

DIAGNOZA PRZEDSIĘBIORSTW UCZESTNICZĄCYCH W PILOTAŻU I PROPOZYCJE POPRAWY ICH FUNKCJONOWANIA

mgr Łukasz Potocki,
Asystent ds. doradczych w programie EQUAL

1. Wprowadzenie

Ewaluacja stanu przedsiębiorstw i ich zdolności do generowania zatrudnienia oraz właściwy proces doradztwa wraz z wdrażaniem programów naprawczych stanowią jeden z zasadniczych elementów działań w programie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych”. Etap pilotażu programu pozwolił na przetestowanie stosowanych narzędzi oraz wypracowanie i ujednoczenie koncepcji oceny przedsiębiorstw, które z powodzeniem obecnie można stosować w dalszej fazie realizacji programu. Zarówno stosowane podejście jak i sposób działań umożliwiały uzyskanie maksymalnej efektywności i skuteczności.

W niniejszym opracowaniu zawarte są informacje o działaniach zespołu doradczego w przedsiębiorstwach poddanych analizie w etapie pilotażu, który zakończył się 30 czerwca 2006 r. Uwzględnione zostały w nim najważniejsze, z punktu widzenia pracy doradcy i beneficjenta ostatecznego jakim jest przedsiębiorstwo, elementy. Opracowanie zawiera opis celów działalności doradczej, krótką charakterystykę analizowanych przedsiębiorstw z uwzględnieniem formy prawnej prowadzonej działalności i sytuacji kadrowej oraz wskazanie zasadniczych problemów wraz ze sposobami działań usprawniających w badanych przedsiębiorstwach.

2. Cele działalności doradczej

Działalność doradcza w projekcie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” jest elementem działań mających na celu wsparcie firm zagrożonych upadłością oraz pracowników zagrożonych

wykluczeniem zawodowym, co odbywa się poprzez przygotowanie i wdrożenie nowoczesnych metod wspomagania działalności przedsiębiorstw. Doradztwo w programie jest głównym środkiem prowadzącym do realizacji celu 2, czyli wsparcia przedsiębiorstw i ich pracowników. Ponadto realizacja celu 2 odbywa się poprzez przeprowadzenie systemu szkoleń i funkcjonowanie biur kształtujących i monitorujących ścieżki zawodowe pracowników zagrożonych zwolnieniami¹.

Zasadnicza działalność doradcza ma na celu poprawę efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw biorących udział w programie, stymulowanie ich rozwoju i poprawę sytuacji finansowej a także powinna służyć eliminowaniu zagrożenia zwolnieniami pracowników i pozwolić na stworzenie warunków do utrzymania lub ewentualnie wzrostu zatrudnienia.

Cel działalności doradczej jest zgodny z główną ideą programu jaką jest **wsparcie przedsiębiorstw zagrożonych upadłością oraz pracowników zagrożonych utratą pracy**, jak również ze wspomaganiem firm, które mogą utrzymać lub nawet zwiększyć zatrudnienie².

Do 30 czerwca 2006 r. w ramach projektu „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” zostało zrealizowane zadanie związane z ewaluacją stanu przedsiębiorstw uczestniczących w projekcie i ich zdolności do generowania zatrudnienia z elementami doradztwa. Ocenie poddano 50 podmiotów, 25 z województwa lubelskiego oraz 25 z województwa podkarpackiego. Celem tego zadania był rozwój zastosowanej koncepcji oceny przedsiębiorstw, ujednoczenie kwalifikacji i nabranie doświadczenia przez osoby, które będą dokonywać oceny przedsiębiorstw w etapie wdrożeniowym. Dodatkowym celem było unormowanie zasad współpracy z zespołem badawczym i szkoleniowym. Jak wspomniano etap pilotażowy objął 50 przedsiębiorstw, które zostały poddane ewaluacji w postaci bezpośrednich wizyt doradców w firmach, rozmowach z kierownictwem tych firm, zebraniu danych o sytuacji ekonomiczno – finansowej i perspektywach rozwojowych oraz opracowaniu raportów według przyjętej metodologii.

Pierwszym etapem działalności doradczej w okresie pilotażu był wybór przedsiębiorstw

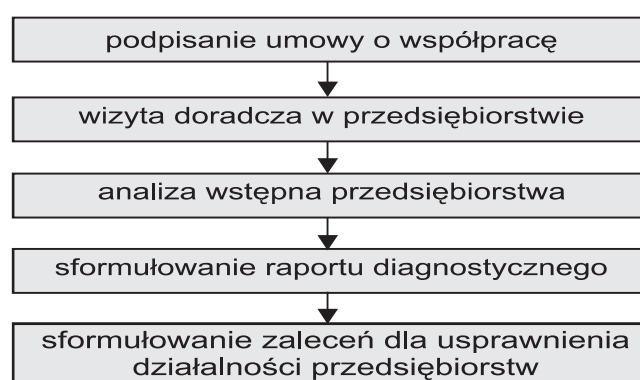
¹ Informacje pochodzą z dokumentu pod nazwą Opis zadań projektu "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych".

² Informacje zawarte w strategii i opisie projektu.

spełniających kryteria kwalifikujące je do programu EQUAL. Zgodnie z zapisami w strategii działania są to małe i średnie przedsiębiorstwa, w których planowane są zwolnienia lub istnieje zagrożenie zwolnieniami oraz przedsiębiorstwa rozwijające się i mogące zwiększyć zatrudnienie w przeciągu dwóch lat realizacji projektu. Zgodnie z założeniami podpisano umowę o współpracę z 50 przedsiębiorstwami z Lubelszczyzny i Podkarpacia i przystąpiono do **drugiego etapu działalności doradczej** w okresie pilotażu tj. analizy wstępnej podmiotów biorących udział w projekcie, ocenie ich mocnych i słabych stron oraz określeniu na tej podstawie obszarów działalności wymagających poprawy (naprawy). Ocenie podlegały m.in. strategia i cele taktyczne przedsiębiorstwa, wiedza kierownictwa o rynkach, na których działa firma, organizacja sprzedaży w firmie, organizacja zaopatrzenia, ocena nowoczesności produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo, ocena polityki jakości i elastyczności technologicznej przedsiębiorstwa, wydatki na badania i rozwój, podejmowanie działań służących ochronie środowiska, zarządzanie pracownikami, ocena potencjału wzrostu firmy³. Celem uzyskania „prawidłowej diagnozy” w każdym przedsiębiorstwie przeprowadzona została analiza SWOT. Kierownictwo firmy udzielało odpowiedzi na temat sfer działalności, które stanowią mocną i słabą stronę funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz dokonywało analizy szans i zagrożeń ze szczególnym uwzględnieniem czynników makro, mezo i mikro, które mogą stwarzać zagrożenie bądź stymulować rozwój jednostki. Analiza wstępna dokonywana była w oparciu o kwestionariusz diagnostyczny, który umożliwiał prawidłową ocenę i uwzględniał wpływ różnego rodzaju sfer działalności przedsiębiorstwa na zatrudnienie. Kwestionariusz zawierał również informacje na temat polityki szkoleniowej prowadzonej przez firmę, co pozwalało doradcom na ocenę zapotrzebowania na szkolenie i w miarę możliwości dostosowanie treści przeprowadzanych w projekcie szkoleń do potrzeb analizowanych przedsiębiorstw. Diagnoza wstępna formułowana była w postaci raportu z analizy wstępnej / raportu diagnostycznego, w którym doradca umieszczał podstawowe informacje związane z funkcjonowaniem firmy.

Etap trzeci działalności doradczej w okresie pilotażu polegał na sporządzeniu zaleceń dla usprawnienia funkcjonowania przedsiębiorstw i bezpośredniej pomocy doradczej. Sformułowane zarysy programu rozwoju / restrukturyzacji pozwalały na dokonanie właściwej oceny sytuacji kadrowej i perspektyw zmian w zatrudnieniu (przyjmowaniu nowych pracowników bądź zwalnianiu pracowników).

Procedura współpracy doradcy z przedsiębiorstwem w etapie pilotażu przebiegała według następującego schematu:



Realizacja trzech etapów działalności doradczej pozwoliła na wykonanie jednego z podstawowych celów pilotażu w projekcie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” jakim było **przetestowanie przygotowanych narzędzi analizy i sposobów usprawnienia przedsiębiorstw**.

3. Charakterystyka przedsiębiorstw

W ramach działań pilotażowych w projekcie „System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” wsparciem objęto po 25 przedsiębiorstw z sektora MSP odpowiednio z województw lubelskiego i podkarpackiego. W procesie ich rekrutacji (dotyczy pracodawców i pracowników) przyjęto założenie, że nie będzie stosowana dyskryminacja ze względu na płeć, religię, przekonania polityczne i inne. W strategii i opisie projektu sformułowano określone kryteria, według których powinien się odbywać nabór przedsiębiorstw. Ustalono, że brany pod uwagę będzie aspekt terytorialny, kryterium związane z zagro-

³ Koncepcja ewaluacji i doradztwa dla przedsiębiorstwa w ramach Programu "EQUAL" - "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych"; M.Grelík, J.Kowalczyk, A.Cylwik;

żeniem upadłością, kryterium związane z liczbą zatrudnionych pracowników, kryterium związane z wyselekcjonowaniem przedsiębiorstw z poszczególnych branż oraz kryterium ekonomiczno – finansowe⁴. Przyjęto również założenie, że w projekcie będą uczestniczyć firmy MSP mające możliwości rozwoju, w celu uzyskania efektu synergicznego w ramach partnerstwa krajowego oraz zatrudnienia w tych firmach części pracowników zagrożonych zwolnieniami w innych MSP. Na tej podstawie wyłoniono grupę 50 podmiotów, które objęto wsparciem w ramach realizacji etapu pilotażowego.

Poniżej dokonano analizy przedsiębiorstw, które przystąpiły do programu według dwóch przyjętych kryteriów: **forma prawna prowadzonej działalności** oraz **liczba zatrudnionych pracowników**.

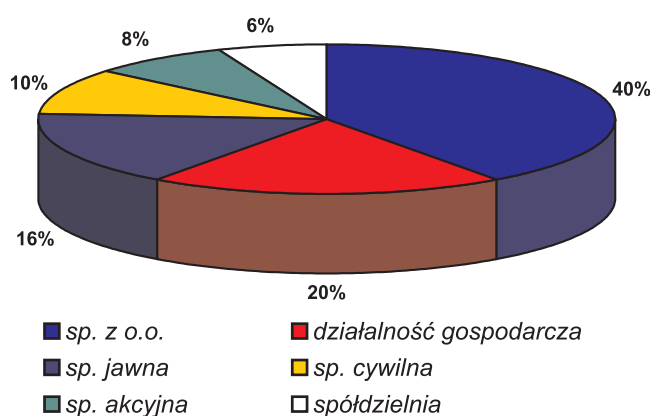
Tabela 1: Forma prawna prowadzonej działalności

	<i>lubelskie</i>	<i>podkarpackie</i>
jednoosobowa działalność gospodarcza	4*	6
spółka z o.o.	8	12
spółka akcyjna	2	2
spółka cywilna	4	1
spółka jawna	7	1
spółdzielnia		3

Opracowanie własne
* liczba przedsiębiorstw

Powyższa tabela wskazuje na zróżnicowanie przedsiębiorstw uczestniczących w programie pod względem formy prowadzonej działalności, co jest potwierdzeniem działania zgodnie z przyjętą strategią doboru firm do projektu. (zachęcenie do udziału w projekcie zróżnicowanych przedsiębiorstw pod względem osobowości prawnej). Dane liczbowe wskazują na przewagę spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, warta odnotowania jest również większa liczba spółek cywilnych i jawnych w województwie lubelskim. Informacje o formie prowadzonej działalności potwierdza również wykres 1.

Rys. 1 Forma prawna prowadzonej działalności – ujęcie procentowe



Analiza powyższa wskazuje, że 40% przedsiębiorstw to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, 20% to jednoosobowa działalność gospodarcza, 16% to spółki jawne, 10% spółki cywilne, 8% spółki akcyjne a 6% spółdzielnie.

Poniżej dokonano analizy przedsiębiorstw uczestniczących w pilotażu biorąc pod uwagę liczbę zatrudnionych pracowników na dzień 31 grudnia 2005 r., czyli moment wejścia podmiotów do programu. Szczegółowe informacje z podziałem na poszczególne województwa zawierają poniższe wykresy.

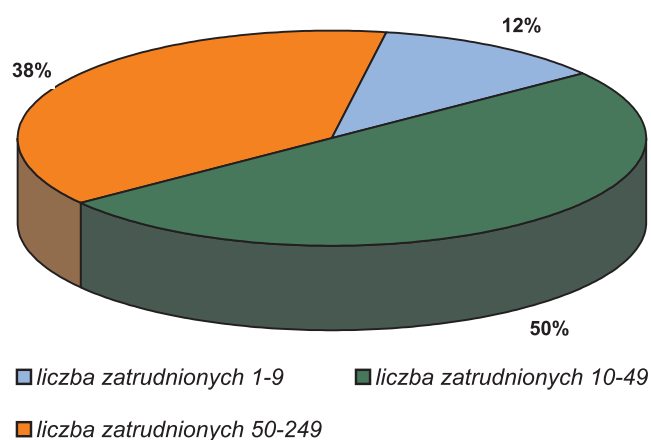
Tabela 2: Struktura przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych

	<i>lubelskie</i>	<i>podkarpackie</i>
liczba zatrudnionych: 1-9 pracowników	3*	3
liczba zatrudnionych: 10-49 pracowników	13	12
liczba zatrudnionych: 50-249 pracowników	9	10

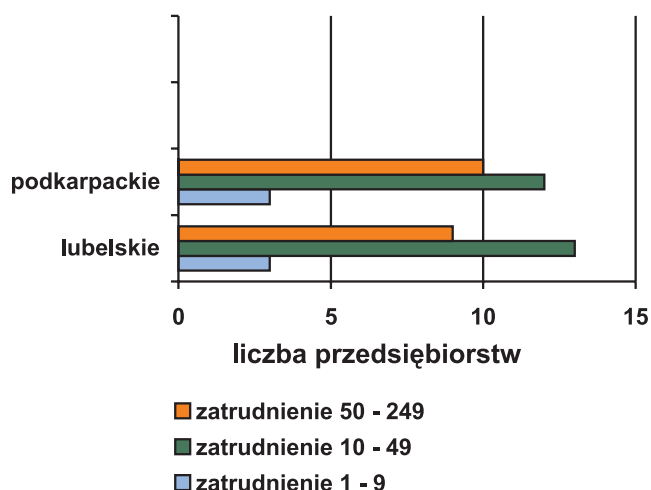
Źródło: Opracowanie własne
* liczba przedsiębiorstw

⁴ Na podstawie strategii i opisu projektu "System przeciwdziałania powstawaniu bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych".

Rys. 2. Struktura przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych pracowników



Rys 3. Struktura przedsiębiorstw pod względem liczby zatrudnionych z podziałem na województwa



Informacje zawarte na rysunkach wskazują, że większość przedsiębiorstw uczestniczących w etapie pilotażu programu „System przeciwdziałania powstawania bezrobocia na terenach słabo zurbanizowanych” stanowią przedsiębiorstwa małe zatrudniające poniżej 50 osób. Jedynie 12% stanowią przedsiębiorstwa gdzie liczba pracowników wynosi od 1 do 9 osób. Porównanie województw lubelskiego i podkarpackiego pod względem analizy sytuacji kadrowej wypada praktycznie identycznie. W obu województwach największą ilość stanowią przedsiębiorstwa w przedziale 10-49 pod względem zatrudnionych osób, a najmniejszą przedsiębiorstwa, w których liczba pracowników nie przekracza 10 osób.

4. Problemy występujące w przedsiębiorstwach

Praca zespołu doradczego z beneficjentami ostatecznymi projektu pozwoliła na wygenerowanie **głównych problemów**, z którymi spotykają się przedsiębiorcy uczestniczący w programie. Należą do nich:

- **działanie w branży schyłkowej;**
- **niestosowanie przez kadrę kierowniczą nowoczesnych metod zarządzania;**
- **brak kadry średniego szczebla, której działania mogłyby wesprzeć wysiłek zarządu w kierowaniu przedsiębiorstwem.**

Wpływ wspomnianych czynników na funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zróżnicowany i charakteryzuje się różnym natężeniem. Najczęściej przedsiębiorcy mają do czynienia z sytuacją, w której uwiadcza się bezpośredni wpływ jednego z wymienionych elementów. Nie jest również regułą, że owe czynniki uwiadcniają się jednocześnie. W niektórych przedsiębiorstwach występuje sytuacja, że żaden z powyższych elementów nie odgrywa istotnej roli w funkcjonowaniu firmy. Kadra kierownicza stosuje odpowiednie metody zarządzania przedsiębiorstwem, w odpowiedni sposób funkcjonuje kadra średniego szczebla, a branża, w której przedsiębiorstwo podejmuje działalność jest branżą dochodową. Wyartykułowanie tych elementów ma jednak na celu zwrócenie uwagi na wagę problemu i możliwość zetknięcia się z nimi obecnie *dobrze funkcjonujących* firm.

Głównym zadaniem jest jednak zwrócenie uwagi na czynniki odgrywające rolę przy bezpośredniej działalności przedsiębiorstwa tzw. **problemy zasadnicze**. Odwołanie do kwestionariuszy analizy wstępnej i raportów diagnostycznych pozwala na następujące uszeregowanie problemów, z którymi spotykają się przedsiębiorstwa z Lubelszczyzny i Podkarpacia:

4.1. Problemy wynikające z działalności operacyjnej podmiotu gospodarczego

Działalność przedsiębiorstwa jest bezpośrednio powiązana z organizacją sprzedaży, zaopatrzenia, polityką marketingową oraz polityką jakości. Analiza kwestionariuszy diagnostycznych wskazuje na trudności wynikające ze złego bądź nieodpowiedniego funkcjonowania tych elementów.

Przedsiębiorstwa w większości nie dysponują pisemną wersją planu marketingowego ani nie po-

siadają wyraźnie określonej strategii marketingowej. Niejednokrotnie brakuje odrębnego planu marketingowego dla stałych klientów. Przedsiębiorcy nie prowadzą badań opinii klientów o swoim produkcie, a działania marketingowe ograniczają ewentualnie do wysyłania ofert handlowych bądź informowania o podejmowanych akcjach promocyjnych. Nie w pełni wykorzystywana jest działalność marketingowa w oparciu o witryny internetowe. Strony internetowe w wielu przypadkach są nieczytelne dla osób odwiedzających i nie sprawiają korzystnego wrażenia, informacje na nich umieszczone często pozostają nieaktualne. Wielu przedsiębiorców nie podejmuje odpowiednich działań w tym kierunku, pomimo że Internet pozostaje bardzo tanim i skutecznym narzędziem zwiększania sprzedaży. Nie w pełni wykorzystywana jest *dbałość o wizerunek firmy*. Nie wykorzystuje się takich działań jak analiza metod, skutków wpływu na konkurencyjną pozycję przedsiębiorstwa.

Problemy przedsiębiorstw często są spowodowane nie przykładaniem należytego znaczenia do polityki jakości w firmie. Nie w pełni wykorzystywane są systemy jakości, pracownicy nie przechodzą regularnych szkoleń w zakresie zarządzania jakością.

4.2. Problemy związane z zarządzaniem

Badane przedsiębiorstwa często spotykają się z trudnościami w zakresie polityki zarządzania i sytuacji kadrowej. Firmy nie posiadają strategii działania, jeżeli już owa strategia występuje to jedynie w wersji ustnej, a planów dokonują jedynie właściciele bądź bezpośrednia kadra zarządzająca. Całość informacji dotyczących funkcjonowania podmiotu gospodarczego znana jest w większości przypadków osobom mającym wpływ na podejmowanie decyzji. Struktura organizacyjna nie zawsze jest czytelna, w związku z czym możliwe są sytuacje *dublowania kompetencji* bądź unikania odpowiedzialności za podejmowanie niektórych działań. Nie wszyscy pracownicy otrzymują zakres obowiązków na piśmie. Wielu przedsiębiorców zwracało także uwagę na brak personelu mogącego się zająć wprowadzaniem polityki jakości. Właściciele firm rzadko przeprowadzają okresowe oceny pracowników, jeśli już są one dokonywane to często w oparciu o niesprecyzowane do końca kryteria. W analizowanych przedsiębiorstwach brak jest rozwiniętego systemu kontroli wewnętrznej, która ogranicza się jedynie do

kontroli funkcjonalnej sprawowanej przez kierowników działów i kontroli właścicielskiej.

Zasadniczym problemem, który uwidocznił się w ostatnim czasie, a niejednokrotnie poważnym zagrożeniem dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, są wyjazdy pracowników za granicę, co skutkuje brakiem wykwalifikowanej kadry pracowniczey na lokalnym rynku. Problem dotyczy zwłaszcza branży budowlanej. Potencjalnym zagrożeniem jest również możliwość odchodzenia pracowników z firmy do konkurencji ze względu na zarobki.

Brak działalności szkoleniowej skierowanej do kadry pracowniczey może skutkować ograniczeniem pozycji konkurencyjnej firmy. W związku z ograniczonymi możliwościami ciągłego inwestowania w oparciu o kapitał własny właścicieli celowym wydaje się podjęcie działań w kierunku rozpoznania możliwości i odbycia szkoleń z zakresu pozyskiwania środków ze źródeł zewnętrznych, w tym z unijnych funduszy pomocowych.

Brak dbałości o kapitał ludzki powoduje, że firma często nie może się pozytywnie rozwijać. Nie podejmowanie czynności usprawniających może skutkować pojawianiem się dalszych problemów z kadrą pracowniczą.

4.3. Problemy związane z polityką finansową

Większość przedsiębiorstw poddanych analizie w etapie pilotażu charakteryzuje się stabilną sytuacją finansową i nie jest bezpośrednio zagrożone ich funkcjonowanie ze strony czynników finansowych. Przedsiębiorcy najbardziej obawiają się wzrostu, i tak w wielu przypadkach silnej konkurencji rynkowej oraz złej koniunktury gospodarczej. Do ewentualnego wzrostu kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw mogłyby się także przyczynić wzrost cen produktów oraz wzrost płac. W niektórych przypadkach pewnym niebezpieczeństwem dla stabilności finansowej jest ryzyko walutowe. Ewentualne zabezpieczenie działalności jest czynione poprzez tworzenie projekcji finansowych i wykorzystywanie opcji walutowych (w przypadkach gdy występuje ryzyko walutowe). Problemem większości przedsiębiorstw, aczkolwiek nie wpływającym bezpośrednio na funkcjonowanie firmy, są trudności z odzyskaniem należności.

4.4. Problemy prawne

Istotnym zagadnieniem prawnym, z którym wiąże się działalność przedsiębiorstw z Lubelszczy-

ny i Podkarpacia jest konieczność dostosowania działań w zakresie ochrony środowiska do wymogów unijnych. W wielu przypadkach stanowi to obciążenie i wymóg podjęcia działań modernizacyjnych. Przedsiębiorcy od dłuższego czasu mieli jednak świadomość ewentualnych działań inwestycyjnych i przygotowanie do nich odpowiednio rozłożyli w czasie. Działalność zespołu doradczego wskazuje również na jednostkowe przypadki, w których zagadnienia prawne odgrywały bądź w dalszym ciągu odgrywają zasadniczą rolę i od których zależy dalsze, prawidłowe funkcjonowanie podmiotu gospodarczego. Najistotniejszymi, występującymi problemami były sytuacje związane ze zmianami organizacyjno – prawnymi oraz sytuacje dotyczące uregulowania spraw związanych z majątkiem trwałym.

5. Propozycje poprawy funkcjonowania przedsiębiorstw

Zgodnie z przyjętymi założeniami *program usprawniania* funkcjonowania przedsiębiorstwa powinien dotyczyć zmian sposobów jego działania, struktury kapitałowej i organizacji wewnętrznej. Każdy *program naprawczy* powinien być również zbudowany w oparciu o jednolitą strukturę i zawierać takie elementy jak: opracowany na podstawie raportu z analizy wstępnej ogólny opis przedsiębiorstwa, wyniki analizy SWOT w części dotyczącej mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń w funkcjonowaniu firmy, program autorskich działań doradcy w obszarach wymagających usprawnień. W oparciu o powyższy schemat zespół doradczy opracował *zarysy programu rozwoju/restrukturyzacji* dla 50 przedsiębiorstw badanych w okresie pilotażu.

Etap pilotażu służący testowaniu i weryfikacji narzędzi pozwala na sformułowanie zasadniczych wniosków i pokazanie najczęściej sugerowanych dróg pomocy przedsiębiorstwom. Realizacja planu poprawy funkcjonowania firmy czyniona była głównie poprzez działania wskazane poniżej.



5.1. Działalność szkoleniowa

Działalność szkoleniowa polegała na przeszkoleniu pracowników i zarządzających przedsiębiorstwami zgodnie z przyjętymi prognozami szkoleń, wynikającymi z oceny potrzeb szkoleniowych. Założenia organizacyjne i proces organizacji szkoleń należy do Biur Wsparcia Pracowników, działających odpowiednio w Zamościu i Rzeszowie. Zadaniem zespołu doradczego w fazie wstępnej było dokonanie badania stanowiącego rozpoznanie potrzeb szkoleniowych. Umożliwiło to sformułowanie mapy szkoleń uwzględniającej zapotrzebowanie przedsiębiorców. W trakcie trwania etapu pilotażu poszczególni doradcy składali na bieżąco do Biura Projektów w Rzeszowie raporty potrzeb szkoleniowych. Na ich podstawie określono mapę logistyczną szkoleń pilotażowych, której aktualizacja odbywała się w trybie ciągłym na podstawie danych przekazywanych przez sztab doradców. Działalność doradcza w procesie szkoleniowym polegała również na sformułowaniu dokumentu pod nazwą *analiza wstępna potrzeb szkoleniowych*. Badania i analizy prowadzone przez zespół doradczy wskazały, że pomoc szkoleniowa dla przedsiębiorstw powinna być ukierunkowana na szkolenia specjalistyczne (związane z branżą, w której działa firma) oraz na szkolenia dotyczące obsługi klienta i zarządzania. Dane określające zapotrzebowanie były bardzo podobne w obu województwach. Pomocy w powyższej tematyce oczekiwało około 50% badanych przedsiębiorstw z Lubelszczyzny i Podkarpacia.

5.2. Pomoc w zakresie obsługi prawnej

Pomoc w zakresie obsługi prawnej nie miała charakteru powszechnego i dotyczyła jedynie niektórych badanych przedsiębiorstw. W przypadku gdy potrzeba udzielenia porady prawnej występowała, miała najczęściej charakter istotny, rzutujący na codzienne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Najczęściej dotyczyła spraw związanych z uregulowaniem sytuacji majątku trwałego, zmian prawno – organizacyjnych w strukturze przedsiębiorstwa oraz spraw związanych z postępowaniem o udzielenie zamówienia publicznego. Szczegółowe informacje o zagrożeniach prawnych i pomocy w zakresie obsługi prawnej zostały zawarte w oddzielnych opracowaniach.

5.3. Pomoc informatyczna

Działanie w tym zakresie skupiały się na analizie obecnych rozwiązań informatycznych i zale-

ceń działań usprawniających w zakresie systemów informatycznych. Szczegółowe informacje odnośnie charakteru i sposobu pomocy informatycznej zostały zawarte w oddzielnych opracowaniach.

5.4. Pomoc w sposobach pozyskania kapitału

Pomoc w tym zakresie obejmowała udzielenie informacji na temat możliwości wsparcia działalności przedsiębiorstw w postaci dofinansowania zewnętrznego w ramach funduszy strukturalnych 2007-2013. Przedsiębiorcy otrzymywali ogólne informacje na temat istoty funduszy strukturalnych oraz szczegółowe dane na temat poszczególnych programów operacyjnych, w tym zwłaszcza regionalnych programów operacyjnych województwa lubelskiego i podkarpackiego, programu operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, programu operacyjnego Infrastruktura i Środowisko, programu operacyjnego Kapitał Ludzki oraz Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego i Norweskiego Mechanizmu Finansowego.

5.5. Pomoc związana z działalnością operacyjną przedsiębiorstwa

Porady doradcze w tej dziedzinie dotyczyły usprawnienia funkcjonowania firm i ukierunkowane były na osiągnięcie określonych rezultatów takich jak wzrost przychodów ze sprzedaży i zdobycie nowych rynków. Dobór odpowiednich działań usprawniających zależy od sytuacji wewnętrznej firmy i warunków rynkowych otoczenia, w którym działa. Typowe procesy usprawniające związane były z udzielaniem informacji o działalności marketingowej przedsiębiorstwa, organizacją sprzedaży i zaopatrzenia, zmianami w systemie funkcjonowania dotyczącymi rachunkowości zarządczej. Doradcy często udzielali informacji na temat zmniejszenia kosztów produkcji przez zaprzestanie nisko opłacalnej produkcji, sposobów udoskonalania wytwarzanych produktów bądź eliminacji produktów nie mających szans na udoskonalenie, poprawy jakości wytwarzanych produktów, zmian systemu i organizacji sprzedaży wyrobów. Usprawnienia obejmowały również zagadnienia związane z opracowaniem strategii marketingowej przedsiębiorstwa, zmian w systemie wynagrodzeń oraz zarządzania kadrami i zmian powiązanych z zarządzaniem należnościami i windykacją należności.