wyzwolenie ich kreatywności i samodzielności. Często zauważanym zjawiskiem była zwiększona inicjatywa i motywacja pracowników, twórcze proponowanie nowych rozwiązań w firmie,
- zrozumienie roli inwestycji w kapitał ludzki jako czynnika wpływającego na konkurencyjność firmy i pracownika. Pociągnęło to za sobą zmiany w zakresie polityki dotyczącej zasobów ludzkich firmy (większą uwagę przykładano do doskonalenia umiejętności pracowników), jak i mentalności samych pracowników, którzy zdali sobie sprawę z konieczności ciągłego uczenia się,
- integracja pracowników i zespołów ludzkich: wspólne uczestnictwo w szkoleniach i sesjach doradczych wymusiło współpracę między pracownikami i umożliwiło lepsze poznanie swoich kolegów, podwładnych i przełożonych,



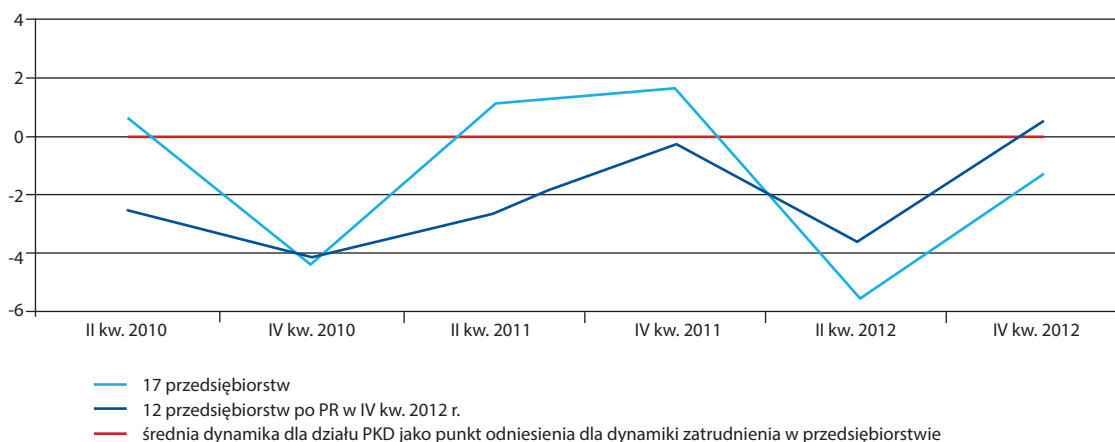
- poprawiony przepływ informacji w firmie: dzięki szkoleniom i doradztwu zarówno kadra zarządcza, jak i szeregowi pracownicy mieli okazję lepszemu zaznajomieniu się ze strategią i sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dodatkowo dzięki pracy w grupach i możliwości lepszemu poznaniu się poprawiono kanały komunikacyjne w przedsiębiorstwach uczestniczących w ISR,
- lepsze zrozumienie słabych i mocnych stron firmy: projekt ISR stanowił często unikalną możliwość spojrzenia na przedsiębiorstwo z zewnątrz, oczami zewnętrznych i bezstronnych ekspertów. Pozwoliło to nie tylko odnaleźć i wyeksponować mocne strony przedsiębiorcy, ale przede wszystkim dostrzec jego mankamenty,
- zdobycie doświadczenia w zakresie pozyskiwania pomocy publicznej, realizacji programów unijnych i współpracy z firmami konsultingowymi,
- poprawa w zakresie PR firmy: udział firm w projekcie ISR był dostrzegany na poziomie lokalnej społeczności, w tym w mediach regionalnych. Rezultatem tego był wzrost prestiżu firmy, poprawienie jej wizerunku wśród klientów i partnerów biznesowych.

Aby w sposób pełniejszy uzyskać odpowiedź na pytanie o to, czy i jak wymienione korzyści wpłynęły na poprawę sytuacji przedsiębiorstw, które uzyskały wsparcie, przeprowadzono quasi-eksperyment, porównując je do wyników ogółu firm w ramach działu gospodarki narodowej<sup>3</sup>. Przeprowadzono analizę dynamiki: a) przychodów ze sprzedaży oraz b) zatrudnienia w grupie eksperymentalnej, czyli w przedsiębiorstwach, które uzyskały wsparcie, z kształtowaniem się analogicznych kategorii w grupie kontrolnej, czyli pozostałych przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą w ramach danego działu gospodarki narodowej. Porównanie tych wielkości w przedsiębiorstwie z danymi dla działu umożliwia weryfikację hipotezy, że od momentu uzyskania wsparcia sytuacja przedsiębiorstw kształtuje się korzystniej niż innych przedsiębiorstw, które działały w podobnych warunkach, ale nie zostały objęte wsparciem<sup>4</sup>.

Z analizy danych wynika, że dynamika kształtowania się przychodów ze sprzedaży w poszczególnych kwartałach w porównaniu z kwartałami poprzedzającymi jest korzystniejsza w przedsiębiorstwach objętych wsparciem w ramach pierwszego naboru, niż średnio w przedsiębiorstwach w odpowiadających im sekcjach PKD. Niestety, ze względu na niską jeszcze liczebność próby przewaga dynamiki przychodów ze sprzedaży w grupie eksperymentalnej nie uzasadnia wnioskowania o pozytywnym wpływie wsparcia publicznego na kształtowanie się przychodów ze sprzedaży.

Analiza kształtowania się zatrudnienia na tle branży (działu/sekcji) ma w zamierzeniu umożliwić weryfikację efektywności wsparcia publicznego w postaci korzyści związanych ze zwiększeniem zatrudnienia. Spośród 12 przedsiębiorstw, w których wsparcie zostało ukończony w II półroczu 2012 r. dynamika zatrudnienia na tle działów, w ramach których prowadzą działalność nie przewyższała w obserwowanym okresie wartości 0, poza ostatnim obserwowanym półroczem – 2012 r. Różnica wyniosła 0,5 punktu procentowego na korzyść przedsiębiorstw, w których ukończono wsparcie usługami szkoleniowo-doradczymi (rysunek 3.5).

**Rysunek 3.5. Dynamika zatrudnienia w przedsiębiorstwach z pierwszego naboru na tle dynamiki zatrudnienia w działach gospodarki narodowej odpowiadających tym przedsiębiorstwom w okresie II półrocze 2009 – II półrocze 2012 r. (różnica wyrażona w pkt proc.)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych o zatrudnieniu w przedsiębiorstwach objętych wsparciem oraz na podstawie danych GUS.

<sup>3</sup> Ponieważ tylko niektóre przedsiębiorstwa przeszły proces selekcji w ramach mechanizmu rekrutacyjnego naszkicowanego w rozdz. II, charakteryzowały się one odmiennymi parametrami ekonomiczno-finansowymi od ogółu przedsiębiorstw. W tej sytuacji dla prawidłowego skonstruowania grupy kontrolnej należałoby pozyskać dane przedsiębiorstw (przed i po interwencji), które albo miały podobne wartości cech stanowiących podstawę selekcji (np. używając techniki *propensity score matching*). Alternatywnie można by porównać wyniki przedsiębiorstw, których parametry ekonomiczne umiejscowiły je tuż pod progiem uprawniającym do skorzystania z pomocy (technika *regression discontinuity design*). Jednak brak możliwości pozyskania z systemu statystyki publicznej danych dla pojedynczych przedsiębiorstw spoza projektu uniemożliwia taką analizę. Zatem, przynajmniej do chwili wypracowania metody gromadzenia danych o wynikach przedsiębiorstw, które nie skorzystały ze wsparcia w ISR, pozostaje nam porównanie sytuacji „naszych” firm z wynikami większych agregatów – jak dział czy sekcja.

<sup>4</sup> Podstawowa trudność to opóźnienie, z jakim dane finansowe przedsiębiorstw są gromadzone, zestawiane i udostępniane przez wykonawcę PARR. Dane, do których mamy możliwość odwołania się, to rok 2012. Oznacza to, że próbę przypisania realizacji planów rozwoju efektów wsparcia w postaci zwiększenia kompetencji menedżerów i innych pracowników można podjąć tylko dla grupy 12 przedsiębiorstw.

Niestety także w tym przypadku, dysponując jedynie danymi dla 12 przedsiębiorstw, nie mamy podstaw do odrzucenia hipotezy o braku wpływu wsparcia na wyniki beneficjentów ISR. Oznacza to, że nie dysponujemy odpowiednią próbą, która umożliwiłaby twierdzenie z odpowiednią dozą pewności, że projekt ISR miał istotny wpływ na zatrudnienie w przedsiębiorstwach, które w II poł. 2012 r. rozpoczęły wdrażanie planów rozwoju w ramach projektu ISR. Dopiero zebranie pełnych danych za rok 2013 umożliwi przeprowadzenie takiej analizy.

### **3.2.2. Koszty wdrażania planów rozwoju i usług szkoleniowo-doradczych**

W strukturze kosztów wyodrębniono: pozycję A obejmującą wydatki związane z kosztami realizacji usług (70% wartości kontraktu); pozycję B – wynagrodzenie dla wykonawcy za skuteczne zarządzanie usługą (19,5% wartości); pozycję C – wynagrodzenie stałe (10% całkowitej ceny brutto) za rekrutację, jej obsługę informatyczną i promocyjną oraz za monitoring sytuacji przedsiębiorstw. Wprowadzenie takiego mechanizmu wynagradzania można uznać za przejaw staranności w zabezpieczeniu interesu publicznego ze strony PARP. Wykonawca (zarządzający usługami) traciłby część wynagrodzenia z części B w sytuacji, gdyby nie wywiązywał się z zobowiązania dostarczenia określonych liczbowo rezultatów. Dodatkowym mechanizmem, który w założeniu zabezpieczyć miał interes publiczny było wprowadzenie do umowy kar pieniężnych za niewykonanie lub nienależyte wykonanie umowy.

Negatywnym aspektem procentowego wskazania części B i C w SIWZ może być jednak brak motywacji do obniżania kosztów w części A. Niższe koszty w tej części musiałyby wpłynąć ujemnie na wynagrodzenie w częściach B i C, ponieważ obliczane są one procentowo od wartości zamówienia. W takiej sytuacji w razie oszczędności wykonawca powinien mieć skłonność do zwiększania liczby beneficjentów objętych usługą, co rzeczywiście nastąpiło. Osobną kwestią jest rozliczenie kosztów zarządzającego usługą na zasadzie płatności za tzw. uczestnikogodzinę. Mechanizm ten mógł być przyczyną, dla której wykonawca naciskał na maksymalizowanie liczebności grup na etapie negocjacji z przedsiębiorcami, co ci często chętnie akceptowali. Na etapie wdrożenia zdarzało się jednak, że wzięcie udziału w szkoleniu przez większość pracowników danego działu utrudniało realizację niektórych funkcji przedsiębiorstwa.

Proces realizacji usług wiązał się także z innymi nieprzewidywanymi negatywnymi konsekwencjami u przedsiębiorców. Choć zjawisko to występowało w znacznie mniejszym natężeniu niż pozytywne nieoczekiwane efekty, to jednak konieczne jest ich wymienienie w celu wykluczenia lub ograniczenia do minimum groźby wystąpienia takich zjawisk w przyszłości. Należy do nich zaliczyć:

- zdecydowanie większe od zaplanowanego obciążenie obowiązkami administracyjnymi, co wiązało się dla przedsiębiorcy z dodatkowymi kosztami,
- ujawnienie i zintensyfikowanie konfliktów wewnętrznych – w niektórych przypadkach doprowadziło do eskalacji konfliktu między pracownikami, a także do pogorszenia atmosfery w miejscu pracy,
- większa roszczeniowość pracowników – był to uboczny, negatywny efekt upodmiotowienia pracowników,
- dodatkowy koszt w postaci urlopów rekompensujących szkolenia w weekendy.

Do elementów zwiększających koszty przedsiębiorstwa, a zatem zmniejszających ocenę efektywności w oczach przedsiębiorców, czyli relacji ich nakładów do efektów wdrożenia PR należały także uciążliwości związane z aplikowaniem do projektu. Niektórzy przedsiębiorcy, szczególnie ci z doświadczeniem w realizacji projektów unijnych zwracali uwagę, że w zakresie danych dotyczących pracowników projekt ISR nie odbiega standardami od innych tego rodzaju projektów. Uciążliwości formalne wiążą się w tym przypadku ze specyfiką danych wymaganych w ramach PO KL. To, co odróżnia projekt ISR od innych form wsparcia, to oparcie procesu naboru na analizie finansowej przedsiębiorstwa (patrz rozdz. II). Warto odnotować, że zakres danych, które przedsiębiorstwa muszą zgromadzić jest dość duży – obejmując 13 pozycji z bilansu, 11 pozycji z rachunku wyników i 1 pozycję ze sprawozdania z przepływów pieniężnych, przy czym dla analizy dynamiki wartości wskaźników część z nich wymaga ujęcia kwartalnego. Do problemów z tego wynikających zaliczono przede wszystkim zaangażowanie zasobów ludzkich i czasowych przedsiębiorcy. Oznaczało to konieczność poświęcania wiele czasu i pracy na przygotowanie niezbędnej dokumentacji. Z tym wiąże się zatem zdecydowanie gorsza ocena procesu rekrutacji przez przedsiębiorstwa małe, o niewielkich zasobach ludzkich, wynikająca z ograniczonych możliwości zaangażowania na potrzeby rekrutacji do projektu takiej ilości czasu, która nie stanowiłaby większego obciążenia dla przedsiębiorstwa. Problemy te zostały opisane szerzej w kolejnym rozdziale.

### **3.2.3. Relacja kosztów i korzyści**

Podczas badań terenowych przedsiębiorcy byli proszeni o ocenę efektywności udzielonej im pomocy. Mieli oni za zadanie przeprowadzić ewaluację każdej z form pomocy (Plan Rozwoju, usługa szkoleniowa, doradztwo dla pracowników i dla przedsiębiorcy) poprzez porównanie korzyści do poniesionych kosztów. Jako poniesione koszty rozumiano zarówno własne nakłady finansowe, jak i nakład pracy oraz czasu pracowników.

Wśród usług oferowanych w ramach ISR zdecydowanie najlepiej oceniana była efektywność szkoleń: 54% uczestników projektu stwierdziło, że ich użyteczność przewyższa poniesione nakłady; dodatkowo 36% przedsiębiorców uważało, że nakłady były



proporcjonalne w relacji do użyteczności szkoleń. Analiza wypowiedzi w rozbiciu na wielkość firm i branże wykazała, że najbardziej efektywne były szkolenia przeprowadzone u małych i mikroprzedsiębiorców. Natomiast w przypadku branż znacznie większą efektywność szkoleń odnotowano w handlu i produkcji, zaś nieco mniejszą w usługach. W przypadku przedsiębiorstw z branż zagrożonych recesją ocena efektywności szkoleń była jeszcze wyższa: 70% respondentów uznało, że użyteczność tych usług była wyższa lub znacznie wyższa od własnych nakładów na nie.

**Tabela 3.3. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności szkoleń**

	Wielkość przedsiębiorstwa			Sektor		
	małe	średnie	duże	handel	produkcja	usługi
zdecydowanie za duże nakłady w relacji do użyteczności	0%	5%	3%	5%	0%	7%
niewiele za duże nakłady w relacji do użyteczności	0%	11%	3%	6%	6%	7%
nakłady proporcjonalne do użyteczności	18%	30%	50%	22%	31%	50%
użyteczność nieco przewyższa nakłady	46%	30%	27%	39%	38%	18%
użyteczność zdecydowanie przewyższa nakłady	36%	24%	17%	28%	25%	18%
N	11	37	30	18	32	28

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Równie istotną usługą wspierającą uczestników ISR było doradztwo dla przedsiębiorcy. Ogólna ocena wszystkich użytkowników ISR na temat doradztwa dla przedsiębiorcy była bardzo pozytywna: aż 56% respondentów stwierdziło, że użyteczność była wyższa od nakładów, zaś kolejne 33% wskazało, że użyteczność odpowiadała poniesionym nakładom.

**Tabela 3.4. Ocena poniesionych kosztów w stosunku do użyteczności doradztwa dla przedsiębiorcy**

	Wielkość przedsiębiorstwa			Sektor		
	małe	średnie	duże	handel	produkcja	usługi
zdecydowanie za duże nakłady w relacji do użyteczności	0%	3%	0%	0%	3%	4%
niewiele za duże nakłady w relacji do użyteczności	0%	11%	10%	6%	6%	14%
nakłady proporcjonalne do użyteczności	18%	27%	50%	22%	34%	39%
użyteczność nieco przewyższa nakłady	55%	32%	27%	44%	31%	29%
użyteczność zdecydowanie przewyższa nakłady	27%	27%	13%	28%	25%	14%
N	11	37	30	18	32	28

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych w trakcie wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Wyniki badań terenowych wskazały, że w ocenie przedsiębiorców efektywność świadczonych usług była stosunkowo wysoka. Warto jednak zauważyć, że ta ocena efektywności była dokonywana przez pryzmat własnych kosztów i nakładów przedsiębiorcy, a nie obejmowała kosztów ponoszonych przez PARP, a więc instytucję finansującą usługi. Należało więc zweryfikować hipotezę o pozytywnym wpływie wielkości udzielonej pomocy na zadowolenie przedsiębiorcy. Punktem wyjścia była w tym przypadku ponowna analiza odpowiedzi przedsiębiorców oceniających efektywność usług, ale biorąc pod uwagę koszt ponoszony przez PARP.

Miernik efektywności był zbudowany na podstawie odpowiedzi udzielonych na dwa pytania: „Czy na obecnym etapie wdrażania Przedsiębiorca jest zadowolony z usług świadczonych w ramach wdrażanego Planu Rozwoju?” i „Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach?” i ich operacjonalizacji w formie zero-jedynkowej (zadowolenie lub niezadowolenie, adekwatność lub nieadekwatność). Odpowiedzi analizowano w kontekście wielkości udzielonej pomocy (łącznie kosztu szkoleń, doradztwa dla pracowników i przedsiębiorcy).

**Tabela 3.5. Koszt świadczonych usług w ramach PR według zadowolenia przedsiębiorcy (w tys. zł)**

	Wszystkie	Małe	Średnie	Duże	Handel	Produkcja	Usługi	Zagrożone	Podwójnie zagrożone
niezadowolony (lub trudno powiedzieć)	114,1	61,8	88,4	165,9	145,1	114,1	103,6	101	107,8
zadowolony	116,5	62,4	107	167,8	115,9	118,8	116,7	144,3	145,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorcy, którzy byli zadowoleni ze świadczonych usług i oceniali je jako adekwatne, otrzymali nieco wyższy zakres pomocy niż ci, którzy wyrazili opinię negatywną. Różnice te są znacznie wyraźniejsze w przypadku firm usługowych, natomiast w grupie przedsiębiorstw z branż zagrożonych recesją i pochodzących z regionów o wysokim bezrobociu opinie były rozbieżne. Z jednej strony grupa zadowolonych z usług otrzymała usługi o wyższej wartości niż niezadowoleni, ale równocześnie respondenci oceniający usługi jako nieadekwatne otrzymali wyższą pomoc od tych, którzy twierdzili, że jest ona właściwa dla firm przeżywających trudności. Jednak w ogólnym rozrachunku stwierdzono brak istotnej statystycznie zależności między wysokością udzielonej pomocy a oceną jej efektywności. Wynik ten uwzględniono we wszystkich konfiguracjach, również kontrolując efekt wielkości firmy i branży. Odrzucenie postawionej wyżej hipotezy oznacza więc, że wysokość pomocy udzielonej firmom wydaje się właściwa i w tym przypadku nie zostały popełnione istotne błędy.

Przedsiębiorcy byli również pytani o ewentualną możliwość finansowania usług z własnych środków. Większość respondentów (57,7%) stwierdziła, że w przypadku konieczności zaangażowania własnych środków ich firma nie zakupiłaby usług świadczonych w ramach planu rozwoju. Bardzo często powodem odmowy finansowania były ograniczenia ekonomiczne: zdecydowanie najmniejszy odsetek respondentów dopuszczających możliwość opłacenia usług występował wśród małych i mikroprzedsiębiorców (27%), nieco większy był wśród średnich firm (35%), zaś wśród dużych przedsiębiorców była to większość odpowiadających (57%).

**Tabela 3.6. Odpowiedź na pytanie „gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju w Państwa przedsiębiorstwie wymagała zaangażowania własnych środków, to przedsiębiorstwo...”**

	Małe	Średnie	Duże	Handel	Produkcja	Usługi
nie zakupiłoby usług	73%	65%	43%	61%	53%	61%
zakupiłoby usługi	27%	35%	57%	39%	47%	39%
N	11	37	30	18	32	28

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań zrealizowanych po zakończeniu wdrażania planów rozwoju w przedsiębiorstwach.

Potwierdzają to też odpowiedzi na kolejne pytanie, w którym przedsiębiorca tłumaczył, dlaczego nie zdecydowałby się zakupić usług świadczonych w ramach planu rozwoju. Najczęściej pojawiającym się wyjaśnieniem był brak środków na takie wydatki po stronie przedsiębiorcy, a także oszczędności wymuszone z uwagi na złą koniunkturę w danej branży.

Podobny cel – analiza użyteczności wsparcia i ewentualne skonstruowanie alternatywnego mechanizmu finansowania usług w przyszłości – przyświecał pytaniu o skłonność do zakupu konkretnych usług zadawanemu ich bezpośrednim uczestnikom. Ponieważ jednak tylko w przypadku doradztwa dla przedsiębiorcy w większości udział wzięły osoby, które uczestniczą w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zdecydowano, że analizie warto poddać skłonność do uiszczenia zapłaty za nabytą usługę doradztwa dla przedsiębiorcy.

Spośród przedsiębiorców, którzy udzielili odpowiedzi, w jakim stopniu byliby skłonni uczestniczyć w sfinansowaniu usługi doradczej dla przedsiębiorcy 8% wskazało kwoty poniżej 1 tys., zaś powyżej 50 tys. zł – tylko 3% przedsiębiorców. Najczęściej wskazywano kwoty w przedziale 1–5 tys. zł (20%) oraz 10–20 tys. zł (19%). Jeśli chodzi o deklaracje odsetka kosztów, który byliby skłonni ponieść przedsiębiorcy, w 35% wskazano wartości w przedziale 0–20%, zaś kolejne wskazania były coraz mniej liczne.

**Tabela 3.7. Deklarowane kwoty i odsetek partycypacji w kosztach doradztwa dla przedsiębiorcy (N = 83)**

Deklarowana partycypacja w zł	Odsetek wskazań	Deklarowana partycypacja w %	Odsetek wskazań
0 zł	19%	0	19%
pon. 1 tys.	8%	0,1–20	35%
1–5 tys.	20%	20–40	24%
5–10 tys.	12%	40–60	13%
10–20 tys.	19%	60–80	4%
20–50 tys.	17%	80–100	2%
50–100 tys.	2%	pow. 100 <sup>5</sup>	1%
pow. 100 tys.	1%	–	–

\*brano tylko pod uwagę odpowiedzi, w których wskazano kwotę lub odsetek

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań terenowych w przedsiębiorstwach w trakcie wdrażania planu rozwoju.

<sup>5</sup> W jednym przypadku przedsiębiorca był skłonny zapłacić za udział w usłudze kwotę przewyższającą jej koszt.

## Wnioski

Wnioski sformułowane w niniejszym rozdziale odnoszą się zarówno do skuteczności i efektywności realizacji działań w ramach komponentu implementacyjnego ISR, jak również do perspektyw wykorzystania określonego instrumentarium, którym dysponuje komponent ewaluacyjny projektu (tak do gromadzenia danych, jak i wykorzystania ich do zmiany organizacyjnej).

W odniesieniu do osiągnięcia rezultatów projektu, których realizację zweryfikować można na podstawie sprawozdań wykonawcy, odnotowano pełną realizację celów w postaci 210 przedsiębiorstw, które otrzymały indywidualny plan rozwoju, a w jego ramach wsparcie szkoleniowo-doradcze, jak również zrealizowany z wyraźnym naddatkiem cel objęcia wsparciem 4 500 pracowników.

W przypadku rezultatów „miękkich” w oparciu o wypowiedzi przedsiębiorców uczestniczących w projekcie można udzielić również twierdzącej odpowiedzi na pytanie o to, czy ISR jest postrzegany jako narzędzie o wysokiej jakości, efektywnie (skutecznie) wspierające przedsiębiorców w przeciwdziałaniu i łagodzeniu negatywnych skutków zmiany gospodarczej, a także czy jest adekwatne do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach. Mimo tak wysokiej oceny należy też zaznaczyć, że skala problemów i barier napotkanych przez uczestników projektu nie była marginalna. Istotne jest jednak to, by w oparciu o doświadczenia uczestników i ekspertów zaangażowanych w projekt wyciągnąć odpowiednie wnioski i przedstawić rekomendacje umożliwiające tworzenie bardziej efektywnych programów szybkiego reagowania w przyszłości. Rekomendacje te przedstawiamy w osobnym rozdziale tego opracowania.

Należy tu jednak zwrócić uwagę na istotny aspekt dostosowania celów do potrzeb realizacji nadrzędnego celu projektu. Krytyczna reinterpretacja rezultatów z uwzględnieniem możliwości weryfikacji wartości wskaźników i ich konstrukcji to nie tylko przejaw organizacyjnego uczenia się, ale nastawienia zarządzających projektem na realizację imperatywu użyteczności dla beneficjentów. Pozwoliło to na organizacyjne dostosowanie tego istotnego aspektu wdrażania projektu do warunków realizacji celu nadrzędnego, jakim było złagodzenie negatywnych skutków spowolnienia gospodarczego. Warunkiem koncentracji na celach nadrzędnych, a nie pobocznych była sekwencyjność wsparcia. Jednak znacznie ważniejsze było nieczęste w organizacjach publicznych elastyczne reagowanie na dostrzeżone pola potencjalnej poprawy, bez ulegania częstej w administracji biurokratycznej pokusie bezpieczeństwa. Podejście takie wydaje się być podstawą adekwatnego podejścia do realizacji celów projektu.

Odnosząc się do efektywności wsparcia, ze względu na długofalowość jego oddziaływania i konieczność oczekiwania na efekty ekonomiczne w dłuższym okresie, wnioski, które w tym miejscu należy sformułować, odnoszą się przede wszystkim do konstrukcji i organizacji samego pomiaru.

Dane z 2012 r. o przychodach ze sprzedaży i zatrudnieniu nie umożliwiają jeszcze wnioskowania na temat oddziaływania projektu, ze względu na zbyt małą próbę. Zastosowanie metody analizy sytuacji przedsiębiorstw na tle branż wydaje się jednak perspektywiczne po uzyskaniu danych z przedsiębiorstw objętych wsparciem za rok 2013. Przy czym należy pamiętać, że dynamika zatrudnienia w przedsiębiorstwach na tle branż może być wskaźnikiem bardziej odpornym na okresowość wahań i przypadkowe zdarzenia niż dynamika przychodów ze sprzedaży. Obserwowana przewaga 12 firm, w których zakończono wdrażanie usług jest pozytywnym sygnałem, jakkolwiek wymaga potwierdzenia na większej próbie firm wspartych w ramach projektu.

Aspektem, który w przyszłości należy poddać bardziej szczegółowej analizie jest kwestia osobistych korzyści pracowników wspartych przedsiębiorstw w kontekście budowania kapitału ludzkiego nie tylko w wymiarze zmiany w firmie, ale także w wymiarze jednostkowym<sup>6</sup>. Może to być istotne dla odpowiedniego wyprofilowania związków pracowników z przedsiębiorstwami w kontekście zgłaszanego często problemu fluktuacji kadr.

Przedsiębiorcy wskazywali również na pojawienie się dodatkowych, niezaplanowanych pozytywnych efektów. Należą do nich przede wszystkim zwiększona inicjatywa, motywacja i zaangażowanie pracowników w sprawy firmy, skutkujące poprawą przepływu informacji. Dla przedsiębiorstw istotne okazało się także nabycie doświadczenia w realizacji projektów współfinansowanych z funduszy europejskich i niejednokrotnie wzrost prestiżu tak w społeczności lokalnej, jak i wśród pracowników.

Poza przewidywanym zaangażowaniem czasu pracowników i ich wysiłku pojawiły się także niezaplanowane koszty przedsiębiorców związane z koniecznością wypełnienia biurokratycznych wymogów projektowych. Do szczególnie uciążliwych należały te związane z koniecznością gromadzenia szczegółowych danych finansowych na potrzeby procedury rekrutacyjnej. Wnioski z prowadzonych analiz wskazują, że w przyszłości należałoby także zadbać o zebranie opinii przedsiębiorców, którzy ubiegali się o wsparcie, ale go nie otrzymali – pozwoli to pełniej ująć spektrum kosztów realizacji projektu dla gospodarki.

Ocena relacji korzyści i kosztów dokonana przez samych przedsiębiorców wskazuje jednak na przewagę użyteczności nad poniesionymi nakładami. Najlepiej pod tym względem oceniono usługi szkoleniowe (56% wskazań na ponadproporcjonalną użyteczność), choć i doradztwo dla przedsiębiorcy uznawano za efektywne (54%). Ocena tej relacji wprost przekładała się na zadowolenie z udziału w projekcie. Przy tym ocena korzyści praktycznie nie zależała od wartości otrzymanej pomocy publicznej

<sup>6</sup> Częściowo na ten aspekt zwracają uwagę autorzy opracowania pt. *Ewaluacja bieżąca Działani 2.1, 2.2 PO KL, edycje XIII–XVI*, PBS, Sopot 2013.

(brak zależności kosztów usług i zadowolenia), lecz od sposobu zorganizowania świadczenia usług. Zatem analiza efektywności kosztowej nie sprawdza się, szczególnie w sytuacji, gdy mniejsze firmy, otrzymujące mniejszy zakres pomocy, wykazują większą użyteczność uczestnictwa w projekcie. Za jeden z wiarygodnych mierników oceny efektywności można uznać skłonność do partycypacji w kosztach realizacji usługi – przedsiębiorcy zadowoleni częściej deklarują uczestnictwo w finansowaniu wdrożenia PR, w tym usług doradczych. Niemniej dostrzec tu można celowe zaniżanie skłonności do płacenia. Spośród możliwych do zastosowania na obecnym etapie miar efektywności najbardziej wiarygodna, choć niepełna – dokonywana przez samych przedsiębiorców ocena nakładów w relacji do użyteczności udziału w ISR – wskazuje na wyraźną przewagę tej drugiej.



## 4. Adekwatność i użyteczność wsparcia przedsiębiorstw usługami szkoleniowo-doradczymi w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania

### Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie specyfiki komponentu szkoleniowo-doradczego projektu Instrument Szybkiego Reagowania, ze szczególnym uwzględnieniem relacji między tą specyfiką a późniejszą oceną adekwatności i użyteczności realizowanej usługi. Swoistość ta – o czym wspomniano we wprowadzeniu do publikacji – polegała na wdrożeniu procesu iteracyjnej poprawy elementów usługi (jej organizacji, zasad, form itp.) po zakończeniu i podsumowaniu poszczególnych etapów wdrażania projektu. Rolę katalizatora w tak określonym modelu interwencji przyjęli eksperci MSAP, których zadanie – początkowo ograniczone do funkcji kontroli merytorycznej usługi<sup>1</sup> – polegało na formułowaniu rekomendacji w zakresie zmian w działaniu projektu, które powinno się zaimplementować na kolejnym etapie wdrażania usługi. W pewnym momencie – o czym będzie mowa w dalszej części tekstu – eksperci przejęli dodatkową funkcję – kanału usprawniającego komunikację pomiędzy przedsiębiorcą, wykonawcą a PARP. To, co było mocną stroną przedsięwzięcia, to przede wszystkim możliwość wprowadzania drobnych usprawnień (na bazie dostarczonych przez ekspertów dowodów i rekomendacji) już w trakcie trwania projektu, a nie w ramach kolejnej interwencji.

Jak zostało wspomniane, w rozdziale tym analizowane będą kwestie związane z adekwatnością i użytecznością wsparcia przedsiębiorstw usługami szkoleniowo-doradczymi w ramach projektu ISR. Sformułowana zostanie odpowiedź na pytanie, w jakim stopniu wsparcie zaoferowane przedsiębiorcom w ramach projektu ocenić należy jako adekwatne oraz użyteczne. Przy czym, co zostało sprecyzowane poniżej, adekwatność i użyteczność działania zdefiniowana została na potrzeby publikacji w sposób wąski.

Zgodnie ze zmodyfikowanymi kryteriami ewaluacyjnymi<sup>2</sup> (trafność, skuteczność, efektywność, użyteczność oraz trwałość) użyteczność danej interwencji (działania) rozumieć należy w dwojaki sposób. Po pierwsze oddziaływanie/użyteczność (*impact*) wiąże się z wszystkimi konsekwencjami wdrożenia przedsięwzięcia, bez względu na to, czy były one zamierzone czy nie, pozytywne czy negatywne itp. (rozumienie szersze). Obrazuje ono zatem efekty interwencji (gospodarcze, społeczne, środowiskowe itp.)<sup>3</sup>, pokazując, w jakim stopniu interwencja publiczna przyczyniła się do osiągnięcia określonej korzyści społecznej. Ewaluacja przygotowana w kontekście szerszej definicji wiąże się (m.in.) ze szczegółową analizą celów interwencji i stopnia ich osiągnięcia czy z badaniem efektów danego działania, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych, zamierzonych i niezamierzonych. W przypadku drugiego podejścia kryterium to utożsamiane jest z oceną interwencji z perspektywy samych beneficjentów, z ich potrzebami, subiektywnymi odczuciami i opiniami oraz korzyściami, które uzyskali w wyniku uczestnictwa w danym działaniu (rozumienie węższe)<sup>4</sup>.

Podobnie w przypadku kryterium trafności (czy też adekwatności) wskazać można na wielość sposobów definiowania tego pojęcia. Rozumienie szersze przedstawia w swojej definicji J. Górniak (2007), pisząc o trafności: „wymiar ten dotyczy konstrukcji samego programu, jego celów i możliwości ich osiągnięcia za pomocą realizowanych działań. Po zrealizowaniu programu pozwala jeszcze raz spojrzeć na jego logikę, a zwłaszcza precyzję, wymierność, realność i osiągalność celów przy założonych metodach działania i zaangażowanych zasobach”. Zważywszy na specyfikę dokonywanej w niniejszej publikacji oceny (skupiamy się nie tyle na samym programie, co na konkretnych działaniach, takich jak przygotowanie planu rozwoju czy wdrożenie usług szkoleniowo-doradczych), a także na zogniskowanie naszych rozważań wokół przyjętego modelu iteracyjnego uczenia się, zasadne jest zawężenie zaproponowanej powyżej definicji do perspektywy mikro. Trafne działanie to takie, które jest oceniane przez przedsiębiorców jako sprzyjające osiągnięciu celów ważnych dla objętych interwencją firm. Przy czym warto dodać, że w rozdziale tym ograniczymy nasze rozważania jedynie do prezentacji perspektywy pracodawców, pokazując, jak reprezentanci firm postrzegają użyteczność

<sup>1</sup> Eksperci oceniali jakość przygotowanego planu rozwoju, a także byli odpowiedzialni za weryfikację jakości usługi w trakcie jej wdrażania oraz po zamknięciu projektu.

<sup>2</sup> Kryteria zaproponowane w 1991 r. przez Komitet Pomocy Rozwojowej OECD, obecnie zmodyfikowane.

<sup>3</sup> (The) *New Programming Period 2007–2013. Indicative Guidelines on Evaluation Methods: Monitoring and evaluation indicators*.

<sup>4</sup> J. Górniak, *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych: perspektywa regionalna*, MSAP, Kraków 2007, s. 24.

i trafność programu, a także jakie czynniki w ich opinii zmniejszają korzyści, jakie wynieść mogliby z uczestnictwa w danym działaniu. Elementy szerszej perspektywy przedstawione zostały we wcześniejszych częściach publikacji.

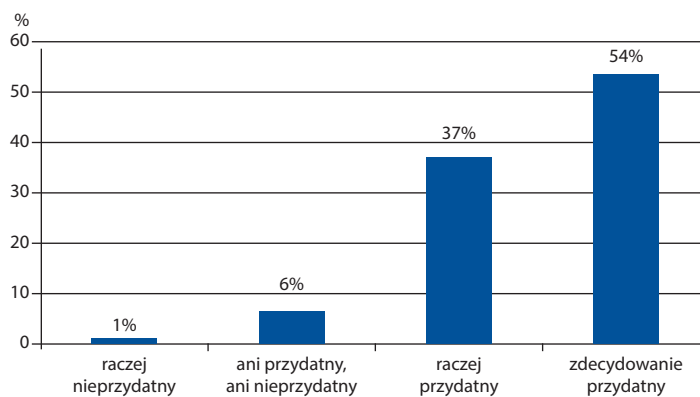
Rozdział ten składa się z dwóch części oraz podsumowania. W pierwszej z nich przedstawione zostały ilościowe oceny adekwatności oraz użyteczności wsparcia oferowanego pracodawcom w formie ogólnej oceny projektu. Druga część bezpośrednio odnosi się do przyjętej w ramach projektu perspektywy uczenia się – znajdziemy w niej zestawienie uwag względem funkcjonowania projektu, które sformułowali przedsiębiorcy, a także opis proponowanych działań, jakie należy podjąć, aby uwagi te uwzględnić w projekcie ISR<sup>5</sup> lub wykorzystać do planowania w przyszłości interwencji w większym stopniu dopasowanych do potrzeb przedsiębiorstw i praktyki społeczno-gospodarczej.

Jak wspomniano we wprowadzeniu, zanim przedstawione zostaną szczegółowe uwagi względem wdrażanych usług szkoleniowo-doradczych oraz samego funkcjonowania projektu ISR, a także zanim opisane zostaną działania podjęte w ramach komponentu „uczącego się” projektu, zarysowany zostanie kontekst dla przedstawionych w dalszej części rozważań. W kontekście tym zawarta zostanie ogólna, sformułowana przez biorących udział w projekcie pracodawców ocena działań podjętych w ramach ISR.

#### 4.1. Użyteczność usług – ogólna ocena

Ogólnie rzecz ujmując, przedsiębiorcy ocenili bardzo wysoko użyteczność wsparcia, które zostało im udzielone w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania. Ponad połowa z nich określiła projekt jako zdecydowanie przydatny (54%), a 37%, jako raczej przydatny. Zaledwie 7% spośród przebadanych przedsiębiorców oceniło przydatność projektu jako wątpliwą.

**Rysunek 4.1. Ogólna ocena przydatności projektu ISR dla przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju) \*N = 78.

Tak wysoka ocena przydatności wsparcia może mieć silny związek z ogólnym zadowoleniem z tego, że przedsiębiorstwo otrzymało darmową usługę, stąd analizując poniższe wyniki, pamiętać należy o dużym ryzyku skrzywienia deklaracji respondentów w kierunku odpowiedzi, które wydają się być pożądane przez osoby finansujące dane działania. Z perspektywy ogólnej oceny projektu oraz z punktu widzenia rekomendacji formułowanych na przyszłość cenne okaże się zestawienie powyższych wyników z deklaracjami pracodawców odnośnie do potencjalnych zmian, które wpłynęłyby na wzrost zadowolenia z uczestnictwa w przedsięwzięciu.

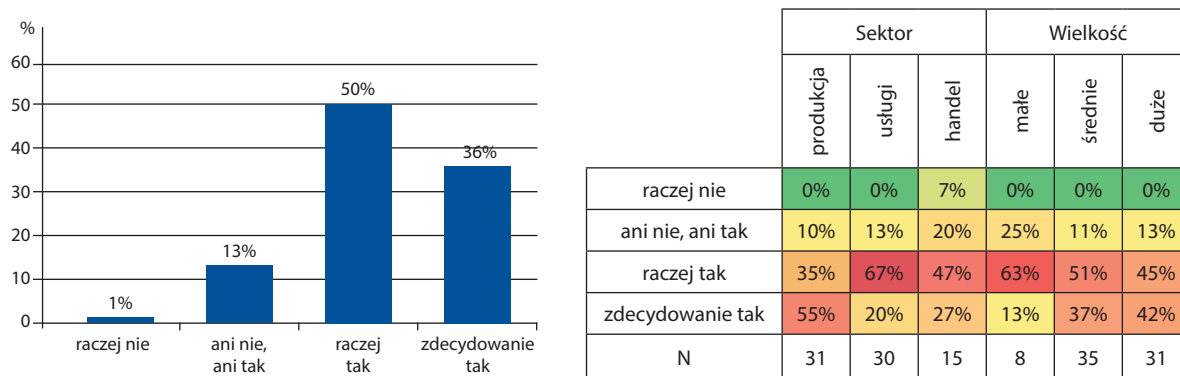
Użyteczność projektu ISR warto ocenić, biorąc pod uwagę odpowiedź na dwa pytania: o wpływ uczestnictwa w projekcie na ogólne wzmocnienie przedsiębiorstwa oraz o związek uczestnictwa w projekcie z choć częściowym rozwiązaniem problemów firmy.

Jak widać na poniższych rysunkach 4.2 i 4.3, przeważają odpowiedzi pozytywne, choć przedsiębiorcy nie są już tak zdecydowani w swoich sądach (dominuje opcja „raczej tak”). Pojawia się też spora grupa przedsiębiorców, którzy formułują oceny ambiwalentne („ani tak, ani nie”) lub nawet nie widzą związku pomiędzy faktem uczestnictwa w projekcie a wzmocnieniem przedsiębiorstwa i rozwiązaniem części jego problemów. Z wypowiedzi przedstawicieli firm wnioskować można, że częściowo odpowiedź taka związana jest z niskim zadowoleniem z usługi (mniejszość przedsiębiorstw), a częściowo wynika ona z dużej zależności sytuacji niektórych przedsiębiorstw od czynników zewnętrznych, w tym koniunkturalnych, na które żadnego wpływu nie ma interwencja wdrożona na poziomie pojedynczego podmiotu. Wyraźnie napisać należy, że użyteczność instrumentów szybkiego reagowania jest ściśle związana z główną przyczyną trudnej sytuacji przedsiębiorstwa. Jeśli przyczyna ta jest zewnętrzna, trudno oczekiwać, że mechanizmy inwestycji w kadry czy poprawa systemu zarządzania firmą w każdym przypadku rozwiąże kluczowe problemy wspieranego podmiotu.

<sup>5</sup> Część z propozycji przedsiębiorców, zgodnie z założeniem systematycznej poprawy wdrażania projektu, wprowadzona została jeszcze w trakcie trwania ISR.

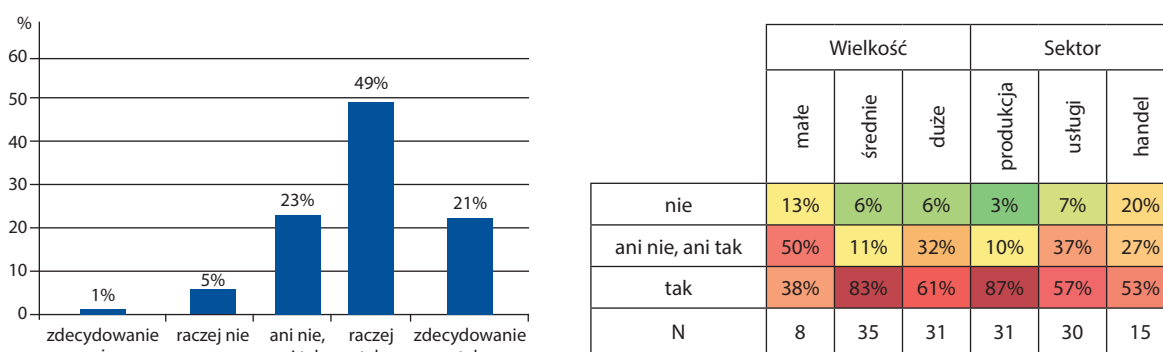


**Rysunek 4.2. Ocena wpływu wiedzy, umiejętności i kompetencji nabytych w trakcie realizacji usług szkoleniowo-doradczych w ramach projektu ISR na wzmocnienie potencjału przedsiębiorstwa**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju) \*N = 78.

**Rysunek 4.3. Ocena wpływu realizacji planu rozwoju w przedsiębiorstwie na rozwiązanie problemów przedsiębiorstwa**

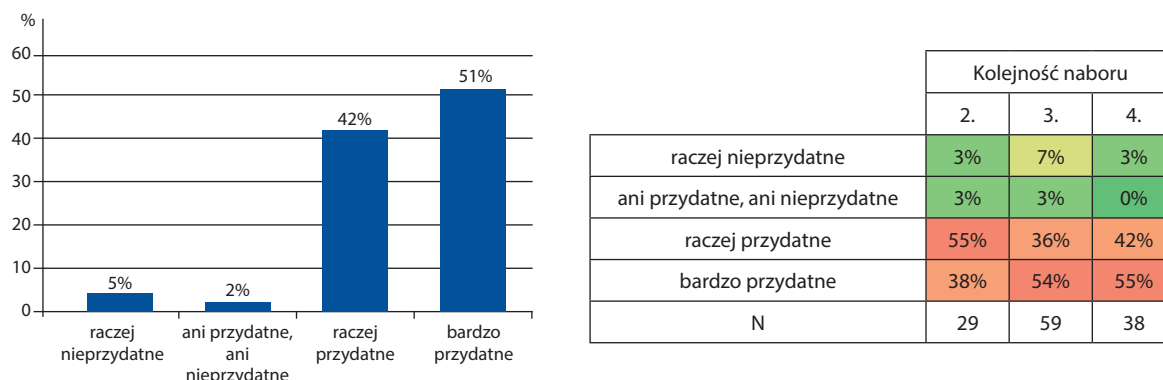


Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju) \*N = 78.

Ocena wpływu uczestnictwa w projekcie na ogólną sytuację przedsiębiorstwa jest związana z branżą i wielkością firmy. Wpływ kompetencji zdobytych podczas szkoleń i doradztwa na wzmocnienie przedsiębiorstwa ogólnie wyżej oceniają firmy z branży produkcyjnej oraz przedsiębiorstwa średnie i duże, co powiążane jest zapewne ze specyfiką szkoleń oferowanych w tych podmiotach. Podobnie kształtuje się ocena związku między uczestnictwem w projekcie a rozwiązaniem podstawowych problemów podmiotu. I w tym przypadku to firmy produkcyjne oraz średnie i duże wyżej oceniają wkład projektu ISR. Postawić można w tym przypadku pytanie, w jakim stopniu wpływ na powyższą odpowiedź miały zmiany koniunkturalne zaobserwowane w drugiej połowie roku, w tym deklarowane przez niektórych przedsiębiorców z branży produkcyjnej finansowe „odbicie”.

Usługi oferowane w projekcie ISR zaprojektowane zostały jako doradztwo lub szkolenia. Dobrym wskaźnikiem użyteczności tak sformułowanej oferty jest osobna odpowiedź na pytanie o ocenę przydatności szkoleń i usług doradczych, z których skorzystała firma.

**Rysunek 4.4. Ocena przydatności szkolenia w pracy zawodowej**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju) \*N = 127.

**Tabela 4.1. Ocena przydatności szkolenia w pracy zawodowej (a branża i wielkość przedsiębiorstw)**

	Sektor			Wielkość		
	handel	produkcja	usługi	małe	średnie	duże
raczej nieprzydatne	0%	5%	7%	7%	4%	5%
ani przydatne, ani nieprzydatne	6%	2%	2%	0%	4%	2%
raczej przydatne	33%	37%	48%	41%	40%	44%
bardzo przydatne	61%	56%	44%	52%	53%	49%
N	18	43	61	27	57	43

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju).

Zestawiając ze sobą wyniki ocen szkoleń i doradztwa, sformułować należy kilka zasadniczych wniosków. Po pierwsze, potwierdzają one wyjątkowo wysoką ocenę usługi (zarówno szkoleniowej, jak i doradczej). Przy czym przydatność została najwyższej oceniona w przypadku doradztwa dla przedsiębiorstw, następnie – szkoleń oraz doradztwa dla pracowników.

**Tabela 4.2. Ocena przydatności usługi doradczej w pracy zawodowej**

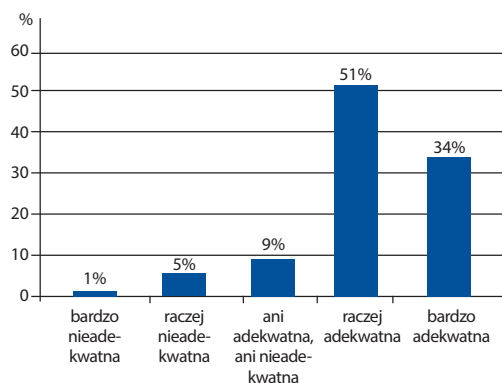
	Doradztwo dla pracowników	Doradztwo dla przedsiębiorcy
w ogóle nieprzydatne	1%	
raczej nieprzydatne	2%	
ani przydatne, ani nieprzydatne	2%	
raczej przydatne	49%	41%
bardzo przydatne	46%	59%
N	90	49

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju).

## 4.2. Adekwatność usług – ogólna ocena

Wysokość wystawianych projektowi ISR ocen potwierdzona została w pytaniach dotyczących adekwatności wsparcia oferowanego w ramach podjętych interwencji. W tym przypadku jednak widać było większą ostrożność w ocenach przedstawicieli firm – 34% spośród badanych oceniło usługę jako bardzo adekwatną, 51% jako raczej adekwatną, a aż 15% badanych to osoby, które są niezadowolone lub ambiwalentne w swojej ocenie. Widać też wyraźnie zmiany w ocenie adekwatności usługi względem potrzeb przedsiębiorców pomiędzy poszczególnymi naborami do projektu. O ile w II naborze oceny te miały wydźwięk zdecydowanie pozytywny (89% odpowiedzi na raczej i zdecydowanie tak), o tyle nabór III i IV pokazał nieco większy krytycyzm przedstawicieli firm. Nieco zwiększyła się grupa oceniających usługę jako raczej adekwatną, a zmniejszyła oceniających ją jako bardzo adekwatną, co może wiązać się z pogorszeniem się sytuacji rynkowej i coraz silniejszą, deklarowaną przez pracodawców, potrzebą uzyskania bezpośredniego wsparcia finansowego. Równocześnie kilkakrotnie wzrosła liczba osób wyrażających opinie ambiwalentne. W kontekście ogólnie wysokiej oceny projektu wynik taki sugeruje istnienie potrzeb w zakresie wsparcia przedsiębiorstw, które nie są zaspokajane w ramach podjętych działań. Sugestie przedsiębiorców zanalizowane zostały w sposób jakościowy i skrótowo przedstawione w zakończeniu. Osoby zainteresowane ich szerszym opisem odsyłamy do raportu z ewaluacji projektu.

**Rysunek 4.5. Ocena adekwatności oferowanej w ramach ISR usługi szkoleniowo-doradczej do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach**



	Nabór			N
	2.	3.	4.	
bardzo nieadekwatna	3%	1%	0%	2
raczej nieadekwatna	6%	6%	2%	8
ani adekwatna, ani nieadekwatna	3%	12%	9%	14
raczej adekwatna	47%	50%	57%	81
bardzo adekwatna	42%	31%	32%	53

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju) \*N = 127.

Adekwatność wsparcia ma wyraźny wymiar branżowy. Podobnie jak w przypadku reszty ocen, wsparcie oferowane w ramach ISR najczęściej oceniane było jako bardzo adekwatne przez firmy produkcyjne, choć w ich przypadku zidentyfikowano też znaczny odsetek ocen ambiwalentnych oraz negatywnych (10 i 8%). Przedsiębiorstwa handlowe częściej oceniały usługę jako raczej adekwatną lub bardzo adekwatną i – co warto podkreślić – brak jest w ich przypadku ocen pośrednich i negatywnych.

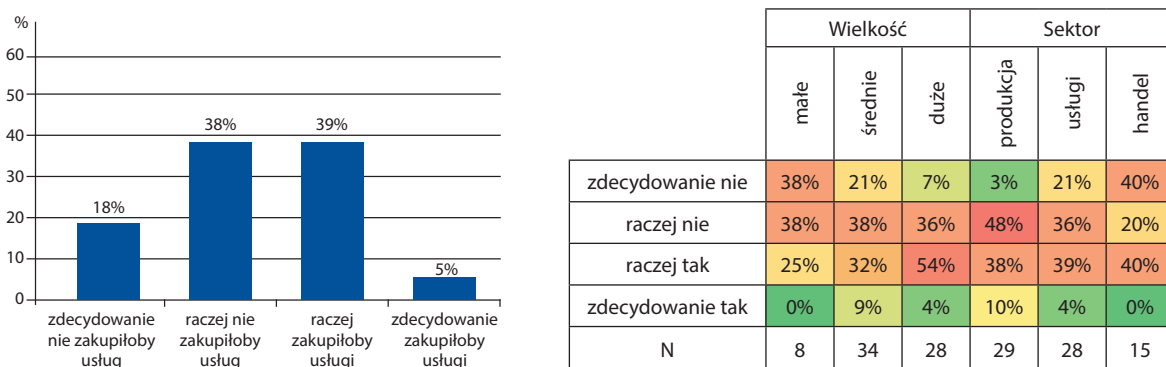
**Tabela 4.3. Czy oferowana w ramach ISR usługa szkoleniowo-doradcza jest Państwa zdaniem adekwatna do potrzeb przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach? (a branża i wielkość przedsiębiorstwa)**

	Sektor				Wielkość			
	handel	produkcja	usługi	N	małe	średnie	duże	N
bardzo nieadekwatna	0%	0%	1%	1	3%	0%	2%	2
raczej nieadekwatna	0%	8%	5%	8	11%	4%	2%	8
ani adekwatna, ani nieadekwatna	0%	10%	12%	14	8%	10%	8%	14
raczej adekwatna	63%	40%	53%	76	44%	52%	53%	80
bardzo adekwatna	37%	42%	29%	52	33%	33%	36%	54

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie w trakcie wdrażania planu rozwoju).

Znaczenie pomocy publicznej widać w rozkładzie odpowiedzi na pytanie o zachowanie przedsiębiorstwa w sytuacji, gdyby realizacja usług świadczonych w ramach planu rozwoju wymagała zaangażowania środków własnych. Najprościej podzielić beneficjentów takiej usługi na tych, którzy w momencie nieotrzymania wsparcia publicznego i tak najprawdopodobniej zakupiliby usługę oraz tych, którzy bez finansowania publicznego najpewniej by z niej nie skorzystali (56%). Odpowiedzi na to pytanie cechuje silna zależność od wielkości i branży przedsiębiorstwa. Im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo tego, że zakup i tak byłby dokonany. Tym samym warto postawić pytanie, w jakim stopniu – szczególnie w przypadku dużych przedsiębiorstw – usługa jest komplementarna względem własnych inwestycji szkoleniowych przedsiębiorstwa, a w jakim pokrywa zakres inwestycji, które mogłyby być w normalnych warunkach finansowane ze środków własnych firmy.

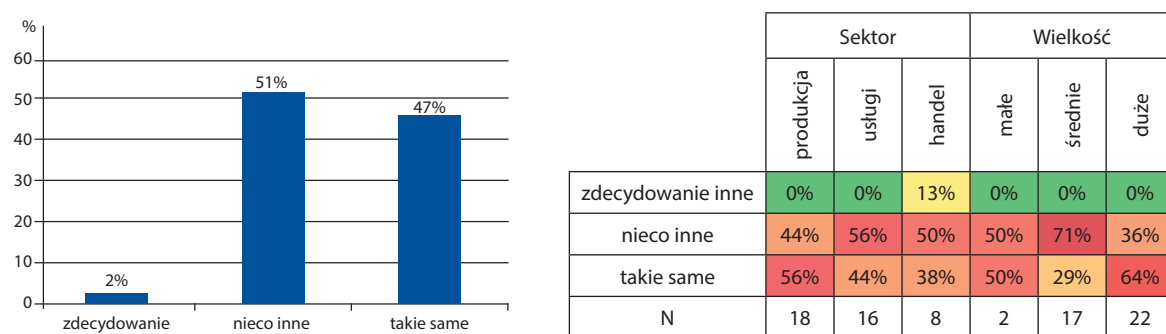
**Rysunek 4.6. Skłonność do zakupienia usług świadczonych w ramach planu rozwoju w przypadku zakupu ich z własnych środków**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju) \*N = 74.

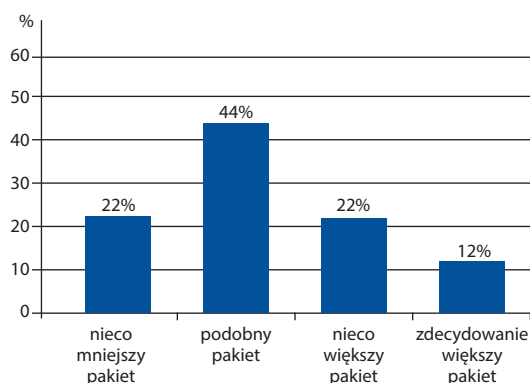
Adekwatność oferowanego przez ISR wsparcia obrazują odpowiedzi na pytanie o typ i zakres zakupionych usług, w sytuacji, gdyby nie były one finansowane ze środków publicznych. Pamiętać należy, że odpowiedzi na to pytanie udzieliły głównie przedsiębiorstwa duże oraz średnie – one bowiem częściej deklarowały to, że produkt byłby zakupiony nawet w sytuacji niewystąpienia wsparcia publicznego.

**Rysunek 4.7. Skłonność przedsiębiorstwa do zakupu tych samych usług**



Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju) \*N = 43.

Rysunek 4.8. Skłonność przedsiębiorstwa do zakupu tego samego zakresu usług



	Wielkość			Sektor		
	małe	średnie	duże	produkcja	usługi	handel
nieco mniejszy pakiet	0%	22%	25%	26%	21%	14%
podobny pakiet	0%	39%	50%	42%	29%	71%
nieco większy pakiet	50%	28%	15%	16%	36%	14%
zdecydowanie większy pakiet	50%	11%	10%	16%	14%	0%
N	2	18	20	19	14	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wywiadów z przedstawicielami przedsiębiorstw (badanie po zakończeniu wdrażania planu rozwoju) \*N = 41.

Mniej więcej połowa przedsiębiorstw zadeklarowała, że zakupiono by dokładnie te same usługi, a połowa, że usługi te byłyby nieco inne. Takie same usługi zakupione byłyby częściej przez przedsiębiorstwa duże oraz produkcyjne, nieco inne przez firmy średnie oraz działające w branży usługowej i handlowej. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać możemy w różnych czynnikach, o których będzie jeszcze mowa w dalszej części publikacji. Jednym z nich są zdecydowanie większe wymagania, jakie przedsiębiorstwa duże stawiały przed wykonawcą zadania oraz większa świadomość potrzeb szkoleniowych przedsiębiorstwa, która skutkowała finalnie lepszym dopasowaniem usługi do określonego profilu firmy. Ponadto nieco większe zróżnicowanie odpowiedzi zauważyć można było podczas oceny zakresu potencjalnie zakupionych usług. Część firm oceniła zakres usług jako zbyt duży, część jako w sam raz, a część jako za mały. Trudno jest w tym zakresie wskazać jednoznacznie główny czynnik, typu wielkość przedsiębiorstwa lub branża tłumaczący tę ocenę, raczej w grę wchodzi w tym przypadku indywidualne preferencje i specyficzne potrzeby konkretnych firm.

### 4.3. Czynniki zmniejszające użyteczność i adekwatność usług oferowanych w ramach projektu Instrument Szybkiego Reagowania a zaproponowany model iteracyjnego uczenia się

Cennym elementem każdej oceny wdrażanej polityki jest nie tyle wskazanie na osiągnięty sukces (nawet, jeśli sukces ten rzeczywiście nastąpił), co raczej określenie tych elementów, które w ramach kolejnych działań mogłyby zostać poprawione. Działaniom tym poświęcona zostanie dalsza część rozważań. Przy czym ograniczymy opis jedynie do charakterystyki postulatów stawianych przez przedsiębiorców oraz oceny realności ich wdrożenia. W zakończeniu całości publikacji postulaty te znajdą swoje miejsce w systemie rekomendacji wypracowanych w ramach projektu ISR.

Jak zostało powiedziane we wstępie, dobrą – a zarazem unikalną – praktyką w projekcie ISR była implementacja zasady iteracyjnego uczenia się po wdrożeniu każdej z kolejnych faz projektu. Dzięki wywiadam prowadzonym przez ekspertów MSAP możliwe było sformułowanie dwóch typów rekomendacji:

1. Postulatów usprawniających realizację projektu (zazwyczaj były to rekomendacje natury praktycznej – zgłaszane przez przedsiębiorców).
2. Rekomendacji fundamentalnych, które wskazywały na ingerencję nie tyle w organizację projektu, co w jego logikę (propozycje eksperckie częściej zgłaszane przez samych audytorów MSAP).

W niniejszej części publikacji odniesiono się głównie do postulatów praktycznych, pokazując, jakie działania już zostały podjęte, aby zwiększyć użyteczność i adekwatność projektu, a jakie pracodawcy sugerują wdrożyć w przyszłości. Rekomendacje natury fundamentalnej omówione zostały w ostatnim rozdziale – podsumowaniu całości publikacji.

Zgłoszone przez przedsiębiorców propozycje usprawnień projektu podzielone zostały ze względu na etap wdrażania interwencji (rekrutacja, przygotowanie planu rozwoju, wdrażanie planu rozwoju). Większość informacji umieszczona została w tabelach (zgłoszone przez przedsiębiorców problemy oraz ich propozycje usprawnień), które następnie zinterpretowane zostały w kontekście przyjętego modelu uczenia się. Przy tym wyraźnie należy zaznaczyć, że krytyczne opinie przedsiębiorców należały do rzadkości, a negatywny wydźwięk wypowiedzi niektórych pracodawców zestawiać wypada z ogólnie bardzo wysoką oceną projektu jako takiego.

#### 4.3.1. Uwagi oraz postulaty odnośnie do organizacji rekrutacji w projekcie

W przypadku procesu rekrutacji pracodawcy zwracali uwagę przede wszystkim na uciążliwość i brak poczucia sensu gromadzenia aż tak szczegółowych danych, a także na swoistą „asymetrię” relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a firmą realizującą usługę. Szczególne różnice w ocenie stopnia skomplikowania samego procesu rekrutacyjnego zauważyć można było pomiędzy

podmiotami, które korzystały wcześniej ze środków publicznych oraz jednostkami zaangażowanymi w taki projekt po raz pierwszy. Można powiedzieć, że firmy korzystające ze wsparcia były w większym stopniu świadome i przygotowane na czekające je uciążliwości (częściej wiedziały, jak przygotować dokumenty, jakich nie popełniać błędów itp.).

Asymetria relacji między podmiotem realizującym szkolenia a przedsiębiorstwami korzystającymi z usługi widoczna była szczególnie w pierwszych naborach i zmniejszała się systematycznie wraz z wprowadzaniem kolejnych zmian. Jedną z najbardziej drastycznych opinii odnośnie do procesu rekrutacyjnego przytaczamy poniżej celem zilustrowania najpoważniejszych problemów, z jakimi stykali się przedsiębiorcy.

*Przedsiębiorstwo nie zostało uprzedzone, że będzie musiało zgromadzić aż tak wiele dokumentów. WYG nie określał, co oferuje, ale bardzo dużo danych i informacji potrzebował. Najbardziej przeszkadza szcztkowa informacja. Na stronie www.parp.pl jest bardzo mało informacji dla przedsiębiorstw. Jeżeli firmę się rekrutuje, to trzeba ją otoczyć o wiele staranniej opieką (...). W umowie otrzymanej od WYG nie było wartości usługi szkoleniowo-doradczej, za to była kara za odstąpienie od umowy w wysokości 88 tys. zł. Umowa w istocie była podpisywana in blanco.*

Proces rekrutacji w ISR okazał się być najsłabszym i najtrudniejszym do modyfikacji etapem w projekcie. Część – zresztą zasadnych – rekomendacji przedsiębiorstw nie mogła zostać wdrożona ze względu na sztywne wymagania związane z metodologią typowania firm, które mogą skorzystać z pomocy publicznej, a także w związku z koniecznością skrupulatnej, często nawet dość formalistycznej kontroli tego, komu taka pomoc jest przyznawana. Ta rozbieżność pomiędzy interesem publicznym a sprawnością wdrażania projektu zredukowana została dzięki wprowadzeniu na dalszych etapach projektu kilku usprawnień, takich jak – przykładowo – przygotowanie jasnej pisemnej informacji dla przedsiębiorstw, w jaki sposób wykorzystywane są wszystkie gromadzone dane, a także opracowanie zestawu najczęściej zadawanych przez przedsiębiorców pytań (tzw. FAQ)<sup>6</sup>, zdecydowanie poprawił się odbiór strony internetowej i użyteczność zamieszczanych na niej informacji.

**Tabela 4.4. Problemy odnośnie do rekrutacji zgłaszane przez przedsiębiorców i propozycje ich rozwiązania**

Problemy zgłoszone przez przedsiębiorców	Propozycje przedsiębiorców
Niepotrzebna – z perspektywy przedsiębiorców – szczegółowość gromadzonych danych i częste wątpliwości, jak te dane powinny być prezentowane	<ul style="list-style-type: none"> <li>ograniczenie gromadzenia danych do jedynie tych kluczowych (rzeczywiście wykorzystywanych) z perspektywy projektu</li> <li>bilanse roczne w miejsce kwartalnych</li> <li>rezygnacja w przypadku wybranych firm ze sprawozdania z przepływów środków pieniężnych lub ograniczenie liczby takich sprawozdań do raz na rok</li> <li>potrzeba wsparcia podczas rekrutacji (konsultant)</li> <li>akceptowanie dokumentów w formie elektronicznej</li> <li>bieżące aktualizowanie strony projektu, opracowanie poradnika i FAQ</li> </ul>
Brak uwzględnienia w wymogach odnośnie do gromadzenia danych specyfiki przedsiębiorstwa	<ul style="list-style-type: none"> <li>częściowe uzależnienie zbieranych danych od specyfiki przedsiębiorstwa, np. w przypadku spółek giełdowych większość informacji jest dostępnych na stronach internetowych</li> <li>lepsze dopasowanie wymogów odnośnie do gromadzonych danych do praktyki finansowo-księgowych stosowanych przez różne rodzaje przedsiębiorstw</li> <li>różnicowanie ilości dokumentów w zależności od wielkości firmy tak, aby mikroprzedsiębiorstwa i małe firmy nie musiały ponosić z tego tytułu wysokich nakładów czasowych</li> <li>dostosowanie procesu gromadzenia danych do praktyki przedsiębiorstwa, w tym przede wszystkim terminów składania innych sprawozdań</li> <li>wprowadzenie oświadczeń w miejsce części dokumentów finansowych</li> </ul>
Brak świadomości wśród przedsiębiorców, w jakim celu takie dane są gromadzone i do czego mogą być wykorzystywane (poczucie bezsensu wykonywania tak żmudnych operacji księgowych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie informacji dla przedsiębiorców, która uzasadniałaby sens analityczny zbierania poszczególnych danych</li> <li>pełniejsze i wcześniejsze informowanie przedsiębiorstwa na temat wszystkich koniecznych do gromadzenia danych tak, aby przedsiębiorstwo, decydując się na udział w projekcie było w pełni świadome tego, jaki czeka je wysiłek związany z gromadzeniem szczegółowych informacji</li> </ul>
Brak koordynacji procesu gromadzenia danych powodujący wzrost uciążliwości fazy rekrutacyjnej (m.in. problem z przepływem informacji między PARP – WYG i podwykonawcami, dublowanie się PARP i WYG w procesie gromadzenia danych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>wyeliminowanie konieczności kilkakrotnego przygotowywania i składania tych samych dokumentów na różnych etapach rekrutacji i uczestnictwa w projekcie</li> <li>nienakładanie na firmy obowiązku wypełniania ankiet outplacementowych w sytuacji, kiedy firma nie zamierza podejmować żadnych działań w tym kierunku</li> </ul>
Zbyt długi okres mijający od złożenia dokumentacji do rozpoczęcia wdrażania planu rozwoju	<ul style="list-style-type: none"> <li>spełnienie założeń instrumentu SZYBKIEGO reagowania (przyspieszenie procesu)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>6</sup> Dodatkowo przedłużono czas przedsiębiorstw przeznaczony na wprowadzanie danych finansowych, ograniczono liczbę okresów sprawozdawczych wprowadzanych do systemu, poprawiono wiele błędów natury technicznej w funkcjonowaniu systemu.

Ponadto nadal warta jest rozważenia – skądinąd imponująca – metodologia rekrutowania przedsiębiorstw do projektu wymagająca sporego wysiłku związanego z przygotowaniem odpowiednich informacji, które nie są sporządzane przez wszystkie przedsiębiorstwa (np. sprawozdanie z przepływów środków pieniężnych), a także – z powodu dużego skomplikowania – budzi niepokoje związane z możliwością manipulowania wartościami parametrów. Zestawienie korzyści płynących z jej zastosowania z kosztami, jakie generuje przemawia na jej niekorzyść, stąd zasadne jest podjęcie wysiłku w celu jej uproszczenia, które przebiegać powinno równoległe z procesem „oswajania” opinii publicznej z metodą. Uproszczenie metody rekrutacji jest jednym z elementów zwiększających szansę na to, że ISR stanie się mechanizmem naprawdę szybkiego reagowania, bez zbędnych opóźnień w procesie rozpoczynania wdrażania interwencji.

#### 4.3.2. Uwagi oraz postulaty odnośnie do planu rozwoju

Drugim pod względem liczby uwag krytycznych etapem była faza opracowywania planu rozwoju (dalej PR). Uwagi przedsiębiorców odnośnie do przygotowania planu możemy przyporządkować do dwóch kategorii:

##### A. Postulaty zmian w obszarze komunikacji

Krytyka reprezentantów firm dotyczyła w tym przypadku głównie niedrożności kanałów informacyjnych i wynikającego z niej chaosu informacyjnego. Jest to jeden z najpoważniejszych zarzutów względem początkowej fazy projektu<sup>7</sup>. Sugestie przedsiębiorców związane z usprawnieniem procesu komunikacji tyczyły się kilku zasadniczych elementów, z których wymienić warto: konieczność lepszej komunikacji w obrębie firmy realizującej usługę (np. te same informacje zbierane na etapie rekrutacji i opracowywania PR), konieczność dostarczenia dokładnej informacji o zakresie wsparcia, o zadaniach, obowiązkach i kompetencjach: PARP, MSAP oraz firmy realizującej usługi, czy wyznaczenie w każdej instytucji opiekunów branżowych (opiekunów odpowiedzialnych za grupę przedsiębiorstw z danej branży).

Częściowo udało się odpowiedzieć na wymienione powyżej uwagi jeszcze w trakcie realizacji projektu, przygotowując pisemną informację o kompetencjach poszczególnych podmiotów, a przede wszystkim zobowiązując ekspertów MSAP do szczegółowego tłumaczenia zasad PR oraz praw i obowiązków poszczególnych podmiotów biorących udział w procesie (rozszerzenie zadań z oceny produktów i procesów na konsultacje i wsparcie przedsiębiorcy).

##### B. Postulaty zmian w formule dokumentu

To, co w największym stopniu było krytykowane przez przedsiębiorców, to nieprzejrzystość dokumentu oraz jego relatywnie niska praktyczna użyteczność. Postulaty, które zgłaszali wiązały się przede wszystkim z przygotowaniem skrótu PR dla kadry zarządzającej (tzw. *executive summary*), rozszerzeniem wybranych fragmentów kosztem innych.

Pomimo jasnej formuły planu, który miał gwarantować dopasowanie usług do potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa, niejednokrotnie zdarzało się, że reprezentanci firm otrzymywali usługę, która treściowo nie w pełni ich satysfakcjonowała. Z przypadków zgłaszanych przez przedsiębiorców warto wymienić procedury: oferowania szkoleń, głównie miękkich<sup>8</sup>, nawet w sytuacji, gdy przedsiębiorca zgłaszał odmienne potrzeby, celowe zwiększanie (czasem bez merytorycznego uzasadnienia) grup szkoleniowych do 10 lub 15 osób w celu maksymalizowania zysku płynącego z realizacji usługi (rozliczenia w formie osobogodzin).

Równocześnie dodać należy, że w zakresie poprawy jakości dokumentu, jakim jest PR, dzięki współpracy wykonawcy, PARP oraz MSAP udało się zrobić naprawdę dużo. Po pierwsze jeszcze przed rozpoczęciem wdrożeń ustalono minimalny zakres takiego dokumentu oraz jego minimalny standard. Zdecydowanie poprawiono jakość przygotowywanych planów, w tym metodykę ich opracowywania. Z rekomendacji przytoczonych przez przedsiębiorców, a odnoszących się do metodyki przygotowania PR warto wskazać na te, które możliwe są do wdrożenia w projektach o podobnej logice. Przede wszystkim mowa tutaj o większym wykorzystaniu w przyszłości technik kreatywnych, grup warsztatowych czy metod w większym stopniu niestandardyzowanych, jakościowych, w miejsce typowego kwestionariusza ankiety, na bazie którego gromadzono dane o kluczowych problemach i potrzebach przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorcy zasugerowali też wiele usprawnień, które zmieniały logikę interwencji, a które są warte rozważenia podczas projektowania przyszłych działań. Z najważniejszych postulatów warto wymienić sugestie odnośnie do oddzielenia procesu opracowywania PR od wdrażania samej usługi (PR przygotowany przez niezależnych ekspertów, usługa – wdrażana przez profesjonalną firmę szkoleniową), wprowadzenia swobody wyboru firmy szkolącej (mechanizm bonów edukacyjnych), czy wdrożenie idei zespołów branżowych (opracowujących PR dla firm skupionych w danych branżach). Oddzielenie procesu projektowania interwencji od jej wykonywania jest typowym mechanizmem redukującym prawdopodobieństwo pojawiania się

<sup>7</sup> W kolejnych naborach udało się usprawnić ten proces.

<sup>8</sup> Na skutek częstych uwag zgłaszanych przez osoby oceniające PR oraz przeprowadzające rozmowy z przedsiębiorcami zmniejszeniu uległa liczba szkoleń miękkich oferowanych przez wykonawcę (HR, komunikacja, motywacja) na rzecz szkoleń „twardych” (marketing, zarządzanie produkcją, strategie sprzedaży).



niekorzystnych efektów, takich jak: przygotowanie PR pod dostępną u wykonawcy ofertę usług (podczas gdy logika działania nakazuje relację odwrotną).

**Tabela 4.5. Problemy dotyczące dokumentu PR zgłaszane przez przedsiębiorców i propozycje ich rozwiązania**

Problemy zgłoszone przez przedsiębiorców	Propozycje przedsiębiorców
Brak dostosowania dokumentu do rzeczywistych potrzeb pracodawców (zbyt obszerny i nieprzejrzysty)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• skrócenie dokumentu lub przygotowanie streszczenia menedżerskiego (<i>executive summary</i>)</li> <li>• ograniczenie opisu firmy (zasobów ludzkich, historii itp.)</li> <li>• włączenie do planu elementu bardzo istotnego dla przedsiębiorcy – analizy otoczenia społeczno-gospodarczego firmy (w tym konkurencji)</li> </ul>
Formalizm w procesie opracowywania PR (głównie oparcie się na technikach ankietowych)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie komponentu jakościowego w procesie opracowywania PR (np. dyskusje grupowe z elementami technik projekcyjnych, grupy kreatywne) oraz szersze włączenie pracowników firmy w tworzenie tego planu</li> </ul>
Gromadzenie tych samych danych, które zbierane były od przedsiębiorstwa na etapie rekrutacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lepsza współpraca w procesie przekazywania danych między PARP a firmą realizującą usługę oraz w obrębie firmy, która wdraża szkolenia i doradztwo</li> </ul>
Częsty brak znajomości branży, w której działa przedsiębiorstwo przez konsultantów przygotowujących PR oraz późniejszych trenerów (często są to różne osoby)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie obowiązku zaangażowania w pracę nad PR nie tylko konsultantów biznesowych, ale też i branżowych (w idealnej sytuacji – zaangażowanie osoby, która posiada obie kompetencje)</li> <li>• zbudowanie zespołów branżowych (konsultanci wykonawcy, którzy opracowują plany rozwoju dla firm funkcjonujących w branży X)</li> <li>• możliwość zaangażowania w opracowywanie planu rozwoju osób, które będą zaangażowane w późniejsze jego wdrażanie, aby na tym etapie mogły poznać przedsiębiorstwo</li> </ul>
Plany rozwoju pisane „pod usługi”, a także w niektórych sytuacjach „zdecydowane nakłanianie” przedsiębiorstw do skorzystania z usługi, której firma nie potrzebuje (np. szkolenia, podczas gdy firmie zależy jedynie na doradztwie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddzielenie procesu przygotowania PR od usługi szkoleniowo-doradczej (plany przygotowywane przez zespoły ekspertów, usługa – zamawiana na rynku)</li> </ul>
Nieczytelny proces i cel przygotowania PR. Niski poziom poinformowania przedsiębiorstw odnośnie do usług oferowanych w projekcie ISR oraz samej procedury przygotowania PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przygotowanie dokładnej informacji o zakresie wsparcia (a raczej o braku możliwości wsparcia niektórych pożądaných przez przedsiębiorców procesów: np. procedury wdrożenia ISO, przygotowania strategii przedsiębiorstwa, wniosków o dotacje unijne)</li> <li>• sporządzenie szczegółowej instrukcji przygotowania PR (wraz z metodologią prowadzonych prac)</li> <li>• przekazanie jasnych informacji o zadaniach, obowiązkach i kompetencjach: PARP, MSAP oraz firmy realizującej usługę, wyznaczenie w każdej instytucji opiekunów branżowych (opiekunów odpowiedzialnych za grupę przedsiębiorstw z danej branży)</li> </ul>
Obawy o zachowanie poufności danych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wprowadzenie obowiązkowej klauzuli poufności podpisywanej przez podwykonawców</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

### 4.3.3. Uwagi oraz postulaty odnośnie do wdrażania planu rozwoju

Etap wdrażania usługi początkowo wiązał się z wieloma problemami, z których najczęściej przedsiębiorcy wskazywali na:

#### A. Problemy z przepływem informacji

Problemy te wiązały się głównie z ogromem przedsięwzięcia, jakie podjął się realizować wykonawca. W większości przypadków przedsiębiorcy nie zgłaszali większych zastrzeżeń względem sfery organizacyjnej, wręcz niejednokrotnie z podziwem wypowiadali się o wykonawcy, który zdecydował się koordynować tak zróżnicowane tematycznie i przestrzennie usługi. Pojawiły się jednak jednostkowe opinie wskazujące na problemy koordynacyjne, które wynikały z zaangażowania w działania wielu podwykonawców, którzy – nawet przy dużym wsparciu głównego wykonawcy – nie zawsze oferowali jednakowy standard usługi. Warto tutaj wymienić i zilustrować cytatami następujące kwestie problemowe:

#### A.1. Incydenty związane z nieinformowaniem pracodawców o dodatkowych kosztach uczestnictwa w projekcie

Przykład stanowi firma, która nie została poinformowana o konieczności pokrycia kosztów dojazdu pracowników do miejsca, w którym odbywało się szkolenie. Opiekujący się firmą ekspert MSAP wskazał, że „*dodatkowym zaskoczeniem była informacja, że sami ponoszą koszty transportu uczestników. Wcześniej tego nie wiedzieli. Z kolei tuż przed szkoleniami zostali powiadomieni przez WYG, że ponoszą również koszt hotelu dla uczestników. Zważywszy na to, że firma ma sklepy w całej Polsce informacja o konieczności sfinansowania kosztów podróży i noclegów 110 uczestników szkoleń była przykra. Takie zachowania wzbudzają niepokój i niezadowolenie.*”



## A.2. Późne przekazywanie informacji o obowiązkach formalnych przedsiębiorcy

Incydentalnie (zależnie od podwykonawcy realizującego usługę) zdarzały się też sytuacje wskazujące na problemy z koordynacją obowiązków formalnych uczestników szkoleń, które najtrafniej opisuje poniższy cytat opinii eksperta MSAP: „Przedsiębiorstwo bardzo późno zostało powiadomione, że każdy uczestnik szkoleń musi podpisać materiały szkoleniowe (odbiór). To zrozumiałe, ale nie jest zrozumiałe, dlaczego nikt nie powiadomił o tym firmy, kiedy uczestnicy jeszcze byli na szkoleniu, ale dopiero po jego zakończeniu? Ci uczestnicy przyjeżdżali z 36 miast w Polsce. Gromadzenie ich podpisów po szkoleniach było zadaniem koszmarnym (...) Na 2 dni przed szkoleniem firma została powiadomiona przez WYG, że szkolenie będzie odwołane. Uczestnicy mieli już zakupione bilety i zarezerwowane hotele (...) Na skutek kategorycznej odmowy odwołania szkolenia przez przedsiębiorstwo oraz presji wywartej na WYG, ostatecznie doszło ono do skutku”.

## A.3. Incydenty związane z nieinformowaniem o prawach wykonawcy i przedsiębiorcy

Zdarzało się, że początkowy brak jasnej informacji o prawach i obowiązkach przedsiębiorcy wykorzystywany był przez podwykonawców usługi, którzy nie zawsze informowali przedstawicieli firm o możliwości negocjowania zasad udzielanego im wsparcia. Z pozoru nienegocjowalne okazywały się być terminy szkoleń, osoby szkolące (trenerzy) czy liczebność grup. W przypadku wielkości grup szkoleniowych wykonawca najczęściej starał się maksymalizować zyski, forsując ich maksymalną liczebność (wynagrodzenie rozliczane w oparciu o osobogodziny), co uznać należy za jego w pełni zdroworozsądkowe działania.

**Tabela 4.6. Problemy dotyczące formalizacji procedur zgłaszane przez przedsiębiorców i propozycje ich rozwiązania**

Problemy zgłoszone przez przedsiębiorców	Propozycje przedsiębiorców
Terminy wdrażania PR (nieadekwatne do możliwości przedsiębiorstw lub wciąż przesuwane)	<ul style="list-style-type: none"> <li>przygotowanie szczegółowej pisemnej informacji (instrukcji) na temat praw i obowiązków przedsiębiorcy (równoległej do informacji znajdujących się w dokumentach formalnych)</li> </ul>
Problemy z koordynacją projektu, przepływem informacji i niedoinformowanie przedsiębiorstw (nie wiedzą, jakie są ich prawa i obowiązki, a także standardy jakości wdrażanych usług)	<ul style="list-style-type: none"> <li>pisemna informacja (instrukcja) na temat praw i obowiązków przedsiębiorcy (w tym np. możliwości wyboru trenera spośród kilku zaproponowanych przez firmę)</li> <li>opracowanie dokumentu określającego standardy jakości usługi szkoleniowej (istotne zwłaszcza w przypadku realizacji usług przez podwykonawców)</li> <li>wprowadzenie możliwości uczestnictwa w usłudze osób, które są zatrudnione na zasadzie umowy innej niż umowa o pracę</li> <li>wprowadzenie możliwości wyznaczania zastępstw dla uczestników szkoleń w sytuacji kryzysowych (np. choroba)</li> </ul>
Szytywność procedur związanych z doborem osób korzystających z usług oraz z samym procesem realizacji usługi	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie możliwości zmniejszenia, jak też zwiększenia liczby osób uczestniczących w usłudze</li> <li>wprowadzenie w rozliczeniach z wykonawcą odpłatności za szkolenia, które nie są naliczane od osoby, lecz od wielkości grupy liczonej w przedziałach np. 0–5, 6–10, co pozwoliłoby bardziej elastycznie traktować liczebność takich grup</li> </ul>
Szytywność PR (podczas realizacji PR firmy dostrzegają potrzebę korekt w PR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>umożliwienie wprowadzania drobnych korekt w PR na etapie wdrażania usług (np. w momencie nagłej zmiany sytuacji finansowej przedsiębiorstwa)</li> <li>możliwość wprowadzenia modyfikacji do już zaakceptowanego przez PARP zakresu usługi (w uzasadnionych przypadkach)</li> </ul>
Przesuwanie przez wykonawcę momentu rozpoczęcia wdrażania usługi doradczej na koniec okresu wdrażania PR	<ul style="list-style-type: none"> <li>wydłużenia świadczenia usługi doradczej (nie tylko formalne, ale rzeczywiste – usługa taka powinna zaczynać się w pierwszym tygodniu wdrażania usługi, w połowie okresu wdrażania usługi powinno być zrealizowanych ok. 50% godzin doradczych)</li> </ul>
Ogólnikowa informacja na temat zawartości szkoleń zaproponowana w PR (część firm szkoleniowych założyła, że jest to wystarczająca informacja dla przedsiębiorców na temat tego, jak będą przebiegać szkolenia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>wprowadzenie obowiązkowej procedury negocjowania zawartości szkoleń na etapie wdrażania usługi</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

## B. Problemy związane ze zbytnim i niezrozumiałym sformalizowaniem procedur

Początkowa faza wdrażania projektu krytykowana była przez niektórych przedsiębiorców – zwłaszcza tych, którzy po raz pierwszy brali udział w projekcie unijnym – za zbytnie sformalizowanie, które niejednokrotnie psuło ogólny wizerunek i zadowolenie z uczestnictwa w przedsięwzięciu. Problem ten dobrze obrazuje cytat jednego przedsiębiorcy: „zbyt duży nacisk kładziono na kwestie związane z żywywieniem i sprawy organizacyjne w stosunku do uwagi poświęconej sprawom merytorycznym, przesadnie rygorystyczne kontrole w trakcie szkoleń. Pani, która dokonywała kontroli, na zapytanie, czy jedna z osób może wyjść na 6 minut przed końcem szkolenia, zgodziła się, ale poprosiła ją wcześniej o okazanie dowodu osobistego, któremu zrobiła zdjęcie. Takie zachowanie natychmiast powodowało, że dobra atmosfera na zajęciach się usztywniała”.

Negatywnie oceniona została też sztywność PR, który w związku ze zmianami formalnymi, organizacyjnymi, personalnymi czy finansowymi w przedsiębiorstwie często dezaktualizował się, a proponowane przez wykonawcę usługi nie przystawały do aktualnej sytuacji firmy.

Większość z powyższych uwag charakteryzowała pierwszy etap wdrażania projektu, już w kolejnym kroku udało się wdrożyć kilka zmian, takich jak – przykładowo – w uzasadnionych sytuacjach, możliwość aneksowania PR poprzez dodanie do niego suplementu, a także obowiązek przygotowania dokumentu, który byłby efektem przeprowadzonego doradztwa. Wdrożone zostały ponadto praktyki „nieformalne” poprzez zachęcanie przedsiębiorców do większego angażowania się w projekt, selekcję trenerów czy ustalanie szczegółowej zawartości szkoleń oraz metod i technik ich prowadzenia.

## **Podsumowanie**

Wnioski płynące z oceny użyteczności i adekwatności projektu uwzględnione zostały podczas opracowywania ogólnych rekomendacji odnośnie do projektowania analogicznych interwencji w przyszłości; rekomendacje te zamieszczone zostały w zakończeniu niniejszej publikacji. Rozdział warto jednak zamknąć ogólną konkluzją, która podsumowałaby przedstawione powyżej rozważania.

Patrząc z perspektywy zakończonej interwencji oraz opinii pracodawców na jej temat, ocenić należy ją jako udaną z dwóch powodów: w związku z wysokim zadowoleniem firm biorących udział w działaniu oraz w związku z obszerną wiedzą zgromadzoną w trakcie projektu, która możliwa będzie do wykorzystania podczas projektowania takich interwencji w przyszłości. Deklarowany poziom zadowolenia, nieformalne wypowiedzi przedsiębiorców czy ogólne oceny projektu wyraźnie pokazują, że było to działanie unikatowe w skali podobnych, podejmowanych w Polsce działań. Jego specyfika polegała na opisanym we wcześniejszych rozdziałach publikacji mechanizmach uczenia się, na wsparciu procesu wdrażania i oceny projektu przez ekspercki podmiot niezależny, którym była Małopolska Szkoła Administracji Publicznej, a także ewolucji tego wsparcia od oceny jakości planu rozwoju i ewaluacji jego wdrażania w stronę podmiotu konsultacyjnego, wspierającego decyzje podejmowane przez przedsiębiorców i usprawniającego komunikację między przedsiębiorcą a innymi aktorami.

Równocześnie wspomnieć należy, że użyteczność i adekwatność instrumentów szybkiego reagowania warunkowana jest przez wiele czynników: zależnych i niezależnych od wdrażającego. Czynniki zależne opisane zostały szczegółowo w podsumowaniu tej publikacji. Czynniki niezależne wiążą się z sytuacją wewnątrz firmy oraz w otoczeniu społeczno-gospodarczym przedsiębiorstwa. Przykładowo w momencie nasilania się kryzysu widoczna jest coraz silniejsza potrzeba bezpośredniego wsparcia finansowego, która w dużej mierze spowodowana jest oporem przedsiębiorstw przed zwalnianiem personelu, nawet w sytuacjach finansowo podbramkowych (stąd też, podejrzewać można, tak rzadka praktyka korzystania przez firmy z narzędzi outplacementowych oferowanych w ISR). Inwestycje w kadrę są jednym z wielu mechanizmów wsparcia przedsiębiorstw w sytuacjach trudnych, inne z nich – często przytaczane przez przedsiębiorców – to: wsparcie inwestycji, B+R, eksportu, dofinansowanie nowych rozwiązań informatycznych w firmie, sieciowanie przedsiębiorstw czy też – najczęściej podejmowane w dyskusji publicznej – zmiany natury systemowej. Projektując w przyszłości system wsparcia dla firm, pamiętać należy o wymienionym powyżej zróżnicowaniu potrzeb, możliwości i zewnętrznych warunków funkcjonowania wspieranego przedsiębiorstwa.



## 5. Proces przygotowania i realizacji planu rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w przedsiębiorstwach produkcyjnych<sup>1</sup>

### 5.1. Sytuacja ogólna i tendencje w przemyśle

W ciągu ostatnich 10 lat polska gospodarka notowała dużą dynamikę rozwoju. Negatywny wpływ globalnego kryzysu ekonomicznego na PKB światowy i unijny był znacznie silniejszy niż na krajowy. Średnioroczne tempo wzrostu globalnego PKB obniżyło się z 5,3% w latach 2006–2007 do 1,2% w latach 2008–2009. Jeszcze gorszy wynik był udziałem Unii Europejskiej, gdzie odpowiednio po średniorocznym wzroście o 3,3% nastąpił średnioroczny spadek o 1,7%.

Na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki PKB Polski w roku 2010 był o 25,8% wyższy od osiągniętego w 2005 roku. Tempo wzrostu gospodarczego w badanym okresie podlegało znacznym wahaniom. W okresie dobrej koniunktury (lata 2006–2007) średnioroczne tempo wzrostu wynosiło 6,5%, by w okresie dekonunktury (lata 2008–2009) spowolnić do 3,3% średniorocznie. W 2010 roku negatywne tendencje zostały przełamane i PKB wzrósł o 3,9%.

Tempo wzrostu wartości dodanej brutto ogółem w Polsce w badanym okresie oraz poszczególnych podokresach było podobne do zmian PKB. Szybciej od wartości dodanej ogółem wzrosła wartość dodana brutto wytworzona w przemyśle (o 42,1%). W okresie dobrej koniunktury średnioroczny wzrost wynosił 10,0%, a w okresie dekonunktury 3,6%. W 2010 roku wartość dodana wzrosła o 9,4%. O wysokiej dynamice zdecydowała sekcja przetwórstwa przemysłowego, w której w analizowanym pięcioletniu odnotowano wzrost o 64,0%. Jediną sekcją, w której wartość dodana spadła (o 31,1%) było górnictwo i wydobywanie. Na 31 marca 2013 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było **315 639** aktywnych podmiotów działających w tej branży, o **0,3%** mniej niż rok wcześniej. Trzy podgrupy branżowe o największej sumie przychodów netto w 2010 r. tworzyły największe podmioty, dla których przeważający rodzaj wykonywanej działalności w tym okresie to **produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep, z wyłączeniem motocykli** (94,3 mld zł), **wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej** (93,7 mld zł) oraz **produkcja artykułów spożywczych** (89,6 mld zł).

Nie są również optymistyczne najnowsze dane odnoszące się do koniunktury w przemyśle. Według danych GUS, ogółem produkcja sprzedana przemysłu zwiększyła się w marcu 2014 r. o 5,4% r/r (wobec oczekiwanego wzrostu średnio o 6,5%). W stosunku do marca ub. roku wzrost produkcji sprzedanej odnotowano w 22 (spośród 34) działach przemysłu, m.in. w produkcji wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych – o 33,9%, wyrobów farmaceutycznych – o 21,5%, mebli – o 21,3%, maszyn i urządzeń – o 18,2%, wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny – o 16,4% oraz wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych – o 16,3%. Spadek produkcji sprzedanej przemysłu, w porównaniu z marcem ub. roku, wystąpił w 12 działach, m.in. wydobywaniu węgla kamiennego i brunatnego – o 14,1%, w produkcji komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych – o 11,3%, napojów – o 9,2% oraz w wytwarzaniu i zaopatrywaniu w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę – o 7,3%.

Celem badania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw w komponencie mikroekonomicznym projektu ISR było ujawnianie symptomów pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów wraz ze wskazaniem wielkości i obszarów zagrożenia upadłością, z wykorzystaniem zdefiniowanych ścieżek badawczych, metod i narzędzi analitycznych, w tym estymowanych modeli predykcji upadłości.

Wartość średnia stopnia zagrożenia upadłością dla przedsiębiorstw przemysłowych w I p. 2013 r. wyniosła 167 oraz 162 rok wcześniej, co oznacza umiarkowany wzrost o 3,1% r/r. Odchylenie standardowe wykazywało się brakiem tendencji rozwojowej, utrzymując się w badanym okresie średnio na poziomie 70. W rezultacie odchylenie standardowe w niewielkim stopniu korelowało ze zmianami średniej wartości stopnia zagrożenia (współczynnik korelacji liniowej  $r = 0,28$ ). Zatem brak jest istotnego związku pomiędzy stanami zwiększonego bądź też zmniejszonego stopnia zagrożenia upadłością (mierzonego średnią) a stopniem różnicowania zagrożenia upadłością poszczególnych przedsiębiorstw<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Analiza dotyczy przedsiębiorstw biorących udział w projekcie należących do sekcji B-E wg numerów PKD od 05 do 39.

<sup>2</sup> *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków, grudzień 2013 (maszynopis powielony).

Z perspektywy poszczególnych przedsiębiorstw ocena sytuacji zewnętrznej i warunków funkcjonowania w ostatnich kilku latach była zróżnicowana. Miała na to duży wpływ diagnoza i ocena sytuacji tych podmiotów przeprowadzona w ramach projektu ISR, a w szczególności w przygotowaniu i wdrożeniu planów rozwoju.

## **5.2. Charakterystyka analizowanych podmiotów w kontekście zdiagnozowanych problemów i sposobów ich rozwiązania**

Przedsiębiorstwa będące przedmiotem przeprowadzonej analizy są zarejestrowane i funkcjonują na terenie Rzeczypospolitej Polskiej. Prowadzona działalność przedmiotowych przedsiębiorstw jest zakwalifikowana do produkcji jako działu gospodarki narodowej (PKD: 5-39). Ze względu na kryterium wielkości reprezentują pełny przekrój klasyfikacyjny, tj. przedsiębiorstwa małe, średnie i duże. Zostały zakwalifikowane do projektu Instrument Szybkiego Reagowania jako przedsiębiorcy, którzy odczuwają niekorzystne skutki spowolnienia gospodarczego, a ich sytuacja finansowo-ekonomiczna uległa pogorszeniu, w celu uzyskania szybkiego wsparcia dzięki wczesnej identyfikacji problemów i podjęcia natychmiastowej interwencji oraz przeprowadzenia działań stabilizujących sytuację przedsiębiorcy i zatrudnionych pracowników. Charakterystyka analizowanych przedsiębiorstw zostanie dokonana łącznie względem przyjętych kryteriów opisu tak, aby uzyskane w jej efekcie spostrzeżenia i wnioski mogły zostać uogólnione w szerokim zakresie, tj. w odniesieniu do całej produkcji jako działu gospodarki narodowej.

### **5.2.1. Przedmiot działalności**

Działalność analizowanych podmiotów jest skoncentrowana w trzech branżach: tekstylnej (Przedsiębiorstwo A), spożywczej (Przedsiębiorstwo B) i chemicznej (Przedsiębiorstwo C). W ich ramach przedsiębiorstwa oferują kolejno następujący asortyment wyrobów:

- 1) Branża tekstylna – podstawowym przedmiotem działalności przedsiębiorstwa jest produkcja i sprzedaż wyrobów tekstylnych w postaci odzieży mundurowej, ochronnej i roboczej. Przedsiębiorstwo oferuje kolekcję odzieży: roboczej, ochronnej oraz mundurowej. Wykonuje konfekcję z tkanin drelichowych, bawełny z domieszką włókien syntetycznych, ortalionów, stilonów, flaneli i dzianiny bawełnianej. Producent przyjmuje zlecenia na wykonanie produktów wg wzorów dostarczonych przez klienta, jak również wykonuje usługi pikowania w dużym wyborze wzorów oraz oferuje usługi w zakresie haftu komputerowego na wszelkiego rodzaju tkaninach. Kluczowe linie biznesowe przedsiębiorstwa w ramach kategorii produktowych to:
  - sprzedaż odzieży mundurowej – oferowana dla odbiorców indywidualnych (B2C), jak i instytucjonalnych (B2B). W tej kategorii asortymentowej wyróżnić należy:
    - czapki i nauszniki,
    - kurtki i płaszcze,
    - mundury i kurtki,
    - spodnie i spódnice,
    - ubrania treningowe,
    - sznury, odznaki, dystynkcje,
  - sprzedaż odzieży roboczej i ochronnej – oferowanej odbiorcom instytucjonalnym. W ramach tej kategorii wyróżnić należy:
    - czapki,
    - fartuchy,
    - kamizelki,
    - koszule,
    - spodnie,
    - ubranie typu szwedzkiego,
    - ubranie drelichowe.
- 2) Branża spożywcza – reprezentuje ją zakład przetwórstwa mięsnego, którego główne obszary działalności to produkcja i sprzedaż wyrobów mięsnych i garmażeryjnych. Na ofertę przedsiębiorcy składają się dwie główne grupy asortymentowe:
  - mięso surowe: kark bez kości, schab bez kości, schab z kością, polędwica wieprzowa, łopatka bez kości, szynka formowana bez kości, golonka, boczek surowy, podgardle, żeberka wieprzowe, biodrówka, ogon wieprzowy, nogi wieprzowe, kości wieprzowe kl. I, mięso wieprzowe kl. II, słonina.
  - wędliny: kielbasa wiejska, kielbasa świętokrzyska, kielbasa tradycyjna, kielbasa żywiecka, serwolotka świętokrzyska, kielbasa galicyjska pieczona, kielbasa polędwicowa, kielbasa podwawelska extra pieczona, kabanos, boczek z wędzonką, boczek rolowany z pieca, szynka wiejska.
- 3) Branża chemiczna – przedsiębiorstwo specjalizuje się w produkcji i sprzedaży płynów eksploatacyjnych, olejów i smarów do samochodów, a także kosmetyków samochodowych. Podmiot prowadzi produkcję oraz sprzedaż hurtową i detaliczną płynów

hamulcowych, hydraulicznych, do pneumatyki, chłodziń, spryskiwaczy samochodowych, a także produktów do konserwacji i pielęgnacji pojazdów, dodatków do paliw i in. Na ofertę przedsiębiorcy składają się cztery główne grupy asortymentowe:

- płyny chłodzińcowe,
- płyny hamulcowe,
- płyny do spryskiwaczy,
- autokosmetyki.

### 5.2.2. Analiza SWOT

Analiza SWOT traktowana jest jako narzędzie analizy strategicznej służące do określenia najlepszych kierunków rozwoju badanego obiektu ze względu na cel działania, w wyniku przeprowadzenia badania otoczenia obiektu oraz jego wnętrza poprzez identyfikację wewnętrznych i zewnętrznych czynników wobec obiektu oraz zależności między nimi. Istotą analizy jest identyfikacja czynników, które mogą wpływać na funkcjonowanie obiektu oraz posegregowanie ich na cztery grupy:

1. Mocne strony – mocna strona to czynnik wewnętrzny (cecha obiektu), czyli to, co stanowi atut, przewagę, zaletę analizowanego obiektu.
2. Słabe strony – słaba strona to czynnik wewnętrzny (cecha obiektu), czyli to, co stanowi słabość, barierę, wadę obiektu.
3. Szanse – szansa to czynnik zewnętrzny (cecha otoczenia), czyli to, co stwarza dla analizowanego obiektu szansę korzystnej zmiany.
4. Zagrożenia – zagrożenie to czynnik zewnętrzny (cecha otoczenia), czyli to, co stwarza dla obiektu niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Dlatego też w tabelach 5.1 i 5.2 zgrupowano silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia zidentyfikowane w trakcie badania analizowanych przedsiębiorstw. Zostały one sklasyfikowane ze względu na podstawowe aspekty działalności przedsiębiorstw oraz rodzaj otoczenia.

**Tabela 5.1. Silne i słabe strony analizowanych przedsiębiorstw**

Aspekty działalności	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Marketing i sprzedaż	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobra jakość produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sezonowość sprzedaży</li> <li>• Spadające udziały w wybranych segmentach rynku</li> <li>• Niepełne wykorzystanie możliwości bezpośredniej sprzedaży usługi produkcyjnej</li> <li>• Brak długofalowej strategii sprzedaży</li> <li>• Brak strategii marketingowej oraz podstawowych narzędzi promocyjnych</li> <li>• Umiejętności sprzedażowe i umiejętności w zakresie obsługi klienta na niewystarczającym poziomie</li> <li>• Niewystarczająco rozbudowany dział ds. promocji, marketingu i sprzedaży</li> <li>• Brak kompleksowego systemu gromadzenia danych marketingowych w drodze badań i analiz rynkowych</li> </ul>
Produkcja, techniki, technologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nowoczesny, zautomatyzowany park maszynowy</li> <li>• Tradycyjne i ekologiczne metody technologii produkcji</li> <li>• Koncentracja na jakości produktu</li> <li>• Elastyczność produkcyjno-techniczna na potrzeby zleceń indywidualnych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niefektywności w organizacji produkcji i kontroli jakości</li> <li>• Brak zaplecza technologicznego umożliwiającego poszerzenie asortymentu lub redukcję kosztów aktualnie wytwarzanych produktów</li> <li>• Konieczność korzystania z podwykonawców</li> </ul>
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Możliwość posilkowania się specjalistami zatrudnionymi w spółce matce</li> <li>• Kompetencje branżowe i specjalistyczne kadry</li> <li>• Wysoka motywacja do pracy pracowników</li> <li>• Otwartość zarządu na nową wiedzę oraz wprowadzanie zmian koniecznych dla poprawy kondycji firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska elastyczność zasobów ludzkich</li> <li>• Konieczność przestrzegania obostrzeń wynikających ze statusu ZPChR</li> <li>• Psychologiczno-behawioralne czynniki kształtujące efektywność pracy pracowników</li> <li>• Brak systemów zarządzania zasobami ludzkimi</li> <li>• Brak przygotowania merytorycznego (wiedza i umiejętności) osób zarządzających i pracowników w zakresie skutecznego wdrażania zmian</li> </ul>
Logistyka	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wystarczająca do potrzeb powierzchnia magazynowa</li> <li>• Ustabilizowana sieć dostawców surowców</li> <li>• Terminowość dostaw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadmierny poziom zapasów</li> <li>• Brak działań konsolidacyjnych bazy zaopatrzeniowej</li> <li>• Brak świadomości alternatywnych kanałów logistycznych (outsourcing)</li> </ul>

Aspekty działalności	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
Zasoby finansowe, rachunkowość i controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak zadłużenia</li> <li>• Kalkulacja rentowności wg grup przychodowych</li> <li>• Znaczne niewykorzystane środki kapitałowe i nadpłynność finansowa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoki poziom zadłużenia</li> <li>• Relatywnie wysoki poziom zapasów w stosunku do wielkości sprzedaży</li> <li>• Brak stabilności finansowej</li> </ul>
Strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Świadomość konieczności zbudowania strategii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak sformalizowanej strategii długookresowej</li> <li>• Brak dywersyfikacji przedmiotowej źródeł przychodowych</li> <li>• Brak strategii wizji, misji i celów długoterminowych</li> </ul>
Zasoby informacyjne	N/D	Brak korzystania z systemów IT

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tabeli 5.1 wskazuje, iż łącznie badane podmioty mają więcej słabych niż mocnych stron. Nierównowaga dotyczy przede wszystkim takich aspektów działalności, jak: marketing i sprzedaż oraz strategia. Niewielkim znaczeniem charakteryzują się zasoby informacyjne. W ramach pozostałych aspektów działalności silne i słabe strony równoważą się.

**Tabela 5.2. Szanse i zagrożenia analizowanych przedsiębiorstw**

Otoczenie	SZANSE	ZAGROŻENIA
Makrootoczenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postęp techniczny w dziedzinie płynów eksploatacyjnych dla motoryzacji i innych zastosowań oraz coraz bardziej rygorystyczne wymagania dotyczące ochrony środowiska wymuszają na producentach rozwój produktów i spełnianie norm produkcji i eksploatacji</li> <li>• Wymagania celno-podatkowe i procedury bezpieczeństwa wymagające zwiększonego wysiłku i nakładów od mniejszych konkurentów</li> <li>• Perspektywa zmiany w zapisach ustawy Prawo Zamówień Publicznych</li> <li>• Dotacyjne źródła finansowania</li> <li>• Moda na produkty ekologiczne</li> <li>• Moda na żywność polską</li> <li>• Wzrost spożycia mięsa w społeczeństwie polskim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wysoka ekspozycja na wahania kursów walut</li> <li>• „Wojny cenowe” prowadzone przez sieci handlowe zmierzające do erozji cen i jakości produktów</li> <li>• Globalnie postępująca robotyzacja procesów wytwórczych przy konieczności zachowania określonej statutowo struktury zatrudnienia</li> <li>• Kryzys ekonomiczny (mniejszy popyt na produkty wysokiej jakości)</li> <li>• Wzrost cen żywności</li> <li>• Wzrost kosztów wytworzenia produktu</li> </ul>
Otoczenie konkurencyjne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niezaspokojony popyt na usługi produkcyjne na wybranych rynkach</li> <li>• Wzrost kosztów pracy na rynkach azjatyckich prowadzący do lokowania produkcji tekstylnej w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalsze przesuwanie się popytu w stronę marek własnych dystrybutorów, utrata rynku na rzecz producentów dla marek własnych</li> <li>• Wielkie marki motoryzacyjne, zalecając używanie wybranych produktów do eksploatacji produkowanych przez nie samochodów utrudniają konkurowanie dostawcom, którzy nie przeszli procesu autoryzacji</li> <li>• Intensyfikacja działań prosprzedażowych ze strony konkurencji i rosnąca presja cenowa</li> <li>• Duże zagęszczenie konkurencji</li> <li>• Hipermarkety wypierające drobne sklepy</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5.2 pokazuje, iż w ramach analizy SWOT zidentyfikowano więcej zagrożeń niż szans w badanej grupie przedsiębiorstw. Jednakże eliminacja branżowych elementów tabeli pozwala wnioskować o równowadze w tym zakresie. Można również zauważyć, iż większość szans odnosi się do makrootoczenia, natomiast po stronie zagrożeń występuje równowaga pomiędzy makrootoczeniem a otoczeniem konkurencyjnym.

### 5.2.3. Zdiagnozowane obszary wsparcia oraz cele i kierunki działań rozwojowych

Ustalone w trakcie przeprowadzonej analizy SWOT problemy analizowanych przedsiębiorstw w większości mogły zostać wsparte działaniami doradczymi i szkoleniowymi w ramach projektu ISR. W celu dopasowania dalszych prac do potrzeb przedsiębiorców obszary wskazane w analizie SWOT poddane zostały ocenie istotności oraz możliwości wsparcia działaniami doradczymi lub szkoleniowymi. Zidentyfikowanym obszarom przypisano względny poziom istotności, kierując się ich strategicznym znaczeniem dla przedsiębiorców. Następnie zarekomendowano działania w odniesieniu do wszystkich obszarów SWOT, przy czym dla działań o najbardziej istotnym znaczeniu zbadano możliwości wsparcia poprzez usługi oferowane w ramach projektu ISR. W oparciu o przeprowadzone analizy wskazano obszary o wysokim znaczeniu, których wsparcie w ramach projektu ISR jest zasadne.

Analizy przeprowadzone w toku przedstawionej powyżej procedury wskazały na następujące obszary, w których wystąpiły w analizowanych przedsiębiorstwach potrzeby wsparcia związane ze wzrostem kompetencji, pozyskania wiedzy lub doradztwa:



- analiza możliwości rozwoju własnej sprzedaży w kierunkach niedostatecznie zagospodarowanych, np. rozwój własnej oferty usługi produkcyjnej, skierowanie oferty na wybrane rynki eksportowe, opracowanie produktów dla nowych odbiorców itp. Za kluczowy kierunek rozwoju uznano rynek europejski i postanowiono, że wsparcie doradcze dotyczyć będzie możliwości ekspansji rynkowej na tym właśnie rynku,
- usprawnienie zarządzania sferą produkcyjną i magazynową,
- wzmocnienie odpowiedzialności za jakość, uświadomienie roli jakości jako jednego z głównych wyróżników i źródła przewagi przedsiębiorstwa,
- zwiększenie kompetencji zarządczych w motywowaniu, inspirowaniu i uaktywnianiu pracowników,
- optymalizacja metod zaopatrzenia i zmniejszenie stanu zapasów magazynowych,
- zwiększenie kompetencji w prowadzeniu analiz z wykorzystaniem narzędzi informatycznych,
- kompetencje szeroko rozumianej kadry handlowej (handlowcy, obsługa klienta, osoby zarządzające sprzedażą) w zakresie sprzedaży, obsługi klienta, zarządzania sprzedażą,
- strategia – budowa strategii firmy, strategii sprzedażowej, strategii marketingowej. Precyzyjne określenie misji i wizji przedsiębiorstwa,
- marketing i sprzedaż dla osób zarządzających – stworzenie strategii sprzedaży i strategii marketingu, planowanie i realizacja działań promocyjnych, wzmocnienie wizerunku marki. Opracowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rekrutacji i selekcji handlowców,
- wdrażanie zmian – dostarczenie wiedzy i kompetencji dla kadry zarządzającej i pracowników w zakresie mechanizmów i narzędzi skutecznego wdrażania zmian w celu zwiększenia efektywności wdrożeń (np. tworzenie i wdrażanie strategii),
- zwiększenie efektywności procesów produkcji,
- wzmocnienie planowania sprzedaży oraz zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie.

Z powyższego zestawienia wynika, że najistotniejsze dla wszystkich przedsiębiorstw było wsparcie obszarów na linii „sprzedaż – marketing – strategia” jako szczególnie istotne dla ich dalszego funkcjonowania, a przede wszystkim dla osiągnięcia planowanych wyników finansowych. Dlatego też w ramach wsparcia planowania i zarządzania marketingowego przewidziano przede wszystkim wykonanie analizy marketingowej rynku, w dalszej kolejności opracowanie kompleksowej strategii marketingowej przedsiębiorstw, a następnie szkolenie osób biorących udział w szeroko rozumianym procesie sprzedaży. Należy podkreślić, że zakres osobowy tych ostatnich działań winien być możliwie szeroki i oparty o koncepcję totalnego podejścia do sprzedaży i marketingu. Potrzeby, dla których obszar ten został wybrany do wsparcia w ramach Projektu ISR obejmują m.in.:

1. Obszar sprzedażowy. Obszar ten ma najistotniejsze znaczenie dla dalszego funkcjonowania przedsiębiorstw i poprawy ich wyników finansowych. Opierać się powinien na wprowadzeniu opracowanej kompleksowej strategii marketingowej wraz z podniesieniem kwalifikacji handlowej działu sprzedaży oraz na szczegółowej analizie rynku i dobranej na tej podstawie optymalnej oferty produktowej w warunkach dekonjunkury gospodarczej:
  - wzrost efektywności działań sprzedażowych, w tym pozyskiwania nowych klientów oraz zwiększania obrotów z dotychczasowymi odbiorcami,
  - podniesienie jakości zarządzania relacjami z klientami,
  - podniesienie skuteczności aktywnej sprzedaży.
2. Obszar produkcyjny. Zwiększenie efektywności procesów produkcyjnych przy zachowaniu możliwości zapewnienia szerokiego asortymentu oferowanych wyrobów z zachowaniem elastyczności produkcji indywidualnej. Za kierunkiem wsparcia w tym obszarze przemawia również potrzeba stałego doskonalenia procesów produkcji celem podniesienia wydajności i wykorzystania istniejących zasobów. Jest to niezbędne dla utrzymania efektywności procesu produkcji na poziomie uzyskiwanym przez konkurencję. Bezpośrednio przekłada się to na kalkulację kosztową działalności, a co za tym idzie na poziom oferowanych cen, który jest podstawowym argumentem atrakcyjności dla odbiorcy kluczowego. Ponadto wydaje się zasadne prowadzenie wsparcia kadry zarządzającej średniego szczebla w zakresie optymalizacji procesów produkcji.
3. Obszar zarządzania przedsiębiorstwem, w ramach którego proponuje się sformalizowanie dokumentu strategii długookresowej w oparciu o dane kluczowych działów przedsiębiorstw i wyznaczone cele długookresowe:
  - wykonanie analiz rentowności w grupach całości asortymentu, konieczne dla skutecznego zarządzania cenami, a także wyboru najatrakcyjniejszych rynków zbytu z punktu widzenia przedsiębiorstw,
  - podnoszenie motywacji pracowników i ich świadomości organizacyjnej w ramach koncepcji „totalnego marketingu i sprzedaży”,
  - rozpoczęcie współpracy z pośrednikami handlowymi,
  - dobór optymalnych kanałów dystrybucji dla produktów.

Podsumowaniem wyżej przedstawionych działań dotyczących identyfikacji kluczowych problemów przedsiębiorstw oraz ustalenia obszarów wsparcia było sformułowanie celów, które zostały w pełni sformalizowane w trakcie opracowywania Planów

Rozwoju dla każdego przedsiębiorstwa. Celami tak sporządzonych planów rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej były:

1. Przygotowanie organizacji do wprowadzenia usprawnień operacyjnych i redukcji kosztów.
2. Przygotowanie organizacji do samodzielnej ekspansji rynkowej na rynku eksportowym.
3. Przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności sprzedażowej.
4. Przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności produkcji celem podniesienia wydajności wytwórczej przy istniejących zasobach.
5. Przygotowanie organizacji do wykorzystywania w praktyce instrumentów zarządzania marketingowego, celem zwiększenia efektywności ekonomicznej.

#### 5.2.4. Rodzaje wsparcia oraz spodziewane rezultaty

Wyniki przeprowadzonych analiz strategicznych zostały ocenione pod kątem ważności strategicznej danego obszaru i zestawione z możliwością jego wsparcia w ramach usług dostarczanych w ramach projektu ISR. Efektem tego, w odniesieniu do analizowanych przedsiębiorstw, było sporządzenie zestawienia poszczególnych rodzajów wsparcia z konkretnymi obszarami tematycznymi. Zestawienie to zostało przedstawione w tabeli 5.3.

**Tabela 5.3. Rodzaje wsparcia oraz obszary tematyczne dla analizowanych przedsiębiorstw**

Rodzaj wsparcia	Obszary tematyczne
Działania szkoleniowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zarządzanie produkcją</li> <li>• Jakość w procesach produkcyjnych i logistycznych</li> <li>• Zarządzanie zapasami i magazynem</li> <li>• Przywództwo (szkolenie dla kadry zarządzającej najwyższego szczebla)</li> <li>• Trening umiejętności sprzedażowych</li> <li>• Obsługa trudnego klienta</li> <li>• Skuteczne wdrażanie zmian</li> <li>• Lean Management jako metoda zwiększenia procesowej wydajności przedsiębiorstwa produkcyjnego</li> <li>• Zarządzanie marketingiem przedsiębiorstwa produkcyjnego</li> </ul>
Działania doradcze dla pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optymalizacja zapasów magazynowych</li> <li>• Sprzedaż</li> <li>• Zarządzanie firmą (w tym zarządzanie sprzedażą i marketingiem)</li> </ul>
Działania doradcze dla przedsiębiorcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budowa planu wejścia na rynek europejski</li> <li>• Wsparcie dla przedsiębiorcy na etapie wdrażania wypracowanych produktów doradczych: misji, wizji, strategii firmy, zasad rekrutacji i selekcji w dziale handlowym, strategii sprzedaży, strategii marketingu.</li> <li>• Opracowanie strategii marketingowej przedsiębiorstwa</li> <li>• Wsparcie dla przedsiębiorcy na etapie wdrażania strategii marketingowej</li> </ul>
Działania outplacementowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N/D – Nie ma potrzeby prowadzenia działań outplacementowych</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

Dostarczenie usług (w ramach przedstawionych w tabeli 5.3 rodzajów wsparcia) proponowanych w sporządzonych planach rozwoju analizowanych przedsiębiorstw miało doprowadzić do osiągnięcia następujących rezultatów:

1. **Optymalizacja kosztów operacyjnych**, co w dłuższej perspektywie przełoży się na redukcję kosztów oraz zwiększenie rentowności sprzedaży. Osiągnięcie rezultatu warunkowane jest:
  - wzrostem kompetencji pracowników sfery produkcyjno-magazynowej w zarządzaniu kluczowymi aspektami działalności operacyjnej – produkcją, magazynem, jakością,
  - zwiększeniem kompetencji w prowadzeniu analiz z wykorzystaniem narzędzi informatycznych,
  - wprowadzeniem metod optymalizacji zapasów i podejmowania decyzji zaopatrzeniowych.
2. **Gotowość do prowadzenia samodzielnej działalności eksportowej na rynku europejskim**, co w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie wartości sprzedaży i poprawę jej rentowności. Osiągnięcie rezultatu warunkowane jest:
  - zwiększeniem kompetencji w zakresie rozwoju działalności, w tym na rynkach eksportowych,
  - nabyciem umiejętności analizy rynków eksportowych,
  - zwiększeniem kompetencji zarządczych w motywowaniu, inspirowaniu i uaktywnianiu pracowników.
3. **Zwiększenie efektywności procesów produkcji**, co w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie rentowności. Osiągnięcie rezultatu warunkowane jest:
  - wzrostem kompetencji organizacji w zakresie podniesienia wydajności wytwórczej przy istniejących zasobach,
  - wzrostem kompetencji organizacji w zakresie redukcji jednostkowych kosztów wytworzenia,

- wzrostem kompetencji pracowników w zakresie dwustronnej komunikacji pomiędzy działem handlowym i produkcją w zakresie planowania produkcji i zarządzania sprzedażą,
- aktywizacją sprzedaży.

**4. Zwiększenie stopnia wykorzystywania w praktyce instrumentów zarządzania marketingowego**, co w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie efektywności ekonomicznej („marketing totalny”). Osiągnięcie rezultatu warunkowane jest:

- wzrostem kompetencji pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż i marketing w zakresie identyfikacji potencjalnych klientów, prowadzenia negocjacji handlowych oraz budowy marki,
- wzrostem kompetencji pracowników w zakresie prowadzenia analiz rynku,
- wzrostem kompetencji organizacji w zakresie budowy strategii marketingowej oraz kształtowania organizacji sprzedażowej zgodnie z nakreślonymi priorytetami.

**5. Zwiększenie efektywności sprzedażowej organizacji**, co w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie sprzedaży.

Realizacja ww. celu będzie wiązała się również z takimi efektami pośrednimi jak:

- wzrost kompetencji pracowników odpowiedzialnych za sprzedaż w zakresie poszukiwania nowych kanałów sprzedaży, optymalizacja sprzedaży na terenie aktualnych punktów sprzedaży,
- opracowanie założeń sprzedażowych oraz kontroling pracy handlowców,
- zwiększenie efektywności sprzedażowej poprzez budowę strategii marketingowej.

Osiągnięcie rezultatu warunkowane jest:

- pogłębieniem wiedzy oraz wzrostem kompetencji marketingowych pracowników,
- konsekwentną realizacją poszczególnych elementów strategii marketingowej,
- wypracowaniem długofalowego budżetu marketingowego powiązanego z wynikami finansowymi firmy.

### **5.3. Analiza procesu rekrutacji i wdrażania planów rozwoju**

#### **5.3.1. Ocena ogólna procesu rekrutacji i wdrażania**

W ramach przebiegu procesu rekrutacji i wdrażania usług w oparciu o sporządzone wcześniej plany rozwoju analizowanych przedsiębiorstw przeprowadzone zostały badania ewaluacyjne mające na celu pozyskanie informacji o opinii przedsiębiorców dotyczących procesu rekrutacji do projektu ISR. Opinie przedsiębiorców poddanych przedmiotowym badaniom ewaluacyjnym były zasadniczo zbieżne, a sformułowane spostrzeżenia i uwagi pokrywały się ze sobą.

Proces rekrutacji w opinii przedsiębiorców nie sprawił znaczących problemów. Procedura rekrutacji była czytelna i nie zabierała zbyt wiele czasu w relacji do korzyści wynikających z uczestnictwa w projekcie ISR. Zatem proces rekrutacji w opinii przedsiębiorców nie był bardzo uciążliwy, a przynajmniej nie zanotowano, aby był bardziej uciążliwy niż procesy rekrutacyjne do innych programów realizowanych przez PARP, w których część przedsiębiorców wcześniej uczestniczyła bądź uczestniczy obecnie. Zwrócono jednak uwagę, iż znaczna część składanych dokumentów projektu ISR musiała być przygotowywana i składana kilkakrotnie w wersji papierowej (oryginały lub kopie potwierdzone za zgodność z oryginałem), co istotnie zwiększa pracochłonność i czasochłonność całego procesu. Przedsiębiorcy sugerowali również większą elastyczność oraz możliwość zmiany terminów dostarczania niezbędnych dokumentów rekrutacyjnych. Zdaniem przedsiębiorców proces rekrutacji byłby również mniej uciążliwy, gdyby większą część dokumentów można było przysyłać w wersji elektronicznej, co ułatwiłoby pierwsze etapy działania projektu oraz pozwoliłoby na wielokrotne wykorzystanie raz przygotowanych dokumentów.

W odniesieniu do etapu przygotowywania planu rozwoju to przedsiębiorcy są zadowoleni z przebiegu tego procesu i nie wnoszą istotnych uwag i zastrzeżeń, choć podzielili się kilkoma spostrzeżeniami możliwymi do wykorzystania w przyszłości. Podczas przeprowadzonych badań ankietowych zwrócono uwagę na potrzebę zwiększenia wpływu przedsiębiorcy na zakres i liczbę usług proponowanych w ramach planu rozwoju oraz możliwość wydłużenia czasu przewidzianego na proces ich realizacji. Jednocześnie zasugerowano, aby dokumenty przygotowywane przez przedsiębiorcę opracować w formie ankietowej – przyspieszyłoby to proces przekazywania informacji o przedsiębiorstwie.

#### **5.3.2. Ocena satysfakcji z wdrażania usług**

Przedsiębiorcy na pewnym poziomie ogólności bardzo pozytywnie odnosili się do jakości oraz organizacji realizowanych w ramach projektu ISR usług – zarówno szkoleń, jak i doradztwa dla przedsiębiorcy i dla pracowników. Byli zadowoleni, poza jednym sporadycznym przypadkiem, z ich poziomu, zarówno merytorycznego, jak i organizacyjnego. W większości opinii uznano wykonawcę realizującego przedmiotowe usługi za podmiot kompetentny, elastyczny względem zgłaszanych próśb i postulatów oraz życzliwie odnoszący się do uczestników. Zwrócono również szczególną uwagę na dostosowanie przez wykonawcę

programu usług oraz harmonogramu do specyfiki przedsiębiorstw (personalizację usług), jak również wysoką jakość materiałów szkoleniowych, uznając to za szczególnie pozytywną i godną do naśladowania cechę. Również lokalizacja wykonania usług w żadnym przypadku nie została oceniona negatywnie. Jednocześnie podczas badań ankietowych sformułowano zestaw uwag i spostrzeżeń w zakresie realizacji zaproponowanych usług:

1. Uznano cenę godziny doradztwa za zbyt wygórowaną – nie w odniesieniu do jakości, lecz w stosunku do poziomu rynkowego.
2. Zwrócono uwagę na fakt, iż brak możliwości wpływu na wybór wykonawcy realizującego usługi szkoleniowo-doradcze świadomie zamyka drogę do wykorzystania w tym celu podmiotów sprawdzonych wcześniej, o uznanej renomie.
3. Zasugerowano, że błędem jest brak możliwości elastycznego wpływu na zakres i program realizowanych usług na etapie wdrażania.

Podsumowując, przedsiębiorcy są zadowoleni w tym zakresie z uczestnictwa w projekcie ISR. Zauważyli również zainteresowanie wykonawcy usług rezultatami planu rozwoju. Usługi szkoleniowo-doradcze oferowane w ramach projektu ISR znalazły zatem pełne uzasadnienie i uznanie przedsiębiorców. Można je zatem zakwalifikować jako narzędzie pomocne i adekwatne dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach.

## **5.4. Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju**

### **5.4.1. Ocena ogólna rezultatów i efektów wdrożenia planów rozwoju**

Zrealizowane w ramach projektu ISR usługi w postaci szkoleń i doradztwa zostały odebrane pozytywnie i powinny przyczynić się do realizacji założonych celów oraz osiągnięcia założonych rezultatów. Dotychczas cele i rezultaty nie zostały osiągnięte w żadnym z analizowanych przedsiębiorstw w pełni, przede wszystkim z uwagi na zbyt krótki okres od zakończenia projektu do badań, jak również z uwagi na wiele barier o charakterze rynkowym, mających swe źródło w otoczeniu. Fakt ten wskazuje, że efekty ekonomiczne planu rozwoju są w znacznym stopniu powiązane z nieprzewidywalnymi czynnikami otoczenia rynkowego. Przedsiębiorcy zdają sobie zatem sprawę, iż brak możliwości osiągnięcia w pełni wszystkich celów i rezultatów zaplanowanych w planie rozwoju jest obecnie utrudnione z powodu złej koniunktury rynkowej. Przedsiębiorcy mają jednak nadzieję, że w przyszłości cele i rezultaty zostaną osiągnięte w większym stopniu, choć obawiają się zgodnie związanych z tym trudności wynikających z braku perspektyw odnoszących się do rozwoju gospodarczego i ożywienia rynku.

Użyteczność projektu ISR można zatem ocenić bardzo pozytywnie. Zakres oraz program szkoleń i doradztwa zostały w przeważającej większości właściwie dobrane z punktu widzenia potrzeb przedsiębiorców. Przedsiębiorcy po zakończonym wdrożeniu zaplanowanych usług świadomie i w pełni rekomendują projekt ISR, jak również wykonawcę innym potencjalnym beneficjentom. Dwóch z trzech ankietowanych przedsiębiorców nabyłoby przedmiotowe usługi, biorąc na siebie koszty ich realizacji, decydując się na podobny do zrealizowanego zakres usług. Trzeci przedsiębiorca samodzielnie nie nabyłby zrealizowanych usług szkoleniowych i doradczych, jednakże jedynie z powodu trudnej sytuacji finansowej, a nie z uwagi na niezadowolenie z poziomu ich realizacji.

Jako niezaplanowane rezultaty realizacji projektu ISR w analizowanych przedsiębiorstwach wskazano:

1. Wzrost prestiżu firmy w kontaktach z klientami.
2. Wzrost prestiżu w kontaktach z innymi firmami (kontrahentami/konkurentami).
3. Doświadczenie w ubieganiu się o wsparcie publiczne.
4. Doświadczenie w realizacji projektów finansowanych ze środków UE.

Podsumowując, można stwierdzić, że efektywność zrealizowanego planu rozwoju należy uznać za zadowalającą. Poniesione koszty (finansowe, a także nakład czasu i wysiłek pracowników uczestniczących w przygotowaniu i usługach projektu ISR) były zdaniem przedsiębiorców proporcjonalne lub niższe od użyteczności przeprowadzonych szkoleń oraz doradztwa.

### **5.4.2. Ocena z punktu widzenia uczestników**

Wdrożenie planów rozwoju w analizowanych przedsiębiorstwach generalnie zostało ocenione pozytywnie. Wykonawca realizujący usługi szkoleniowe i doradcze okazał się kompetentny zarówno merytorycznie, jak i organizacyjnie. Współpraca przebiegała bez zarzutu, w miłej atmosferze i przy dużym zaangażowaniu poszczególnych osób prowadzących szkolenia i doradztwo. W trakcie realizacji harmonogramu elastycznie reagowano na postulaty w zakresie ustalania oraz zmian terminów szkoleń i doradztwa. Organizację oraz lokalizację całego procesu wdrażania usług szkoleniowych i doradczych oceniono jako przyjazną i dostosowaną do potrzeb przedsiębiorców.

Przełożeni uczestników szkoleń wskazali, iż szkolenia, w których brali udział ich podwładni przyczyniły się do realizacji większości zaplanowanych rezultatów. Pozyskana w wyniku szkoleń wiedza była przydatna w codziennej pracy zawodowej i przełożyła się

na wyniki tej pracy. Pozytywnie zweryfikowano także usługi doradcze, które uznano za adekwatne do zweryfikowanych potrzeb i kluczowych problemów przedsiębiorców. Za mankament uznano jednak fakt, iż usługi doradcze często trwały zbyt krótko. Zdaniem przedsiębiorców jakość tych usług byłaby wyższa, gdyby usługa doradztwa była poszerzona dodatkowo o kolejny etap, polegający na monitoringu wprowadzonych rozwiązań i redukcji powstałych odchyleń. Jest to związane z faktem, iż większość efektów wprowadzonych dotychczas zmian będzie widoczna w sposób jednoznaczny dopiero po zakończeniu jednego roku.

Podsumowując należy jednak stwierdzić, iż w opinii uczestników realizowanych usług szkoleniowych i doradczych należy wysoko ocenić przydatność projektu ISR oraz efekty wdrożenia planów rozwoju w analizowanych przedsiębiorstwach. Są one adekwatne do zdiagnozowanych uprzednio problemów, jak również do prawidłowo sformułowanych potrzeb.

## **Podsumowanie**

Ogólną ocenę końcową projektu ISR można ustalić bardzo wysoko. Przedsiębiorcy biorący udział w projekcie ocenili go pozytywnie jako narzędzie wsparcia przedsiębiorców ułatwiające im dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej poprzez dostarczenie instrumentów służących przeciwdziałaniu i łagodzeniu negatywnych skutków zmian otoczenia. Jako dobrą recenzję Projektu można również uznać fakt, iż wszyscy ankietowani przedsiębiorcy powtórnie wzięliby w nim udział, rekomendują go również innym przedsiębiorcom. Dobre opinie odnoszące się do projektu mają swe źródło w prawidłowej realizacji wszystkich jego etapów:

1. Analizy stanu istniejącego przedsiębiorstwa – opartej na właściwie opracowanej i konsekwentnie stosowanej metodologii oceny.
2. Sporządzeniu planu rozwoju wraz z ustalonymi wcześniej potrzebami, kluczowymi problemami, celami, działaniami i rezultatami.
3. Realizacji zaplanowanych usług szkoleniowych, doradczych i outplacementowych.
4. Monitoringu osiągniętych rezultatów i ewentualnej korekcie zidentyfikowanych odchyleń.

Podsumowując, należy stwierdzić, iż w przedsiębiorstwach produkcyjnych biorących udział w projekcie ISR cele projektu zostały w dużej mierze osiągnięte, co przyczyniło się do wzrostu efektywności ich funkcjonowania i poprawy standingu finansowego.



## 6. Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w przedsiębiorstwach budowlanych<sup>1</sup>

### 6.1. Ogólna charakterystyka sekcji działalności gospodarczej i podmiotów objętych wsparciem w ramach działania *action research*

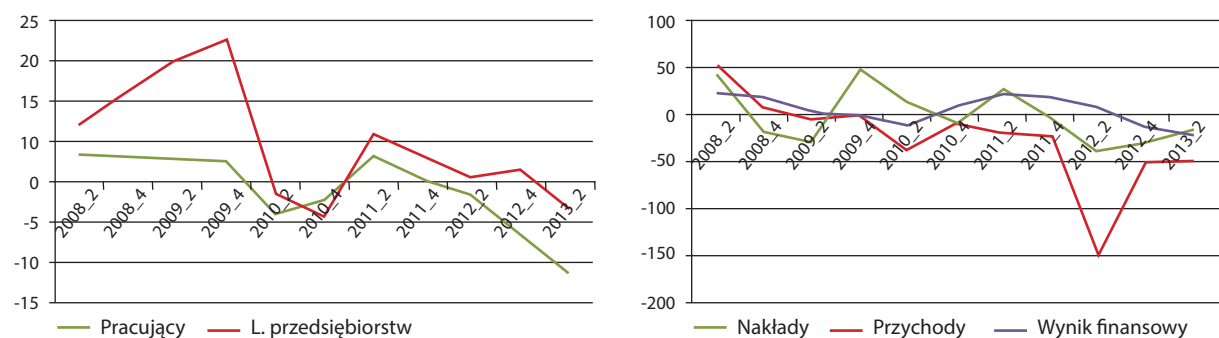
#### Wprowadzenie

Budownictwo, jako wyróżniony rodzaj działalności gospodarczej, uznawane jest przez wielu analityków jako jeden z kluczowych działów gospodarki. Dodatkowo, ze względu na specyfikę działalności budowlanej oraz źródła finansowania inwestycji budowlanych ten rodzaj działalności niejednokrotnie uznawany jest za barometr sytuacji gospodarczej w danym kraju.

Kluczowe znaczenie budownictwa dla gospodarki podkreśla liczba przedsiębiorstw prowadzących ten rodzaj działalności, która w 2013 r. wynosiła prawie 0,5 mln podmiotów. W Polsce branżę budowlaną tworzą trzy działy PKD, tj.: roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków (dział PKD 41), roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej (42) oraz roboty budowlane specjalistyczne (43). W strukturze liczby podmiotów według rodzaju działalności najwięcej jest przedsiębiorstw budowlanych zajmujących się wznoszeniem budynków (38%), następnie robotami specjalistycznymi (32%) i budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej (30%). Odmiennie kształtuje się sytuacja w przypadku liczby pracujących, gdzie najwięcej pracujących jest w przedsiębiorstwach budowlanych zajmujących się budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej (38%), następnie zajmujących się wznoszeniem budynków (35%) i robotami specjalistycznymi (27%). Uwzględniając kryterium podziału na sektory własności, można wskazać, że w 2013 r. działalność budowlaną prowadziło jedynie 30 przedsiębiorstw państwowych i dodatkowo liczba ta zmniejszyła się o 1 w porównaniu do 2012 r. Oznacza to praktycznie całkowity udział prywatnego kapitału w tym rodzaju działalności. Uwzględniając formy organizacyjno-prawne, można zauważyć, że w 2013 r. najwięcej było osób fizycznych prowadzących ten rodzaj działalności gospodarczej (406 133 podmioty) przy jednoczesnym regularnym wzroście ich liczby. Z kolei analiza regionalna przedsiębiorstw budowlanych wskazuje na największą ich koncentrację w województwach: mazowieckim (54 403 podmioty), wielkopolskim (44 160), śląskim (42 841) i małopolskim (40 320).

Analiza retrospektywna wyraźnie wskazuje na znaczące zmniejszenie liczby przedsiębiorstw budowlanych oraz liczby osób w nich pracujących w stosunku do 2007 r. Już od II p. 2011 r. w przedsiębiorstwach budowlanych zmniejszała się liczba pracujących przy jednoczesnym nieznacznym wzroście liczby przedsiębiorstw. Analiza podstawowych wielkości ekonomicznych potwierdza wyraźnie sezonowy charakter działalności budowlanej. Do I p. 2010 r. zauważalna była tendencja malejąca wartości przychodów ze sprzedaży, a po okresie ponownego wzrostu trwającego od II p. 2010 r. do II p. 2011 r. włącznie ponowny ich spadek. Z kolei w całym analizowanym okresie obserwowane jest systematyczne zmniejszanie się wartości wyniku finansowego, a dodatkowo od 2010 r. deficytowość w działalności budowlanej.

**Rysunek 6.1. Tempo zmian liczby pracujących, liczby przedsiębiorstw, nakładów inwestycyjnych, przychodów ze sprzedaży oraz wyniku finansowego przedsiębiorstw budowlanych w Polsce w okresie I p. 2007 r. – I p. 2013 r. (w %, r/r)**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków, grudzień 2013 (maszynopis powielony).

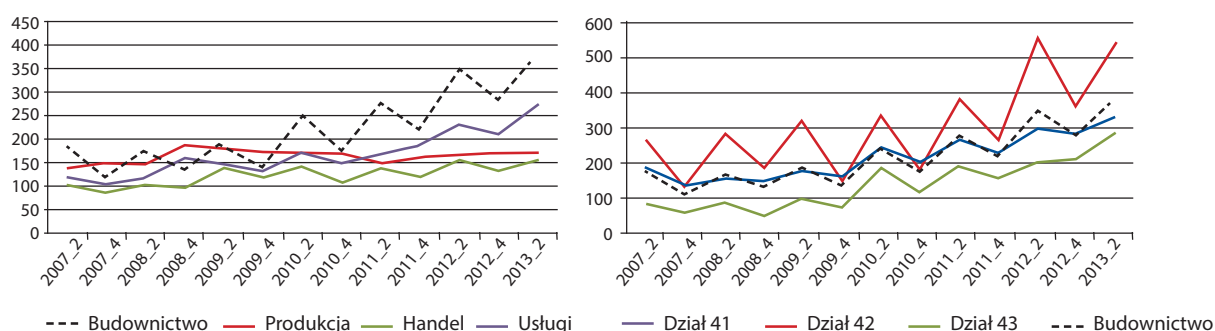
<sup>1</sup> Analiza dotyczy przedsiębiorstw biorących udział w projekcie należących do sekcji F – Budownictwo wg numerów PKD od 41 do 43.



Analiza procesu upadłości w branży budowlanej w Polsce wskazuje, że liczba ogłoszonych postępowań upadłościowych w okresie od I p. 2007 r. do I p. 2013 r. potwierdza pogarszającą się od 2007 r. sytuację przedsiębiorstw budowlanych. Liczba postępowań upadłościowych z 4 w I p. 2007 r. wzrosła do 113 postępowań w II p. 2012 r., osiągając wartość maksymalną dla tego rodzaju działalności. W I p. 2007 r. udział liczby postępowań upadłościowych przedsiębiorstw budowlanych w liczbie postępowań upadłościowych podmiotów ogółem stanowił 1%, a w I p. 2013 r. udział ten wzrósł aż do poziomu 23%.

W ocenie kondycji finansowej oraz zagrożenia kontynuacji działalności i upadłości przedsiębiorstw należących do działalności budowlanej wykorzystano również syntetyczną miarę stopnia zagrożenia upadłością (MW) na podstawie estymowanego modelu predykcji upadłości<sup>2</sup>. Pogarszającą się sytuację w budownictwie potwierdza retrospektywna analiza zmian poziomu stopnia zagrożenia upadłością (miary MW), która wskazuje na jej najwyższe wartości w budownictwie w porównaniu z pozostałymi rodzajami działalności. Szczegółowa analiza stopnia zagrożenia upadłością dla budownictwa z uwzględnieniem trzech działów PKD wskazuje na najgorszą sytuację pod tym względem w przedsiębiorstwach zajmujących się budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej. W pozostałych działach, podobnie jak w budownictwie ogółem, od II p. 2009 r. obserwowano tendencję rosnącą stopnia zagrożenia upadłością do końca okresu analizy (I p. 2013 r.), w którym osiągnięto maksymalne jej poziomy.

**Rysunek 6.2. Kształtowanie się stopnia zagrożenia upadłością przedsiębiorstw w okresie I p. 2007 r. – I p. 2013 r. w budownictwie oraz według rodzajów działalności**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków grudzień 2013 (maszynopis powielony).

W dalszej części rozdziału przedstawiono krótkie charakterystyki wybranych przedsiębiorstw sekcji PKD – budownictwo, które uczestniczyły w działaniu *action research* projektu Instrument Szybkiego Reagowania (ISR) i objęte były wsparciem zdefiniowanym przedmiotowo we wdrażanych planach rozwoju (PR). W związku z tym zaprezentowano także wyniki analizy i oceny procesu rekrutacji tych podmiotów do Projektu ISR, następnie procesu wdrażania PR, i w końcu na podstawie badań ewaluacyjnych rezultaty i efekty wdrożenia PR w tych podmiotach. Przedsiębiorstwami tymi są:

- A – przedsiębiorstwo średnie, zaklasyfikowane do działu PKD: 41 – roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków,
- B – przedsiębiorstwo duże, zaklasyfikowane do działu PKD: 42 – roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej,
- C – przedsiębiorstwo małe, zaklasyfikowane do działu PKD: 43 – roboty budowlane specjalistyczne.

### 6.1.1. Charakterystyka Przedsiębiorstwa A

Przedsiębiorstwo A jest podmiotem budowlanym, którego przedmiotem działalności są zaklasyfikowane do działu PKD: 41 – roboty budowlane związane ze wznoszeniem budynków, a w szczególności: usługi budowlane własne i zlecone, zarządzanie i administrowanie nieruchomościami, wynajem mieszkań oraz lokali usługowych. Wiodącym obszarem działalności są usługi budowlane – w tym najważniejsze to budownictwo deweloperskie, głównie w zakresie mieszkań ekonomicznych, a w mniejszym zakresie lokali pod działalność gospodarczą oraz luksusowych apartamentów. Spółka realizuje także usługi budowlane zlecone w trybie zamówień publicznych dla instytucji państwowych i administracji publicznej. Zarządzanie i administrowanie nieruchomościami dotyczy nieruchomości mieszkalnych oraz pawilonów handlowych, które były wybudowane i częściowo pozostające własnością Spółki. Marginalną działalnością jest natomiast wynajem mieszkań i lokali usługowych. Obszarem działania Spółki jest rynek krajowy, zawężony do regionu północno-zachodniego.

<sup>2</sup> Szersza prezentacja wyników analizy i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej oraz stopnia zagrożenia upadłością przedsiębiorstw z wykorzystaniem przyjętych wielkości ekonomicznych, metod i narzędzi badawczych, modeli predykcji upadłości przy zdefiniowanych przekrojach analitycznych za okres I p. 2007 – I p. 2013 r. i III kw. 2013 r. jest prezentowana, [w:] *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Raporty 1–12, Kraków, czerwiec 2011 – kwiecień 2014 (maszynopis powielony).

Zasadniczym celem działalności podmiotu A jest tworzenie bezpiecznej, nowoczesnej i przyjaznej przestrzeni mieszkaniowej oraz zarządzanie i administrowanie nieruchomościami, które zbudował podmiot. W związku z tym strategia działania Spółki zakłada oferowanie szerokiej gamy produktów na rynku mieszkań deweloperskich (od lokali „ekonomicznych” do „luksusowych”), ze szczególnym uwzględnieniem jakości i profesjonalnej obsługi klienta.

W wyniku problemów związanych z pogorszeniem koniunktury i sytuacji w branży budowlanej kierownictwo przedsiębiorstwa wraz z zespołem konsultantów, dostrzegając potrzebę zmian i możliwość ich realizacji za pomocą projektu ISR w pierwszej kolejności dokonało analizy strategicznej SWOT, dzięki której możliwe było zidentyfikowanie szans i zagrożeń oraz słabych i mocnych stron w działalności Spółki. W wyniku opracowanej analizy SWOT do podstawowych szans rozwojowych podmiotu A zaliczono:

- utratę wiarygodności mniejszych deweloperów w efekcie dekonunktury na rynku budów deweloperskich,
- upadek mniejszych deweloperów,
- zakończenie rządowego programu „Rodzina na Swoim”, dzięki czemu mieszkania ekonomiczne mogą być alternatywą wobec zakupu lub budowy domu.

Ograniczeniem istniejących szans rozwojowych podmiotu mogą być następujące zagrożenia:

- dumping cenowy i brak możliwości obniżenia cen mieszkań przez podmiot A z uwagi na wyższe niż mali deweloperzy koszty działalności,
- dalszy spadek popytu na rynku mieszkaniowym,
- zaostrenie polityki kredytowej przez banki (utrudnienia w kredytowaniu inwestycji realizowanych przez Spółkę, konieczność poddania się częstszej weryfikacji, zmniejszenie liczby kredytobiorców – potencjalnych nabywców).

Dostrzegając możliwość wykorzystania zidentyfikowanych szans rozwoju, określono wiele silnych stron, które stanowiąc potencjał organizacji, mogłyby zostać wykorzystane do osiągnięcia długookresowych celów strategicznych. Do najważniejszych z nich zaliczono:

- wysoką rozpoznawalność marki w świadomości klientów,
- poszerzenie portfela produktów i usług,
- doświadczonych, współpracujących od wielu lat podwykonawców,
- wysoki poziom kompetencji pracowników.

Do słabych stron mogących przeszkodzić w realizacji celów rozwojowych lub ograniczyć możliwość ich osiągnięcia zaliczono:

- brak modyfikacji strategii w sytuacji kryzysu i zmian w otoczeniu oraz działań zmierzających do optymalizacji kosztów,
- brak dodatkowych i nowych działań posprzedażowych utrzymujących wysoki poziom satysfakcji klienta,
- brak systemowych działań wspierających i utrwalających motywację dla kierowników i pracowników, które pomagałyby utrzymać wysoki poziom motywacji,
- prowadzenie wielu inwestycji deweloperskich w ramach jednej Spółki, co generuje ryzyko negatywnego wpływu jednego projektu na całą Spółkę,
- niespełnianie wymogów formalnych dla części przetargów,
- brak wydzielenia projektów do odrębnych spółek, co uniemożliwia pozyskanie finansowania od niektórych banków ze względu na ich wewnętrzne procedury.

Wyniki analizy SWOT doprowadziły do wniosku, że zarówno pozycja przedsiębiorcy, jak i bieżące działania są mocno determinowane przez otoczenie makroekonomiczne przy nieaktualnej strategii działania. Znaczący spadek popytu na mieszkania sprawił, że Przedsiębiorstwo musiało w najbliższym czasie określić najważniejsze priorytety i kierunki działań w perspektywie dalszego rozwoju. Kluczowe stało się także minimalizowanie strat w sprzedaży, korekta założeń sprzedażowych zaplanowanych na etapie opracowywania strategii oraz rozszerzanie portfela produktów i usług (zdywersyfikowanie działalności) poprzez stałe doskonalenie jakości pracy w wyniku doskonalenia profesjonalizmu pracowników i utrzymania wysokiego poziomu ich motywacji.

Zidentyfikowane i zdiagnozowane najważniejsze problemy przedsiębiorstwa stanowiły punkt wyjścia do zdefiniowania jego kluczowych potrzeb wymagających wsparcia dostarczanych przez projekt ISR. Do kluczowych problemów implikujących zasadność przygotowania i wdrożenia planu rozwoju zaliczono:

- brak modyfikacji strategii w sytuacji kryzysu i zmiany oraz działań zmierzających do optymalizacji kosztów,
- zróżnicowanie procedur oceny pracowników w różnych działach,
- brak systemowych działań wspierających i utrwalających motywację własną oraz narzędzi dla kierowników, które pomagałyby utrzymać wysoki poziom motywacji w sytuacji kryzysu,
- niski poziom motywacji własnej wśród pracowników,
- brak dodatkowych i nowych działań posprzedażowych utrzymujących wysoki poziom satysfakcji klienta,
- dalszy spadek popytu na rynku mieszkaniowym, niż demograficzny.

W związku z tym zasadniczym celem PR w kontekście przeprowadzonej analizy strategicznej było przygotowanie organizacji, w szczególności kadry zarządzającej i kluczowych pracowników, do skutecznego zarządzania i radzenia sobie w czasach kryzysu branży budowlanej. Proponowanymi działaniami wspierającymi rozwiązanie zdiagnozowanych problemów Spółki w momencie opracowywania PR jako bieżących i najbardziej aktualnych było:

- wsparcie pracowników w zakresie budowania motywacji własnej w sytuacji trudnych zmian – co zostało zrealizowane poprzez działania szkoleniowe dla pracowników w zakresie: aktywności i automotywacji w pracy; radzenia sobie w sytuacji zmian; komunikacji z przełożonymi w sytuacji zmian – przyjmowanie informacji zwrotnych,
- wsparcie kadry zarządzającej w zakresie motywowania pracowników w sytuacji kryzysu poprzez dostarczenie wiedzy i umiejętności motywowania w sytuacjach trudnych, udzielania informacji zwrotnych i oceniania pracy – co zostało zrealizowane, np. poprzez doradztwo dla pracowników w zakresie zarządzania zmianą,
- wsparcie doradcze w zakresie modyfikacji strategii Spółki i jej wdrożenia w odpowiedzi na wymagania i zmiany sytuacji gospodarczej – co zostało zrealizowane poprzez działania doradcze dla pracowników w zakresie modyfikacji strategii oraz działania doradcze dla przedsiębiorcy w zakresie wsparcia na etapie wdrażania zmodyfikowanej strategii.

Spodziewanymi rezultatami wdrażania PR i realizacji wyżej wymienionych działań w celu zaspokojenia kluczowych potrzeb i neutralizacji sytuacji kryzysowej Spółki było:

- w sferze kompetencji pracowników – utrzymanie motywacji na optymalnym poziomie w niekorzystnej sytuacji dla branży budowlanej,
- w sferze rzeczowej – modyfikacja nieaktualnej dla obecnych warunków strategii wraz ze wsparciem procesu wdrażania nowej, zmodyfikowanej strategii działania,
- w sferze finansowej – osiągnięcie wyniku finansowego netto na koniec 2013 r. na poziomie porównywalnym do 2011 r.

### **6.1.2. Charakterystyka Przedsiębiorstwa B**

Przedsiębiorstwo B jest podmiotem budowlanym, którego przedmiotem działalności są zaklasyfikowane do działu PKD: 42 – roboty związane z budową obiektów inżynierii lądowej i wodnej, a w szczególności: budowa i remonty obiektów komunikacyjnych (autostrad, dróg szybkiego ruchu, obwodnic, obiektów komunikacyjnych kolejowych), budowa i remonty mostów, wiaduktów oraz innych obiektów budownictwa wodno-inżynierskiego, budowa i remonty obiektów sportowych, kubaturowych i branży energetycznej, produkcja prefabrykatów strunobetonowych, a także na bazie posiadanego parku maszynowego usługi sprzętowe i transportowe. Wiodącym obszarem działalności jest produkcja budowlano-montażowa, natomiast w małym stopniu pozostała działalność w postaci produkcji prefabrykatów. Marginalną działalnością są usługi sprzętowe i transportowe. Głównymi klientami Spółki są instytucje publiczne, a kontrakty pozyskiwane są przed wszystkim za pośrednictwem przetargów organizowanych w formie zamówień publicznych. Spółka realizuje inwestycje na terenie całego kraju, byłaby też potencjalnie w stanie realizować inwestycje zagraniczne.

Zasadniczym celem działalności podmiotu A jest stosowanie efektywnych procesów przygotowania i realizacji konstrukcji inżynierskich spełniających wymagania i oczekiwania klientów. Cel ten osiągnięty jest przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska naturalnego i zapewnieniu bezpieczeństwa pracy załogi Spółki.

W związku z powyższym, strategia działania Spółki opisana jest na poziomie ogólnym w Polityce Jakości i na poziomie zadań jako element sprawozdań z działalności Spółki. Strategia jest zatem sformalizowana, a aktualizacja części zadaniowej ma miejsce raz w roku.

W wyniku problemów związanych z pogorszeniem koniunktury i sytuacji w branży budowlanej kierownictwo, dostrzegając potrzebę zmian i możliwość ich realizacji za pomocą projektu ISR, dokonało analizy strategicznej SWOT. W jej wyniku do podstawowych szans rozwojowych podmiotu zaliczono:

- niedostateczny poziom rozwoju infrastruktury w Polsce pod względem liczby autostrad i dróg ekspresowych oraz stanu infrastruktury kolejowej,
- potrzeba realizacji dalszych inwestycji infrastrukturalnych ze środków publicznych,
- wzrost inwestycji w sektorze energetycznym,
- spodziewany stopniowy wzrost inwestycji finansowanych ze środków unijnych (w ramach perspektywy finansowej na lata 2014–2020).

Ograniczeniem istniejących szans rozwojowych były zidentyfikowane zagrożenia:

- skomplikowane otoczenie prawne, w którym nierzadko występują sprzeczności pomiędzy poszczególnymi źródłami prawa (w szczególności pomiędzy: ustawą Prawo budowlane, warunkami kontraktowymi FIDIC i Kodeksem Cywilnym),
- warunki przetargów organizowanych przez jednostki państwowe, bazujące niemal jedynie na najniższej cenie oraz przenoszące wszelkie ryzyka na wykonawcę,

- spowolnienie gospodarcze i przesuwanie w czasie lokalnych inwestycji,
- agresywna konkurencja cenowa, sprowadzająca się nawet do cen dumpingowych.

Do silnych stron stanowiących potencjał organizacji zaliczono:

- korzystanie z zewnętrznej bazy informacyjnej o trwających przetargach,
- nowoczesny i rozległy park maszynowy,
- duże doświadczenie i zaangażowanie pracowników,
- stosowanie standardów i systemów IT: ISO, baza dostawców, IFS,
- posiadanie wysokiej płynności finansowej,
- jasne sprecyzowanie głównych celów strategicznych Spółki i ich realizacja.

Do słabych stron działalności podmiotu B mogących przeszkodzić w realizacji celów rozwojowych lub ograniczyć możliwość ich osiągnięcia zaliczono:

- potrzebę wzmocnienia kompetencji pracowników w zakresie: zagadnień prawnych, podatkowych i faktur VAT, a także finansów i budżetowania,
- potrzebę optymalizacji kosztów związanych z eksploatacją maszyn i środków transportu.

Wyniki analizy SWOT wobec kluczowych warunków sukcesu wskazały na istniejące luki przede wszystkim w sferze zasobów ludzkich oraz logistyki. W obszarze zasobów ludzkich luki te wynikają z potrzeby podniesienia kompetencji pracowników w kwestiach prawnych, podatkowych oraz z zakresu finansów i budżetowania. Lepsza znajomość prawa i przepisów podatkowych pomoże Spółce funkcjonować w skomplikowanym otoczeniu legislacyjnym, przyczyni się do ograniczenia kosztów związanych z roszczeniami wobec Spółki, a także ograniczy ponoszenie przez nią kosztów w sytuacjach, w których nie jest zobowiązana do tego przez prawo czy postanowienia kontraktu. Bardzo dużą lukę w zakresie wiedzy prawnej odczuwa także kierownictwo budów ze względu na występujące liczne sprzeczności pomiędzy FIDIC, Kodeksem Cywilnym i Prawem Budowlanym. Nakłada się na to także potrzeba optymalizacji podatkowej, konieczność minimalizacji czasu przeznaczanego na fakturowanie i ograniczenie liczby popełnianych w tym obszarze błędów, co mogłoby przyczynić się do podniesienia efektywności pracy. Wyszkolenie pracowników w zakresie problematyki finansów i budżetowania mogłoby także przyczynić się do lepszej kontroli kosztów Spółki i podniesienie efektywności samej Spółki. Szansą na zwiększenie efektywności kosztowej dla Spółki byłoby także wykorzystanie potencjału optymalizacji kosztów związanych z eksploatacją maszyn i środków transportu. W związku z tym drugim obszarem, w którym Spółka również identyfikowała potencjał poprawy to logistyka, a konkretnie – optymalizacja kosztów eksploatacji parku maszynowego. Ostatecznie, koncentrując się na optymalizacji procesów i wyników, a także podnoszeniu efektywności pracy i działalności podmiotu możliwe jest obniżenie kosztów działalności i ostatecznie uzyskanie wzrostu konkurencyjności cenowej podmiotu.

Kluczowe problemy Spółki implikujące zasadność przygotowania i wdrożenia PR skoncentrowały się na obszarze efektywności kosztowej, które można rozwiązać poprzez:

- konieczność podnoszenia kompetencji pracowników w zakresie zagadnień prawnych, podatkowych i faktur VAT, a także finansów i budżetowania,
- konieczność optymalizacji kosztów eksploatacji maszyn i środków transportu.

W związku z tym, zasadniczym celem PR było przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności kosztowej poprzez szkolenia i doradztwo. Proponowanymi działaniami wspierającymi rozwiązanie zdiagnozowanych problemów w momencie opracowywania PR jako bieżących i najbardziej aktualnych, a tym samym realizację zasadniczego celu PR było:

- wzmocnienie kompetencji pracowników w zakresie: zagadnień prawnych, podatkowych i faktur VAT, a także finansów i budżetowania – co zostało zrealizowane poprzez działania szkoleniowe dla pracowników w zakresie: zagadnień prawnych w praktyce dla branży budowlanej; warunków kontraktowych FIDIC; podatków VAT; zmian w podatku dochodowym od osób prawnych i podatku VAT; finansów dla niefinansistów oraz budżetowania,
- optymalizacja kosztów związanych eksploatacją maszyn i środków transportu – co zostało zrealizowane poprzez doradztwo dla Przedsiębiorcy w zakresie tematyki: optymalizacja kosztów związanych z eksploatacją maszyn i środków transportu.

Spodziewanymi rezultatami wdrażania PR i realizacji ww. działań w celu zaspokojenia kluczowych potrzeb podmiotu B i neutralizacji jego sytuacji kryzysowej było:

- a) zwiększenie efektywności kosztowej organizacji w zakresie eksploatacji maszyn i środków transportu, a osiągnięcie rezultatu uwarunkowano koniecznością opracowania i wprowadzenia rekomendacji, które powstaną w wyniku działania doradczego dla Pracodawcy w zakresie optymalizacji kosztów związanych z eksploatacją maszyn i środków transportu,
- b) zwiększenie efektywności procesów zarządzania ryzykiem, czynności księgowych oraz kontroli kosztów, w szczególności poprzez: ograniczenie ryzyka związanego z roszczeniami i ponoszeniem przez Spółkę kosztów, których można uniknąć; skrócenie czasu fakturowania oraz działań administracyjnych związanych z podatkami, w tym podatkiem VAT; zwiększenie jakości budżetowania. Osiągnięcie tych rezultatów uwarunkowano: koniecznością zwiększenia kompetencji kierowników

budów w zakresie zapisów prawnych związanych z budownictwem (m.in. ustawa Prawo budowlane, FIDIC); koniecznością zwiększenia kompetencji pracowników zajmujących się w Spółce fakturowaniem oraz kwestiami związanymi z podatkami, w tym podatkiem VAT; koniecznością zwiększenia kompetencji pracowników zajmujących się w Spółce budżetowaniem i finansami,

c) w sferze finansowej – zmniejszenie kosztów w zakresie eksploatacji maszyn i środków transportu o 6% r/r w IV kwartale 2013 r.

### 6.1.3. Charakterystyka Przedsiębiorstwa C

Przedsiębiorstwo C jest podmiotem budowlanym, którego przedmiotem działalności są zaklasyfikowane do działu PKD: 43 – roboty budowlane specjalistyczne, a w szczególności usługi w zakresie: projektowanie kotłowni, w tym systemów kogeneracji i trigeneracji; montaż i uruchomienia kotłowni oraz systemów grzewczych; serwis urządzeń i instalacji grzewczych; wykonawstwo układów automatyki; dostawy elementów kotłowni; doradztwo w zakresie optymalizacji kotłowni; serwis i nadzór nad spalarniami odpadów (w tym niebezpiecznych); wykonywanie audytów energetycznych budynków i budowli; obrót paliwami ciekłymi (dostawy oleju opałowego do nowo uruchamianych lub remontowanych kotłowni). Działalność podmiotu C koncentruje się na usługach serwisowych, które stanowią główne źródło przychodów i decydują o jej rentowności. Jednocześnie świadczone usługi serwisowe, zwłaszcza w ramach umów stałych cechuje ich pewność, a przy ich dywersyfikacji nie stwarza ryzyka powstawania zatorów płatniczych. Ponadto klienci posiadający umowy z podmiotem C zlecają mu również prace dodatkowe, takie jak: doradztwo, modernizacja czy rozbudowa systemu grzewczego. Drugim w kolejności obszarem sprzedaży są naprawy i nowe inwestycje. Marginalnym źródłem przychodów Spółki, jest najem powierzchni biurowej oraz placów do magazynowania i przeładunku towarów. Spółka realizuje działalność w północno-zachodniej części kraju, a świadczone przez nią usługi serwisowe realizowane są m.in. dla: sklepów wielkopowierzchniowych, szpitali, spalarni odpadów medycznych, basenów, szkół, urzędów – będących najczęściej instytucjami sfery budżetowej.

Podmiot nie posiada sformalizowanej strategii, jednak jego działania zorientowane są przede wszystkim na dążenie do zwiększania wartości Spółki poprzez stały wzrost przychodów ze sprzedaży usług serwisowych oraz zwiększania rentowności w obszarze usług serwisów urządzeń grzewczych przy zwiększaniu marż.

W opinii kierownictwa i konsultantów w ramach projektu ISR czynnikiem rozwoju podmiotu jest poprawa jakości funkcjonowania kadr, którą Przedsiębiorca zamierza realizować poprzez reorganizację procesów komunikacji wewnętrznej oraz zmianę polityki zarządzania zasobami ludzkimi, skoncentrowaną na zwiększaniu motywacji zawodowej, zespołowym działaniu i budowie atmosfery wzajemnego zaufania wśród pracowników.

Dostrzegając potrzebę zmian i możliwość ich realizacji za pomocą projektu ISR, w pierwszej kolejności dokonano analizy strategicznej SWOT, w wyniku której do podstawowych szans rozwojowych podmiotu zaliczono:

- politykę energetyczną Unii Europejskiej i Polski wspierającą rozwiązania kogeneracyjne dzięki dofinansowaniu ze środków UE (RPO),
- funkcjonowanie na rynku małych i dużych kotłowni przy braku konkurentów o identycznym profilu działalności i oferujących substytucyjne usługi.

Ograniczeniem istniejących szans rozwojowych Spółki mogą być takie zagrożenia, jak:

- ryzyko nadmiernego wydłużenia terminów płatności kontrahentów,
- ryzyko związane z regulacjami prawnymi i możliwością ich zmiany – zmiana polityki energetycznej UE i Polski może wpłynąć na kondycję rynku,
- konieczność zdobywania wiedzy o nowych urządzeniach, materiałach i metodach stosowanych w energetyce grzewczej w celu samodzielnego projektowania instalacji o najwyższym współczynniku efektywności (wydajność względem kosztów),
- natężenie rywalizacji konkurencyjnej.

Do najważniejszych mocnych stron stanowiących potencjał rozwojowy podmiotu zaliczono:

- wykwalifikowaną kadrę serwisantów,
- strategiczne cele zorientowane na wzrost wartości Przedsiębiorstwa poprzez zwiększanie wielkości sprzedaży i marż (*cross-selling*).

W wyniku przeprowadzenia w przedsiębiorstwie analizy strategicznej zidentyfikowano także słabe strony mogące przeszkodzić w realizacji celów rozwojowych, tj.:

- braki kompetencyjne pracowników działu marketingu w zakresie komunikacji interpersonalnej w handlu oraz technik negocjacyjnych – jako kluczowy problem z punktu widzenia działań sprzedażowych i kształtowania wyniku finansowego,
- braki kompetencyjne serwisantów instalacji grzewczych w zakresie komunikacji interpersonalnej z elementami negocjacji w handlu – stanowiące kluczowy problem z perspektywy możliwości realizacji strategii typu *cross-selling*, tj. strategii sprzedaży usług komplementarnych do podstawowej usługi serwisowej, przekładających się na wzrost sprzedaży oraz rentowność podmiotu.

Wyniki analizy SWOT wobec kluczowych warunków sukcesu wskazały na istniejące luki przede wszystkim w sferach marketingu, sprzedaży i zasobów ludzkich – a więc obszarach o najwyższym znaczeniu dla rozwoju przedsiębiorstwa. Uznano, że kluczowe problemy Spółki implikujące zasadność przygotowania i wdrożenia PR koncentrują się na konieczności:

- skutecznej realizacji założonych planów sprzedażowych przez Dział Marketingu (DM),
- wyposażenia pracowników DM w narzędzia komunikacji wspierające ich pozycję negocjacyjną w pozycjonowaniu usług (zwłaszcza w kontekście zmian zachodzących na rynku budowlanym i dumpingu cenowego stosowanego przez konkurencję),
- skutecznej realizacji strategii *cross-sellingu* przez serwisantów, zapewniającej wzrost sprzedaży i rentowności,
- przeszkolenia serwisantów w obszarze skutecznych technik i metod komunikacji interpersonalnej oraz dostarczenia narzędzi z zakresu negocjacji w handlu – które warunkują skuteczną realizację strategii *cross-sellingu*.

Niwelując deficyt kompetencji w obszarze komunikacji ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności negocjacyjnych w handlu, pracownicy przy okazji prac serwisowych mogą maksymalizować sprzedaż, bowiem klient często zleca Spółce również dodatkowe usługi, jak np. doradztwo techniczne, modernizację czy rozbudowę systemu grzewczego. Jest to jednak poprzedzone i uzależnione od wyników konsultacji z serwisantem, który powinien trafnie zdiagnozować dodatkowe potrzeby klienta i zaproponować właściwą usługę (strategia *cross-selling*). Deficyt kompetencyjny w powyższym obszarze dotyczy również kadr marketingowo-sprzedażowych, które w obliczu coraz trudniejszego rynku (stosowanie przez konkurencyjne firmy strategii dumpingowych), zmuszone są komunikować się z kontrahentami z wykorzystaniem skutecznych technik negocjacyjnych. Spółka przed przystąpieniem do uczestnictwa w projekcie ISR nie wdrożyła jakichkolwiek mechanizmów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Ewentualne działania w tym zakresie mają wyłącznie charakter interwencyjny i są podejmowane *ad hoc* w razie stanu wysokiej konieczności, a więc nie są sformalizowane i systemowe, co uniemożliwia zdobywanie doświadczenia w tym zakresie i doskonalenia stosowanych rozwiązań. Podniesienie poziomu kompetencji w obszarze komunikacji i negocjacji wśród specjalistów ds. sprzedaży oraz serwisantów pozwoli na realizację celu strategicznego, tj. wzrostu wartości Spółki, realizowanego poprzez wzrost sprzedaży i rentowności.

W związku z powyższym zasadniczym celem PR dla Przedsiębiorstwa C było przygotowanie go do zwiększenia efektywności sprzedażowej poprzez szkolenia i doradztwo. Proponowanymi działaniami wspierającymi rozwiązanie zdiagnozowanych problemów podmiotu w momencie opracowywania PR jako bieżących i najbardziej aktualnych, a tym samym realizację zasadniczego celu PR były:

- uzupełnienie braków kompetencyjnych pracowników Działu Marketingu w zakresie komunikacji interpersonalnej w handlu oraz technik negocjacyjnych – co zostało zrealizowane poprzez działania szkoleniowe dla pracowników w zakresie efektywnej komunikacji z elementami negocjacji w handlu,
- uzupełnienie braków kompetencyjnych serwisantów w zakresie komunikacji interpersonalnej w handlu oraz technik negocjacyjnych – co zostało zrealizowane poprzez działania szkoleniowe dla pracowników w zakresie *cross-selling* w usługach serwisu instalacji grzewczych,
- realizacja strategii zorientowanej na wzrost wartości Przedsiębiorstwa w horyzoncie krótko- i długoterminowym, poprzez zwiększanie wielkości sprzedaży i marż (*cross-selling*) – co zostało zrealizowane poprzez działania doradcze dla Przedsiębiorcy w zakresie możliwości wykorzystania technik negocjacyjnych w ramach realizacji strategii *cross-sellingu*.

Spodziewanymi rezultatami wdrażania PR i realizacji wyżej wymienionych działań w celu zaspokojenia kluczowych potrzeb Podmiotu C i neutralizacji jego sytuacji kryzysowej były:

- a) zwiększenie efektywności sprzedażowej organizacji, co w dłuższej perspektywie miało przełożyć się na zwiększenie sprzedaży. Osiągnięcie rezultatu warunkowano:
  - wzrostem kompetencji pracowników DM w zakresie mechanizmów skutecznej komunikacji i prowadzenia negocjacji handlowych z klientami w sytuacji trudnego rynku oraz dumpingu cenowego stosowanego przez konkurencję,
  - wzrostem kompetencji serwisantów w obszarze optymalnego wykorzystania strategii *cross-sellingu* oraz umiejętności negocjacyjnych i komunikacyjnych,
  - dostarczeniem serwisantom narzędzi z zakresu komunikacji interpersonalnej,
  - optymalnym stosowaniem przez serwisantów strategii *cross-sellingu*,
- b) w sferze finansowej – zwiększenie wartości sprzedaży o 7% r/r w I p. 2014 r.

## **6.2. Analiza i ocena procesu rekrutacji oraz wdrażania planów rozwoju w badanych przedsiębiorstwach**

### **6.2.1. Ocena ogólna procesu rekrutacji, przygotowania i wdrażania planów rozwoju**

Opinie uzyskane od Przedsiębiorców w trakcie badań ewaluacyjnych dotyczących uczestnictwa w projekcie ISR były w dużym stopniu zbieżne. O projekcie Instrument Szybkiego Reagowania (ISR) i możliwości wzięcia w nim udziału przedsiębiorcy



dowiadawali się w różny sposób. Oprócz akcji informacyjnej prowadzonej przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) za pośrednictwem strony internetowej i ogólnopolskich środków masowego przekazu przedsiębiorcy i pracownicy przedsiębiorstw przekazywali sobie informacje o projekcie ISR nawzajem w trakcie spotkań biznesowych, szkoleń lub dowiadawali się o nim od współpracujących firm konsultingowych i doradczych.

Oceniając **proces rekrutacji do projektu ISR**, przedsiębiorstwa wskazywały, że był albo dogodny i nie sprawił dużych problemów, albo umiarkowanie uciążliwy. Dla podmiotów posiadających doświadczenie w podobnych projektach finansowanych ze środków UE proces ten nie był uciążliwy. Z kolei Przedsiębiorcy nieposiadający doświadczenia w ubieganiu się o pomoc publiczną za pośrednictwem tego typu projektów wskazywali, że procedura rekrutacyjna była czytelna, jednak wymagała zbyt wiele czasu i energii w relacji do jej realnych potrzeb. Liczba koniecznych dokumentów była zbyt duża, a większość z nich musiała być przygotowana w wersji papierowej (oryginały lub kopie potwierdzone za zgodność z oryginałem), co zwiększało pracochłonność i czasochłonność całego procesu. Tak więc proces rekrutacji wymagał dostarczenia znacznej liczby danych i informacji oraz posiadał zbyt rozbudowane wymogi formalnoproceduralne zajmujące sporo czasu.

Przedsiębiorcy różnie oceniali współpracę z wykonawcą w trakcie **tworzenia planu rozwoju (PR)**, jednak w zdecydowanej większości przeważały opinie, że proces przygotowania PR przebiegał dobrze, a wykonawcy współpracowali właściwie. Ze względu na rozbudowane wymogi formalnoprawne związane z uczestnictwem w projekcie ISR wyrażano jednak pewne niezadowolenie z uwagi na konieczność dublowania tych samych dokumentów na etapie rekrutacji oraz przygotowań PR. Możliwość przesyłania tych dokumentów w wersji elektronicznej znacznie usprawniłaby współpracę. W ich opinii był to jeden z dwóch, jednak najpoważniejszy mankament tego procesu. Drugim mankamentem (jak wskazywali) był długi czas opracowywania PR, jednak w pojedynczych przypadkach odnosiło się wrażenie, że Przedsiębiorcy początkowo biernie uczestniczyli w pracach nad PR, a w szczególności nad ustaleniem zakresu usług szkoleniowych i doradczych stanowiących przedmiot wsparcia. Konsekwencją tego było przedłużanie się etapu opracowania i wdrażania PR polegającego na weryfikacji i ocenie wstępnych wersji PR. W takich przypadkach przedsiębiorcy i wykonawcy obligowani byli do efektywnej i adekwatnej do potrzeb przedsiębiorstw współpracy, bowiem priorytetowym działaniem tego etapu projektu ISR było właściwe określenie potrzeb względem istniejących najpilniejszych problemów. Adekwatnie do nich następował dobór form wsparcia w postaci właściwych produktów. Duża odpowiedzialność za jakość PR względem spodziewanych efektów jego wdrożenia spoczywała na tym etapie uczestnictwa w projekcie ISR na samych Przedsiębiorcach, którzy byli o tym uświadamiani przez ekspertów weryfikujących wstępne wersje PR.

**Proces wdrażania PR** był oceniany dobrze lub bardzo dobrze, wskazując na elastyczność wykonawców PR względem zgłaszanych uwag i oczekiwań. Wskazywano też, że szczególnie podwykonawcy wdrażający PR dokładali starań w celu osiągnięcia zapisanych w PR rezultatów jego wdrożenia, uznając ich jako podmioty kompetentne i elastyczne względem zgłaszanych próśb i postulatów oraz życzliwie odnoszące się do pracowników i przedsiębiorców uczestniczących w projekcie ISR. Przekazywane uwagi odnoszące się do konieczności dostosowania rozwiązań do specyfiki konkretnego przedsiębiorstwa nie były uznawane za poważny mankament, lecz bardziej jako czynnik mogący poprawić jakość szkoleń czy doradztwa w przyszłości. Pomimo tego, że przedsiębiorcy wskazywali na:

- zdarzające się sytuacje niedopasowania charakteru przykładów praktycznych do specyfiki działalności przedsiębiorstw,
- nieliczne przypadki szkoleń prowadzonych przez niekompetentne osoby,
- występujące kolizje, jednak wynikające ze specyfiki pracy przedsiębiorstw,

to proces wdrażania PR został oceniony przez przedsiębiorców pozytywnie (dobrze lub bardzo dobrze), ze wskazaniem na właściwą organizację całego procesu wdrażania usług szkoleniowych i doradczych, które były realizowane w porozumieniu z przedsiębiorcami. Dzięki temu wskazywano na znaczną przydatność wypracowanych narzędzi i rozwiązań, a tym samym zadowolenie z osiągniętych wstępnych efektów wdrożenia PR.

### **6.2.2. Ocena użyteczności i skuteczności planów rozwoju**

Uwzględniając odpowiedzi zarówno w trakcie wdrażania PR, jak i po jego wdrożeniu, można wskazać, że przedsiębiorcy byli zadowoleni z tego procesu, elastyczności podwykonawców PR, a także ze wstępnych – dostrzeganych już efektów jego wdrożenia. Programy szkoleń zostały właściwie dobrane z punktu widzenia ich potrzeb, a zakres oraz program doradztwa uznali za właściwy. Przedsiębiorcy sami zwracali uwagę na dużą przydatność programu ISR i PR stanowiących bardzo dobrą formę pomocy, jednak pod warunkiem jakości świadczonych usług przez wykonawców, o czym decydowało ich zaangażowanie, a także ich wiedza o branży i specyfice działalności przedsiębiorstw, którym udzielana była taka pomoc. Według przedsiębiorców również właściwy dobór produktów szkoleniowych i doradczych ujętych w PR miał wpływ na jakość i skuteczność świadczonych usług, a tym samym na skuteczność realizacji PR i jego założeń.

Większość przedsiębiorców zwróciła uwagę, że nie przeprowadziłaby szkoleń i doradztwa ze względu na ich sytuację ekonomiczną, która wynikała z dekonunktury w branży budowlanej. Stwierdzili tym samym, że pomoc w ramach projektu ISR „przyszła” na czas,



i była (jest) bardzo użyteczna. W opinii części z nich realizacja PR już zaczęła przynosić korzyści, jeszcze w trakcie wdrażania PR. Zatem tak na etapie wdrażania PR, jak i po jego wdrożeniu projekt ISR należy uznać jako skuteczne i użyteczne narzędzie pomocy. Pomimo wskazanych niedogodności związanych z procesem rekrutacji i przygotowywania PR przedsiębiorcy byli zadowoleni z formy i sposobu realizacji usług. W związku z tym świadomie i w pełni rekomendowaliby projekt ISR dla innych potencjalnych beneficjentów.

### **6.2.3. Ocena satysfakcji z uczestnictwa w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania i przydatności usług**

Przełożeni i pracownicy zdecydowanie pozytywnie odnieśli się do tematyki i zakresu szkoleń oraz doradztwa, wyrażając opinię o dużej przydatności uświadomienia istniejących w przedsiębiorstwach problemów i nabytej w ten sposób wiedzy w pracy. Szczególnie często wskazywane były potrzeby przedsiębiorstw w zakresie konieczności modyfikacji ich strategii działania i wzrostu motywacji pracowników w celu przygotowania organizacji do skutecznego zarządzania i radzenia sobie w czasach kryzysu branży budowlanej.

W większości odpowiedzi wskazywano, że usługi szkoleniowe i doradcze oferowane w ramach ISR znajdują pełne uzasadnienie i uznanie przedsiębiorców, na podstawie czego można je zakwalifikować jako narzędzie pomocne i adekwatne dla przedsiębiorstw znajdujących się w trudnościach. Jedynie w nielicznych przypadkach przedsiębiorcy wskazywali, że niektóre usługi szkoleniowe nie spełniły oczekiwań uczestników, czego powodem było słabe przygotowanie merytoryczne i dydaktyczne osoby prowadzącej. W związku z tym efekty realizacji takiej usługi szkoleniowej nie mogły być przydatne w codziennej pracy zawodowej. Jak wskazano, były to jednak pojedyncze przypadki dotyczące konkretnej usługi spośród pozostałej grupy realizowanych usług w danym podmiocie, których jakość świadczenia miała wysoki poziom. Ponadto przedsiębiorcy zgłaszali konsultantom zarówno przed, jak w trakcie realizacji usług uwagi o charakterze jakościowym, które były uwzględniane. O poprawnej merytorycznie i organizacyjnie realizacji usług szkoleniowych i doradczych, a także o przydatności tych form wsparcia w ramach projektu ISR w codziennej pracy świadczą wartości ocen wystawionych przez przedsiębiorców w poszczególnych kategoriach ankiet.

Zatem usługi szkoleniowe i doradcze w dużej mierze osiągnęły postawione przed nimi cele i przyczyniły się do realizacji zaplanowanych w PR rezultatów. Jakość usług byłaby jednak wyższa, gdyby były poszerzone dodatkowo o kolejny etap, polegające na monitoringu wprowadzonych rozwiązań i redukcji powstałych odchyłań. Wiedzę tę należałoby zweryfikować w celu sprawdzenia, w jaki sposób i w jakim stopniu pracownicy przenieśli ją na grunt praktyczny i jakie zauważają potrzeby/braki w tym zakresie.

O znacznym poziomie satysfakcji i przydatności realizowanych usług w działalności podmiotów objętych wsparciem w projekcie ISR świadczą ich wskazania, że w przypadku posiadania zdecydowanie lepszej sytuacji ekonomicznej byłiby skłonni samodzielnie sfinansować realizację tych konkretnych usług nawet do 40% ich wartości.

Warto też dodać, że przedsiębiorcy byłiby zainteresowani dalszym udziałem w projekcie ISR, wskazując oprócz form otrzymanej pomocy także na inne, możliwe i pożądane przez nich rodzaje wsparcia, jak np. dofinansowanie zakupu specjalistycznego oprogramowania w zakresie projektowania technicznego czy zarządzania projektami.

## **6.3. Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju**

### **6.3.1. Ocena użyteczności i efektywności planów rozwoju**

Użyteczność projektu ISR przedsiębiorcy ocenili pozytywnie. Zakres oraz program szkoleń i doradztwa zostały właściwie dobrane z punktu widzenia ich potrzeb, na co istotny wpływ miał ich duży udział w opracowywaniu planów rozwoju.

Niestety efektywności realizowanych PR nie można według nich uznać za wysoką, bowiem w większości wskazywano, że nakłady poniesione na opracowanie PR (finansowe, czasowe oraz związane z wysiłkiem pracowników) były zbyt duże w porównaniu z ostatecznym efektem w postaci powstałego dokumentu pod nazwą plan rozwoju. Prezentował on wąską grupę potrzeb i rozwiązań w tym względzie (usługa związana z opracowaniem PR była niewspółmiernie drogą do otrzymanego dokumentu w postaci PR). W większości spodziewano się czegoś więcej od PR, m.in.: kompleksowej identyfikacji i sposobów rozwiązania problemów, a także szerszej analizy rynku, konkurencji oraz związanych z tym szans i zagrożeń rozwojowych. Stosunkowo wąski zakres instrumentów wsparcia (szkolenia i doradztwo) ograniczał możliwość zaspokojenia potrzeb podmiotów.

W przypadku nakładów związanych z wdrożeniem PR część przedsiębiorców uznawała, że koszty wdrożenia PR były proporcjonalne względem użyteczności szkoleń i doradztwa. Pozostali wskazywali, że koszty związane z realizacją świadczonych usług (te w wymiarze finansowym, których wprawdzie nie ponosili, ale mieli o nich wiedzę) były w ich opinii zdecydowanie zbyt drogie w porównaniu z jakością i użytecznością przeprowadzonych usług. Mimo wszystko już sama współpraca z trenerami rekompensowała negatywne odczucia powstałe w trakcie opracowywania PR.

Pomimo wskazanych odpowiedzi przedsiębiorcy uważają program ISR jako bardzo przydatny i stanowiący bardzo dobrą formę pomocy, jednak pod warunkiem jakości świadczonych usług przez wykonawców. Większość przedsiębiorstw zwróciła uwagę, że miały w planach przeprowadzenie podobnych działań (szkoleń i doradztwa) we własnym zakresie w celu eliminacji lub neutralizacji istniejących problemów, jednak wstrzymały je ze względu na ich sytuację ekonomiczną, która wynika z dekonjunkury w branży budowlanej. Zatem pomoc w ramach projektu ISR „przyszła” na czas i była (jest) bardzo pomocna. W tym aspekcie przedsiębiorcy świadomie i z pełnym przekonaniem rekomendowaliby projekt ISR oraz większość wykonawców tych usług innym potencjalnym beneficjentom tego projektu.

### **6.3.2. Ocena skuteczności i trwałości efektów planów rozwoju**

Zrealizowane usługi w postaci szkoleń i doradztwa były adekwatne do potrzeb przedsiębiorstw objętych pomocą w ramach projektu ISR. Cechowały się dużą przydatnością w odniesieniu do uświadomionych dzięki nim problemów w przedsiębiorstwach i nabytej wiedzy co do możliwości i sposobów ich przewycięzania. Zauważono, że wdrożone rozwiązania dzięki realizacji PR zaczęły przekładać się na lepszą komunikację wewnętrzną, lepsze zrozumienie przez pracowników roli, jaką odgrywają w funkcjonowaniu samej firmy, celowości realizowanych przez nich zadań oraz powiązania celów ze strategią firmy. Realizacja PR wyzwoliła w pracownikach większą kreatywność, poczucie więzi z firmą i jej celami strategicznymi oraz zrozumienie wpływu ich pracy na funkcjonowanie firmy, a dzięki temu stabilności zatrudnienia. Zauważalny był też wzrost sprzedaży. Wypracowane rozwiązania wydają się być w związku z tym bardzo przydatne. Podmioty żałują, że ze względu na ograniczone środki w ramach udzielonej pomocy w szkoleniach i doradztwie nie mogła uczestniczyć większa liczba pracowników, a także, że nie przewidziano np. po półrocznym okresie, dodatkowego szkolenia i doradztwa mającego na celu weryfikację uzyskanych efektów, sposobów wdrożeń, kierunków działań itp. Przedsiębiorcy są także bardzo zadowoleni ze zmodyfikowanych strategii działania, co było bardzo potrzebne w sytuacji dekonjunkury na rynku budowlanym i konieczności przeprowadzenia zmian.

W opinii przedsiębiorców większość zaplanowanych celów PR udało się osiągnąć, natomiast z uwagi na krótki okres wdrażania i funkcjonowania po wdrożonych zmianach, resztę z nich spodziewają się osiągnąć w niedalekiej przyszłości. Jednocześnie nie przewiduje się widocznych przeszkód dla ich osiągnięcia. Wskazano też, że rezultaty te raczej będą trwałe w perspektywie zauważalnego ożywienia na rynku budowlanym. Utrwalenie już osiągniętych efektów, a także tych spodziewanych w przyszłości mogłoby przynieść rozszerzenie projektu ISR o kolejny etap, polegający na monitoringu wprowadzonych rozwiązań i redukcji powstałych odchyień, bowiem otrzymaną dotychczas wiedzę i wdrożone rozwiązania (tzw. wstępnie skonsumowaną „dawkę uderzeniową” pomocy) należałoby zweryfikować w celu sprawdzenia, w jaki sposób i w jakim stopniu przedsiębiorcy przenieśli na grunt praktyczny oraz jakie zauważają jeszcze braki i potrzeby w tym zakresie.

### **6.3.3. Ogólna ocena projektu Instrument Szybkiego Reagowania**

Przedsiębiorcy są zadowoleni z uczestnictwa w projekcie ISR i uważają, że jest to bardzo dobra pomoc dla przedsiębiorstw, szczególnie w okresie spowolnienia gospodarczego i pojawiających się trudności ekonomicznych. Mają oni świadomość, że ramy projektu ISR i środki pieniężne przyznawane danemu uczestnikowi projektu są ograniczone i oczywiste jest, że pomoc ta nie rozwiąże wszystkich istniejących w przedsiębiorstwie problemów. Mimo wszystko w większości wskazali, że wdrożenie PR w ramach projektu ISR bardzo pomogło w rozwiązaniu problemów ujętych w PR, a więc tych najpilniejszych z ich punktu widzenia. Określono, że projekt ISR, jako narzędzie wsparcia przedsiębiorców, w dużym stopniu ułatwi im dostosowanie do zmieniającej się sytuacji gospodarczej poprzez dostarczenie instrumentów służących przeciwdziałaniu i łagodzeniu negatywnych skutków zmian otoczenia. Jednocześnie rozumiałe jest, iż z uwagi na zakres i charakter wdrażanych w ramach projektu zmian nie jest możliwe w krótkim czasie, osiągnięcie wszystkich rezultatów planowanych w planie rozwoju.

Przedsiębiorcy zdecydowanie wzięliby powtórnie udział w projekcie ISR, uważając go za bardzo przydatny, bowiem wspierający rozwój przedsiębiorstw. Program wymaga jednak dopracowania. Wskazane byłoby także rozszerzenie projektu ISR o dodatkowe działania weryfikujące i utrwalające już uzyskane dzięki wsparciu efekty, co relatywnie można by osiągnąć już mniejszym kosztem i nakładem pracy. Dodatkowo, oprócz form świadczonej pomocy w postaci usług szkoleniowych i doradczych, oczekiwane byłyby także inne, możliwe do realizacji rodzaje wsparcia w postaci, np. bezpośredniego dofinansowania czynników wytwórczych przy jasno określonych uwarunkowaniach (np. specjalistycznego oprogramowania informatycznego).

## **Podsumowanie – wnioski i rekomendacje ekspertów**

Jak wskazano, przedsiębiorcy w zdecydowanej większości są zadowoleni z uczestnictwa w projekcie ISR i uważają, że jest to bardzo dobra forma pomocy szczególnie w okresie spowolnienia gospodarczego i pojawiających się trudności ekonomicznych. Z całą pewnością warto także sformułować wobec tej części projektu ISR pewne spostrzeżenia i rekomendacje, dzięki którym możliwe byłoby dokonanie pewnych zmian zmierzających do jego usprawnienia i ulepszenia (zwiększenia jego skuteczności i efektywności):

1. Należy rozważyć możliwość ponownej weryfikacji dokumentów i wymogów formalno-proceduralnych projektu ISR w celu minimalizacji i uproszczenia dokumentacji oraz procedur, dzięki czemu możliwe byłoby skrócenie czasu związanego z aplikowaniem do projektu ISR, jak też spełnianiem wymogów formalnych w trakcie uczestnictwa w nim. Rozwiązaniem mogłaby być próba digitalizacji przekazywanych dokumentów, co ułatwiłoby dostęp do nich i usprawniło cały proces realizacji projektu.
2. Warto zweryfikować istotę dokumentu, jakim jest plan rozwoju adekwatnie do celu, jaki ma spełniać względem jego zawartości i ceny, jaką otrzymuje wykonawca za jego opracowanie i wdrożenie – a tym samym kosztów, jakie ponosi zamawiający.
3. Istotne znaczenie dla skuteczności i trwałości efektów PR ma adekwatny dobór usług realizowanych na etapie tworzenia PR, a w trakcie jego wdrażania odpowiednia ich jakość i prawidłowy dobór uczestników. Przykład niektórych Podmiotów uczestniczących w Projekcie ISR uzasadniał konieczność weryfikacji i oceny PR przed jego zatwierdzeniem i wdrożeniem. Istotna w tym względzie była rozmowa telefoniczna z koordynatorem PR po stronie przedsiębiorcy stanowiąca element oceny PR, bowiem w jej trakcie można było zidentyfikować ważność i rzeczywistość potrzeb przedsiębiorcy oraz jego wkład i zaangażowanie w przygotowanie PR, a także uświadomić o możliwości oraz konieczności stawiania wymagań i ich egzekwowania względem wykonawcy. Usługi powinny być realizowane ściśle w oparciu o zdiagnozowane problemy i potrzeby, co znacząco może przyczynić się do realizacji przewidzianych rezultatów PR.
4. Adekwatnie do ww. rekomendacji należy także zwrócić uwagę na konieczność większego zaangażowania wykonawcy przy przygotowywaniu PR (diagnozy i sposobów wsparcia w postaci szkoleń i doradztwa), aby rzetelnie rozpoznał problemy i potrzeby przedsiębiorcy, który jest faktycznym beneficjentem programu – tak, aby zakres wsparcia nie był wymuszony specjalizacją opracowującego PR. Wskazane byłoby wydłużenie czasu wizyty eksperta odpowiadającego za opracowanie PR po stronie wykonawcy w przedsiębiorstwie w celu właściwej analizy sytuacji przedsiębiorstwa.
5. Bezwzględnie ważne jest utrzymanie wysokiego poziomu świadczonych usług, bowiem nie tylko kształtują opinie o projekcie, ale przede wszystkim wpływają na skuteczność PR. Należy zatem zwracać większą uwagę na kwalifikacje trenerów i doradców oraz materiały przekazywane uczestnikom celem zagwarantowania właściwej ewaluacji treści szkoleniowych i doradczych, a przede wszystkim położyć większy nacisk na tzw. „twarde”, a nie „miękkie” narzędzia, warsztaty, studia przypadku – dostosowane do specyfiki branży i potrzeb przedsiębiorstwa, tak aby nie były to w swej treści „ogólne” (standardowe) szkolenia. Niezbędna jest zatem wcześniejsza weryfikacja trenerów i doradców w zakresie ich doświadczenia i specjalizacji adekwatnie do specyfiki przedsiębiorstwa objętego pomocą.
6. Mając na względzie jakość realizowanych usług oraz skuteczność i efektywność PR, należy wprowadzić zasadę dostarczania przedsiębiorstwu i zlecającemu (PARP) pisemnych materiałów dotyczących tematyki doradztwa, jak i efektów (wypracowanych rozwiązań) stanowiących efekt doradztwa.
7. Weryfikacja kosztów dotyczących opracowania PR, realizowanych szkoleń i doradztwa, które niejednokrotnie były niewspółmiernie drogie do jakości i zakresu świadczeń.
8. Adekwatnie do ceny usług wymagana jest bezwzględna weryfikacja uzyskanych efektów przez przedsiębiorcę względem wykonawcy w porównaniu z zapisami ujętymi w PR.
9. W oczekiwaniu na bardziej wymierne efekty projektu ISR oraz opracowywanego i wdrażanego PR wymagane jest od przedsiębiorcy jego większe zaangażowanie oraz stawianie wymagań wobec wykonawcy. Przedsiębiorcy powinni być wyraźnie informowani o tej możliwości i zarazem konieczności wpływu na PR.
10. Niezbędne jest skupienie się przedsiębiorcy na samodzielnym kontynuowaniu osiągniętych efektów i utrwalaniu wypracowanych rozwiązań.
11. Uzasadnione jest wydłużenie czasu wdrażania PR (a nie jego skracanie) w celu weryfikacji uzyskanych efektów względem wdrożonych rozwiązań (sprawdzenie tego „co działa”, „jak działa” i czy wymaga poprawy i dalszych kierunków usprawnień).
12. Terminarz i harmonogram realizacji poszczególnych usług ujętych w PR ma przede wszystkim uwzględniać potrzeby przedsiębiorcy i jego problemy, a kolejność realizacji usług ma być logiczną konsekwencją rozwiązywanych jego problemów, a nie korzyścią dla wykonawcy zainteresowanego jak najszybszą realizacją w pierwszej kolejności usług ogólnoszkoleniowych, a następnie doradczych (w niektórych przypadkach dopiero po opracowaniu rozwiązań w wyniku doradztwa wskazane było przeprowadzenie szkoleń, ale dostosowanych do specyfiki wypracowanych rozwiązań dla Przedsiębiorcy).



## 7. Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w sekcji „Transport i gospodarka magazynowa<sup>1</sup>”

### 7.1. Identyfikacja i ogólna analiza branży

#### 7.1.1. Uwagi wstępne

Znaczna dynamika rozwoju gospodarczego Polski na przestrzeni ostatnich 10 lat nie byłaby możliwa do zrealizowania bez udziału przedsiębiorstw sektora gospodarki magazynowej i transportu. Mimo znacznego obniżenia się wskaźników ekonomicznych w sektorze w latach 2008–2009, co było efektem globalnego kryzysu ekonomicznego, od roku 2010 obserwuje się poprawę koniunktury. Celem badania kondycji ekonomiczno-finansowej sektora transportu i gospodarki magazynowej było ujawnianie symptomów pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów oraz wielkości i obszarów zagrożenia upadłością.

Wzrost stopnia zagrożenia upadłością w I półroczu r. 2013 w stosunku do analogicznego okresu ubiegłego roku dotyczył w bardzo wysokim stopniu transportu i gospodarki magazynowej. Dla tego sektora nastąpiło ponadto zerwanie dotychczasowej prawidłowości wykazywania niższych stanów zagrożenia w każdym pierwszym półroczu danego roku.

Wartość średnia stopnia zagrożenia upadłością dla przedsiębiorstw transportowych w I p. 2013 r. wyniosła 233 i wzrosła o 53,3% r/r względem I p. 2012 r., kiedy wynosiła 152. Jest to jeden z największych zaobserwowanych wzrostów w badanych grupach rodzajowych i sekcjach PKD przedsiębiorstw. Wartość dziewiątego decyla stopnia zagrożenia upadłością w I p. 2013 r. wyniosła 351, podczas gdy w I p. 2012 r. wynosiła 240 (wzrost o 46,3%). Wynika z tego, że skala zmian wśród przedsiębiorstw transportowych o relatywnie najwyższym zagrożeniu upadłością była podobna do skali zmian wśród przedsiębiorstw transportowych o przeciętnym zagrożeniu upadłością<sup>2</sup>.

Prezentacja i analiza sektora opracowana została w oparciu o plany rozwoju i proces monitorowania ich wdrożenia realizowane w trzech przedsiębiorstwach:

- Przedsiębiorstwo A – działające w branży transport lądowy oraz transport rurociągowy (PKD:49),
- Przedsiębiorstwo B – branża pocztowa i kurierska (PKD:53),
- Przedsiębiorstwo C – branża – magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport (PKD:52)<sup>3</sup>.

Działalność ww. przedsiębiorstw jest bardzo zróżnicowana, jednakże funkcjonują one w sektorze gospodarki narodowej obejmującym szeroko rozumianą działalność transportową i magazynową.

#### 7.1.2. Charakterystyka Przedsiębiorstwa A

Przedsiębiorstwo A świadczy szeroki zakres usług: począwszy od podstawowej działalności, którą jest przewóz osób, poprzez przewóz ładunków, stację diagnostyczną, stacje paliw, myjnie samochodowe, serwis samochodowy, sprzedaż części i podzespołów, a kończąc na prowadzeniu restauracji i motelu. Przewozy osobowe stawią około 3/4 wartości przychodów firmy i jest to działalność dominująca. Do pozostałych domen działalności Przedsiębiorstwa zalicza się ponadto wszelkiego typu usługi związane z transportem samochodowym i obsługą parku pojazdów.

Do podstawowych szans rozwojowych zidentyfikowanych przez Przedsiębiorstwo zaliczono:

- wzrost popytu na usługi transportowe dla osób w innych krajach UE,
- wzrost liczby przetargów na usługi w zakresie transportu osób,
- wzrost popytu na usługi komercyjnego wynajmu autobusów.

<sup>1</sup> Przedsiębiorstwa należące do sekcji H wg numerów PKD 49-53.

<sup>2</sup> *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków, grudzień 2013 (maszynopis powielony).

<sup>3</sup> Nazwy przedsiębiorstw zostały zastąpione nazwami zunifikowanymi w celu zapewnienia większej anonimowości i zachowania informacji strategicznie ważnych dla tych podmiotów. Dokonano również stosownych uogólnień i syntezy zapisów z PR tych firm oraz usunięto dane finansowe.

Jednakże możliwość wykorzystania wyżej wymienionych szans rozwojowych jest ograniczana przez wiele zagrożeń zidentyfikowanych przez kierownictwo firmy:

- spowolnienie gospodarcze skutkujące zmniejszeniem ilości przewożonych ładunków lub osób,
- wzrost cen paliw bezpośrednio rzutujący na wzrost kosztów działalności i ograniczenie rentowności,
- wzrost opłat związanych z podatkami lokalnymi, ubezpieczeniem OC i in.,
- wzrost konkurencji ze strony silnych graczy rynkowych.

Kierownictwo Przedsiębiorstwa, dostrzegając możliwość wykorzystania zidentyfikowanych szans rozwoju zidentyfikowało wiele silnych stron, które stanowiąc potencjał organizacji mogą zostać wykorzystane do osiągnięcia długookresowych strategicznych celów rozwojowych. Do najważniejszych silnych stron zaliczono:

- znaczące posiadane zasoby taboru środków transportu,
- posiadanie własnej bazy serwisu technicznego,
- wdrożony system wsparcia zarządzania flotą do przewozu osób,
- profesjonalizm świadczonych usług,
- wiarygodność, terminowość i rzetelność kadry pracowników.

Przeprowadzona w Przedsiębiorstwie analiza strategiczna zidentyfikowała także liczne słabe strony Przedsiębiorstwa mogące przeszkodzić w realizacji celów rozwojowych lub ograniczyć możliwości ich osiągnięcia. Do najważniejszych słabych stron zaliczono:

- struktura taboru niedostosowana do realiów i potrzeb rynkowych – w szczególności niewystarczająca liczba małych autobusów,
- starzejący się tabor przewoźny, co przekłada się na mniejszą sprawność funkcjonowania i wyższe koszty obsługi serwisowej,
- niskie umiejętności zarządzania taborem w obszarze usług przewozów towarowych,
- brak działań marketingowych promujących usługi transportowe.

W wyniku szczegółowej analizy kierownictwo firmy wspólnie z konsultantami zidentyfikowało i zdiagnozowało najważniejsze problemy Przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonej diagnozy stanowiły punkt wyjścia do zdefiniowania kluczowych potrzeb Przedsiębiorstwa w zakresie wsparcia w postaci usług dostępnych w projekcie ISR dla przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysowej. Do najważniejszych problemów implikujących zasadność przygotowania i wdrożenia planu rozwoju zaliczono:

- brak działań marketingowych w obszarze transportu,
- brak umiejętności zarządzania taborem do przewozu ładunków,
- brak kompetencji i doświadczenia w niektórych obszarach działalności handlowej (hotel i restauracja),
- brak działań marketingowych i promocyjnych (w zakresie działalności handlowej),
- brak kompetencji w wyspecjalizowanych obszarach firmy,
- brak kompetencji menedżerskich wśród kadry kierowniczej,
- pojawienie się popytu na usługi transportowe osób w innych krajach UE,
- wzrost popytu na usługi komercyjnego wynajmu autobusów,
- wzrost popytu klientów instytucjonalnych na kompleksową ofertę spółki,
- wzrost zainteresowania klientów indywidualnych kompleksową ofertą firmy.

Przytoczone wyżej wyniki diagnozy najważniejszych problemów i potrzeb rozwojowych Przedsiębiorstwa pozwoliły na określenie najważniejszych celów i kierunków działań rozwojowych pozwalających na umocnienie pozycji konkurencyjnej i doprowadzenie do trwałego wzrostu jego wartości. Kierownictwo firmy zdefiniowało następujące zasadnicze cele planu rozwoju:

- wypracowanie planu działań dla Przedsiębiorstwa A w zakresie działań marketingowych, tj.: nowej strategii marketingowej, planu marketingowego, programu lojalnościowego.
- podniesienie kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa w zakresie komunikacji, umiejętności zarządzania zespołem i budowania efektywnych zespołów.

Realizacja tych celów wpisuje się w dwa obszary wsparcia dostępne w ramach programu ISR. W działaniach szkoleniowych przewiduje się wykorzystanie wsparcia w przeprowadzeniu szkoleń dla pracowników z zakresu:

- efektywnych technik komunikacji,
- zarządzania zespołem,
- efektywnego budowania zespołu w oparciu o przywództwo.

Efektem przeprowadzonych w ramach ISR działań szkoleniowych było dokonanie autodiagnozy posiadanych umiejętności z zakresu zarządzania, komunikacji i skuteczności budowania zespołów, a także przyswojenie i praktyczne zastosowanie technik i metod komunikacji, zarządzania i budowania zespołu. Dzięki temu nastąpiło podniesienie umiejętności kadry kierowniczej.

Drugim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju jest doradztwo dla przedsiębiorcy w zakresie:

- opracowania strategii marketingowej,
- opracowania planu marketingowego,
- opracowania programu lojalnościowego.

W celu zdefiniowania marketingowych celów Spółki oraz określenia programu ich realizacji niezbędne jest stworzenie strategii marketingowej, planu marketingowego i programu lojalnościowego. W ramach przeprowadzonych usług doradczych konsultanci wraz z pracownikami Spółki opracowali diagnozę Przedsiębiorstwa i otoczenia z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi analizy strategicznej, sformułowali kluczowe warianty strategiczne i dokonali wyboru optymalnego rozwiązania w zakresie strategii marketingowej Przedsiębiorstwa, opracowali szczegółowy plan marketingowy wraz z jego budżetem i harmonogramem.

Zaplanowane rezultaty opracowanego planu rozwoju w aspekcie rzeczowym związane były z opracowaniem szczegółowej strategii marketingowej pozwalającej na harmonijny rozwój Przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego silnych i słabych stron.

W aspekcie kompetencji przewidywanymi rezultatami planu rozwoju było nabycie przez Spółkę umiejętności samodzielnego wypracowania planu działań firmy w marketingu i sprzedaży w przyszłości, w tworzeniu kompleksowych ofert dopasowanych do konkretnego segmentu klientów oraz nabycie przez kadrę kierowniczą umiejętności w zakresie budowania i zarządzania zespołem oraz komunikacji interpersonalnej i organizacyjnej.

W aspekcie finansowym kierownictwo Przedsiębiorstwa zdefiniowało oczekiwane rezultaty planu rozwoju jako wzrost obrotów z działalności usługowej i handlowej o 5% liczonej rok do roku po opracowaniu strategii marketingowej – porównanie pierwszego półrocza 2012 z pierwszym półroczem 2013 r.

Powyższe rezultaty są istotne z punktu widzenia funkcjonowania Spółki, ponieważ warunkują one dalszy rozwój Przedsiębiorstwa i umożliwiają zapewnienie mu stabilnej pozycji finansowej i zdolności rozwojowej.

### **7.1.3. Charakterystyka Przedsiębiorstwa B**

Przedsiębiorstwo B jest operatorem pocztowym świadczącym usługi doręczania przesyłek masowych nadawanych przez firmy i instytucje. Decydujące znaczenie dla kształtu rynku mają decyzje regulacyjne. Do końca 2012 r. segment doręczania korespondencji do wagi 50 gram był zastrzeżony dla operatora narodowego – Poczty Polskiej. Z początkiem roku 2013 rynek został uwolniony i dostosowany do prawodawstwa UE. Drugim czynnikiem otoczenia makro mającym istotny wpływ na rozwój rynku jest rosnące znaczenie substytucji internetowej dla klasycznej korespondencji realizowanej za pomocą nośnika papierowego.

Podsumowując wyniki przeprowadzonej analizy strategicznej, zidentyfikowano podstawowe szanse rozwojowe, których wykorzystanie umożliwi długookresowy wzrost wartości Przedsiębiorstwa:

- postępująca deregulacja rynku pocztowego otwierająca szansę konkurowania na równych zasadach w obszarach do tej pory zastrzeżonych,
- rosnące znaczenie elektronicznych kanałów przesyłania informacji.

Efektywną realizację długofalowej strategii rozwojowej Przedsiębiorstwa mogą utrudniać następujące zagrożenia:

- zmiany demograficzno-kulturowe powodujące odejście od tradycyjnych form komunikacji z wykorzystaniem nośników papierowych,
- zmniejszenie wolumenu rynku przesyłek tradycyjnych,
- wejście na rynek polski nowych konkurentów (operatorów narodowych z innych krajów lub operatorów oferujących usługi substytucyjne).

Reagując na zidentyfikowane zagrożenia, Przedsiębiorstwo musi wykorzystać obecny potencjał swoich silnych stron. Potencjał ten musi też być w sposób ciągły rozwijany tak, aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną w szybko zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych. Do najważniejszych silnych stron firmy, które mogą w pozytywny sposób wpłynąć na skuteczność działań rozwojowych zaliczono:

- wysoką elastyczność organizacji w dostosowaniu się do potrzeb klienta,
- jasno zdefiniowane regulaminy, procedury, sposoby postępowania (dobre praktyki),
- posiadany rozwinięty system analiz kosztów operacyjnych wykorzystujący metodę ABC,
- zaawansowany informatyczny system zarządzania i śledzenia przesyłek,
- wykorzystanie własnej bazy danych doręczeń.



W wyniku przeprowadzonej analizy strategicznej kierownictwo firmy wraz z konsultantami zidentyfikowało także wiele słabych stron organizacji, które mogą utrudnić realizację prorozwojowych zamierzeń. Do najważniejszych słabych stron zaliczono:

- długotrwałość i relatywnie mała skuteczność procesu sprzedaży, której przyczyną jest trudność przekonania potencjalnych klientów do skorzystania z oferty mniejszego operatora,
- oddziały terenowe nie uczestniczą w generowaniu sprzedaży,
- niewielka innowacyjność produktowa,
- brak narzędzi motywowania (poza elementami płacowymi), kształcenia, oceny pracowników,
- brak oceny rentowności w podziale na klienta,
- brak długofalowej strategii rozwojowej,
- niewykorzystanie posiadanych zasobów informacyjnych do wzbogacenia oferty Spółki.

Przytoczone wyżej wyniki analizy silnych i słabych stron pozwoliły następnie na zidentyfikowanie najważniejszych kierunków rozwoju firmy. W wyniku szczegółowej analizy kierownictwo wspólnie z konsultantami zidentyfikowało i zdiagnozowało najważniejsze problemy Przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonej diagnozy stanowiły punkt wyjścia do zdefiniowania kluczowych potrzeb w zakresie wsparcia w postaci usług dostępnych w projekcie ISR dla przedsiębiorstw znajdujących w sytuacji kryzysowej. Do najważniejszych problemów implikujących zasadność przygotowania i wdrożenia planu rozwoju zaliczono:

- długotrwałość i relatywnie mała skuteczność procesu sprzedaży – trudność przekonania klienta do skorzystania z oferty mniejszościowego operatora,
- brak zaangażowania oddziałów terenowych w generowanie sprzedaży,
- niewielka innowacyjność produktowa,
- niewykorzystanie posiadanych zasobów informacyjnych do wzbogacenia oferty Spółki,
- brak oceny rentowności w podziale na klienta.

Przytoczone wyżej wyniki diagnozy najważniejszych problemów i potrzeb rozwojowych Przedsiębiorstwa pozwoliły na określenie najważniejszych celów i kierunków działań rozwojowych pozwalających na umocnienie pozycji konkurencyjnej i doprowadzenie do trwałego wzrostu jego wartości. Kierownictwo firmy zdefiniowało podstawowy cel jako wzmocnienie pozycji rynkowej Przedsiębiorcy dzięki rozwojowi oferty produktowej i kompetencji marketingowych i przełożyło go na następujące cele szczegółowe:

- budowa nowej oferty produktowej,
- zwiększenie efektywności sprzedażowej,
- zwiększenie efektywności utrzymaniowej,
- poprawa rozpoznania potrzeb i zwiększenie satysfakcji klienta z usług Przedsiębiorstwa B,
- zmiana nastawienia całej organizacji (w tym oddziałów regionalnych) na orientację marketingową.

Realizacja tych celów wpisuje się w trzy obszary wsparcia dostępne w ramach programu ISR. W działaniach szkoleniowych przewiduje się wykorzystanie wsparcia w przeprowadzeniu szkoleń dla pracowników z zakresu:

- treningu umiejętności sprzedażowych,
- negocjacji handlowych,
- obsługi klienta,
- wzmocnienia orientacji marketingowej.

Drugim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju było doradztwo dla pracowników dotyczące:

- budowy nowej oferty produktowej.

Trzecim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju było doradztwo dla przedsiębiorcy w zakresie:

- wsparcia wdrożenia nowej oferty produktowej.

Przeprowadzenie proponowanych w ramach planu rozwoju działań szkoleniowych i doradczych przełoży się na poprawę funkcjonowania Spółki w kluczowych obszarach. W szczególności w wyniku realizacji planu rozwoju oczekuje się rezultatu w postaci opracowania nowej oferty rynkowej i wzrostu efektywności sprzedażowej i utrzymaniowej, czego wyrazem w dłuższej perspektywie będzie zwiększenie wartości sprzedaży i udziału w rynku docelowym Przedsiębiorcy.

Zaplanowane rezultaty opracowanego planu rozwoju kształtowały się następująco

– w aspekcie rzeczowym:

- dostosowanie oferty produktowej do nowych rozwiązań regulacyjnych i zmienionej sytuacji rynkowej,
- skuteczne dotarcie ze zmienioną ofertą do jak najszerszego grona obecnych i potencjalnych klientów, w tym do klientów poza Warszawą;

- w aspekcie kompetencji zatrudnionego personelu:
  - podniesienie kluczowych kompetencji marketingowo-sprzedażowych osób zaangażowanych (lub mogących zaangażować się) w kontakt z klientem na wszystkich szczeblach działania Spółki,
  - rozwinięcie nastawienia marketingowego osób mających kontakt z klientem i potencjalnym klientem.
- w aspekcie finansowym to przede wszystkim wzrost wartości przychodów ze sprzedaży o nie mniej niż 20% r/r w roku 2013.

#### **7.1.4. Charakterystyka Przedsiębiorstwa C**

**Przedsiębiorstwo C** zajmuje się szeroko pojętym zarządzaniem logistyką i transportem. Realizuje procesy logistyczne w oparciu o transport drogowy, morski, lotniczy i kolejowy oraz infrastrukturę magazynową, szczególną wagę przywiązując do profesjonalnej i indywidualnej opieki nad klientem. Działalność Przedsiębiorstwa wychodzi poza granice kraju i ma charakter międzynarodowy. Obecnie kluczowym produktem firmy jest fracht drogowy i magazynowanie. Ponadto oferuje ono kompleksowe usługi logistyczne i transportowe, które można podzielić na następujące kategorie:

- przewozy intermodalne,
- przesyłki całopojazdowe międzynarodowe,
- zintegrowany system dystrybucji krajowej – przesyłki drobnicowe i całopojazdowe,
- przesyłki drobnicowe międzynarodowe,
- fracht morski,
- logistyka,
- fracht lotniczy,
- obsługa celna.

Do najważniejszych usług Przedsiębiorstwa C należą przewozy kolejowe i intermodalne, przesyłki całopojazdowe międzynarodowe oraz zintegrowany system dystrybucji krajowej. Najmniejszy strumień przychodów generuje obsługa celna i fracht lotniczy.

Do podstawowych szans rozwojowych zidentyfikowanych przez Przedsiębiorstwo zaliczono:

- prognozowany dynamiczny wzrost rynku przewozów intermodalnych,
- przystąpienie Rosji do Światowej Organizacji Handlu,
- możliwość utrzymania lub nawet umocnienia polskich przewoźników drogowych na rynku europejskim,
- wzrost popytu na usługi transportu intermodalnego na rynki wschodnie.

Efektywną realizację długofalowej strategii rozwojowej Przedsiębiorstwa utrudniają następujące zidentyfikowane przez kierownictwo firmy zagrożenia:

- kontynuacja trendu osłabiania koniunktury gospodarczej w Polsce i na świecie,
- wzrost cen paliw przekładający się wprost na wzrost kosztów świadczenia usług,
- niewystarczające nakłady państwa na modernizację infrastruktury transportowej,
- osłabianie pozycji polskiego transportu na rynkach europejskich,
- wysoka konkurencja na rynku krajowym,
- przynależność najważniejszych konkurentów do dużych grup kapitałowych.

Reagując na zidentyfikowane zagrożenia, Przedsiębiorstwo musi wykorzystać obecny potencjał swoich silnych stron. Potencjał ten musi też być w sposób ciągły rozwijany tak, aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną w szybko zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych. Do najważniejszych silnych stron firmy, które mogą w pozytywny sposób wpłynąć na skuteczność działań rozwojowych zaliczono:

- kompleksowy zakres oferowanych usług,
- ciągła dbałość o rozwój personelu,
- rozbudowany proces przygotowania strategii,
- rozpoczęcie wdrażania kompleksowego systemu WMS.

W wyniku przeprowadzonej analizy strategicznej, kierownictwo firmy wraz z konsultantami zidentyfikowało także wiele słabych stron, które mogą utrudnić realizację prorozwojowych zamierzeń strategicznych. Do najważniejszych zaliczono:

- niską rentowność sprzedaży,
- stosunkowo niewielkie kompetencje kadry kierowniczej w zakresie zarządzania zespołem,
- brak aktualnej strategii produktowej dla usług intermodalnych,
- słaby system komunikacji wewnętrznej, brak intranetu.

Przytoczone wyżej wyniki analizy silnych i słabych stron pozwoliły następnie na zidentyfikowanie najważniejszych kierunków rozwoju firmy. W wyniku szczegółowej analizy kierownictwo firmy wspólnie z konsultantami zidentyfikowało i zdiagnozowało

najważniejsze problemy Przedsiębiorstwa. Wyniki przeprowadzonej diagnozy stanowiły punkt wyjścia do zdefiniowania kluczowych potrzeb Przedsiębiorstwa w zakresie wsparcia w postaci usług dostępnych w projekcie ISR dla przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysowej. Do najważniejszych problemów implikujących zasadność przygotowania i wdrożenia planu rozwoju zaliczono:

- potrzebę aktualizacji strategii produktowej dla usług intermodalnych,
- prognozowany dynamiczny wzrost rynku intermodalnego,
- wzrost popytu na usługi transportu intermodalnego na rynki wschodnie,
- potrzebę przeprowadzenia szkoleń z zakresu zarządzania zespołem.

Przytoczone wyżej wyniki diagnozy najważniejszych problemów i potrzeb rozwojowych Przedsiębiorstwa pozwoliły na określenie najważniejszych celów i kierunków działań rozwojowych pozwalających na umocnienie pozycji konkurencyjnej i doprowadzenie do trwałego wzrostu jego wartości. Kierownictwo firmy zdefiniowało podstawowy cel Planu Rozwoju jako wyznaczenie kierunków rozwoju dla produktu przewozów intermodalnych. Cel ten został przełożony na następujące cele szczegółowe odpowiadające zdefiniowanym potrzebom przedsiębiorcy, tj.:

- weryfikacja obecnej strategii dla produktu przewozów intermodalnych,
- analiza i prognoza rozwoju rynku intermodalnego na obszarze działania firmy,
- przygotowanie rekomendacji kierunków rozwoju firmy w obszarze transportu intermodalnego,
- zwiększenie kompetencji kadry menedżerskiej w zakresie zarządzania zespołem.

Realizacja tych celów wpisuje się w dwa obszary wsparcia dostępne w ramach programu ISR. W działaniach szkoleniowych przewiduje się wykorzystanie wsparcia w przeprowadzeniu szkoleń dla pracowników z zakresu zarządzania zespołem pracowniczym.

Drugim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju było doradztwo dla przedsiębiorcy w zakresie:

- wyznaczenia kierunków rozwoju dla produktu przewozów intermodalnych,
- wsparcia na etapie wdrożenia wypracowanych rekomendacji.

Zaplanowane rezultaty opracowanego Planu Rozwoju w aspekcie rzeczowym obejmowały

- pełne wdrożenie wypracowanych rekomendacji dla rozwoju zakresu świadczonych usług na rynku intermodalnym, wraz z osiągnięciem zakładanych wyników tego wdrożenia;
- w aspekcie kompetencji zatrudnionego personelu to przede wszystkim podniesienie kluczowych kompetencji personelu kierowniczego w zakresie zarządzania zespołami;
- w aspekcie finansowym to oczekiwany przez przedsiębiorcę wzrost wartości sprzedaży przewozów intermodalnych o 3% r/r w IV kw. 2013 r.

## **7.2. Analiza procesu rekrutacji i wdrażania planu rozwoju**

### **7.2.1. Ocena ogólna procesu rekrutacji i wdrażania**

W trakcie rekrutacji i wdrażania usług objętych opracowanymi planami rozwoju w trzech przedsiębiorstwach opisywanych w niniejszym rozdziale przeprowadzone zostały badania ewaluacyjne mające na celu pozyskanie informacji o opiniach przedsiębiorców dotyczących procesu rekrutacji do programu ISR. Opinie przedsiębiorców objętych badaniami ewaluacyjnymi były w swojej zasadniczej części zbieżne.

W zakresie procesu rekrutacji do programu ISR wskazywano na nieco zbyt dużą w ocenie badanych przedsiębiorców restrykcyjność wymogów uczestnictwa w programie oraz zbiurokratyzowaną procedurę naboru. Znaczna ilość koniecznych na etapie rekrutacji dokumentów i informacji wpływała na poziom zaangażowania osób za nią odpowiedzialnych. Opinie w tym zakresie są charakterystyczne dla dużego przedsiębiorstwa i nieco różniły się od opinii mniejszych podmiotów. W jednym przypadku firma posiadająca doświadczenie w realizacji projektów unijnych nie uważała wymogów formalnych związanych z przystępowaniem do podobnych projektów za szczególnie uciążliwe.

Duże firmy posiadają rozbudowane systemy informacyjne oraz zintegrowane bazy danych, co pozwalało na szybkie uzyskanie niezbędnej na etapie rekrutacji informacji, w szczególności w przypadku finansów przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy, godząc się na restrykcyjny tryb naboru, wysoki nakład pracy i czasu pracowników uczestniczących w przygotowaniu planu rozwoju, oczekują otrzymania kompleksowego narzędzia zawierającego rozwiązania wszystkich lub większości zidentyfikowanych problemów. W tym zakresie projekt ISR uznano za niewystarczający, proponujący rozwiązania jedynie części zdiagnozowanych problemów i usługi odnoszące się jedynie do wąskiej grupy potrzeb.

Badani przedsiębiorcy zwrócili także uwagę na długi czas opracowywania planu rozwoju, co ich zdaniem nieco obniżało jakość projektu jako Instrumentu Szybkiego Reagowania. Mimo tych zastrzeżeń wysoko ocenili współpracę z wykonawcą w zakresie naboru, przygotowania i uczestnictwa w programie.

Przedstawiciele przedsiębiorców zwrócili także uwagę, iż jakkolwiek rezultaty określone w planach rozwoju były generalnie właściwe i związane ze zidentyfikowanymi problemami, to jednak nie wyczerpywały one w pełni wszystkich potrzeb i problemów nakreślonych na etapie diagnozy. Stosunkowo wąski zakres dostępnych instrumentów wsparcia ograniczał zaspokojenie potrzeb przedsiębiorców wyłącznie do kwestii, które mogłyby zostać zaspokojone z wykorzystaniem instrumentów szkoleniowych i doradztwa. Mimo to badane przedsiębiorstwa były świadome własnych potrzeb i oczekiwań oraz starały się osiągnąć jak największe korzyści z pomocy oferowanej w ramach programu ISR.

Jeden z przedsiębiorców zauważył, iż jego oczekiwania odnoszące się do zakresu działań możliwych do pojęcia w ramach planu rozwoju były większe i dotyczyły bardziej kompleksowego podejścia do problemów przedsiębiorstwa, dłuższego horyzontu czasowego podejmowanych działań oraz ingerencji we wszystkie (a nie tylko wybrane) obszary działalności. Zdaniem przedsiębiorcy dokument o nazwie plan rozwoju powinien, poza właściwą diagnozą, proponować rozwiązania odnoszące się do wszystkich zdiagnozowanych problemów i potrzeb.

Podsumowując, przedsiębiorcy uznali ideę projektu ISR za wysoce słuszną i potrzebną. Opracowany w ramach projektu ISR plan rozwoju budził spore oczekiwania, lecz zostały one nieco ograniczone poprzez mało elastyczne i wąskie ramy projektu (pomoc dotyczy tylko części problemów i potrzeb zidentyfikowanych w trakcie sporządzania planu rozwoju).

### **7.2.2. Ocena satysfakcji z wdrażania usług**

Efektywność i jakość świadczonych w ramach wdrażanego planu rozwoju usług została przez uczestników szkoleń oceniona na zadowalającym poziomie zarówno w odniesieniu do kwestii merytorycznych, jak i organizacyjnych. Wpływały na to: profesjonalnie przygotowane zajęcia i materiały szkoleniowe, właściwa lokalizacja wykonania usług szkoleniowych, elastyczność wykonawcy w tym zakresie oraz właściwie skonstruowany harmonogram realizacji usług.

Badani przedsiębiorcy wskazywali na to, iż usługa doradcza jest wyceniona nieco za wysoko w stosunku do zakresu oferowanego wsparcia. Uważali oni, że mogliby znacznie lepiej wydać pieniądze na rynku usług doradczych, gdyby dysponowali porównywalną jak w ISR kwotą na jej zakup. Ryczałtowe rozliczenia z wykonawcą nie sprzyjały zdaniem jednego z badanych przedsiębiorców uzyskaniu wysokiej jakości usługi. Ponadto w trakcie badania przedsiębiorcy wyrazili przekonanie, iż w programie ISR interesy wykonawcy są lepiej zabezpieczone niż interesy przedsiębiorstw, którym usługi te są świadczone. Niepokojące zdaniem niektórych osób było poczucie, że przedsiębiorstwo było traktowane jako jeden z wielu podmiotów, który wykonawca ewidencjonuje i na tej ewidencji się bardziej koncentruje niż na jakości świadczonej usługi.

Na etapie wdrażania usług przedsiębiorcy wskazali, iż efekty projektu ISR nie są jeszcze widoczne, przedsiębiorcy spodziewają się, iż pojawią w czasie późniejszym. Zwrócono uwagę na wystąpienie pozytywnych efektów programu nieuwzględnionych w planie rozwoju, przy jednoczesnym braku zasadniczych efektów negatywnych. Wysoko była również oceniana praca wykonawcy, jakość wdrażania usług, jego zainteresowanie oraz kontrole efektów wdrażania projektu w przedsiębiorstwie.

Oceniając przeprowadzone szkolenia, jeden z przedsiębiorców wskazał, iż procedura realizacji ISR nie pozostawia zbyt dużej swobody przedsiębiorcom w wyborze wykonawcy szkoleń i istotne jest także, aby przedsiębiorstwa miały możliwość negocjowania zakresu merytorycznego szkoleń.

W odniesieniu do usług doradczych jeden z przedsiębiorców stwierdził, iż posiada doświadczenie w korzystaniu z usług doradczych i na tym tle doradztwo realizowane w ramach ISR nie wypada korzystnie. Doradcy realizujący usługi w tej firmie nie mieli doświadczenia w branży logistycznej. Zdaniem badanego doradcy niewątpliwie starali się pomóc, ale nie znając branży, trudno było oczekiwać, że pomoc ta będzie merytorycznie wartościowa. Już na początkowym etapie świadczenia usługi wiadome jest, że niepełna znajomość specyfiki branży przez doradców nie może być zrekompensowana przez doświadczenie ekspertów w innych obszarach doradztwa.

Generalnie w perspektywie opinii przedsiębiorców spotkania z doradcami były oceniane pozytywnie, dostarczane informacje i materiały były merytorycznie właściwe i wizualnie atrakcyjne. Doradcy wykazali się kompetencjami miękkimi pozwalającymi sprawnie zrealizować usługę doradztwa. Poza jednym przypadkiem wysoko oceniono kompetencje merytoryczne, znajomość specyfiki rynku i branży. Podsumowując, satysfakcja z dostarczonej usługi doradczej w badanych firmach sektora transportu i gospodarki magazynowej była wysoka.

## **7.3. Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju**

### **7.3.1. Ocena ogólna rezultatów i efektów wdrożenia planów rozwoju**

Badani przedsiębiorcy stwierdzili, iż wszystkie działania objęte planem rozwoju zostały w pełni zrealizowane. Projekt ISR został w przedsiębiorstwie wdrożony przy aprobacie kierownictwa, a wykonawca w tym zakresie spełnił oczekiwania.

Wskazano, iż niektóre zaplanowane w PR cele i rezultaty okazały się nie w pełni realistyczne, zawarte w nim założenia sformułowano zbyt optymistycznie w stosunku do rzeczywistości. Zwrócono też uwagę, iż rezultaty ekonomiczne planu rozwoju nie mogą być oceniane w skali 2–3 miesięcy po zakończeniu jego wdrażania. Efekty planu rozwoju w obszarze wzrostu kompetencji czy też pozyskania wiedzy specjalistycznej przełożą się na wyniki sprzedaży i wyniki finansowe dopiero w dłuższym okresie w powiązaniu z innymi działaniami przedsiębiorców. Wskazano również, iż efekty ekonomiczne PR są w znacznym stopniu powiązane z nieprzewidywalnymi czynnikami otoczenia gospodarczego, zmianami w przepisach prawnych na rynkach regulowanych, działaniami konkurencji itp.

Przedsiębiorcy wskazali, iż generalnie rzecz ujmując, bilans nakładu pracy i kosztów związanych z uczestnictwem w programie ISR i uzyskanych korzyści wydaje się pozytywny, chociaż zwrócono uwagę na konieczność poniesienia znacznych wysiłków na etapie rekrutacji i przygotowania PR. Badani wskazali także, iż nie zdecydowaliby się na realizację usług szkoleniowych i doradczych za cenę wskazaną przez wykonawcę, uznali ją za wysoką i nieprzystającą do realiów rynkowych.

W jednym przypadku efektywność wdrożonego planu rozwoju w zakresie doradztwa dla przedsiębiorcy była nieco ograniczona z racji braku wystarczających kompetencji specjalistycznych w specyficznym sektorze wymagającym wysokiej wiedzy technicznej niedostępnej dla wykonawcy.

Zdecydowanie pozytywnie oceniono efekty zrealizowanych usług szkoleniowych. Zwrócono uwagę, iż często usługą tą zostali objęci pracownicy o niedługim stażu w przedsiębiorstwie, dla których zdiagnozowano potrzeby szkoleniowe. Zwrócono także uwagę na zbyt wysoką standaryzację tematyki szkoleń, które nie były w pełni przystosowane do specyfiki badanych przedsiębiorstw. W konsekwencji, jakkolwiek są one przydatne z uwagi na zwiększenie ogólnych kompetencji zawodowych zatrudnionych pracowników, to jednakże nie zawsze przyczyniły się do pozyskania specyficznej (typowej dla ocenianego sektora gospodarki) wiedzy i kompetencji zawodowych.

Mimo wskazanych wyżej niedociągnięć generalna ocena rezultatów wdrożenia PR w badanych jednostkach była wysoka.

### **7.3.2. Ocena z punktu widzenia uczestników**

Kierownicy przedsiębiorstw wskazali, iż szkolenia, w których uczestniczyli ich podwładni przyczyniły się do realizacji większości zaplanowanych rezultatów. Pozyskana w wyniku szkoleń wiedza jest przydatna w codziennej pracy zawodowej i przekłada się na wyniki pracy. W jednym przypadku wskazano na nieco zbyt ogólną tematykę szkoleń, niedostosowaną w pełni do specyfiki działania przedsiębiorcy. Pewnym problemem była także stosunkowo niewielka elastyczność wykonawcy w kwestii harmonogramu i terminów szkoleń, co utrudniało pracownikom realizację ich codziennych obowiązków. Wskazano, iż zakupienie usług szkoleniowych na wolnym rynku umożliwiłoby lepsze dopasowanie tematyki szkolenia i charakteru usługi do potrzeb przedsiębiorcy.

Zrealizowane w ramach PR usługi doradcze zostały generalnie dobrze przyjęte przez przedsiębiorców i były adekwatne do ich potrzeb. Jako problem wskazywano niewystarczający w opinii badanych zakres oraz czas realizacji tej usługi wynikający z ograniczeń projektu ISR. Przedsiębiorcy docenili wysiłek, jaki podjęli doradcy w celu zgłębienia problematyki będącej przedmiotem doradztwa.

Podsumowując, uczestnicy zrealizowanych w badanych przedsiębiorstwach usług szkoleniowych i doradczych wysoko ocenili rezultaty i efekty wdrożenia PR, wskazując na ich wysoką przydatność w codziennej pracy zawodowej i przewidywany wpływ na rozwój poszczególnych pracowników oraz całej organizacji.

## **Podsumowanie i wnioski**

Proces przygotowania i realizacji PR w branży transportu i gospodarki magazynowej był związany ze znaczącym zróżnicowaniem przedsiębiorstw działających w branży, które zdecydowały się na przystąpienie do programu ISR. Wystąpiła bardzo duża różnorodność problemów zidentyfikowanych w trakcie przygotowania PR, co przełożyło się na wieloaspektowość zrealizowanych usług doradczych i szkoleniowych.

Wnioski wyciągnięte na podstawie tak zróżnicowanej próby badawczej mają z konieczności charakter generalny i dotyczą przede wszystkim opinii przedsiębiorców o procesie wdrażania PR w przedsiębiorstwie i osiągniętych rezultatach.

Badani przedsiębiorcy pozytywnie ocenili proces rekrutacji do projektu ISR, wskazując na nieco zbyt wysokie wymagania dokumentacyjne, wysoko także oceniono satysfakcję z udziału w programie. Udział w programie (tj. szkoleniach i doradztwie) został też wysoko oceniany przez badanych uczestników doradztwa i szkoleń.

W zakresie oceny rezultatów i efektów wdrożenia PR we wszystkich badanych przedsiębiorstwach nastąpił zauważalny wzrost kompetencji pracowników, jednakże brak było możliwości zaobserwowania efektów ekonomicznych z uwagi na zbyt krótki okres od wdrożenia planu do przeprowadzenia ewaluacji.

Podsumowując, w przedsiębiorstwach branży transportu i gospodarki magazynowej zrealizowany w ramach projektu ISR plan rozwoju przyniósł pozytywne skutki, co przyczyni się do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa i zmniejszy ich zagrożenie upadłością.





## 8. Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w sekcji „Handel i pozostałe usługi”<sup>1</sup>

### 8.1. Identyfikacja i analiza sektora handlu

#### 8.1.1. Uwagi wstępne

31 marca 2013 r. w rejestrze REGON zarejestrowanych było 3 543 865 aktywnych podmiotów gospodarczych, z czego 946 948, tj. 30% stanowiły te sklasyfikowane jako należące do sekcji handel hurtowy i detaliczny. Już sam fakt ogromnej liczby przedsiębiorstw handlowych w Polsce mógłby świadczyć o znaczeniu tej sekcji w gospodarce narodowej. W ogólnej liczbie przedsiębiorstw handlowych aż 96,9% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, 2,7% stanowiły podmioty małe, 0,3%, tj. 3 049 średnie, a przedsiębiorstw dużych było zaledwie 376. Taka struktura podmiotowa przedsiębiorstw handlowych sprawia, że są one niejako barometrem sytuacji gospodarczej kraju i nastrojów konsumpcyjnych klientów. Z tego punktu widzenia znamienne jest, że w okresie od września 2010 do marca 2013 r. liczba podmiotów tej sekcji niemalże nieprzerwanie spadała.

Celem badania kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw handlowych w komponencie mikroekonomicznym ISR było ujawnianie symptomów pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotów wraz ze wskazaniem wielkości i obszarów zagrożenia upadłością, z wykorzystaniem zdefiniowanych ścieżek badawczych, metod i narzędzi analitycznych, w tym estymowanych modeli predykcji upadłości. W I półroczu 2013 r. wartość średnia stopnia zagrożenia upadłością dla przedsiębiorstw handlowych wyniosła 151 i tyle samo rok wcześniej, co oznacza całkowity brak zmian r/r. Wartość dziewiątego decylnego stopnia zagrożenia upadłością w I półroczu 2013 r. wyniosła 236, podczas gdy w I p. 2012 r. wyniosła 223 (wzrost o 5,8%). Można zatem wywnioskować, iż wyraźnie inna sytuacja miała miejsce wśród przedsiębiorstw handlowych o relatywnie najwyższym zagrożeniu upadłością – pogorszyła się ona znacznie w porównaniu z przedsiębiorstwami handlowymi o przeciętnym zagrożeniu upadłością<sup>2</sup>.

Prezentacja i analiza sektora przedsiębiorstw handlowych i usługowych opracowana została w oparciu o plany rozwoju realizowane w trzech przedsiębiorstwach:

- przedsiębiorstwo A – działające w sekcji: handel hurtowy, z wyłączeniem handlu pojazdami samochodowymi i motocyklami (PKD: 46),
- przedsiębiorstwo B – działające w sekcji: wynajem i dzierżawa maszyn i urządzeń budowlanych (PKD: 77),
- przedsiębiorstwo C – działające w sekcji: – działalność detektywistyczna i ochroniarska (PKD: 80).

Działalność powyższych przedsiębiorstw jest w sposób istotny zróżnicowana, jednakże funkcjonują one w sektorze gospodarki narodowej obejmującym handel i szeroko rozumiane usługi.

#### 8.1.2. Charakterystyka Przedsiębiorstwa A

Przedsiębiorstwo A jest spółką jawną i należy do grupy małych podmiotów gospodarczych. Firma zajmuje się handlem hurtowym i detalicznym artykułów budowlanych i wykończeniowych. Oferuje swoje wyroby w dwóch salonach sprzedaży zlokalizowanych w ośrodkach miejskich w jednym z województw południowej Polski, a interesy prowadzi przede wszystkim na rynku lokalnym. Oferta Przedsiębiorcy skierowana jest zarówno do klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych.

W wyniku przeprowadzonej w Spółce analizy strategicznej zidentyfikowano zbiór szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron Przedsiębiorstwa. Do podstawowych szans rozwojowych zaliczono:

<sup>1</sup> Analiza dotyczy głównie przedsiębiorstw handlowych należących do sekcji G. Dodatkowo uwzględniono podmioty prowadzące pozostałą działalność usługową nieujęty w innych rozdziałach. W grupie tej dominowały jednak przedsiębiorstwa handlowe, stąd informacja we wstępie dotyczy tej sekcji.

<sup>2</sup> *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków, grudzień 2013 (maszynopis powielony).

- rozwój budownictwa,
- ukończenie budowy węzła komunikacyjnego A4,
- wzrost popytu na systemy dociepleń,
- wzrost zainteresowania produktami ekologicznymi,
- pojawienie się nowych technologii w budownictwie lub w branży wykończeniowej.

Do najważniejszych zidentyfikowanych zagrożeń w otoczeniu Spółki mogących negatywnie wpłynąć na dalsze jej funkcjonowanie i rozwój zaliczono natomiast:

- stagnację w gospodarce,
- wzrost stóp procentowych,
- spadek dotacji rządowych do nowych mieszkań,
- wzrost popularności gotowych, już pomalowanych materiałów budowlanych (dachy, płoty, parkiety),
- nasilenie się walki konkurencyjnej na lokalnym rynku,
- pojawienie się nowych konkurentów.

Wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń jest bezpośrednio powiązane z mocnymi i słabymi stronami Przedsiębiorstwa. W toku analizy strategicznej wyodrębniono wiele mocnych stron przedsiębiorstwa, dzieląc je następnie według ich istotności. Do najważniejszych mocnych stron Przedsiębiorstwa pozwalających mu na wykorzystanie pojawiających się w otoczeniu szans oraz uniknięcie potencjalnych zagrożeń zaliczono:

- oferowanie niskiej ceny przy kompleksowych zamówieniach,
- umiejętność utrzymywania długotrwałych relacji z klientem,
- dużą wiedzę techniczną pracowników,
- posiadanie własnych środków trwałych (powierzchnia sprzedażowa, biurowa i magazynowa, środki transportu),
- sprawną obsługę zamówień,
- wieloletnie doświadczenie w branży,
- elastyczne podejście do potrzeb klienta.

Badania prowadzone w Spółce pozwoliły na zidentyfikowanie także pewnej liczby słabych stron, do których należały m.in.:

- brak działań marketingowych,
- umiarkowanie szeroki asortyment,
- niski poziom umiejętności sprzedażowych pracowników handlowych,
- niski poziom zaangażowania pracowników,
- trudności ze ściągalnością należności,
- malejący udział w rynku,
- brak zdefiniowanej strategii,
- przestarzały sprzęt komputerowy i oprogramowanie.

Przeprowadzona analiza strategiczna, warsztaty strategiczne z przedsiębiorcą oraz dalsza pogłębiona analiza Przedsiębiorstwa i warunków rynkowych w branży pozwoliła na identyfikację najważniejszych problemów przedsiębiorcy, a następnie określenie jego potrzeb w zakresie wsparcia w ramach projektu ISR. Do najważniejszych problemów zaliczono:

- brak działań marketingowych,
- malejący udział w rynku,
- trudności ze ściągalnością należności,
- pojawienie się nowych konkurentów i nasilenie ostrości walki konkurencyjnej na lokalnym rynku,
- niski poziom umiejętności sprzedażowych pracowników handlowych,
- niski poziom zaangażowania pracowników.

W oparciu o analizę powyższych problemów oraz wnioski z rozmów z kluczowymi osobami w Spółce A wskazano na następujące potrzeby związane ze wzrostem kompetencji, pozyskaniem wiedzy lub wsparciem doradczym, możliwe do zaspokojenia w ramach projektu ISR:

- budowa planu marketingowego,
- podniesienie kwalifikacji działu sprzedażowego,
- budowa i dostosowanie systemu motywacyjnego dla pracowników handlowych,
- poprawa ściągalności należności,
- wzrost kompetencji pracowników umysłowych w zakresie obsługi arkusza kalkulacyjnego MS Excel.

Na podstawie tak zdefiniowanych potrzeb Przedsiębiorstwa sformułowano 3 główne cele planu rozwoju tj.:

1. Przygotowanie organizacji do poprawy pozycji konkurencyjnej na lokalnym rynku poprzez szkolenia i doradztwo.
2. Przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności sprzedażowej poprzez szkolenia i doradztwo.

3. Przygotowanie organizacji do poprawy kondycji finansowej dzięki efektywnej egzekucji należności poprzez szkolenia.

Realizacja celu pierwszego wymagała m.in. określenia priorytetów w działalności marketingowej; zbudowania na tej podstawie jasnego planu marketingowego oraz dostosowania organizacji do realizacji tego planu. Następnie, w powiązaniu z realizacją celu drugiego, za konieczne uznano umożliwienie prowadzenia w firmie samodzielnego monitoringu rynku, konkurencji i klientów oraz skutecznych działań marketingowych już bez pomocy zewnętrznych doradców. Wspieraniem w realizacji tych zamierzeń stać się miały z jednej strony szkolenia z marketingu i z wykorzystywania arkusza kalkulacyjnego oraz doradztwo w zakresie budowy planu marketingowego z drugiej strony.

Dla zwiększenia efektywności sprzedaży konieczna stała się m.in. poprawa kompetencji pracowników handlowych w zakresie technik sprzedaży, a następnie umożliwienie firmie oceny tych kompetencji i zbudowanie dla tej grupy pracowniczej skutecznego systemu motywacyjnego. Cele te miały być realizowane m.in. poprzez odpowiednie szkolenia z zakresu technik sprzedaży czy doradztwo dla pracowników skierowane na pomoc w budowie i wdrożeniu systemu oceny i systemu motywacyjnego.

Realizacja ostatniego celu opierać się miała głównie na przeprowadzeniu odpowiedniej liczby godzin szkoleń z zakresu zarządzania należnościami i metod ich windykacji.

Dodatkowo na etapie wdrażania wszystkich zaplanowanych rozwiązań i narzędzi Spółka mogła liczyć na pomoc w ramach doradztwa dla przedsiębiorcy.

W wyniku wsparcia spodziewano się już w krótkim okresie wzrostu kompetencji pracowników we wskazanych jako problematyczne obszarach, a w dłuższym okresie także bardziej policzalnych efektów w postaci zwiększenia rentowności sprzedaży oraz lepszej ściągalności należności, a przez to poprawy płynności finansowej (wyrażonych poprzez procentowy wzrost odpowiednich wskaźników).

### **8.1.3. Charakterystyka Przedsiębiorstwa B**

Przedsiębiorstwo B jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością i należy do grupy średnich podmiotów gospodarczych. Spółka zajmuje się wynajmem maszyn, urządzeń i akcesoriów budowlanych wraz z ich transportem i odbiorem od klientów. Oprócz wynajmu sprzętu budowlanego Spółka oferuje również możliwość zakupu wybranych urządzeń i maszyn budowlanych. Spółka świadczy usługi poprzez 9 oddziałów zlokalizowanych w miastach wojewódzkich. Odbiorcami usług świadczonych przez Spółkę są zarówno duże firmy budowlane (generalni wykonawcy), podwykonawcy specjalizujący się w wybranym segmencie usług budowlanych oraz drobni przedsiębiorcy i osoby fizyczne.

W wyniku przeprowadzonej w Spółce analizy strategicznej zidentyfikowano zbiór szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron Przedsiębiorstwa. Do podstawowych szans rozwojowych zaliczono:

- wciąż małą konkurencję na rynku wypożyczeń drobnego sprzętu wymagającego mniejszych inwestycji, a oferującego większą rentowność,
- prognozowany wzrost w branży budowlanej w dłuższej perspektywie – kolej i energetyka oraz budownictwo kubaturowe,
- wycofanie się jednej z firm konkurencyjnych z rynku polskiego.

Do najważniejszych zidentyfikowanych zagrożeń mogących negatywnie wpłynąć na dalsze funkcjonowanie i rozwój Przedsiębiorstwa zaliczono natomiast:

- konkurencję cenową powstałą na skutek nadpodaży maszyn i kurczenia się rynku,
- potencjalną konsolidację rynku wypożyczalni,
- potencjalne przejęcie handlowców przez konkurentów, a w efekcie utratę dużych klientów związanych z firmą poprzez jej pracowników.

Wykorzystanie szans i uniknięcie zagrożeń jest bezpośrednio powiązane z mocnymi i słabymi stronami Przedsiębiorstwa. W toku analizy strategicznej wyodrębniono wiele mocnych stron Przedsiębiorstwa, dzieląc je następnie według ich istotności. Do najważniejszych mocnych stron Przedsiębiorstwa pozwalających mu na wykorzystanie pojawiających się w otoczeniu szans oraz uniknięcie potencjalnych zagrożeń zaliczono:

- długoletnie doświadczenie na rynku i rozpoznawalną markę,
- różnorodność asortymentu i elastyczność oferty cenowej,
- niską rotację kierownictwa,
- szybkość dostawy do klienta,
- własny transport,
- stosunkowo szeroki dostęp do informacji zarządczej.

Analiza wykazała jednak znaczną liczbę słabych stron Przedsiębiorstwa, które w sposób często istotny narażają je na wiele potencjalnych niebezpieczeństw oraz zmniejszają możliwości wykorzystania okazji. Do najważniejszych słabych stron należą:

- znaczne rozproszenie klientów,
- problematyczna windykacja należności handlowych,
- braki kompetencyjne u szeregowych pracowników,
- brak ustrukturyzowanego systemu motywacyjnego oraz niedopracowany i ciągle zmieniany system wynagrodzeń,
- malejące morale załogi,
- starzejący się park maszynowy i wysoka awaryjność sprzętu,
- brak działu marketingu i wsparcia,
- nierentowna działalność w zakresie usług transportowych,
- brak analizy rentowności po klientach/maszynach,
- brak sformalizowanej strategii,
- brak pełnej integracji systemu sprzedażowo-magazynowego z programem finansowo-księgowym.

W wyniku pogłębionej analizy sytuacji Przedsiębiorstwa kierownictwo firmy wspólnie z zaangażowanymi w proces przygotowania planu rozwoju konsultantami zidentyfikowali najważniejsze problemy i potrzeby Spółki. Spośród zdiagnozowanych problemów wyodrębniono następnie te, które dla Przedsiębiorstwa mają charakter strategiczny bądź szczególnie istotny oraz mogą uzyskać wsparcie w postaci konkretnych usług w ramach projektu ISR. Problemy te koncentrują się w trzech zakresach tematycznych: braku strategii wzrostu, niskiej efektywności sprzedaży i niskiej efektywności windykacji należności. Tak sformułowane główne problemy Przedsiębiorstwa pozwoliły na określenie konkretnych potrzeb, które będą mogły zostać wsparte w ramach odpowiednich usług szkoleniowych i doradczych – do potrzeb tych zaliczono:

- umożliwienie prowadzenia w firmie samodzielnych analiz rynkowych,
- sformułowanie strategii wzrostu uwzględniającej sytuację rynkową oraz wykorzystującą mocne strony Spółki,
- zdefiniowanie planu działań marketingowych, operacyjnych i organizacyjnych oraz ich oczekiwanych rezultatów,
- wzrost kompetencji kadr z zakresu technik sprzedaży,
- wzrost kompetencji kadr z zakresu oceny wiarygodności kredytowej klientów oraz windykacji należności.

W świetle tak zdefiniowanych potrzeb Przedsiębiorstwa sformułowano 3 zasadnicze cele planu rozwoju, do których należą:

1. Przygotowanie organizacji do opracowania i wdrożenia nowej strategii wzrostu.
2. Przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności działań sprzedażowych.
3. Przygotowanie organizacji do poprawienia ściągalności należności.

Dla realizacji tych celów zainicjowane miały zostać dwa rodzaje usług: szkoleniowe i doradcze. Programem szkoleń mieli być objęci pracownicy zaangażowani w sprzedaż oraz w kontakty z klientami, w tym windykację należności oraz kierownictwo firmy. Program obejmował takie zagadnienia jak: techniki sprzedaży, trening umiejętności sprzedażowych, prawne aspekty windykacji oraz praktyczne warsztaty z zakresu skutecznej windykacji. Doradztwo dla Przedsiębiorcy miało obejmować wsparcie w zakresie opracowania i zainicjowania wdrożenia nowej strategii, a także, dla utrwalenia efektu szkoleń – wsparcia w zakresie wdrożenia programu poprawy ściągalności należności.

Tak przygotowane i przeprowadzone usługi doradcze i szkoleniowe miały doprowadzić do poprawy funkcjonowania Spółki w kluczowych obszarach. Zakładano, iż w wyniku wdrożenia planu rozwoju Przedsiębiorstwo osiągnie wiele rezultatów o charakterze mierzalnym i niemierzalnym. Będzie zdolne do sformułowania i wdrożenia nowej strategii wzrostu, co w dłuższej perspektywie przełoży się na zwiększenie wartości sprzedaży, poprawę rentowności sprzedaży oraz zwiększenie udziału Przedsiębiorcy na wybranych rynkach docelowych. Osiągnięcie tych wyników miało zostać dodatkowo wsparte poprzez podniesienie efektywności działań sprzedażowych oraz poprawę ściągalności należności.

#### **8.1.4. Charakterystyka Przedsiębiorstwa C**

Przedsiębiorstwo C jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością zaliczaną do grupy dużych podmiotów gospodarczych. Jest podmiotem zależnym dużego przedsiębiorstwa transportu publicznego (MPK) działającego w jednym z miast wojewódzkich. Na potrzeby spółki dominującej firma świadczy: usługi ochrony mienia i osób, kontroli biletów, porządkowo-czystościowe, szkolenia kierowców oraz prowadzi warsztat samochodowy i bufet. Część z tych usług firma świadczy także na zewnątrz poprzez bezpośrednie kanały dystrybucji lub biorąc udział w przetargach.

W wyniku przeprowadzonej w Spółce analizy strategicznej w siedmiu głównych aspektach działalności zidentyfikowano zbiór szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron Przedsiębiorstwa. Do podstawowych szans rozwojowych zaliczono m.in.: wzrost liczby firm i osób korzystających z outsourcingu usług sprzątnia i ochrony; nowy okres programowania Unii Europejskiej 2014–2020 dający możliwość realizacji inwestycji z wykorzystaniem funduszy unijnych oraz niezagospodarowany w pełni rynek rodzimego województwa w zakresie usług sprzątnia, w tym specjalistycznego. Te okoliczności stanowią szczególne okazje dla przedsiębiorstwa dążącego do uniezależniania się od zleceń płynących głównie od spółki dominującej.

W toku analizy zidentyfikowano także zbiór zagrożeń mogących skutecznie pokrzyżować plany rozwojowe Spółki oraz możliwości wykorzystania nadarżających się okazji. Do zagrożeń tych należały: pogłębienie kryzysu w UE i związany z tym spadek nastrojów konsumenckich, wzrost obciążeń publiczno-prawnych, a przede wszystkim nienadążanie za rynkiem w zakresie posiadanych narzędzi pracy i nowoczesnych sposobów oferowania usługi.

Dla określenia możliwości wykorzystania szans i unikania zagrożeń konieczne stało się zidentyfikowanie mocnych stron Przedsiębiorstwa. Za najważniejsze mocne strony Przedsiębiorstwa uznano:

- szeroki wachlarz komplementarnych usług,
- otwartość pracowników na zmiany,
- możliwości wykorzystania zewnętrznego finansowania, w tym w szczególności dotacji,
- doświadczenie na rynku usług czystościowych i ochrony.

W toku przeprowadzonej analizy strategicznej ujawniono także niepokojąco liczny zbiór słabych stron Przedsiębiorstwa, do których należały m.in.:

- zbyt duży udział w sprzedaży głównego udziałowca Spółki,
- niska rozpoznawalność marki,
- słabe przygotowanie do udziału w przetargach publicznych,
- niewystarczające kompetencje pracowników w następujących obszarach: sprzedaży, przetargów publicznych, finansów, analiz rynku i budowania marki,
- niska rentowność świadczonych usług,
- brak odpowiednio opracowanych narzędzi finansowych niezbędnych do generowania informacji zarządczej,
- niewystarczające kompetencje pracowników do realizacji celów Spółki w zakresie sprzedaży,
- brak skonkretyzowanych zadań dla pracowników w zakresie działalności sprzedażowej.

W oparciu o przeprowadzone analizy spośród omówionych wyżej obszarów wskazano te o dużym znaczeniu dla Spółki, których wsparcie w ramach projektu ISR jest zasadne. Wśród głównych problemów wymagających wsparcia znalazły się wszystkie słabe strony Przedsiębiorstwa, a za obszar dający największą szansę na rozwój poprzez wsparcie w ramach ISR uznano niezagospodarowany w pełni rynek rodzimego województwa w zakresie usług sprzątnia.

Z uwagi na dużą różnorodność i szeroki zakres potrzeb Przedsiębiorstwa zdecydowano się na sformułowanie celu planu rozwoju w sposób dość ogólny, który z jednej strony byłby pojemny, a z drugiej podkreślałby najważniejszy cel rozwoju Przedsiębiorstwa. Za cel taki uznano: „przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności sprzedażowej”. W odpowiedzi na zróżnicowany wachlarz potrzeb znacznie bardziej szczegółowo przedstawiono poszczególne zadania wymagane dla realizacji celu głównego. Osiągnięcie celu warunkowane było:

- określeniem strategicznych priorytetów w działalności sprzedażowej,
- dostosowaniem polityki sprzedażowej do wybranych celów strategicznych firmy,
- nabyciem umiejętności kalkulowania proponowanych ofert w celu zwiększenia rentowności świadczonych usług,
- dostosowaniem organizacji do realizacji polityki sprzedażowej,
- umożliwieniem prowadzenia w firmie samodzielnych badań rynku oraz tworzeniem baz potencjalnych klientów,
- zwiększeniem wiedzy i umiejętności pozyskiwania klientów oraz tworzenia z nimi relacji (domykanie spotkań),
- rozwinięciem umiejętności wczesnego zapobiegania ewentualnemu oporowi pracowników wobec zmian, umożliwieniem prowadzenia analiz sprzedaży, kosztów i rentowności w celu ułatwienia procesu podejmowania decyzji,
- poprawą rentowności świadczonych usług,
- optymalizacją zatrudnienia oraz nabyciem umiejętności odpowiedniego doboru zatrudnienia pod konkretną ofertę.

Zadania te miały być realizowane poprzez dostarczenie Przedsiębiorstwu pakietu usług o charakterze szkoleniowym i doradczym. W ramach usług szkoleniowych planowano m.in. przeprowadzenie szkoleń w obszarach: kalkulacja kosztów i analiza wskaźników finansowych, skuteczne poszukiwanie klientów, przetargi publiczne. Dodatkowo umiejętności nabyte podczas szkoleń miały zostać wykorzystane podczas bardziej zindywidualizowanego doradztwa dla pracowników mającego na celu wsparcie w zakresie analizy posiadanych narzędzi finansowo-księgowych i opracowania nowych, niezbędnych do generowania informacji zarządczej (efektem czego miała być nowa polityka rachunkowości z planem kont), optymalizacji zatrudnienia czy wreszcie kalkulacji opłacalności oferty w odpowiedzi na zapytanie klienta. Dodatkowo w ramach doradztwa dla pracowników miał zostać przeprowadzony indywidualny coaching sprzedażowy. Realizacja działań na etapie wdrażania wypracowanych narzędzi/rozwiązań miała być poparta doradztwem dla przedsiębiorcy.

Usługi doradcze i szkoleniowe miały doprowadzić do osiągnięcia celu głównego. Podobnie jak w innych przedsiębiorstwach, zakładano, iż w wyniku wdrożenia planu rozwoju Przedsiębiorstwo osiągnie najpierw wzrost kompetencji pracowników w obszarach problematycznych oraz skorzysta z przygotowanych w toku doradztwa rozwiązań i narzędzi. Następnie rezultaty te

miały przynieść wymierne efekty w postaci wzrostu wartości sprzedaży, szczególnie tej do podmiotów niezwiązanych z podmiotem dominującym, a co za tym idzie zwiększeniem marży i rentowności Przedsiębiorstwa.

## **8.2. Analiza procesu rekrutacji i wdrażania planów rozwoju**

W trakcie wdrażania planów rozwoju oraz po jego zakończeniu w przedsiębiorstwach opisywanych w niniejszym rozdziale przeprowadzone zostały badania mające na celu ocenę procesu rekrutacji z punktu widzenia jego uciążliwości bądź dogodności dla przedsiębiorców oraz pozyskanie informacji o opinii przedsiębiorców odnośnie do programu ISR.

### **8.2.1. Ocena ogólna procesu rekrutacji, przygotowania i wdrażania planów rozwoju**

Wyrażane w trakcie przeprowadzonych wywiadów opinie przedsiębiorców co do oceny procesu rekrutacji były raczej zgodne. Wszyscy trzej przedsiębiorcy ocenili proces rekrutacji jako raczej dogodny i niesprawiający większych trudności. Mimo takiej oceny część z nich zauważyła jednak pewne mankamenty procesu rekrutacji, które na pewnym etapie okazały się dość uciążliwe. Pierwszym z tych elementów był obowiązek składania sprawozdań finansowych w ujęciu kwartalnym, a nie tylko rocznym. Dla przedsiębiorstwa, które nie dokonywało takiej ewidencji wcześniej pozyskanie odpowiednich danych okazało się uciążliwe. Drugą niedogodnością zgłaszaną w ocenie procesu rekrutacji był wymóg sprowadzania sprawozdań finansowych do innego formatu, co musiało się odbywać poprzez ręczne „przeklepywanie” wszystkich znajdujących się tam danych. Przedsiębiorca zaproponował, aby te podmioty, które prowadzą pełną księgowość, miały możliwość składania gotowych sprawozdań w formie wynikającej z ustawy o rachunkowości.

Porównując te uwagi, można stwierdzić, że sposób postrzegania ewentualnych niedogodności procesu rekrutacji był powiązany z metodą ewidencjonowania danych finansowych (prowadzeniem bądź nie pełnej księgowości), a co za tym idzie pośrednio z wielkością przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw nieprowadzących pełnej księgowości problemem jest pozyskanie danych, a możliwość wprowadzenia ich do gotowych arkuszy jest udogodnieniem. Dla przedsiębiorstw dużych wręcz przeciwnie.

Proces przygotowania planu rozwoju poprzedzony analizą i diagnozą stanu przedsiębiorstwa dokonaną przez zewnętrznych audytorów został przez wszystkich ankietowanych przedsiębiorców oceniony bardzo dobrze. Bardzo wysoko oceniano zaangażowanie audytorów, ich elastyczność, profesjonalizm i wiedzę. Różnie został natomiast oceniony stopień uciążliwości procesu tworzenia planu rozwoju dla bieżącej działalności firmy. Jeden z przedsiębiorców ocenił ten proces jako uciążliwy, podkreślił jednak, że cel był warty poświęconego wysiłku. Ten, jak i inni przedsiębiorcy zauważali, że proces przygotowania planu rozwoju – choć czasochłonny i pracochłonny, to jednak zmuszał do gruntownej analizy przedsiębiorstwa i dotychczasowych kierunków jego rozwoju, co przy dużym zaangażowaniu w bieżącą działalność często jest zaniedbywane lub w ogóle pomijane. Dodatkowo przedsiębiorcy wskazywali na fakt, iż obecność osób z zewnątrz pozwoliła im na nowe spojrzenie na przedsiębiorstwo i dostrzeżenie wielu wcześniej niedostrzeganych kierunków rozwoju przedsiębiorstwa.

W ocenie procesu wdrażania PR przedsiębiorcy również byli generalnie zgodni. Choć niekiedy narzekali na uciążliwość szkoleń i doradztwa dla bieżącej działalności ich przedsiębiorstw, co przejawiało się choćby wyłączaniem czasami nawet całych działów firmy na długie godziny, tworzeniem się zaległości i koniecznością nadrabiania czasu poświęconego na szkolenia, to jednak wysoko oceniali tak poziom merytoryczny wykonawców usług, jak i ich elastyczność oraz zaangażowanie. Oczywiście w trakcie wdrażania niektórzy przedsiębiorcy zetknęli się także z pewnymi nieprawidłowościami w świadczeniu usług. Do takich nieprawidłowości należały choćby opóźnienia w terminowej realizacji usług, co dla niektórych przedsiębiorstw, działających sezonowo, okazało się bardzo uciążliwe, gdyż szkolenia nałożyły się na okres największej aktywności firmy. Były to jednak przypadki odosobnione, a dzięki wykazywanej w ankietach dużej elastyczności wykonawców udawało się dopasować miejsce i terminy spotkań do wymagań przedsiębiorców. Dzięki gruntownym analizom przeprowadzonym w trakcie budowania planu rozwoju generalnie udało się także dopasować zakres, tematykę i intensywność szkoleń i doradztwa do potrzeb przedsiębiorstw, na co wskazywali przedsiębiorcy.

### **8.2.2. Ocena satysfakcji z wdrażania usług**

W badaniu jakości usług świadczonych w ramach projektu ISR bardzo istotne były także opinie samych uczestników szkoleń i doradztwa, a więc zarówno szeregowych pracowników, jak i przedstawicieli często wszystkich szczebli zarządzania.

Generalnie można stwierdzić, że uczestnicy szkoleń byli bardzo zadowoleni z jakości usług, tak pod względem merytorycznym, jak i organizacyjnym. Do częstych postulatów należały jednak te dotyczące zwiększenia wymiaru godzinowego szkoleń czy doradztwa oraz zwiększenia liczby przykładów praktycznych. Uczestnicy najbardziej zainteresowani byli możliwościami wykorzystania wiedzy teoretycznej w praktyce, a takie możliwości dawały im tylko niektóre z prowadzonych szkoleń. Umiejętność prowadzenia tego typu warsztatów w największym stopniu świadczyły o profesjonalizmie trenerów. Wiedzę zdobytą podczas szkoleń większość uczestników uznało za bardzo przydatną w swojej pracy zawodowej i nie miało problemów ze wskazaniem obszarów, w których



wiedza ta się przydaje. Wielu uczestników podkreślało także, iż szkolenia z udziałem uczestników różnych działów funkcjonalnych i oddziałów firmy pozwalały na wymianę doświadczeń i odnalezienie lepszych sposobów na wykonywane dotychczas działania.

Podobne zdanie wyrazili także uczestnicy sesji doradczych, które ze względu na zwykle bardziej kameralny charakter pozwalały na interaktywną formę zwiększania kompetencji i budowania niezbędnych dla przedsiębiorstwa rozwiązań w ramach zespołów. W jednym z przedsiębiorstw bezpośredni kontakt kierowników doprowadził do usprawnienia działalności organizacji niewynikającego z założeń planu rozwoju. W innym przedsiębiorstwie swobodna rozmowa z doradcą podczas sesji pozwoliła na dostrzeżenie nowych kierunków rozwoju firmy. W ocenie doradztwa dla przedsiębiorcy pojawiły się jednak także postulaty o zwiększenie liczby bezpośrednich spotkań z doradcą jako bardziej adekwatnej formy wymiany myśli niż rozmowa telefoniczna czy kontakt poprzez pocztę elektroniczną.

Podsumowując, zarówno szkolenia, jak i sesje doradcze zostały wysoko ocenione przez ich uczestników. Już na wczesnym etapie wdrażania zostały osiągnięte rezultaty związane ze wzrostem kompetencji wybranych grup pracowniczych. Częściowo zostały zrealizowane także inne rezultaty dotyczące choćby przygotowania do wdrożenia strategii czy wprowadzenia nowego systemu księgowego. Dodatkowo satysfakcjonujące okazało się osiągnięcie w wyniku spotkań dodatkowych efektów nieobjętych programem rozwoju.

### **8.3. Analiza rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju**

#### **8.3.1. Ocena ogólna rezultatów i efektów wdrożenia planów rozwoju**

Kwestia stopnia osiągnięcia zakładanych w programach rozwoju efektów nieco dzieli wybrane do badania firmy. Wszyscy przedsiębiorcy uznali co prawda, że w momencie przeprowadzania wywiadu została osiągnięta mniej więcej połowa z zaplanowanych rezultatów, ale już tylko dwóch z nich stwierdziło, że w przyszłości realizacji doczeka się większość. Żaden z przedsiębiorców nie uznał, że wszystkie rezultaty zostaną osiągnięte w przewidywalnej przyszłości. Wśród przyczyn nieosiągnięcia zakładanych rezultatów dominowały te o charakterze obiektywnym i w większości nieprzewidywalnym. Dla małego przedsiębiorcy, który uznał, że tylko połowa rezultatów zostanie osiągnięta, barierą dla dalszego rozwoju stała się nieplanowana przebudowa węzła komunikacyjnego, przy którym posiadał on główny punkt sprzedaży, w sposób, który utrudnił dostęp klientom i już spowodował ich znaczący odpływ. Inny przedsiębiorca za powód nieosiągnięcia wszystkich rezultatów podał znaczący rozwój firmy w trakcie trwania wdrożenia, co m.in. spowodowało nieobjęcie szkoleniami i doradztwem nowo zatrudnionych pracowników i stworzonych działów. Przedsiębiorca ten wskazał, że w momencie przygotowywania pierwszej wersji planu rozwoju (plan rozwoju w pierwotnym kształcie został odrzucony) sytuacja przedsiębiorstwa była inna, w kolejnych miesiącach uległa dynamicznym zmianom, których nie można było wcześniej przewidzieć.

Pozytywnym sygnałem jest wyrażona przez wszystkich przedsiębiorców ocena mówiąca, że efekty już osiągniętych rezultatów okażą się trwałe. Za ewentualne zagrożenia dla trwałości rezultatów uznali oni m.in. rotację personelu (firma C), możliwość nieoczekiwanych zmian rynkowych (B) czy też – prozaicznie – nasilenie się trudności komunikacyjnych w okolicy punktu sprzedaży (C).

Przedsiębiorcy wskazywali w wywiadach na wiele dodatkowych rezultatów płynących z uczestnictwa w projekcie ISR, a niewynikających bezpośrednio z planu rozwoju. Nawet samo przygotowanie planu rozwoju w formie dokumentu wraz z wynikami analiz, w opinii przedsiębiorców, stanowi już wartość dodaną będącą podstawą do przyszłych działań rozwojowych.

W opinii przedsiębiorców uczestnictwo w projekcie ISR okazało się bardzo korzystne. W dokonanej ocenie użyteczności planów rozwoju uznali oni generalnie, iż osiągnięte efekty przewyższają poniesione na przygotowanie i wdrożenie planu nakłady. Tylko jeden przedsiębiorca uznał, iż efekty są proporcjonalne do wysiłku całej organizacji, był to jednocześnie ten sam przedsiębiorca, który wcześniej wskazywał na uciążliwość przygotowania planów i dezorganizację pracy przy wdrażaniu planu rozwoju. Z drugiej strony przedsiębiorcy zapytani o to, czy sami zakupiliby podobne usługi, wszyscy odmówili, tłumacząc się ich zbyt wysoką ceną, jednocześnie często wskazując przykłady tańszych usługodawców. Przedsiębiorstwa byłyby więc w stanie zakupić takie usługi, ale na warunkach finansowych wynegocjowanych bezpośrednio z firmą doradcą.

W ogólnej ocenie ISR przedsiębiorcy zgodnie uznali, iż udział w projekcie jest w stanie efektywnie wesprzeć przedsiębiorstwa, także te znajdujące się w sytuacji kryzysowej. Jeden z przedsiębiorców zauważył jednak, iż jeśli chodzi o tę drugą grupę przedsiębiorstw, to długi czas od momentu przystąpienia do programu do etapu wdrożenia działa na niekorzyść takich podmiotów i może zniweczyć potencjalne efekty wdrożenia. Aby sprawniej pomagać przedsiębiorstwom znajdującym się w sytuacji kryzysowej, procedury rekrutacji do projektu powinny zostać uproszczone.

Przedstawiciel dużego przedsiębiorcy podkreślił natomiast, iż programy ISR powinny mieć dłuższy okres wdrażania pozwalający na realizację bardziej ambitnych zamierzeń.



### 8.3.2. Ocena z punktu widzenia uczestników

Podobnie jak szkoleni pracownicy, także ich bezpośredni przełożeni generalnie bardzo dobrze ocenili prowadzone w firmie szkolenia. Przyrost wiedzy i umiejętności u swoich podwładnych uznali za znaczący. W odpowiedziach wskazywano jednak, że zrealizowane usługi są niewystarczające w stosunku do rzeczywistych potrzeb szkoleniowych ich pracowników. Z efektów niemierzalnych wskazywano także na większą inicjatywę pracowników oraz chęć wykorzystania zdobytej wiedzy w praktyce.

Przydatność usług doradczych została oceniona bardzo wysoko. Forma doradztwa była bardzo dobrze oceniana szczególnie ze względu na swój interaktywny charakter. Z uwag krytycznych należy wskazać fakt, iż usługi doradcze nie były dobrze zsynchronizowane ze szkoleniami, które miały stanowić podstawę dla nich. Bardzo istotna jest zatem odpowiednia kolejność świadczenia usług. Usługi nie powinny być realizowane na siłę, nawet gdy organizacja i pracownicy nie są na nią jeszcze gotowi. Niestety sztywne ramy ISR nie pozwalały na wydłużenie projektu w takich sytuacjach.

### Podsumowanie i wnioski

Przedstawione w niniejszym rozdziale trzy przedsiębiorstwa charakteryzowała różna specyfika i skala działalności. Wyniki analiz strategicznych przeprowadzone w tych przedsiębiorstwach wskazywały jednak na pewne punkty zbieżne. Firmy te generalnie nie miały wypracowanej strategii rozwoju na najbliższe lata. Ich kierownictwa zwykle działały z dnia na dzień, nie umiając lub nie znajdując czasu na całościowe spojrzenie na firmę. Dopiero wizyta audytorów zewnętrznych zmusiła ich do tego i wskazała wcześniej niezauważone możliwości wzrostu. Analizy wskazały także na słabość w dziedzinach o strategicznym dla firm usługowo-handlowych znaczeniu, takich jak kompetencje sprzedażowe pracowników z jednej strony oraz braki w zakresie odpowiednich systemów motywacji i premiowania tych pracowników z drugiej. W wyniku uczestnictwa w projekcie ISR wszystkie te przedsiębiorstwa otrzymały pakiet usług mających rozwiązać ich palące problemy oraz wskazać im możliwe ścieżki rozwoju.

W ocenie przedsiębiorców proces rekrutacji pomimo niewielkich uciążliwości związanych z wymogami formalnymi okazał się dogodny. Także proces przygotowania planów rozwoju nie nastąpił wielu problemów. Zarówno szkolenia, jak i doradztwo w badanych podmiotach zostało ocenione wysoko, a przyrost kompetencji w ich wyniku został uznany jako znaczący zarówno przez samych uczestników, jak i ich przełożonych.

Jednocześnie trudno natomiast ocenić rezultaty i efekty wdrożenia planu rozwoju. Choć w ocenie przedsiębiorców projekt ISR był bardzo użyteczny i przyniósł wymierne rezultaty, to jednocześnie przyznali oni, że tylko połowa lub ewentualnie większa część zapisanych w planach rozwoju rezultatów zostanie w ogóle zrealizowana. Wśród powodów niezrealizowania podawali oni nieprzewidziane zmiany w otoczeniu bądź wewnątrz przedsiębiorstwa. W niektórych przypadkach zmiany te stawiają pod znakiem zapytania możliwość utrwalenia się pozytywnych rezultatów wdrożenia.

Analiza przedstawionych w niniejszym rozdziale przypadków wykazała, że użyteczność i efektywność ISR zależą może choćby od etapu rozwoju, na którym znajduje się przedsiębiorstwo czy też jego wielkości. Wydaje się, że projekt ISR dla grupy przedsiębiorstw handlowych i usługowych w odniesieniu do wydatkowanych środków znacznie lepiej sprawdzał się w podmiotach dużych i średnich, znacznie mniej narażonych na skutki nieoczekiwanych zdarzeń rynkowych i losowych. Dodatkowo średnie i duże organizacje są lepiej przygotowane do przyjęcia specjalistycznych usług doradczych i mogą je lepiej spożytkować. Ważnym usprawnieniem ISR mogłoby być w tym względzie wydłużenie okresu realizacji wdrożenia, co pozwoliłoby na realizację znacznie bardziej ambitnych zamierzeń rozwojowych. Jest to szczególnie ważne także z uwagi na to, iż w przeciwieństwie do dużych i średnich podmiotów trwałość efektów w przedsiębiorstwach małych może okazać się bardzo krucha i stawia pod znakiem zapytania efektywność wydatkowania środków publicznych.

W kwestii skuteczności wspierania przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysowej należy nadmienić, że taka pomoc, aby miała odnieść zamierzony skutek, wymagałaby znacznie szybszego działania (skrócenia czasu potrzebnego na działania formalne) oraz zastosowania wielu innych instrumentów niż tylko usługi o charakterze szkoleniowym i doradczym.

## 9. Proces przygotowania i realizacji planów rozwoju w przekroju branżowym – analiza i ocena dobrych praktyk w sekcji „Informacja i komunikacja”

### 9.1. Ogólna charakterystyka branży

W okresie realizacji koncepcji gospodarki opartej na wiedzy sekcja Gospodarki Narodowej, jaką jest „informacja i komunikacja” odgrywa niezwykle istotną rolę. Bowiernie od szybkości transferu informacji, sposobu jej dystrybuowania i komunikowania zależy to, czy dane przedsiębiorstwo osiągnie sukces na rynku, czy też poniesie porażkę. Specyfika tego obszaru sprawiła, że został on zdominowany w głównej mierze przez firmy małe i średnie, niezwykle podatne na zmiany koniunkturalne, przy dużych możliwościach szybkiego reagowania na zachodzące zmiany. Okres ostatnich lat charakteryzował się w przypadku tej sekcji dość dużą dynamiką, jeśli chodzi o skalę powstania tego typu przedsiębiorstw. Jednakże globalny kryzys ekonomiczny mający miejsce pod koniec ubiegłej dekady wpłynął negatywnie na dalszy rozwój przedsiębiorstw z tego obszaru. Bardzo silne powiązanie tego działu z pozostałymi działami gospodarki, zwłaszcza z przemysłem sprawiły, że skutki kryzysu były odczuwane również w przypadku firm z sekcji informacji i komunikacji. Stało się to podstawą do przeprowadzenia analiz obrazujących kondycję ekonomiczno-finansową tej sekcji GN wraz z określeniem przyczyn pogarszającej się sytuacji, określeniem obszarów i wielkości zagrożenia upadłością firm.

Analiza danych wskazuje, że co prawda w I półroczu 2013 roku nastąpiła poprawa sytuacji gospodarczej, ale w zasadzie dotyczyła ona tylko i wyłącznie handlu. W pozostałych obszarach nastąpił wzrost stopnia zagrożenia upadłością przedsiębiorstw w stosunku do analogicznego okresu roku 2012, co w przypadku „informacji i komunikacji” miało miejsce na poziomie bardzo wysokim, tj. wzrost zagrożenia o 54,3%. Wartość średnia stopnia zagrożenia upadłością dla firm z sekcji informacja i komunikacja w pierwszym półroczu 2012 roku wyniosła 138, podczas gdy w I półroczu 2013 r. wynosiła już 213. Jest to jeden z największych zaobserwowanych wzrostów w analizowanych grupach przedsiębiorstw. Wartość dziewiątego decyla stopnia zagrożenia upadłością w I półroczu 2013 r. wyniosła 414, podczas gdy w I półroczu 2012 r. wynosiła 252 (wzrost o 64,3%). Wynika stąd, iż skala zmian wśród przedsiębiorstw sekcji informacja i komunikacja o relatywnie najwyższym zagrożeniu upadłością była podobna do skali zmian wśród przedsiębiorstw tej sekcji o przeciętnym zagrożeniu upadłością. Dystrybucja rozkładów dla dwóch okresów porównawczych tj. I półrocza 2012 r. oraz I półrocza 2013 r. uległa dużym zmianom, czego wynikiem jest obserwacja wyraźnego wzrostu rozstępów międzydecylowych, przeciętnie o 38,6%. Biorąc jednak pod uwagę specyfikę dla tego działu GN, jakim jest informacja i komunikacja, tj. dominację firm małych i średnich, w dalszej perspektywie należy spodziewać się stabilizacji sytuacji, a nawet jej poprawy, pomimo że w I półroczu 2013 r. zarówno przedsiębiorstwa małe ogółem, jak i poszczególne ich rodzaje odnotowały wzrost stopnia zagrożenia upadłością w stosunku do poprzedniego okresu. Szczegółowa analiza opisana wartościami stopnia zagrożenia upadłością wskazuje na słabnącą od I półrocza 2011 r. amplitudę wahań dla przedsiębiorstw małych ogółem oraz oczekiwaną w okresie I półrocza 2014 r. stabilizację wartości bezwzględnych. Ta cecha jest szczególnie uwypuklona dla działalności usługowej (charakterystycznej dla sekcji informacja i komunikacja), z zarysowaną od II półrocza 2012 r. tendencją obniżania stopnia zagrożenia przewidzianą także w scenariuszu neutralnym dla kolejnych dwóch półroczy: -8,5% r/r dla II p. 2013 r. oraz -11,6% r/r dla I p. 2014 r. W ramach wyróżnionych działów GN sytuacja wskazuje na zróżnicowane natężenie zmian – od pogorszenia sytuacji do poprawy. W przypadku sekcji informacja i komunikacja w I p. 2013 r. nastąpiła wyraźna poprawa i spadek zagrożenia upadłością przedsiębiorstw na poziomie -24,9% r/r. Pamiętać przy tym należy, że do tego typu prognoz należy podchodzić z rezerwą i ostrożnością ze względu na dużą liczbę zmiennych decydujących o ostatecznym rozwoju trendu zmian<sup>3</sup>.

Prezentacja i analiza działu opracowana została w oparciu o plany rozwoju realizowane w trzech przedsiębiorstwach, które ze względu na swoją wielkość zostały zakwalifikowane do grupy firm mikro, małe oraz średnie. Wszystkie trzy firmy zaliczone są do sekcji PKD: 62, a ich zasadnicza działalność związana jest z tworzeniem oprogramowania, doradztwem w zakresie informatyki oraz działalności powiązanych.

<sup>3</sup> *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, Kraków, grudzień 2013 (maszynopis powielony).

### 9.1.1. Charakterystyka Przedsiębiorstwa A

Przedsiębiorstwo A w swojej podstawowej działalności oferuje usługi informatyczne w zakresie:

- projektowania serwisów internetowych,
- przygotowywania koncepcji pozycjonowania,
- tworzenia dokumentacji technicznej.

Wizytówką firmy, a równocześnie najważniejszym produktem jest stworzona samodzielnie i według autorskiej koncepcji pierwsza w Polsce wyszukiwarka prezentów, dla którego to serwisu internetowego firma jest równocześnie administratorem. Stworzone narzędzie oferuje pomoc internautom w doborze prezentu dla określonego odbiorcy pod kątem jego osobowości (w tym celu opracowano uproszczoną wersję testu pozwalającego na ocenę osobowości danej osoby), płci, wieku, okazji oraz rodzaju prezentu. Stworzenie powyższego narzędzia spowodowało konieczność dywersyfikacji działalności firmy na obszar całego kraju. Cała działalność firmy, która opiera się na trzech osobach odbywa się w sieci i skoncentrowana jest na obsłudze oraz promocji autorskiej wyszukiwarki prezentów, która generuje 100% przychodów firmy. Pomimo iż przedsiębiorca oferuje również usługi informatyczne w zakresie projektowania serwisów, przygotowywania skutecznej koncepcji pozycjonowania oraz tworzenia dokumentacji technicznej związanej z siecią, to jednak od dłuższego czasu nie realizuje tego typu zleceń dla klientów zewnętrznych.

Do podstawowych szans rozwojowych zidentyfikowanych przez Przedsiębiorstwo zaliczono:

- rosnący dostęp do Internetu wśród Polaków poprzez systematyczną rozbudowę sieci i dywersyfikację ofert w tym zakresie,
- stały i dynamiczny wzrost sprzedaży odbywającej się w Internecie, co możliwe jest do zaobserwowania w szczególności w grupie osób przypisanych do tzw. pokolenia Y,
- możliwość wejścia na rynki zagraniczne, na których sprzedaż poprzez wykorzystanie sieci jest zdecydowanie większa.

Jednakże możliwość wykorzystania wyżej wymienionych szans rozwojowych jest ograniczana przez zagrożenia pojawiające się na rynku, do których w szczególności zaliczono:

- niskie bariery wejścia do branży e-commerce,
- tworzenie nowych firm konkurencyjnych oraz odpływ internautów i sklepów do innych portali.

Przedsiębiorca, dostrzegając możliwość wykorzystania zidentyfikowanych szans rozwoju firmy zidentyfikował wiele silnych stron, które, stanowiąc potencjał organizacji, mogą zostać wykorzystane do osiągnięcia długookresowych strategicznych celów rozwojowych. Do najważniejszych silnych stron zaliczono:

- dobry wizerunek portalu internetowego stworzonego i administrowanego przez przedsiębiorcę oraz właściwe, pozytywne relacje i kontakty z szeroko rozumianymi klientami,
- dobra rozpoznawalność serwisu wśród osób korzystających z Internetu,
- prowadzenie przez przedsiębiorcę aktywnych działań w obszarze e-marketingu oraz e-PR,
- dysponowanie odpowiednim sprzętem IT, adekwatnym do potrzeb prowadzonej działalności,
- duże zaangażowanie właścicieli firmy w prowadzoną działalność, przy równoczesnym zachowaniu właściwych relacji partnerskich w zespole, co w efekcie pozwala na realizację wspólnej wizji działania firmy,
- wysokie kwalifikacje i doświadczenie osób pracujących na rzecz firmy,
- w miarę stabilna sytuacja finansowa, pozwalająca na zachowanie płynności.

Przeprowadzona w Przedsiębiorstwie analiza strategiczna zidentyfikowała także wiele słabych stron mogących przeszkodzić w realizacji celów rozwojowych lub ograniczyć możliwości ich osiągnięcia. Do najważniejszych słabych stron zaliczono:

- brak opracowanej strategii w obszarze marketingu i sprzedaży,
- ograniczone środki finansowe oraz osobowe na prowadzenie działań związanych z marketingiem i sprzedażą, co w efekcie prowadzi do zaniechania działań ważnych dla tego obszaru, w konsekwencji czego obserwowana jest mała aktywność w pozyskiwaniu nowych klientów,
- malejący udział serwisu w rynku internetowych wyszukiwarek prezentów w Polsce,
- konieczność ciągłego inwestowania w sprzęt IT oraz oprogramowanie, co jest wynikiem niezwykle szybkich zmian w obszarze wysokich technologii,
- małe możliwości rozwoju firmy będące konsekwencją skromnego stanu zatrudnienia,
- spadek przychodów firmy, będący również konsekwencją braku dywersyfikacji produktowej w prowadzonej działalności Przedsiębiorstwa.

Powyższa analiza pozwoliła przedsiębiorcy na zidentyfikowanie następujących problemów, które mogą przyczynić się do ograniczenia dalszego rozwoju firmy: brak strategii w szczególności w obszarze marketingu i sprzedaży, rosnąca konkurencja na rynku usług internetowych, brak dywersyfikacji produktowej, tj. koncentrowanie całej działalności firmy tylko na jednym produkcie, ograniczone możliwości kadrowe i finansowe.

Przeprowadzona analiza pozwoliła na zdefiniowanie kluczowych potrzeb Przedsiębiorstwa w zakresie wsparcia w postaci usług dostępnych w projekcie ISR dla przedsiębiorstw znajdujących się w sytuacji kryzysowej, określając cele i zadania, jakie stoją przed firmą w najbliższej perspektywie. Do najważniejszych zaliczono utrzymanie udziałów w rynku na obecnym poziomie, zakładając jednocześnie wzrost wartości rynku oraz wzrost dochodów firmy o 5% rok do roku. Ponadto do celów o charakterze strategicznym zaliczono: rozwój kompetencji w zakresie umiejętności marketingowo-sprzedażowych oraz menedżerskich, wygospodarowanie środków na inwestycje i rozwój, zdefiniowanie strategii działania firmy w perspektywie najbliższego roku, utrzymanie sprzętu IT na poziomie adekwatnym do bieżących, zmieniających się potrzeb. Realizacja powyższych założeń możliwa jest do osiągnięcia poprzez prawidłowe określenie przez przedsiębiorcę zadań na poziomie operacyjnym, do których zaliczono: budowę strategii marketingowej i sprzedażowej firmy, zwiększenie efektywności sprzedażowej poprzez aktywną i skuteczną komunikację z klientem, budowanie długofalowych relacji z klientem m.in. dzięki identyfikacji jego potrzeb oraz profesjonalnej obsłudze.

Realizacja tych celów i zadań wpisuje się w trzy obszary wsparcia dostępne w ramach programu ISR. W zakresie:

- działań szkoleniowych – przewidziano szkolenia wspierające budowanie wizerunku firmy,
- działań doradczych dla pracowników – zaprojektowano opracowanie strategii marketingowo-sprzedażowej oraz szkolenia rozwijające kompetencje w zakresie możliwości zastosowania narzędzi marketingu i *public relations* w zakresie operacyjnej działalności przedsiębiorcy, ponadto szkolenia rozszerzające umiejętności przełożenia wizji na strategię firmy i konkretne cele oraz zadania w celu ułatwienia podejmowania decyzji związanych z zarządzaniem firmą,
- działań doradczych dla przedsiębiorcy – przewidziano wsparcie wdrażania strategii marketingowo-sprzedażowej.

Dostarczenie usług proponowanych w ramach programu ISR określonych planem rozwoju pozwoliło oczekiwać rezultatów związanych przede wszystkim ze zwiększeniem efektywności sprzedażowej organizacji poprzez wzrost kompetencji pracowniczych we wskazanych wcześniej obszarach.

### 9.1.2. Charakterystyka Przedsiębiorstwa B

Przedsiębiorstwo z grupy firm małych, działające w branży B2B zakresem swojej działalności obejmuje trzy obszary:

- konsulting IT,
- projektowanie i wytwarzanie systemów informatycznych,
- wdrożenia i outsourcing IT.

W ramach swojej działalności Przedsiębiorstwo oferuje długi łańcuch wartości dla klientów, począwszy od wsparcia technicznego poprzez szkolenia, nadzór procesu wdrożeniowego, testowanie oprogramowania, doradztwo w zakresie rozwoju systemów informatycznych, a na nadzorze i prowadzeniu projektów informatycznych realizowanych przez firmy trzecie kończąc. Firma tworzy rozwiązania dedykowane, dostosowane do specyfiki branż, uwzględniające ich potrzeby i cele biznesowe. W głównej mierze specjalizuje się w rozwiązaniach IT oferowanych dla branży ubezpieczeniowej, stąd główną grupę docelową tworzą średnie i duże przedsiębiorstwa z branży ubezpieczeniowej oraz służby zdrowia, zarówno dla firm polskich, jak również zagranicznych. Działalność firmy opierała się w znacznej mierze na działalności podwykonawczej dużych firm konsultingowych i IT, a od ponad roku w wyniku utworzenia działu handlowego firma podejmuje próby bezpośredniego pozyskania klientów.

Przeprowadzona dla Przedsiębiorstwa analiza strategiczna pozwoliła na zidentyfikowanie szans i zagrożeń stanowiących podstawę działań rozwojowych podejmowanych przez firmę. Analiza makrootoczenia wskazała na niewątpliwą szansę, jaka pojawia się w odniesieniu do firm z sekcji informacja i komunikacja, a odnoszącą się do planu informatyzacji państwa w latach 2011–2015 zakładającą rozwój e-administracji, e-społeczeństwa oraz pełnej informatyzacji administracji, jak również prognozowany wzrost wydatków IT w niektórych sektorach administracji publicznej, ubezpieczeń czy też telekomunikacji. W przypadku opisywanego Przedsiębiorstwa, działającego m.in. na rzecz organizacji państwowych jest to duża szansa na długotrwały i dynamiczny rozwój. Ponadto utrzymujące się na wysokim poziomie bezrobocie i mniejsza w związku z tym presja na wzrost wynagrodzeń sprawia, że w przypadku przedsiębiorstw z tego obszaru GN koszty działalności związane w głównej mierze z kosztami pracy kreowanymi zasadniczo przez płace są zdecydowanie mniejsze, dając tym samym perspektywę inwestowania w rozwój firmy. Efektywną realizację długofalowej strategii rozwojowej Przedsiębiorstwa mogą utrudniać z kolei następujące zagrożenia:

- spowolnienie gospodarcze i związana z tym ograniczona skłonność przedsiębiorstw do inwestycji,
- silna konkurencja ze strony dużych podmiotów o ogólnopolskim zasięgu, które mają wdrożone i sprawdzone już na rynku produkty,
- niechęć zarówno ze strony przedsiębiorstw, jak i organów administracji publicznej do korzystania z niesprawdzonych i niezwyfikowanych rozwiązań i produktów IT, które nie zostały dotychczas wdrożone na rynku,
- przyjęcie jako główne kryterium w postępowaniach przetargowych ceny usług i produktów oferowanych przez firmy.

Identyfikacja zagrożeń rynkowych sprawia, że Przedsiębiorstwo zmuszone jest do wykorzystania w większym zakresie niż to miało miejsce dotychczas swoich mocnych stron, do których zaliczono:

- dobrą znajomość potrzeb klientów z rynku ubezpieczeniowego i służby zdrowia oraz doświadczenie w realizacji dużych kontraktów dla tej grupy podmiotów,
- prowadzenie rozmów z zagranicznymi dostawcami rozwiniętych rozwiązań IT, które Spółka dzięki wykorzystaniu własnych zasobów mogłaby aplikować na polskim rynku,
- wysoką jakość realizowanych usług oraz wysoką efektywność procesów biznesowych, w tym w zakresie zarządzania projektami, co jest efektem wysokiej klasy specjalistów tworzących firmę i współpracujących wspólnie od wielu lat,
- stabilną kondycję finansową Przedsiębiorstwa.

Powyższy potencjał musi być w sposób ciągły rozwijany tak, aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną w szybko zmieniających się uwarunkowaniach rynkowych. Przeprowadzona analiza ujawniła również słabe strony Przedsiębiorstwa, które mogą skutecznie zablokować dalszy rozwój firmy. Wśród słabych stron działalności zidentyfikowano:

- słabo rozpoznawalną markę i niską znajomość Spółki wśród klientów docelowych,
- zbyt mało własnych rozwiązań, które Przedsiębiorstwo aplikowało na rynku i które zostały sprawdzone jako w pełni funkcjonalne,
- luka kompetencyjna pojawiająca się u pracowników, a odnosząca się do zarządzania projektami w dziale konsultingu,
- brak wysoko efektywnych rozwiązań w obszarze funkcji personalnej związanych m.in. z systemem motywacyjnym, oceny czy też rozwoju pracowników,
- słabo rozwinięty system controllingu,
- brak zapewnienia ciągłości działania systemów IT w firmie,
- brak powiązań strategicznych i ich przełożenia na cele oraz zadania, w tym problem w komunikowaniu się pracowników.

Przytoczone wyżej wyniki analizy szans i zagrożeń wynikających z makrootoczenia oraz silnych i słabych stron pozwoliły na zidentyfikowanie najważniejszych kierunków działania firmy, odnoszących się w głównej mierze do usprawnienia działań prorynkowych, tj. wzmocnienia sprzedaży własnej, rozwoju własnych produktów, dywersyfikacji portfela produktów poprzez wprowadzenie do niego rozwiązań firm trzecich, a także wzmocnienia marki wiodących dla firmy produktów.

Wyniki przeprowadzonej analizy pozwoliły na określenie kluczowych problemów przedsiębiorcy wymagających wsparcia usługami realizowanymi w ramach projektu ISR. Do najważniejszych problemów implikujących zasadność przygotowania i wdrożenia planu rozwoju zaliczono:

- słabo rozpoznawalną markę oraz niską znajomość wśród klientów docelowych,
- lukę w kompetencjach pracowników w obszarze zarządzania projektami, jak również niedopasowany stan zatrudnienia do potrzeb Przedsiębiorstwa,
- lukę kompetencyjną w zakresie międzynarodowych zwyczajów biznesowych, istotnych z perspektywy budowy wizerunku firmy wśród partnerów zagranicznych,
- słabo rozwinięty obszar controllingu,
- silną konkurencję ze strony dużych podmiotów o ogólnopolskim zasięgu.

Powyższe informacje wskazują na konieczność aktywizacji w ramach wsparcia projektem ISR działań marketingowo-sprzedażowych poprzez podnoszenie kompetencji pracowników działaniami szkoleniowymi oraz doradczymi. Stąd w ramach przeprowadzonej analizy określono cele, których realizacja w kontekście działań prorozwojowych Przedsiębiorstwa powinna być priorytetem. Są to: przygotowanie organizacji do aktywizacji marketingowo-sprzedażowej na rynkach docelowych w oparciu o mierzalne cele i projekty strategiczne oraz zwiększenie kompetencji pracowników w zakresie strategicznego zarządzania finansami i controllingiem.

Realizacja tych celów wpisuje się w trzy obszary wsparcia dostępne w ramach programu ISR. W ramach działań szkoleniowych przewiduje się przeprowadzenie szkoleń dla pracowników z zakresu:

- marketingu na rynku B2B,
- etykiety w biznesie (międzynarodowe zwyczaje biznesowe).

Drugim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju było doradztwo dla pracowników w zakresie zarządzania projektami w oparciu o powszechnie znane metodyki, prognozowanie wyników finansowych oraz rachunek i kontrolę kosztów.

Trzecim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju było doradztwo dla przedsiębiorcy w zakresie opracowania mierzalnych celów strategicznych w obszarze strategii rynkowej oraz przygotowanie projektów strategicznych służących osiągnięciu zamierzonych celów.

Przeprowadzenie proponowanych w ramach planu rozwoju działań szkoleniowych i doradczych przełoży się na poprawę funkcjonowania Spółki w kluczowych obszarach. Realizacja usług proponowanych w ramach planu rozwoju pozwoli oczekiwać następujących rezultatów:

- ustrukturyzowanie aktywności marketingowej firmy na rynkach docelowych, co w dłuższej perspektywie przełoży się na wzmocnienie wizerunku oraz zwiększenie sprzedaży,
- zwiększenie kompetencji w zakresie controllingu, co w dłuższej perspektywie przełoży się na właściwie realizowaną funkcję kontrolną nad szybko rozwijającą się działalnością.

### 9.1.3. Charakterystyka Przedsiębiorstwa C

Początki działalności Przedsiębiorstwa z sekcji informacja i komunikacja zaliczanego do grupy średniej datuje się na rok 1997 i obejmuje multimedialną agencję reklamową, usługi hostingowe oraz pełnienie roli spółki holdingowej. Firma działa na polskim, jak i zagranicznych rynkach, a bardzo szybki wzrost znaczenia Internetu jako medium przyczynił się również do dynamicznego rozwoju firmy. Początkowo działalność firmy skoncentrowana była na dostarczaniu łączy internetowych i świadczeniu usług z zakresu budowy serwisów WWW. Dywersyfikacja działalności firmy sprawiła, że z czasem konsekwentnie budowano pozycję lidera polskiej branży e-marketingowej, rozwijając zespół specjalistów oraz poszerzając bazę klientów. Kolejny okres w rozwoju firmy związany był z umacnianiem pozycji na rynku oraz inwestycjami w rozbudowę zespołu programistów, infrastrukturę IT oraz oprogramowanie. Zacieśniona została również współpraca z wiodącymi partnerami technologicznymi, takimi jak Microsoft, czego efektem był wzrost kompetencji pracowników i liczby projektów wykorzystujących produkty i technologie firm partnerskich. Rozszerzono zakres świadczonych usług o planowanie i realizację wszelkich działań mediowych. Jako pierwsza agencja interaktywna w Polsce firma utworzyła w pełni funkcjonalny dział produkcji wideo, a także dokonała pierwszej znaczącej inwestycji spoza podstawowej domeny działalności – została założycielem serwisu internetowego specjalizującego się w sprzedaży audiobooków (jednego z największych w Polsce i najszybciej rozwijającego się dystrybutora audiobooków poprzez aplikacje mobilne i serwis www). Spółka sprzedaje audioksiążki w Polsce, Czechach, Francji i Hiszpanii, ciągle rozszerzając rynki zbytu dla swoich produktów. Działalność spółki obejmuje również projektowanie funkcjonalności i architektury informacji dla serwisów internetowych w metodyce projektowania zorientowanego na użytkownika oraz zajmuje się planowaniem i realizacją kampanii Marketingu Szeptanego. W latach 2011–2012 wprowadzono nową usługę service design polegającą na projektowaniu interakcji między klientem a firmą we wszystkich punktach styku – zarówno online, jak i offline. W roku 2012, po dwóch latach prac programistycznych i projektowych, ruszyły testy beta publicznej chmury obliczeniowej – najszybszej tego typu usługi dostępnej na światowym rynku. Jest to rozwiązanie, które oferuje unikatową szybkość i wydajność przetwarzania informacji, bezpieczeństwo, centrum danych w Polsce oraz konkurencyjne ceny. W dalszym rozwoju firmy planuje się działalność wyłącznie w formie spółki holdingowej lub ewentualnie jako inkubator nowych przedsięwzięć, które następnie będą lokowane w odpowiednich strukturach grupy kapitałowej – spółkach odpowiedzialnych za dany typ działalności. W modelu docelowym jak spółka holdingowa firma odpowiedzialna będzie za świadczenie następujących usług i funkcji dla spółek grupy kapitałowej:

- finansowo-księgowych (prowadzenie księgowości spółek),
- obsługi płacowej,
- centralne zarządzanie zasobami ludzkimi,
- centralne zarządzanie funkcjami administracyjno-biuroowymi,
- pozyskiwanie finansowania dla inwestycji Grupy Kapitałowej,
- marketing i PR GK,
- centralny help desk.

Zgodnie ze strategią firma chce pozostać największą i najbardziej rozpoznawalną interaktywną agencją marketingową w Polsce. Aby zrealizować ten cel, istotne było rozpoznanie i przeanalizowanie szans i zagrożeń wynikających z makrootoczenia oraz słabych i mocnych stron działalności Przedsiębiorstwa. Do podstawowych szans rozwojowych zidentyfikowanych przez Przedsiębiorstwo zaliczono:

- dynamiczny rozwój reklamy internetowej, przy stagnacji polskiego rynku reklamowego,
- wysoką pozycję firmy na rynku – najlepiej oceniana polska agencja interaktywna.

Efektywną realizację długofalowej strategii rozwojowej Przedsiębiorstwa utrudniają następujące zidentyfikowane zagrożenia makroekonomiczne:

- spowolnienie gospodarcze mające miejsce zarówno na świecie, w Europie, jak i w Polsce, co w znacznym zakresie wpłynęło na ograniczenie budżetów reklamowych dużych firm,
- niekorzystne dla Spółki zmiany na rynku reklamy internetowej,
- obecność silnej, globalnej konkurencji na rynku hostingu w chmurze.

Zidentyfikowane zagrożenia wskazują na konieczność podjęcia przez Przedsiębiorstwo działań mających na celu wykorzystanie obecnego potencjału swoich silnych stron. Potencjał ten musi też być w sposób permanentny rozwijany tak, aby zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną w szybko zmieniającej się rzeczywistości rynkowej. Do najważniejszych silnych stron firmy, które mogą w pozytywny sposób wpłynąć na skuteczność działań rozwojowych zaliczono:



- mocną pozycję na polskim rynku reklamowym,
- duże doświadczenie i wysoką jakość prowadzonych procesów biznesowych,
- wysokie kompetencje w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi,
- wysokiej jakości usługi świadczone w ramach księgowości statutowej,
- konsekwentnie realizowaną strategię dywersyfikacji i rozwoju działalności,
- wysoki poziom technologiczny świadczonych usług.

W przypadku identyfikacji słabych stron działalności Przedsiębiorstwa wskazano głównie na:

- zbyt małe wsparcie prowadzonych procesów biznesowych przez informację zarządczą,
- niedostateczne kompetencje pracowników w zakresie zarządzania czasem oraz komunikowania się,
- brak miesięcznego zamykania ksiąg i sporządzania sprawozdań finansowych,
- niedostosowanie wykorzystywanych informatycznych narzędzi finansowo-księgowych do potrzeb firmy i Grupy Kapitałowej.

Podejście bazujące na już wypracowanych silnych stronach przedsiębiorcy przy poprawie i eliminacji słabych stron powinno w efekcie przynieść wykorzystanie szans, jakie daje rynek i pozwolić uniknąć zagrożeń, przyczyniając się tym samym do poprawy efektywności ekonomicznej Spółki. Przytoczone wyniki analizy silnych i słabych stron pozwoliły na zidentyfikowanie najważniejszych problemów i kierunków działania firmy. Zwrócono uwagę na takie kwestie jak: zbyt małe wsparcie prowadzonych procesów biznesowych przez informację zarządczą, niedostateczne kompetencje pracowników w zakresie zarządzania czasem i komunikowania się, brak miesięcznego zamykania ksiąg i sporządzania sprawozdań finansowych. Przeprowadzona diagnoza stanowiła punkt wyjścia do zdefiniowania kluczowych potrzeb Przedsiębiorstwa w zakresie wsparcia w postaci usług dostępnych w projekcie ISR dla przedsiębiorstw znajdujących w sytuacji kryzysowej.

Przytoczone wyniki diagnozy najważniejszych problemów i potrzeb rozwojowych Przedsiębiorstwa pozwoliły na określenie najważniejszych celów i kierunków działań rozwojowych pozwalających na umocnienie pozycji konkurencyjnej i doprowadzenie do trwałego wzrostu jego wartości. Stąd celami planu rozwoju w kontekście przeprowadzonej analizy było:

- przygotowanie organizacji do poprawy efektywności pracy pracowników w zakresie zarządzania czasem, komunikowania się oraz zarządzania stresem,
- przygotowanie organizacji do zwiększenia efektywności generowania i wykorzystywania informacji zarządczej wspomagającej podstawowe procesy biznesowe.

Realizacja tych celów wpisuje się w dwa obszary wsparcia dostępne w ramach programu ISR. W ramach działań szkoleniowych przewiduje się wykorzystanie wsparcia dla pracowników z zakresu zarządzania czasem, efektywnej komunikacji oraz zarządzania sobą w czasie, efektywności pracy i zarządzanie stresem.

Drugim zidentyfikowanym obszarem wsparcia wspomagającym osiągnięcie celów planu rozwoju było doradztwo dla przedsiębiorcy w zakresie wsparcia dla przedsiębiorcy „Informacja zarządcza w spółce – analiza i rekomendacje”. Dostarczenie usług proponowanych w ramach realizacji planu rozwoju pozwoli oczekiwać następujących rezultatów:

- zwiększenie efektywności pracy zatrudnionych pracowników w zakresie zarządzania czasem, komunikowania się i zarządzania stresem, co w dalszej perspektywie przełoży się na zwiększenie efektywności prowadzonych procesów biznesowych,
- zwiększenie efektywności generowania i wykorzystywania informacji zarządczej wspomagającej podstawowe procesy biznesowe, co w dalszej perspektywie przyczyni się do zwiększenia rentowności działań przedsiębiorcy oraz poprawę w wykorzystaniu zasobów rzeczowych i osobowych.

## 9.2. Ocena realizacji projektu

### 9.2.1. Proces rekrutacji i wdrażania założeń planu rozwoju

Realizacja projektu Instrumenty Szybkiego Reagowania i związane z nią wdrożenie planu rozwoju na każdym z etapów były poddane ocenie przez przedsiębiorstwa, które zdecydowały się na udział w tym przedsięwzięciu. W pierwszej kolejności ocenie poddany został proces rekrutacji w obszarze przebiegu oraz wymaganych dokumentów. Opinia przedsiębiorców z obszaru informacja i komunikacja na temat przebiegu procesu rekrutacji jest stosunkowo zbieżna. Stwierdzono bowiem, że o ile sam przebieg tego procesu nie budził większych zastrzeżeń, był właściwie poprowadzony i miał selektywny charakter, o tyle wątpliwości budziła konieczność przygotowania dużej ilości dokumentacji i danych. W tym obszarze ISR oceniono jako umiarkowanie uciążliwy, określając działania związane z naborem do projektu jako biurokratyzowane, o zbyt restrykcyjnych wymogach uczestnictwa. Znaczna ilość koniecznych na etapie rekrutacji dokumentów i informacji w przypadku małych i średnich firm, a takie dominują w sekcji informacja i komunikacja, stanowiła duży problem, bowiem firmy te nie mają tak rozwiniętej sprawozdawczości oraz baz danych, jak czyni się to w przypadku przedsiębiorstw dużych. W konsekwencji oznaczało to konieczność dużego zaangażowania osób, które musiały przygotować powyższą dokumentację, ograniczając tym samym realizację obowiązków zawodowych. Ponadto



zwrócono uwagę na fakt, że dane na temat działalności przedsiębiorstw w przypadku niewłaściwego zabezpieczenia informacji mogą stanowić poważne zagrożenie dla dalszego funkcjonowania firm. Dlatego też przedsiębiorcy biorący udział w projekcie mieli wysokie oczekiwania względem korzyści, jakie przyniesie im realizacja założeń planu rozwoju względem nakładów, jakie ponieśli na przygotowanie całej dokumentacji w trakcie procesu rekrutacji.

Zwrócono uwagę na stosunkowo długi okres przygotowywania planu rozwoju, co w konsekwencji oznaczało, że zmiany, które następowały w przedsiębiorcach w trakcie opracowywania założeń do planu i wynikające z nich potrzeby nie były już diagnozowane i brane pod uwagę przez wykonawcę. Podkreślono, że plan rozwoju przedsiębiorstwa powinien być opracowywany nie przez wykonawcę usługi, ale przez zewnętrznego eksperta, co zmniejszyłoby skłonność osoby przygotowującej taki plan do podporządkowania diagnozy rekomendowanym usługom zamiast określenia potrzebnych usług na bazie diagnozy. Niewątpliwie w celu usprawnienia procesu przygotowania planu rozwoju i późniejszego wdrożenia zasadna byłaby możliwość wyboru wykonawcy na bazie przedstawionych rekomendacji, nie zaś sztywne określenie firmy, która będzie realizowała usługi. Mimo tych zastrzeżeń i uwag, których celem była profesjonalizacja działań w przypadku dalszych inicjatyw tego typu, pozytywnie oceniono współpracę z wykonawcą, podkreślając dobrą dostępność, komunikatywność oraz szybką wymianę informacji. Sam proces przygotowania planu rozwoju oceniono jako dogodny, aczkolwiek umiarkowanie uciążliwy. Podkreślano, iż ogromne znaczenie dla sukcesu w realizacji projektu ma rzetelne przygotowanie planu rozwoju z prawidłową identyfikacją problemów i potrzeb przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy podkreślali, że jakkolwiek rezultaty określone w planach rozwoju były generalnie właściwie określone i związane ze zidentyfikowanymi problemami, to jednak nie wyczerpywały pełnego inwentarza potrzeb nakreślonych na etapie diagnozy. Stosunkowo wąski zakres dostępnych instrumentów wsparcia ograniczał zaspokojenie potrzeb przedsiębiorców wyłącznie do kwestii, które mogłyby zostać zaspokojone z wykorzystaniem instrumentów szkoleniowych i doradztwa.

Przedsiębiorcy biorący udział w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania przydatność tego typu rozwiązania ocenili pozytywnie, zwłaszcza w odniesieniu do firm małych i średnich, dysponujących ograniczonymi środkami finansowymi na dalszy rozwój, podkreślając równocześnie konieczność dywersyfikacji oferowanych usług zarówno szkoleniowych, jak i doradczych.

### **9.2.2. Ocena poziomu satysfakcji przedsiębiorstw z wdrażania usług planu rozwoju**

Proces wdrażania usług w ramach ISR został oceniony pozytywnie. Zwrócono uwagę na dobrą współpracę z wykonawcą, dobre przygotowanie i zaplanowanie zwłaszcza usług szkoleniowych, których logistyka została oceniona wysoko. Profesjonalne przygotowanie sesji szkoleniowych oraz materiałów, dogodna lokalizacja, elastyczność wykonawcy na postulaty zgłaszane przez firmy niewątpliwie przyczyniły się do pozytywnego odbioru tego typu usług. W większości przypadków realizacja szkoleń przebiegała bez większych zakłóceń, jakkolwiek pojawiały się sytuacje wymagające w przyszłości korekt. Kwestia, na którą zwrócono uwagę był dobór liczby osób, które musiały uczestniczyć w szkoleniach. W przypadku małych i średnich firm, a zwłaszcza firm mikro charakterystycznych dla sekcji informacja i komunikacja spełnienie obligatoryjnego progu liczby uczestników sesji szkoleniowych w wielu wypadkach było bardzo trudne, wywołując nierzadko konsternację właścicieli i prowadząc do zakłóceń w działalności firmy. Problemem, na który w przyszłości trzeba zwrócić większą uwagę jest termin realizacji usług szkoleniowych, tak aby nie pokrywał się on z okresem urlopowym lub okresem, w którym firma jest szczególnie obciążona (sezon). Zwrócono uwagę na konieczność dopasowania treści sesji szkoleniowych do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców (szkolenia „szyte na miarę”) oraz możliwość wyboru wykonawcy (trenera) realizującego tę usługę.

Na tle działań szkoleniowych ocena satysfakcji ze świadczonych usług doradczych wypadła zdecydowanie gorzej. Wielokrotnie podkreślano, że cena świadczonych usług doradczych w stosunku do ich użyteczności jest zawyżona. Przedsiębiorcy uważali, że mogliby zwiększyć efektywność wydawania środków na rynku usług doradczych, gdyby dysponowali porównywalną jak w ISR kwotą na jej zakup. W niektórych przypadkach usługi doradcze pozostawiały wiele do życzenia, nie wnosząc wartości dodanej, jakiej oczekiwali przedsiębiorcy, w niepełnym zakresie rozwiązując zaistniałe problemy. Wątpliwości budził podział godzin, jakimi dysponowali doradcy na rzecz pracy w firmie i pracy własnej. Relacje te, jak wskazywano, były zdecydowanie niewłaściwe, co w wielu przypadkach uniemożliwiło skuteczne zrealizowanie usługi doradczej na odpowiednim poziomie.

Biorąc pod uwagę czas, w którym realizowana była ocena przebiegu procesu wdrażania planu rozwoju, trudno było dokonać jednoznacznej weryfikacji stopnia osiągnięcia zakładanych efektów i rezultatów. Zwłaszcza w przypadku realizowanych usług doradczych możliwe są one do oceny w dłuższej perspektywie. Jakkolwiek wskazywano na pozytywne aspekty realizowanych usług, związane przede wszystkim z podniesieniem kompetencji pracowników uczestniczących zarówno w szkoleniach, jak i sesjach doradczych.

Całościowa ocena realizowanych usług w obszarze informacji i komunikacji w ramach projektu ISR jest pozytywna, w szczególności w obszarze szkoleń zwrócono uwagę na wysoką jakość merytoryczną realizowanych usług, dobre przygotowanie organizacyjne. Na tym tle nieco gorzej wypadły usługi doradcze, które wymagają znacznie większego zaangażowania po stronie wykonawcy niż usługi szkoleniowe.

### 9.2.3. Ocena stopnia osiągnięcia rezultatów i efektów wdrażania planów rozwoju w opinii uczestników projektu

Przedstawiciele firm biorących udział w projekcie zwrócili uwagę na fakt, że jeszcze za wcześnie na pełną ocenę tego, na ile i w jakim zakresie zostały osiągnięte zakładane rezultaty i przyjęte w planie rozwoju efekty. Część przedsiębiorców wskazała na osiągnięcie większości z przyjętych założeń, równocześnie bardzo pozytywnie odnosząc się do ich realizacji w przyszłości, wskazując na to, że zostaną osiągnięte wszystkie, a ich charakter okaże się trwały. Podkreślono, że realizacja rezultatów i efektów w znacznej mierze jest określona poprawnością diagnostyczną, bowiem część z zaplanowanych efektów i rezultatów okazała się nie w pełni realistyczna w stosunku do rzeczywistych warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Zwrócono szczególną uwagę na pogorszenie rynkowych warunków działania, ogrom ryzyk, jakie pojawiają się we współczesnym świecie, a mających źródło zarówno w uwarunkowaniach egzogenicznych, jak i endogenicznych.

Ocena projektu ISR z perspektywy użyteczności wypada niejednoznacznie. Część badanych wskazała, że zakupiłaby podobny pakiet usług, z jakich skorzystała, podkreślając pełne zadowolenie z udziału w przedsięwzięciu oraz współpracy z wykonawcą, część z kolei oceniła swój udział i użyteczność otrzymanych usług negatywnie, podkreślając znaczny wysiłek, jaki należało ponieść na etapie rekrutacji i przygotowania planu rozwoju w stosunku do tego, co w zamian otrzymano. Podkreślono przy tym wysokie ceny, jakie oszacowano w stosunku do usług szkoleniowych i doradczych, nieadekwatne do obowiązujących stawek rynkowych.

Pomimo wskazania pewnych negatywnych niuansów związanych z realizacją projektu Instrument Szybkiego Reagowania ogólna ocena jest zadowalająca. Podkreślono, że wsparcie w postaci przygotowania planu rozwoju i realizacji usług szkoleniowo-doradczych ułatwia przedsiębiorcom dostosowanie się do zmieniającej się sytuacji gospodarczej, daje możliwość popatrzenia na przedsiębiorstwo z innej, dotychczas niebranej pod uwagę perspektywy. Wskazano, że ISR są narzędziem skutecznie wspierającym przedsiębiorców w przeciwdziałaniu i łagodzeniu negatywnych skutków zmian gospodarczych. Potwierdzeniem powyższych opinii jest zdecydowana chęć udziału w przyszłości w podobnych projektach, których celem jest wsparcie polskich przedsiębiorstw na trudnej drodze zmian.

### Podsumowanie i wnioski

Udział w projekcie Instrument Szybkiego Reagowania bez wątpienia wymaga od przedsiębiorców dużego zaangażowania i poświęcenia czasu na przygotowanie i wdrożenie założeń planu rozwoju. Właściwe zdiagnozowanie sytuacji przedsiębiorstwa na rynku, poprawne określenie problemów i oczekiwań przedsiębiorców przy równoczesnym prawidłowym doborze narzędzi i usług przyczyni się do skutecznego wsparcia tych firm, które mają problemy z dostosowaniem się do zmieniających się warunków gospodarczych i związanych z tym wyzwań.

Dotychczasowe doświadczenia firm biorących udział w przedsięwzięciu wskazują na poprawność realizacji procesu doboru firm do projektu przy równoczesnej konieczności odbiurokratyzowania działań odnoszących się do naboru i zachowania selektywności tego procesu. Bez wątpienia duże znaczenie w osiągnięciu sukcesu w realizacji planów rozwoju ma ich poprawne przygotowanie, odnosi się to zarówno do warstwy diagnostycznej, wdrożeniowej, jak i związanej z oceną stopnia osiągnięcia celów, rezultatów i zakładanych efektów. Właściwe przygotowanie diagnozy poprzez określenie szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron organizacji pozwala na zidentyfikowanie problemów, których rozwiązanie powinno być przedmiotem podejmowanych działań wspierających. Stąd też istotne jest duże zaangażowanie ze strony ekspertów reprezentujących wykonawcę przy opracowywaniu kierunków wsparcia, a równocześnie ich kontrola ze strony przedsiębiorcy tak, aby w rzeczywistości zidentyfikowane problemy zostały rozwiązane. W obszarze wsparcia usługami szkoleniowymi wymaga to przygotowania programów i treści ściśle opracowanych na potrzeby konkretnej firmy, konkretnej sytuacji, z odpowiednio dobraną kompetentną kadrą trenerów i stworzonym właściwym zapleczem logistycznym. W odniesieniu do usług doradczych niezwykle ważny jest dobór konsultantów posiadających odpowiednie doświadczenie praktyczne, a nie tylko teoretyczne w rozwiązywaniu problemów organizacyjno-zarządczych. Opinie przedsiębiorców wskazują na niewłaściwy układ godzin pracy doradcy z podziałem na pracę na rzecz firmy i pracę własną, wyrażając opinie, iż zbyt wiele czasu przeznaczony jest na pracę poza firmą, co w konsekwencji skutkuje problemami w osiągnięciu rezultatów zaplanowanych dla tego typu działań. Jak podkreślają przedsiębiorcy, skuteczność działań doradczych realizowanych w ramach projektu jest mniejsza niż tych związanych z usługami szkoleniowymi.

W zakresie oceny rezultatów i efektów wdrożenia PR w opisywanych przedsiębiorstwach nastąpił wyraźny i zauważalny wzrost kompetencji pracowników przy równoczesnym braku możliwości zaobserwowania efektów ekonomicznych z uwagi na zbyt krótki okres od wdrożenia planu do przeprowadzenia ewaluacji.

Podsumowując, w przedsiębiorstwach sekcji informacja i komunikacja zrealizowane w ramach projektu ISR plany rozwoju przyniosły pozytywne skutki, przyczyniając się do poprawy sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstw i zmniejszenia zagrożenia ich upadłością.

## 10. Wsparcie przedsiębiorstw w branżach zagrożonych w okresie spowolnienia gospodarczego – podsumowanie i rekomendacje

Prezentacja całego systemu wsparcia dla przedsiębiorstw ISR oraz analiza wybranych dobrych praktyk wskazuje na jego spójność i realizację zgodną z pierwotnymi założeniami. Analiza otoczenia przedsiębiorstw biorących udział w programie oraz głównych problemów pozwala na wskazanie kluczowych przesłanek uzasadniających otrzymane wsparcie, a mianowicie:

- spowolnienie gospodarcze i spadek koniunktury,
- rosnąca konkurencja, przede wszystkim międzynarodowa, co jest już nie tylko zauważalne przez duże firmy, ale również małe i średnie,
- niepewność na rynkach i wahania cen,
- zatory płatnicze i problemy z płynnością.

Jednocześnie wskazane wyżej czynniki ujawniły wiele braków, z którymi przedsiębiorstwa nie mogłyby skutecznie rozwijać się w dłuższym czasie, a mianowicie:

- brak lub niewystarczające wyposażenie przedsiębiorstw w strategię czy plany rozwoju, w tym plany marketingowe,
- deficyt umiejętności i kompetencji pracowniczych związanych z działaniami marketingowymi, w tym sprzedażowymi,
- luki w umiejętnościach zarządczych zorientowanych na kluczowe czynniki sukcesu w branży oraz kompetencje zwiększające szanse rozwoju przedsiębiorstw,
- problemy z zarządzaniem procesami biznesowymi zarówno wewnątrz przedsiębiorstw, jak w relacjach z interesariuszami,
- problemy związane z powiązaniem procesów biznesowych z innowacyjnością i zastosowaniem nowoczesnych technologii informatycznych i informacyjnych,
- deficyt narzędzi i wiedzy na temat budowania kultury organizacyjnej, w tym systemów motywacyjnych,
- selektywne spojrzenie kadry zarządzającej na problemy przedsiębiorstw i potrzeba kompleksowego podejścia.

Niewątpliwie należy podkreślić, że większe podmioty gospodarcze w znacznie większym stopniu są świadome znaczenia wpływu czynników otoczenia oraz własnych ograniczeń niż mniejsze podmioty, chociaż te mniejsze bardziej je odczuwają. Większe podmioty mają również większe możliwości podejmowania działań zaradczych, np. szkolenia pracowników. Niemniej skala ich działania nie pozwala zazwyczaj na prowadzenie tych działań kompleksowo, według konkretnie zaplanowanej ścieżki osiągnięcia wyznaczonych celów. Dla mniejszych podmiotów przygotowanie planów rozwoju, jak i wsparcie szkoleniowo-doradcze na taką skalę i w takim zakresie nie byłoby możliwe przy ich ograniczonych zasobach organizacyjnych i finansowych. Przekrój branżowy ujawnia wiele podobieństw i jednocześnie różnic pomiędzy grupami przedsiębiorstw biorącymi udział w programie. Przedsiębiorstwa handlowe i usługowe oraz te, dla których rynkiem byli ostateczni nabywcy szczególną uwagę zwracały na potrzebę działań aktywizujących sprzedaż i zarządzanie procesami marketingowymi. Dotyczy to zarówno koordynacji wewnątrz organizacyjnej, jak i budowania relacji z klientami. Przedsiębiorstwa głównie produkcyjne kładły większy nacisk na procesy wewnętrzne, opierając swoje przewagi konkurencyjne na zasobach materialnych, controllingu i komunikacji w ramach organizacji. Często w tej grupie podmiotów wskazywano na konieczność rozszerzenia wsparcia o inwestycje w aktywa trwałe. Wspólnym mianownikiem była potrzeba poprawienia procesów zarządzania, systemów informacyjnych i motywacyjnych w przedsiębiorstwach.

Ze względu na pionierski charakter projektu należy wskazać również na wiele elementów wymagających modyfikacji. Zebrane w niniejszym rozdziale rekomendacje mają charakter zaleceń adresowanych przede wszystkim do osób i instytucji, które w przyszłości będą realizowały programy wsparcia przedsiębiorstw. Filozofia reagowania na zmianę gospodarczą oznacza z reguły odpowiedź na dostrzeżone oznaki kryzysu, kiedy większa niż zazwyczaj populacja przedsiębiorstw zagrożona jest upadłością i może to wywołać negatywne perturbacje na rynku pracy. Założono zatem, że podstawowa zasada mechanizmu selekcji przedsiębiorstw jest istotą systemów szybkiego reagowania, jest więc to najistotniejszy element, który pozostaje *constans* (jednak i tu możliwe są pewne dostosowania) – przy możliwości większej swobody zastosowania wyników organizacyjnego uczenia się w przypadku innych elementów konstrukcyjnych programu.

Zalecenia podzielono na takie, które albo 1) wzięto pod uwagę już w trakcie trwania obecnej edycji projektu ISR, albo 2) byłyby możliwe do wdrożenia, gdyby projekt był kontynuowany w obecnej formie lub postaci do niej zbliżonej; 3) ostatnia grupa zaleceń dotyczy kwestii bardziej fundamentalnych. Wymagają one zmiany konstrukcji ISR lub wręcz filozofii udzielanego wsparcia albo też zmian systemowych w obrębie istotnych dla realizacji wsparcia uwarunkowań legislacyjnych czy instytucjonalnych.

## 10.1. Rozwiązania sugerowane i wdrożone w trakcie realizacji Instrumentu Szybkiego Reagowania w ramach procesu interaktywnego uczenia się

### 10.1.1. Rekrutacja

W toku wdrożenia projektu ISR najwięcej uwag i sugestii ze strony przedsiębiorstw pojawiło się w odniesieniu do procesu rekrutacji. Dlatego zwrócono uwagę na zasadnicze jego elementy wymagające modyfikacji, a mianowicie:

- A. Zapewnienie uczestnictwa w większym stopniu takim przedsiębiorcom, którzy szczególnie narażeni są na negatywne oddziaływanie skutków spowolnienia gospodarczego. Szczególnie w III i IV naborze przy zachowaniu kryteriów zabezpieczających finanse publiczne (a więc wykluczając tzw. firmy zagrożone) – pozyskano uczestników, którzy prowadzą działalność w branżach utrzymujących się w kategorii wysokiego „stopnia zagrożenia upadłością”, posiadają wysoki udział w liczbie pracujących oraz struktury organizacyjne w województwach o najwyższej stopie bezrobocia. Firmy te wydają się efektywniej wykorzystywać wsparcie ze strony PARP i być wysoce zmotywowane we wdrażaniu programu restrukturyzacyjnego.
- B. Na etapie rekrutacji pożądane jest precyzyjne wskazanie, które pozycje z dokumentów finansowych (szczególnie prowadzonych w różnych standardach) należy uwzględniać, wprowadzając dane do systemu rekrutacyjnego. Wykonawcy wraz z PARP opracowali taką informację po pierwszym naborze.
- C. W zakresie wsparcia przedsiębiorstw:
  - zredukowanie liczby kategorii, które muszą być wprowadzane do systemu informatycznego tak, aby system ten sam obliczał wartości wskaźników, które są wyliczane z innych kategorii (modyfikację taką wdrożono po przeprowadzeniu I naboru),
  - uruchomienie wsparcia dla przedsiębiorstw wprowadzających dane pod wskazanym numerem telefonu – wykonawca uruchomił w tym celu specjalną infolinię.

### 10.1.2. Informacja

Na uwagę zasługuje również polityka informacyjna mająca duże znaczenie, zarówno przed, jak i w trakcie realizacji projektu. W celu ograniczenia pokusy nadużycia wynikającej z asymetrii informacji ze strony zarządzającego usługą (lub podwykonawców) należy wyposażyć przedsiębiorców w precyzyjną wiedzę dotyczącą ich praw i obowiązków. Informacje na ten temat zawarto, co prawda, w dokumentach, z którymi przedsiębiorca zapoznawał się podczas przystąpienia do projektu, jednak duża ich ilość, rozproszenie kompetencji do zajmowania się wdrożeniem projektu w przedsiębiorstwie czy brak doświadczenia sprawiły, że niekiedy informacje te nie były wykorzystywane efektywnie. Nieoptymalne z punktu widzenia firmy decyzje przedsiębiorców dotyczyły szczególnie terminów wdrażania usług oraz liczebności grup szkoleniowych.

Do elementów konstrukcji projektu i działań ograniczających asymetrię informacji, które podjęto w trakcie obecnej edycji ISR zaliczyć można:

- A. Zamieszczenie przez PARP informacji w formie *frequently asked questions* (FAQs) o roli poszczególnych partnerów instytucjonalnych w procesie wdrażania projektu, możliwości wprowadzania zmian do planu rozwoju, maksymalnej liczebności grup doradztwa i szkoleń (minimalna liczba nie była określona i podlegała negocjacji), możliwości wpływu na wybór doradcy i trenera oraz możliwości odmowy odbioru usługi. Z punktu widzenia przedsiębiorcy najistotniejsza jest informacja o ostrożnym akceptowaniu dużej liczby uczestników – których udział w szkoleniach w okresach nasilenia pracy w przedsiębiorstwie może być znaczącym utrudnieniem oraz o możliwości negocjowania terminów realizacji usług, co może być ważne dla firm z kumulacją działalności w określonych porach roku.
- B. Występowanie ekspertów partnera (czasem w czynnym porozumieniu z PARP) w roli doradcy na temat możliwych pól negocjacji (najczęściej dotyczyło to zakresu usług i terminów ich realizacji); rola ta była o tyle istotna, że instytucja opiekuna klienta ze strony wykonawcy, choć istniejąca, czasem w praktyce zawodziła: niekiedy przedsiębiorcy i ich przedstawiciele nie byli pewni, do kogo należy zgłaszać się w razie wątpliwości, ponieważ mieli kontakt ze zbyt wieloma przedstawicielami wykonawcy.
- C. Podobnie istotne dla użyteczności usług było doświadczenie trenerów i szkoleniowców – w broszurze informacyjnej dla przedsiębiorców podnoszono, że przedsiębiorca ma prawo oczekiwać od wykonawcy, że ten przedstawi mu doświadczenie doradców i trenerów, z którymi ma współpracować.

### 10.1.3. Świadczenie usług

W procesie świadczenia usług szkoleniowych i doradczych dokonano następujących działań:

- A. Uelastyczniono proces realizacji planu rozwoju – umożliwiając wydłużenie terminów świadczonych usług i dostosowanie terminów do potrzeb przedsiębiorcy. W późniejszych naborach ISR wydłużono terminy realizacji PR, wychodząc naprzeciw

potrzebom przedsiębiorcy. Dzięki temu udało się w wielu wypadkach uniknąć realizacji usług w terminach niedogodnych dla beneficjentów, na czym ucierpieć mogła bieżąca działalność gospodarcza. Możliwość dostosowania terminów realizacji usług do specyfiki działania przedsiębiorstwa miała szczególne znaczenie dla przedsiębiorstw, których działalność ma charakter sezonowy.

- B. Umożliwiono zmiany w już zaakceptowanym PR w sytuacji pojawienia się nagłej potrzeby przedsiębiorstwa (np. zmiana sytuacji rynkowej, pojawienie się nowego problemu) na etapie wdrażania szkoleń i doradztwa (zmiany takie dokonywane były w formie suplementu).
- C. Dopasowano usługi do potrzeb przedsiębiorstwa specyficznych dla branży, w której przedsiębiorstwo to funkcjonuje; po II naborze renegotjowano z wykonawcą przedmiot szkoleń, co pozwoliło na zmniejszenie liczby szkoleń związanych bezpośrednio z zasobami intelektualnymi (zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja, motywacja) na rzecz szkoleń nastawionych na aspekty funkcjonalne (marketing, zarządzanie produkcją, strategie sprzedaży).

## **10.2. Rozwiązania możliwe do wdrożenia w projektach o konstrukcji zbliżonej do Instrumentu Szybkiego Reagowania**

### **10.2.1. Rekrutacja**

Aby udzielić wsparcia przedsiębiorstwom na podstawie precyzyjnie określonych potrzeb odnoszących się do potencjalnego zagrożenia upadłością, przygotowano sparymetryzowany mechanizm selekcji przedsiębiorstw, którym udzielone może być wsparcie i wdrożono go jako podstawę rekrutacji do projektu. Przyjęta filozofia systemu reagowania na zmianę gospodarczą opiera się zatem na odpowiedzi na dostrzeżone oznaki kryzysu, które znajdują odzwierciedlenie w sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw. System selekcji firm, którym udzielane jest wsparcie oparty jest więc na wprowadzanych przez przedsiębiorstwa wartościach poszczególnych pozycji z bilansu, rachunku wyników i sprawozdania z przepływu środków pieniężnych, które tę sytuację obrazują.

- A. W zakresie informacji wzmacniającej użyteczność przedsiębiorstw pożądane byłoby:
  - opracowanie maksymalnie uproszczonego opisu systemu rekrutacji, aby mechanizm selekcji przedsiębiorstw stał się maksymalnie przejrzysty dla przedsiębiorców (prosty i zrozumiały mechanizm zmniejsza prawdopodobieństwo tego, że będzie on postrzegany jako możliwy do manipulacji przez oferującego wsparcie),
  - przygotowanie szczegółowej informacji na temat wymaganych w procesie rekrutacji danych oraz przewidywanego wkładu pracy przedsiębiorstwa na dalszych etapach wdrażania interwencji tak, aby firma przystępowała do projektu z pełną świadomością wiążących się z nim obciążeń,
  - bazowanie na możliwie aktualnych danych, aby wsparcie nie było udzielane na podstawie kształtowania się sytuacji, która nie jest sytuacją obecną oraz aby ujedynolnić przekaz, że pomoc publiczna trafia do tych przedsiębiorstw, które tego aktualnie potrzebują.
  - o ile trudno sobie wyobrazić filozofię odmienną od przyjętej, która zasada się na reagowaniu na potencjalne zagrożenie upadłością, o tyle należy w kolejnych tego rodzaju projektach zbilansować korzyści z bardziej precyzyjnego opisywania sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstw z kosztami przedsiębiorstw związanymi z gromadzeniem odpowiedniej dokumentacji (dotyczy to w szczególności pozycji z *cash flow*) oraz nakładem czasu potrzebnym do zamknięcia kolejnych etapów rekrutacji. Stosowany mechanizm wyłaniania przedsiębiorstw, które powinny zostać objęte interwencją pomimo swojej metodologicznej poprawności, może ponadto nie być łatwy do replikacji.

Z punktu widzenia efektywności wsparcia pomoc dla małych i mikroprzedsiębiorców jest droga w przeliczeniu na jednostkowy efekt. Z drugiej strony jest ona najbardziej doceniana i potrzebna. Z tego punktu widzenia warto rozważyć wsparcie szkoleniowo-doradcze świadczone na rzecz kilku przedsiębiorców naraz. Warto promować w przyszłości myślenie w kategoriach wsparcia oferowanego nie tyle indywidualnym przedsiębiorcom, co klastrom, grupom przedsiębiorstw czy nawet szeroko pojętym branżom. Mogłoby ono zostać nakierowane nie tylko na wsparcie jednego podmiotu, ale na zmianę funkcjonowania całej grupy, kształtując (np.) mechanizmy sprawnego zarządzania, komunikowania się czy ogólnie rozumianej współpracy w jej obrębie. Promowane powinny być takie projekty, których realizacja wniesie dodatkową wartość, np. w postaci wymiany informacji, praktyk czy doświadczenia pomiędzy przedstawicielami różnych podmiotów, pod warunkiem że nie będzie dotyczyć to podmiotów konkurencyjnych.

Przedsiębiorcy, którzy w zarysie albo wręcz precyzyjnie wiedzieli, jakiego rodzaju kompetencje potrzebne są ich pracownikom i przedsiębiorstwom wykazywali bardziej czynną postawę w trakcie przygotowania planu rozwoju i egzekwowania usług dopasowanych do wcześniej zdiagnozowanych potrzeb. W związku z tym, że wykonawca usług z reguły starał się je uwzględnić, bardziej asertywni przedsiębiorcy wyżej oceniali użyteczność wdrożonych planów rozwoju. Elementem procedury rekrutacyjnej mógłby być wystandaryzowany dokument, w którym przedsiębiorcy wstępnie określiliby zdiagnozowane we własnym zakresie potrzeby oraz proponowane formy wsparcia. Dokument taki mógłby być w kolejnym kroku rozbudowywany przez wykonawcę.

## 10.2.2. Informacja

W zakresie polityki informacyjnej należałoby zwrócić uwagę na następujące aspekty:

- A. Skracanie i kompaktowanie informacji na temat projektu i warunków uczestnictwa – przede wszystkim przedsiębiorca przed podpisaniem umowy musi dostać precyzyjną informację, na jaką wysokość dotacji może liczyć, co wchodzi w zakres pakietu pomocowego, a co musi on sfinansować z własnych środków. Przedsiębiorcy muszą dokładnie wiedzieć, jakie są ich prawa i obowiązki w projekcie, być może potrzebne jest krótkie przeszkolenie przedsiębiorców w tym zakresie, ponieważ w rozbudowanych dokumentach formalnych informacja taka może być dla przedsiębiorcy trudna do odnalezienia. Umożliwiłoby to wzmocnienie jego asertywności w kontaktach z wykonawcą usług – doświadczenia ISR pokazują, że tam gdzie przedsiębiorca okazał się najbardziej wymagający, współpraca przebiegała bardzo dobrze, a stopień realizacji celów i rezultatów PR był wysoki.
- B. Zachęcenie przedsiębiorców biorących udział w projekcie do wzięcia późniejszego udziału w programie „follow-up”, przedstawiającym dobre praktyki. W takiej sytuacji przedsiębiorca zyskałby dodatkową promocję w mediach (instrument ISR jako element prestiżowy, narzędzie budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorcy), a z punktu widzenia instytucji udzielającej wsparcia pozwoliłoby to na wskazanie pozytywnych efektów projektu.
- C. W związku z częstymi zmianami osób odpowiedzialnych za projekt po stronie firmy nie należy ograniczać procesu informowania tylko do dokumentacji formalnej i ewentualnego przeszkolenia, ponieważ istnieje ryzyko, że osoba przeszkolona może docelowo nie zajmować się projektem. Najprostszym i zarazem najbardziej intuicyjnym miejscem, w którym powinny znaleźć się wszystkie potrzebne pracodawcy informacje jest strona internetowa projektu.
- D. Równocześnie widać wyraźną potrzebę usprawnienia procesu komunikacji poprzez wyznaczenie konsultantów branżowych – osób po stronie wykonawcy, które odpowiedzialne byłyby za usprawnianie komunikacji np. między trenerami a przedsiębiorcą – osoby takie powinny być względnie niezależne od instytucji wykonującej usługę i służyć wsparciem przedsiębiorcy, np. w procesie wyboru trenerów, ocenie wypracowanych w ramach usługi rozwiązań itp.

## 10.2.3. Świadczenie usług

W procesie świadczenia usług postuluje się:

- A. Wydłużenie okresu realizacji planów rozwoju tak, aby przedsiębiorca miał możliwość skorzystania z doradztwa przez kilka miesięcy po zakończeniu realizacji zasadniczej części usług doradczych. Przy tym doświadczenie wskazuje, że wymóg dłuższego okresu wsparcia powinien być egzekwowany stanowczo. Wsparcie takie jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy w konsekwencji wcześniej realizowanych godzin doradczych opracowane i wdrożone zostało konkretne rozwiązanie (np. system motywacyjny, system zarządzania). Proces wdrożenia nowych rozwiązań wymaga często dalszych konsultacji, a więc dłuższego wsparcia doradczego.
- B. Dalsze uelastycznienie procesu realizacji PR – polegające na wydłużeniu okresu jego realizacji do 6 miesięcy włącznie. Taka zmiana nie tylko dawałaby wykonawcy większe możliwości w dostosowaniu terminów do oczekiwań przedsiębiorcy, ale także umożliwiałaby efektywniejszy monitoring rezultatów działań restrukturyzacyjnych. Doświadczenia płynące z ISR wskazują na to, że na efekty niektórych działań należy czekać minimum przez kilka miesięcy, a optymalnym okresem weryfikacji byłby nawet rok.
- C. Zmniejszenie do minimum obciążeń biurowych – wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów, budowa lepszej bazy informacyjnej, umożliwiającej szybszą i efektywniejszą wymianę danych między PARP, wykonawcą a partnerem.
- D. Utrzymanie instytucji i wzmocnienie roli partnera projektu i reprezentujących go ekspertów w procesie tworzenia planów rozwoju i diagnozowania realnych potrzeb przedsiębiorców. Umożliwiają oni wzmocnienie zarówno pozycji negocjacyjnej przedsiębiorców, jak również zwiększenie aktywności wykonawcy. Rola ekspertów, oprócz pełnienia funkcji kontrolnej, powinna być ukierunkowana na swego rodzaju mentoring: ekspert zewnętrzny powinien umożliwiać przedsiębiorcy orientację co do pól negocjacji z wykonawcą oraz podzielić się doświadczeniem co do warunków, umożliwiających wdrożenie PR w innych przedsiębiorstwach w taki sposób, że przyczyniło się to do ich znacznego wzmocnienia.
- E. Bardziej precyzyjne zdefiniowanie odpowiedzialności po stronie wykonawcy – mimo wymienienia w PR konkretnej osoby odpowiedzialnej za daną firmę praktyka pokazała, że wiele zadań było zleczanych podwykonawcom, co mogło prowadzić do dezorientacji przedsiębiorców. W projekcie powinna być jasno sprecyzowana rola menedżera oddelegowanego do danej firmy, który koordynowałby wszystkie działania i był za nie odpowiedzialny. Dodatkowo powinna być wprowadzona zasada dotycząca ograniczeń liczbowych firm, za które są odpowiedzialni poszczególni menedżerowie projektu po stronie wykonawcy. Alternatywnym rozwiązaniem byłoby wyznaczenie dedykowanego firmie konsultanta po stronie instytucji wdrażającej program, który dysponowałby pełną informacją na temat realizacji PR w danej firmie, a w razie sygnalizowanych problemów przez przedsiębiorcę podejmowałby interwencję.
- F. Wdrożenie w życie idei konsultanta branżowego, który zatrudniany byłby przez wykonawcę i byłby merytorycznym wsparciem dla osób przygotowujących PR i realizujących szkolenia. Zaangażowanie takiej osoby w działania prowadzone w kilku



przedsiębiorstwach mogłoby przynieść dodatkową wartość w formie uogólnionej wiedzy na temat branży, która następnie mogłaby być wykorzystywana w procesie projektowania pomocy dla konkretnego przedsiębiorstwa.

- G. Wzmocnienie roli planu rozwoju jako narzędzia pomocowego. Etap oceny PR powinien być szczególnie monitorowany przez PARP i instytucję partnerską. Należy tu rozważyć, czy jest możliwe, by PR był tworzony przez podmiot, który nie jest bezpośrednio zaangażowany w proces realizacji usług, zaś usługi te mogłyby być później zakupione na wolnym rynku.
- H. Ponowne rozważenie i wyraźne określenie standardów przygotowania planu rozwoju, w tym ograniczenie części o zasobach przedsiębiorstwa (informacje takie mogą zostać wypunktowane), a poszerzenie fragmentu o otoczeniu społeczno-gospodarczym firmy i jego konkurencji, a także wprowadzenie do tego standardu tzw. streszczenia menedżerskiego (*executive summary*).
- I. Przygotowanie propozycji metodyki pracy nad planem rozwoju, w tym gromadzenia niezbędnych do jego opracowania informacji. W tej metodyce powinno kłaść się nacisk na triangulację metod (zastosowanie metod ilościowych i jakościowych celem wzajemnej weryfikacji wyników). Promowane powinny być działania wykonawców zmierzające do szerszego wykorzystania technik jakościowych, dyskusji i grup kreatywnych podczas pracy z przedsiębiorcą.

Podsumowaniem uwag pod adresem planu rozwoju jest sformułowanie postulatu pewnej modyfikacji jego roli. Docelowo mógłby on pełnić funkcję dokumentu (auto)diagnostycznego, za pomocą którego przedsiębiorcy we własnym zakresie mogliby diagnozować swoje problemy i potrzeby rozwojowe oraz proponowane formy wsparcia, a którego rozwinięciem byłby plan działań rozwojowych opracowany przez podmiot zewnętrzny. Pozwoliłoby to zwiększyć świadomość, a więc i pozycję negocjacyjną przedsiębiorców, którzy w takim przypadku potrafiliby bardziej precyzyjnie wskazać swoje potrzeby. Celowi temu służyłoby także rozdzielenie pomiędzy różne podmioty funkcji przygotowania planu rozwoju i świadczenia usług.

#### 10.2.4. Koszty

Działania dotyczące kosztów:

- A. Określenie wynagrodzenia wykonawcy jako procent wartości kontraktu może skutkować zmniejszeniem skłonności do oszczędnego gospodarowania. Biorąc to pod uwagę, warto rozważyć oparcie mechanizmu wynagradzania wykonawcy na innej zasadzie.
- B. Rozliczanie przez wykonawcę kosztów szkoleń na podstawie liczby uczestników i czasu szkolenia wzmacnia skłonność do maksymalizowania wielkości grup szkoleniowych i zbliżania ich liczebności do dopuszczonego limitu. W niektórych sytuacjach może to powodować zaangażowanie w uczestnictwo w szkoleniach zbyt wielu pracowników, na czym ucierpieć może bieżąca działalność niektórych działów. Zmiana filozofii rozliczania kosztów szkoleń pozwoliłaby uniknąć takich sytuacji. Pewnym rozwiązaniem może być wprowadzenie w rozliczeniach z wykonawcą odpłatności za szkolenia, które nie są naliczane od osoby, lecz od wielkości grupy liczonej w przedziałach np. 0–5, 6–10. Warto przy tym mieć na uwadze, że koszty usług szkoleniowych i doradczych nie powinny zejść poniżej pewnego poziomu, żeby nie odbiło się to negatywnie na ich jakości.
- C. Zwiększenie zakresu pomocy finansowej przy jednoczesnym obowiązku współfinansowania usług ze strony przedsiębiorcy – oferowany zakres pomocy był dla wielu uczestników ISR nieco rozczarowujący, równocześnie często deklarowano gotowość partycypowania w kosztach wdrażania takiego programu pomocowego. Jednak wymóg współfinansowania usług oznacza równocześnie konieczność większego upodmiotowienia uczestników i większej ich autonomii, szczególnie jeśli chodzi o możliwość samodzielnego wyboru podmiotów świadczących usługi doradcze lub szkoleniowe. Dodatkowym argumentem na rzecz współfinansowania byłoby zwiększenie odsetka przedsiębiorców odpowiednio zmotywowanych do udziału w projekcie, tzn. mających precyzyjne oczekiwania co do usług, które chcą uzyskać.

### 10.3. Rozwiązania możliwe do wdrożenia w przypadku fundamentalnych, systemowych zmian w zakresie pomocy publicznej dla przedsiębiorców

Do rozwiązań o kluczowym znaczeniu dla realizacji pomocy publicznej dla przedsiębiorstw można zaliczyć:

- A) Aby móc kontrolować koszty nie tylko wykonawcy, ale i podwykonawców, ustawa Prawo zamówień publicznych powinna dawać większe możliwości w tym zakresie.
- B) W przypadku wdrożenia innych narzędzi pomocowych dla przedsiębiorców należy przede wszystkim wyeliminować sztuczne i często szkodliwe wymogi, np. dotyczące uczestnictwa wyłącznie pracowników zatrudnionych na umowę o pracę. Należy oczekiwać, że pomoc dla przedsiębiorców nadal będzie finansowana ze środków EFS, a więc z budżetu unijnego. W takim wypadku PARP powinna brać pod uwagę aktualne zalecenia Komisji Europejskiej promujące bardziej elastyczne warunki zatrudnienia (*flexicurity*), a także realia polskiego rynku pracy. W niektórych branżach, jak np. IT umowa o dzieło stała się wręcz dominującą formą kontraktu między pracownikiem a pracodawcą. W takim przypadku ci pracownicy – oprócz braku komfortu wynikającego z tradycyjnej umowy o pracę – są jeszcze pozbawiani możliwości doskonalenia swoich kwalifikacji w miejscu pracy, co w dłuższej perspektywie tylko pogarsza ich perspektywę na rynku pracy.

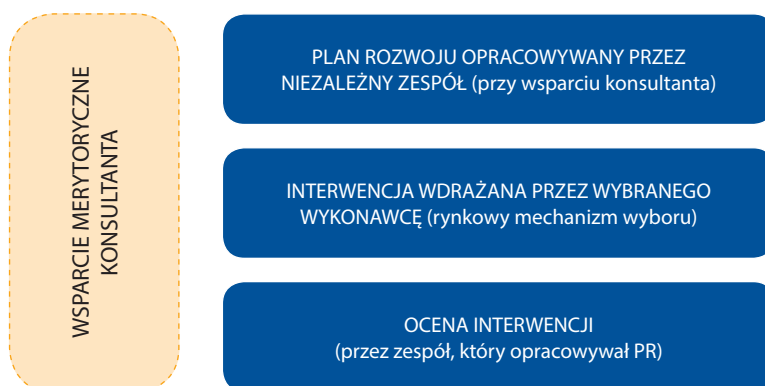


Warta rozważenia jest zmiana logiki interwencji, która zmniejszałaby ryzyko pojawienia się sprzeczności interesów wykonawcy usługi, przedsiębiorcy oraz instytucji publicznej wdrażającej program – poglądowy rysunek, który przedstawia proponowane zmiany przedstawiony został poniżej.

Nowa logika interwencji zakłada:

1. Oddzielenie interesów (w tym głównie finansowych) podmiotu przygotowującego PR od interesów wykonawcy usługi, a co za tym idzie oddzielenie procesu opracowywania planu rozwoju od jego wdrażania (co zmniejszy ryzyko przygotowywania planów dopasowanych do możliwości wykonawcy, a zwiększy prawdopodobieństwo, że plany są dopasowane do najpilniejszych potrzeb przedsiębiorstwa),
2. Wprowadzenie funkcji konsultanta merytorycznego (zwłaszcza w przypadku interwencji prowadzonych w MSP), który wspierałby przedsiębiorstwo w całym okresie wdrażania usługi, w tym przede wszystkim w momencie opracowywania PR (konsultant powinien być członkiem niezależnego zespołu, który opracowuje taki plan – zwiększy to szanse na kumulowanie wiedzy w trakcie trwania projektu),
3. Wdrożenie praktyki opracowywania PR przez zespół ekspertów (ds. finansowych, kapitału ludzkiego itp.). Zespoły powinny opracowywać równolegle PR dla kilku przedsiębiorstw z tej samej lub podobnych branż, co zwiększy szansę kumulowania się wiedzy czy czerpania informacji z praktyk innych firm,
4. Zmiana metodologii opracowywania PR poprzez wprowadzenie do niego szerszego komponentu jakościowego z elementami technik kreatywnych i pracy warsztatowej z kadrą menedżerską (i pracownikami) firmy (zwiększy to użyteczność takich planów już na etapie ich opracowywania, sprzyjając wzrostowi samowiedzy przedsiębiorstwa),
5. Przeniesienie mechanizmu wyłaniania wykonawców usługi (szkoleń i doradztwa) z poziomu projektu na poziom przedsiębiorstwa przy wsparciu konsultanta merytorycznego, np. dzięki wdrożeniu mechanizmów bonów edukacyjnych.

**Rysunek 10.1. Alternatywna logika realizacji komponentu wdrożeniowego**



Źródło: opracowanie własne.

Należy przy tym zastrzec, że opracowane powyżej zmiany nie są gotowym modelem interwencji, możliwym do wdrożenia w ramach kolejnego, zaplanowanego działania. Aby zwiększyła się szansa uzyskania pozytywnych efektów na skutek implementacji interwencji szybkiego reagowania, konieczne jest opracowanie modelu wdrażania (m.in. identyfikacja interesów poszczególnych podmiotów, szans i ryzyk, osób odpowiedzialnych, kanałów komunikacyjnych, strategii marketingowej itp.), a także opracowanie szczegółowej instrukcji wykorzystania mechanizmów wolnorynkowych w procesie zamawiania szkoleń/doradztwa (np. boni edukacyjne), która czerpałaby z doświadczeń innych krajów (np. Szkocji) i zmniejszałaby ryzyko pojawiania się patologii procesowych.

## Literatura

1. Ansoff H., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, New York 1965.
2. Argyris C., Schön D.A., *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley Reading, Massachusetts 1978.
3. Arrow K., The economic implications of learning by doing, *Review of Economic Studies*, 1962, June. Cyt. za: Meier G.M., Rauch J.E., *Leading issues in economic development*, Oxford University Press, New York – Oxford 2005.
4. Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., *The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources*, European Management Journal, 1999, Vol. 17, Nr 4.
5. Bylicki A., *Uwagi dotyczące realizacji w Polsce programu budowy gospodarki opartej na wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Kukliński A. (red.), Warszawa 2003.
6. Chrostowski A., Jamielniak D., *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie”, 2008 nr 1 (131).
7. Cyrek M., *Rozwój sektora usług a gospodarka oparta na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2012.
8. De la Fuente A., Ciccione A., *Human capital in a global and knowledge-based economy. Final report*, Instituto de Analisis Economico (CSIC), Universitat Pompeu Fabra, May 2002.
9. Dziuba T.D., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą*, seria: Studia Informatyki Gospodarczej, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2000.
10. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
11. Fazłagić J., *Metoda Action Research*, „Edukacja i Dialog”, 2008 nr 10.
12. Firth D., *Bias reduction of maximum likelihood estimates*, Biometrika, 80/1993
13. Fijorek K., Fijorek D., *Dobór zmiennych objaśniających metodą najlepszego podzbioru do modelu regresji logistycznej Firtha*, Metody Informatyki Stosowanej 2/2011.
14. Fijorek K., Sokołowski A., *Separation-resistant and bias-reduced logistic regression*, Statistica macro, Journal of Statistical Software, 4/2012, Code Snippet 2.
15. Garvin D.A., *Building a learning organization*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 1993.
16. Górniak J., *Ewaluacja w cyklu polityk publicznych*, [w:] S. Mazur (red.), *Ewaluacja funduszy strukturalnych: perspektywa regionalna*, MSAP, Kraków 2007.
17. Hamel G., Prahalad C.K., *The core competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, 1990, May-June.
18. Heinze G., Schemper M., *A solution to the problem of separation in logistic regression*, Statistics in Medicine, 21/2002.
19. Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2012.
20. Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki w wybranych modelach wzrostu gospodarczego*, „Gospodarka Narodowa”, 2011, nr 1–2.
21. Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
22. Kaczmarek J., *Counteracting the Crisis in the Economies of New EU Member States in the Context of the Development of Integration Processes*, [w:] *The Community Integration Process Between Eastern and Southern Europe*, (red.) M. Lanfranchi, Edizioni Dr. Antonino Sfaneni, Messina 2010, s. 19-25.
23. Katz L.F., Autor D.H., *Changes in the wage structure and earning inequality*, [w:] O. Ashtenfelter, D. Card (red.), *Handbook of labor economics*, col. 3A, Amsterdam: North-Holland, 1999.
24. *Koncepcja badań stanu i wyników przedsiębiorstw dla potrzeb Instrumentu Szybkiego Reagowania. Założenia rozwiązania „System Wczesnego Ostrzegania” – Metody i narzędzia monitorowania gospodarki w komponencie mikroekonomicznym*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011 (maszynopis powielony).
25. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
26. Koźmiński A., *Jak zbudować gospodarkę opartą na wiedzy?*, [w:] G. Kołodko (red.), *Rozwój polskiej gospodarki. Perspektywy i uwarunkowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2002.
27. Kukliński A., *Drugi rozwojowe gospodarki opartej na wiedzy – doświadczenia i perspektywy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, B. Wawrzyniak (red.), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
28. Learned E., Christensen R., Andrews K., Guth W., *Business Policy: Text and Cases*, Richard Irwin, Illinois 1965.
29. Maddison A., *Dynamic forces in capitalist development. A long run comparative view*, Oxford University Press, New York Oxford 1991.

30. Makulska D., *Kluczowe czynniki rozwoju w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] J. Stacewicz (red.), *Pomiędzy polityką stabilizacyjną i polityką rozwoju*, Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego SGH, IRG SGH, Warszawa 2012.
31. Martensson M., *A critical review of knowledge management as a tools*, „Journal of Knowledge Management”, 2000, Vol. 4, Nr 3.
32. Meier G.M., Rauch J.E., *Leading issues in economic development*, Oxford University Press, New York – Oxford 2005.
33. Michelacci C., *Low returns in R&D due to the lack of entrepreneurial skills*, „The Economic Journal”, 2003, Vol. 113, Nr 484.
34. Mikula B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku – wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
35. Nayyar D., *Macroeconomics and Human Development*, *Journal of Human Development and Capabilities: A Multi-Disciplinary Journal for People-Centered Development*, 13:1, 7-30, 2012.
36. OECD – World Bank Institute, *Korea and the Knowledge Based Economy. Making the Transition*, Paris 2000.
37. Olejniczak K., *Organizacje uczące się; Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2012.
38. Rachwał T., *Rola przedsiębiorstw przemysłowych w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, Przemysł i usługi w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Vol. 21, 2013.
39. *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: K. Fijorek, J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, P. Krzemiński, MSAP UEK, maj 2013 oraz styczeń 2014 (maszynopis powielony).
40. Romer P., *Increasing returns and long run growth*, „Journal of Political Economy”, 1986, Vol. 94.
41. Selznick P., *Leadership in Administration*, Harper, New York 1957.
42. Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
43. Skrzypek E., Hofman M., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikacja, pomiar, usprawnianie*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2010.
44. Skrzypek E., *Gospodarka oparta na wiedzy i jej wyznaczniki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost”, z. 23, 2011.
45. Steyn G.M., *Creating knowledge through management education: a case study of human resource management*, „Education”, 2003, Vol. 123, Nr 3.
46. Surdyk A. *Metodologia action research i techniki komunikacyjne w glottodydaktyce*, (w:) I. Kamińska-Szmaj, T. Piekot, M. Zaśko-Zielińska (red.) *Oblicza komunikacji*, „Język a Komunikacja” 2006 nr 12, Krakowskie Towarzystwo Popularyzowania Wiedzy o Komunikacji Językowej Tertium:  
<https://repozytorium.amu.edu.pl/jspui/bitstream/10593/1584/1/Metodologia%20action%20research%20i%20techniki%20komunikacyjne%20w%20glottodydaktyce.pdf> (dostęp 28.02.2014).
47. Sveiby K., *The New Organizational Wealth*, Berrett-Koehler, San Francisco 1997.
48. Uzawa H., *Optimal technical change in an aggregative model of economic growth*, „International Economic Review”, 1965, No. 6.
49. Wach K., *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
50. *Założenia Instrumentu Szybkiego Reagowania oraz strategia jego wdrażania w Polsce, Zadanie 1, etap 1*, (red.) J. Hausner, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, maszynopis powielony.
51. Zarzecki D., *O metodach oceny zagrożenia bankructwem i możliwościach ich wykorzystania*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 45; *System kryteriów uczestnictwa podmiotów w projekcie ISR, Zadanie 1 etap 2*, (red.) J. Kaczmarek, autorzy: J. Kaczmarek, K. Kolegowicz, A. Zygula, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009 (maszynopis powielony).
52. Zawicki M., *Założenia ewaluacji on-going projektu Instrument Szybkiego Reagowania w formule Action Research*, MSAP UEK w Krakowie, Kraków 2011.

**Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP)** jest agencją rządową, która od 2000 roku wspiera przedsiębiorców. Celem działania PARP jest rozwój małych i średnich firm w Polsce – powstawanie nowych podmiotów, podnoszenie kwalifikacji i wzrost potencjału, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność i nowoczesne technologie, kształtowanie przyjaznego otoczenia biznesowego, tworzenie warunków do prowadzenia działalności gospodarczej. Realizując działania wspierające przedsiębiorców (a także: instytucje otoczenia biznesu, jednostki samorządu terytorialnego, państwowe jednostki budżetowe, uczelnie), PARP korzysta ze środków budżetu państwa oraz funduszy europejskich. Zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po wejściu przez Polskę do Unii Europejskiej, PARP oferowała przedsiębiorcom wsparcie finansowe i szkoleniowo-doradcze. W latach 2007–2015 Agencja jest odpowiedzialna za realizację działań w ramach trzech programów operacyjnych: **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki, Rozwój Polski Wschodniej** oraz aktywnie uczestniczy w opracowaniu założeń programów pomocowych w perspektywie finansowej 2014–2020.

PARP posiada unikalne doświadczenie nie tylko w przekazywaniu pomocy unijnej przedsiębiorcom. Od kilku lat w Agencji działa **Ośrodek Badań nad Przedsiębiorczością**, którego zadaniem jest prowadzenie badań z zakresu przedsiębiorczości, innowacyjności, zasobów ludzkich i usług wspierających prowadzenie działalności gospodarczej. W oparciu o ich wyniki powstają założenia dla kolejnych programów pomocowych, które odpowiadają na zidentyfikowane potrzeby przedsiębiorców.

Aby pomoc była skuteczna, przedsiębiorca musi mieć łatwy dostęp do informacji na jej temat. PARP zainicjowała utworzenie (około 170 ośrodków) **Krajowego Systemu Usług dla MŚP (KSU)**. KSU oferuje doradztwo dla firm na każdym etapie prowadzenia działalności: od rejestracji działalności, poprzez sprawne prowadzenie i zarządzanie firmą, aż po zawieszenie lub zakończenie działalności.

Działający przy PARP ośrodek sieci **Enterprise Europe Network** współpracujący z blisko 600 organizacjami członkowskimi z ponad 50 krajów daje szansę przedsiębiorcom na skorzystanie z możliwości rynku ogólnoeuropejskiego. Ośrodek oferuje nieodpłatne, kompleksowe usługi obejmujące informacje, szkolenia i doradztwo, przede wszystkim z zakresu prawa i polityk Unii Europejskiej, prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce i za granicą. Natomiast członkostwo w **TAFITIE** (Europejska Sieć Agencji Innowacyjnych) gwarantuje stały dostęp do najlepszych praktyk stosowanych w wiodących europejskich agencjach wspierających innowacyjność.

PARP stale dopasowuje ofertę informacyjno-doradczą do zmieniających się potrzeb przedsiębiorców oraz pojawiających się nowych kanałów komunikacji. Obecnie Agencja na swoich stronach internetowych udostępnia kilkanaście branżowych baz wiedzy oferujących szkolenia e-learningowe, e-booki, transmisje ze spotkań szkoleniowych i konferencji, informacje na temat możliwości ubiegania się o wsparcie, publikacje, wyniki badań. Z informacji i narzędzi zawartych na portalach PARP korzysta blisko milion internautów miesięcznie.

Zapraszamy do skorzystania z naszych usług!

#### **Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości**

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

**biuro@parp.gov.pl**

**www.parp.gov.pl**

#### **Infolinia dla przedsiębiorców:**

tel.: + 48 22 432 89 91

tel.: + 48 22 432 89 92

tel.: + 48 22 432 89 93

0 801 332 202

**info@parp.gov.pl**