

часто их идеи не находят понимания и не воспринимаются потенциальными потребителями. Это может происходить из-за разных причин. Часто о наличии новых идей никто не знает, бывает и так, что, имея информацию о новой идее, потребители считают для себя ее неинтересной, иногда и сама информация не воспринимается, т.к. недостаточно интересна была представлена. Если в первом случае о новой идее можно просто проинформировать используя различные виды рекламы, то в других случаях необходимо использование ПР технологий.

Еще одно правило необходимо учитывать при реализации новых идей. Следует работать не просто с населением, а выделить свои сегменты, для которых разрабатываются отдельные сообщения и используются свои коммуникационные каналы.

Грамотное определение целевой аудитории позволяет более точно формулировать ключевое сообщение. Определение целевой аудитории входит в компетенцию маркетологов, подготовка и доведение сообщения это задача ПР менеджера. Кроме этого, часто действия ПР направлены не только на освещение новых идей, сколько на создание событий, которые в будущем будут освещены, например в СМИ. То есть создается информационный повод, который из новости отдельных организаций становится новостью для целевой организации.

Одновременно и после проведения ПР компаний следует отслеживать обратную реакцию целевых аудиторий, что позволяет корректировать компанию.

Возможность и актуальность паблик рилейшнз в сфере малого бизнеса нашей республики очевидна. Чтоб завоевать потребителей следует грамотно и эффективно использовать современные ПР технологии.

### **Литература**

1. Антипов К.В., Баженов Ю.К., Паблик рилейшнз для коммерсантов», М.: «Дашков и К<sup>о</sup>», 2000
2. Дороти Доти «Паблисити и паблик рилейшнз, М.: «Филинь», 1998
3. Блэк С., «Введение в паблик рилейшнз», Ростов-на-Дону, «Феникс». 1998

## **OCENA EFEKTYWNOŚCI PROCESÓW RESTRUKTURYZACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW**

*Lech W. Regulski*  
*Politechnika Częstochowska , Polska*

1. **Wprowadzenie.** W dobie transformacji systemu gospodarczego i dynamicznie zmieniających się warunków otoczenia funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw determinowane są w decydującej mierze przez wzrost ekonomiczności wszelkich działań czy to w obszarze przygotowania produkcji (lub usługi), czy to w obszarach techniki, technologii, organizacji i zarządzania,

czy to w obszarach ekonomiki i rynku. Rynek staje się bowiem weryfikatorem działalności gospodarczej, wymuszając właściwą reakcję przedsiębiorstwa, zaś cena staje się weryfikatorem nakładów (wyrazem opłacalności ich ponoszenia). Gospodarka rynkowa wymaga zatem od przedsiębiorstwa elastyczności działania i adaptacyjności, wzrostu przedsiębiorczości i umiejętności jej dostosowania się nie tylko do zmian już zaistniałych na rynku, ale również do zmian przewidywanych i oczekiwanych.

W nowej więc rzeczywistości gospodarczej przedsiębiorstwa, aby przetrwać i utrzymać się na rynku, muszą umieć przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu, a także ciągle podejmować decyzje określające sposób, formę, tempo realizacji, zakres, głębokość i kompleksowość zmian strukturalnych. Są to bowiem aktualne wyznaczniki nie tylko przetrwania przedsiębiorstwa i przywracania mu rywnowagi z ewoluującym otoczeniem, ale też formułowania przez niego agresywnych zamierzeń zapewniając sprawne funkcjonowanie, uzyskanie przewagi konkurencyjnej oraz dalszy rozwój.

Wynika stąd, że restrukturyzacja - utożsamiana z potrzebą dokonywania zmian - stanowi bezdyskusyjny imperatyw współczesnej gospodarki rynkowej i niejako na stałe została wpisana w funkcjonowanie i rozwój dzisiejszych, nowoczesnych przedsiębiorstw. Zawsze bowiem istnieje alternatywa dla działań i możliwości rozwojowych, pozycji (nawet zadowalającej) na rynku oraz stanu organizacyjnego i kondycji ekonomicznej przedsiębiorstwa. Potrzeba dokonywania zmian prowadzących do zwiększenia efektywności gospodarowania dotyczy zatem wszystkich przedsiębiorstw: małych, średnich i dużych, o złych wynikach ekonomiczno - finansowych i szukających racji swego istnienia, jak i zdrowych ekonomicznie stających pod koniecznością sprostania wyzwaniom walki konkurencyjnej.

## **2. Procesy oceny zamierzeń restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie**

Proces restrukturyzacji przedsiębiorstwa jest z reguły procesem o szczególnie dużym stopniu złożoności i trudności, o wysokim stopniu ryzyka niepowodzenia. Aby to ryzyko zmniejszyć do minimum i osiągnąć powodzenie procesu restrukturyzacji, należy spełnić kilka istotnych warunków, wśród których poczesne miejsce zajmuje zapewnienie metodologicznej racjonalności przygotowania i przeprowadzenia owego procesu. Oznacza to między innymi:

- właściwe planistyczne jego przygotowanie (w tym prawidłowe określenie celów, przedmiotu, kierunków i zakresu restrukturyzacji oraz dobór właściwych wykonawców i metod), co dość powszechnie - przynajmniej deklaratywnie i niestety zbyt często jedynie deklaratywnie - jest uznawane;

- właściwe przeprowadzenie (wdrożenie, wykonanie) zaplanowanych przedsięwzięć;

- odpowiednią kontrolę oraz ocenę przebiegu i wyników całego procesu.

Niewłaściwe spełnienie ostatniego z wymienionych warunków a w szczególności brak właściwej oceny procesów restrukturyzacji, jest bardzo częstym zjawiskiem w praktyce gospodarczej polskich przedsiębiorstw, co nie

pozostaje bez wpływu na efektywność tych procesów<sup>1</sup>. Brak dostatecznie jednoznacznej i wiarygodnej oceny przebiegu procesu restrukturyzacji i częściowych rezultatów osiągniętych w poszczególnych etapach owego procesu wywołuje bowiem takie negatywne zjawiska jak:

- o brak przesłanek dla podejmowania uzasadnionych przedsięwzięć modyfikujących proces restrukturyzacji w trakcie jego trwania;
- o brak odpowiednio silnej motywacji do konsekwentnego, w pełni skutecznego realizowania zamierzonego procesu restrukturyzacji, co wobec trudności w tym zakresie powszechnie prowadzi do licznych odstępstw od programu i znacznego ograniczenia radykalności wprowadzanych zmian.

Należy przy tym zauważyć, iż dla efektywności działań restrukturyzacyjnych ważny jest nie tylko sam fakt dysponowania ich właściwą oceną, ale ocena ta powinna być sporządzona odpowiednio szybko. Powyższy postulat pozostaje natomiast w sprzeczności z realnymi możliwościami dokonywania właściwych ocen w krótkim czasie, jako że w większości istotne rezultaty poważnych, gruntowych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych pojawiają się w dłuższych okresach. Świadomość trudności sporządzania ocen w interesującym nas zakresie, zwłaszcza „krótkoterminowych”, a jednocześnie ich potrzeby, skłania do zastanawiania się nad rozwiązaniem tego problemu. Pierwszorzędne znaczenie należy tutaj przypisać wyborowi kryteriów oceny, a więc udzieleniu odpowiedzi na pytanie ze względu na co winna być dokonywana ocena, co powinno stanowić podstawę ocenianego procesu lub jego części.

Biorąc pod uwagę, iż zazwyczaj projektowa-wdrożeniowa część procesu restrukturyzacji poprzedzona jest częścią dywergencyjną, gdzie zwłaszcza z punktu widzenia wielu grup zatrudnionego personelu i kierownictwa zdecydowanie przeważają zjawiska negatywne (zmniejszenie zatrudnienia, spadek sprzedaży, wzrost kosztów, itd.), owe częściowe wyniki nie mogą być wystarczającym kryterium oceny. Oczywiście nie można ich ignorować i pozostawić poza kontrolą, bowiem ze wszech miar uzasadnione jest utrzymanie ich na możliwie niskim poziomie i one z tego punktu widzenia, przy założeniu, że nie wpływa to negatywnie na skuteczność procesu restrukturyzacji, powinny być uwzględniane w ocenie. Podstawowe znaczenie w omawianej części procesu mieć jednak powinny zmiany takich cech, które świadczą o skuteczności realizacji zaplanowanych przedsięwzięć, przy założeniu oczywiście, iż mamy wystarczająco silne i uzasadnione przekonanie o dobrej jakości samego planu. Jest tu więc, jak widać jeden z powodów wywołujących potrzebę prawidłowego procesu planowania. Przykładowo kryteriami tymi mogą być zmiany wyrażające się: redukcją zatrudnienia, sprzedażą zbędnych składników majątkowych, wycofywaniem się z produkcji nieopłacalnych wyrobów, ograniczeniem poziomu nieprawidłowych zapasów, lub inne. Warto zwrócić tu uwagę, iż ten sam skutek, np. redukcja zatrudnienia, oceniany może być raz pozytywnie (z ekonomicznego punktu widzenia), innym razem negatywnie (ze społecznego punktu widzenia), co

---

<sup>1</sup> Borowiecki R.: Podstawy systemu oceny przedsiębiorstwa restrukturyzowanego. Przegląd Organizacji, 1996, nr 12;

bardzo wyraźnie uwypukla względność ocen i pogłębia trudność ich dokonywania<sup>1</sup>.

Również w fazie projektowo wdrożeniowej procesu restrukturyzacji wobec braku wielu istotnych skutków końcowych owego procesu w ocenach wykorzystywać należy wachlarz kryteriów wskazujących na stopień skuteczności przygotowania i wdrażania poszczególnych, konkretnych przedsięwzięć (modernizacja maszyn i urządzeń oraz technologii wytwarzania, opanowanie produkcji i skuteczne wprowadzanie na rynek nowego wyboru, uproszczenie struktury organizacyjnej, itd.).

Struktura rodzajowa uwzględnionych w ocenie kryteriów oraz przypisanie im znaczenie (ranga, waga) zależęć powinny od struktury rodzajowej i ważności celów i zadań restrukturyzacji. W ocenach bieżących będą to cele i zadania pośrednie, cząstkowe, zaś w ocenach ex post – cele końcowe procesu restrukturyzacji silnie korespondujące z celami przedsiębiorstwa.

Rozstrzygnięcie problemu doboru struktury rodzajowej i ilości kryteriów oceny w poszczególnych jej etapach (związanych z etapami procesu restrukturyzacji) jest zadaniem tyle trudnym, co ważnym, ale nie jedynym w zakresie kształtowania właściwego systemu oceny. Kolejne zadania w tym zakresie to dobór i właściwe zastosowanie metod i technik oceny, co w warunkach ich wielokryterialności i trudności w pomiarze zmian również nie jest łatwe. Jednoznaczność wyboru kryteriów (ich struktury i hierarchii) jest istotnym czynnikiem dyscyplinującym dalszą część procesu oceny, co jest szczególnie istotne, gdy ograniczamy się tu do zastosowania najmniej sformalizowanej metody opisowej. Jednoznaczność wyboru struktury i hierarchii kryteriów jest też podstawowym warunkiem możliwości i prawidłowości zastosowania jednej z grupy metod punktowych, metod zasługujących w interesującym nas obszarze na szczególną rekomendację.

Niezależnie od właściwego doboru rodzaju i hierarchii kryteriów oceny oraz metod oceny ważnym zagadnieniem z punktu widzenia jej poprawności jest prawidłowa identyfikacja i pomiar pośrednich i końcowych skutków realizacji procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa. Chodzi o to, by przypisać procesowi restrukturyzacji te zmiany obserwowanych cech – kryteriów, które są rzeczywiście wynikiem owego procesu. Problem polega na tym, że większość owych cech, zwłaszcza w obszarze końcowych skutków restrukturyzacji, zmienia się pod wpływem wielu różnych czynników, w tym także takich, które z restrukturyzacją nie mają nic wspólnego. W takich warunkach istnieje łatwość manipulowania wynikami oceny, tzn. przypisywania procesowi restrukturyzacji skutków, których on nie powoduje bądź nie przypisywania skutków, które są następstwem owego procesu. Manipulowanie takie jest zamierzonym wypaczeniem wyniku oceny, leżącym w interesie oceniającego. Chcąc się przed nim chronić warto zadać sobie pytanie czy i dlaczego oceniający może być

---

<sup>1</sup> Kowalczuk-Jakubowska D., Malewicz A.: Restrukturyzacja jako technika ratowania, i rozwoju przedsiębiorstwa, IOPM, Warszawa 1994;

zainteresowany takim wypaczeniem, a w niektórych przypadkach należałoby do dokonania oceny zaangażować niezależnego eksperta<sup>1</sup>.

Podobne błędy na tle nieprawidłowego identyfikatora i przypisywania skutków restrukturyzacji występować mogą także w sposób niezamierzony z takich np. przyczyn jak niekompetencja bądź brak należytej staranności ze strony oceniającego.

Dotychczasowe rozważania odnoszące się do zastosowań wyników oceny oraz jej wpływu na efektywność procesu restrukturyzacji koncentrowały się na ocenach wewnętrznych wykonywanych w ramach przedsiębiorstwa dla własnych potrzeb.

Należy jednak podkreślić, iż duże znaczenie dla wielu podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa (dostawców, odbiorców, banków, instytucji ubezpieczeniowych, itd.) mają zewnętrzne oceny procesu restrukturyzacji. Tutaj występują podobne do wyżej opisanych problemy i warunki osiągania poprawności ocen.

Wyniki ocen zewnętrznych są dlatego tak istotne, że od nich zależą liczne decyzje partnerów gospodarczych przedsiębiorstwa dotyczące zakresu i form współpracy, zaangażowania kapitałowego, itd., o istotnym znaczeniu dla ich egzystencji, a także istotne dla samego przedsiębiorstwa i efektywności realizacji procesu restrukturyzacji.

Praktyka dostarcza licznych przykładów błędnych ocen procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw i ich negatywnych skutków. Tak np. często zdarza się, iż przedsiębiorstwo realizujące proces restrukturyzacji w ramach postępowania ugodowego bądź układowego, w wyniku błędnej oceny przebiegu i skutków owego procesu, otrzymuje ze strony wierzycieli dodatkowe wsparcie, które wbrew ich przypuszczeniom i intencjom nie jest w stanie uchronić jego egzystencji. Ale nie mniej chyba liczne są przypadki odwrotne, tzn. polegające na tym, iż błędna ocena przebiegu i skutków procesu restrukturyzacji przedsiębiorstwa i jego perspektyw ze strony wierzycieli nadmiernie powstrzymuje ich przed udzieleniem niezbędnej pomocy, co w konsekwencji owocuje upadkiem przedsiębiorstwa i utratą przez nich wszystkich wierzytelności<sup>2</sup>.

### **3. Zakończenie**

Ważnym efektem doświadczeń i dotychczasowej praktyki przeobrażeń strukturalnych polskich przedsiębiorstw jest świadomość wieloaspektowego podejścia do programowania i realizacji wszelkiego rodzaju zmian o charakterze restrukturyzacji. Wielość i różnorodność zagadnień składających się bowiem na zarządzanie przedsiębiorstwem, wielość czynników i różny ich mechanizm działania powodują często dysharmonię między dążeniami przedsiębiorstwa i postrzeganymi potrzebami a możliwościami skutecznej i efektywnej restrukturyzacji na określonych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa. Z tych też względów podjęcie przedsięwzięć restrukturyzacyjnych w odniesieniu do różnych

---

<sup>1</sup> Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE - TNOiK. - KNOiZ PAN - PSB, Kraków 1997

<sup>2</sup> Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE - TNOiK. Kraków 1994;

sfer i dziedzin działalności przedsiębiorstwa wymaga odpowiedniego ich przygotowania oraz precyzyjnego sformułowania celów i założeń skorelowanych z realiami gospodarczymi i odpowiadających kryteriom faktycznej przydatności w konkretnym przedsiębiorstwie. Tylko wywczas -jak wynika z dociekań zawartych w referacie - restrukturyzacja przedsiębiorstw nie będzie celem samym w sobie, lecz środkiem do celu jakim jest poprawa efektywności gospodarowania i uzyskanie przez niego lepszej pozycji strategicznej na rynku<sup>1</sup>,

Wypada jeszcze raz podkreślić doniosłość prawidłowego oceniania procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw dla ich efektywności zarówno w systemie ocen wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Aby taką prawidłowość ocen osiągnąć ważne są właściwe intencje, ale też spełnienie podstawowych warunków metodologicznej racjonalności ocen w zakresie doboru kryteriów oraz identyfikacji skutków. Poczynione wyżej uwagi mogą przyczynić się do spełnienia owych warunków.

#### **Literatura:**

1. Borowiecki R.: Podstawy systemu oceny przedsiębiorstwa restrukturyzowanego. Przegląd Organizacji, 1996, nr 12;
2. Kowalczyk-Jakubowska D., Malewicz A.: Restrukturyzacja jako technika ratowania, i rozwoju przedsiębiorstwa, IOPM, Warszawa 1994;
3. Restrukturyzacja a konkurencyjność przedsiębiorstw, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE - TNOiK. - KNOiZ PAN - PSB, Kraków 1997;
4. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji rynkowej, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE - TNOiK. Kraków 1994;
5. Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE - TNOiK. Kraków 1996.

## **ODPOWIEDZIALNE DZIAŁANIE JAKO NORMA REGULUJĄCA ZACHOWANIA INŻYNIERÓW W PRZEDSIĘBIORSTWACH.**

*Bożena Sztumska*

*Politechnika Częstochowska, Polska*

### **1 Ukazanie problemu**

Rozwój dziejów myśli ludzkiej uświadamia nam, że działania gospodarcze wynikające z aktywności człowieka oraz wszelkie decyzje podejmowane ze względów ekonomicznych, organizacyjnych, technicznych mają swój aspekt etyczny. Dotyczy to również ludzi pracujących w określonych zawodach, wykonujących swoje zadania ze świadomością właściwych kryteriów etycznych.. Każdy człowiek posiada pewien własny zbiór wartości i system norm, które wskazują w jaki sposób powinien postępować w życiu codziennym i w pracy zawodowej.

---

<sup>1</sup> Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw, Opr. i red. naukowa R. Borowiecki, AE - TNOiK. Kraków 1996