

Stanisław M. Szukalski***USŁUGI DORADZTWA BIZNESOWEGO –
REFLEKSJE Z PERSPEKTYWY KONSULTANTA****Streszczenie**

W artykule omówiono istotę i cechy usług doradczych, zwrócono także uwagę na psychologiczne determinanty decyzji menedżerów związanych z korzystaniem z usług doradczych oraz warunki kształtujące prawidłową relację biznesową pomiędzy stronami. Artykuł składa się z czterech części merytorycznych. Pierwsza poświęcona jest istocie i cechom usług doradczych. Kolejny fragment dotyczy identyfikacji psychologicznych barier menedżerów przed korzystaniem z usług konsultanta biznesowego. W trzeciej części omówiono warunki kształtujące prawidłową relację biznesową pomiędzy stronami usług doradczych. W ostatnim punkcie zwrócono uwagę na bariery w usługach dotyczących projektów innowacyjnych.

Słowa kluczowe: usługi doradcze, konsulting, innowacyjność

Wprowadzenie

Usługi doradztwa biznesowego są szczególnym rodzajem usług, w których partnerzy – klient i doradca – podejmują współpracę w określonej sytuacji gospodarczej tego pierwszego. Klient decyduje się na skorzystanie z profesjonalnych usług wtedy, kiedy dostrzega konieczność uzyskania pomocy ze strony niezależnego profesjonalisty. Doradca zaś zobowiązuje się do wykonania ekspertyzy mającej rozwiązać określony problem, z jakim spotkał się zlecający. Zakres

* Stanisław M. Szukalski, dr hab. prof. UŁ, Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, e-mail: sszukalski@uni.lodz.pl

przedmiotowy usług jest bardzo szeroki. Menedżerowie czy właściciele firm korzystają z usług doradczych, gdy napotykają problemy związane z przeprowadzeniem zmian w przedsiębiorstwie, kiedy poszukują nowych impulsów rozwojowych, rozwiązań innowacyjnych, gdy muszą rozwiązać problemy organizacyjne, pojawiają się potrzeby szkoleniowe, a także konieczne jest znalezienie źródeł finansowania itp.

Prawidłowe stosunki pomiędzy stronami w trakcie realizacji usługi doradczej zależne są od wielu czynników natury formalnej (prawidłowa umowa), faktycznych relacji w trakcie trwania usługi, siły psychologicznych barier występujących po stronie usługobiorcy oraz modelu realizacji usługi po stronie doradcy. Tym problemom poświęcono niniejszy artykuł, który powstał on w oparciu o ponad dwudziestoletnie doświadczenia autora jako konsultanta biznesowego oraz wywiady przeprowadzone w latach 2010–2014 z właścicielami przedsiębiorstw oraz menedżerami z sektora małych i średnich przedsiębiorstw w trakcie realizowanych projektów i aplikowania o nie. Stąd wyniki nie mają charakteru danych statystycznych pozyskanych w trakcie ilościowych badań celowych na wybranej próbie, są natomiast zbiorem refleksji, uogólnień i ocen własnych autora i jako takie mogą stanowić impuls do dyskusji na ten temat.

1. Istota i cechy usług doradczych w biznesie

Usługi doradcze to zawodowa działalność polegająca na oferowaniu przez specjalistów posiadających ekspercką wiedzę w określonej dziedzinie pomocy przedsiębiorcom mającej na celu rozwiązywanie napotykanym przez nich problemów. Istotą relacji pomiędzy stronami jest to, iż doradca-konsultant zostaje wynajęty na określony czas do rozwiązania określonego problemu. Inaczej mówiąc, konsulting¹ gospodarczy to „forma zapewniania pomocy dotyczącej zawartości, procesu i struktury zadania bądź serii zadań, w przypadku których konsultant nie jest właściwie odpowiedzialny za wykonanie konkretnego zadania, lecz pomaga tym, którzy są obarczeni taką odpowiedzialnością”². Konsultanci świadczący usługi doradcze, chyba że umowa przewiduje inaczej, nie decydują o implementacji rozwiązań, nie mają także bezpośrednich uprawnień w zakresie decydowania o zmianach czy ich wprowadzania, nie podejmują decyzji w imieniu menedżerów. Odpowiedzialność wynikająca ze skorzystania z tych

¹ Pojęcia doradztwo i konsulting używamy zamiennie – wyjaśnienie niżej.

² Por. F. Steele, *Consulting for Organizational Change*, Massachusetts Press, Amherst 1975, s. 3.

porad ciąży na kliencie. Natomiast na konsultantach ciąży odpowiedzialność za jakość ich porad. W literaturze mamy dwa podejścia do konsultingu i doradztwa. Pierwsze traktuje te pojęcia jako tożsame, drugie definiuje je odmiennie. W tym drugim podejściu konsulting jest pojęciem szerszym niż doradztwo, co wynika z kompleksowego podejścia do klienta i problemów, z jakimi się on spotyka w trakcie prowadzenia biznesu. Doradztwo zaś oznacza pomoc w konkretnym w rozwiązaniu danego problemu. „Mały słownik języka polskiego” podaje, że konsulting i doradztwo to synonimy³. W statystyce usługi konsultingowo-doradcze zaliczane są do usług profesjonalnych⁴. Zdecydowanie inaczej interpretuje te dwa pojęcia J. Koszałka⁵, rozpatrując je w kontekście doradztwa innowacyjnego dla przedsiębiorstw sektora MSP. Konsultant udziela odpowiedzi na pytania klienta, proponując mu rozwiązanie problemu zgodnie z wiedzą i kompetencjami, doradca współpracuje z klientem, pomagając mu zrozumieć problem i poszukując z nim sposobów jego rozwiązania⁶. Mimo tych subtelnych różnic w podejściu do problemu w opracowaniu pojęcie konsulting i doradztwo traktujemy tożsamo, co wynika z przedmiotu rozważań. Bez względu na to, jak zdefiniujemy problem, przy wszystkich subtelnościach definicyjnych usługi charakteryzują się pewnymi cechami. Po pierwsze, to niezależność, która oznacza, iż doradca (konsultant) musi dokonać obiektywnej oceny danego problemu w sposób niezależny i obiektywnie zalecić klientowi kierunek działania. Owa niezależność przejawia się w kilku aspektach. Można mówić o niezależności: technicznej, finansowej, emocjonalnej, administracyjnej, politycznej. „Niezależność techniczna oznacza, że konsultant ma prawo do formułowania opinii technicznej i służenia poradą niezależnie od tego, w co wierzy klient, co życzy sobie usłyszeć. Nawet w przypadku ścisłej współpracy konsultant musi być w stanie kształtować i prezentować własne niezależne wnioski i zalecenia”⁷. Niezależność finansowa oznacza, że doradca nie czerpie zysków z działań podjętych przez klienta będących następstwem prowadzonej ekspertyzy. Niezależność finansową powinny gwarantować

³ Zob. *Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, PWN, Warszawa 1968 s. 120, 297.

⁴ Zob. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), DzU z 2007 r., nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r., nr 59, poz. 489. O usługach profesjonalnych szerzej piszą: S. Flejterski, S. Panasiuk, A. Perenc, G. Rosa, *Współczesna ekonomia usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

⁵ J. Koszałka, R. Sluismans, *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Gdańsk, Blizen 2011, s. 29.

⁶ *Ibidem*, s. 29.

⁷ M. Kubr, *Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji*, materiał powielony opublikowany przez Stowarzyszenie Doradców Gospodarczych (2000).

doradcy umowa i honorarium za usługę. Również dalsza współpraca z klientem nie powinna wpływać na obiektywizm porad udzielanych w trakcie pracy nad bieżącym projektem.

Niezależność administracyjna oznacza, że doradca nie podlega decyzjom administracyjnym klienta, bo nie jest elementem jego struktury organizacyjnej. Bardziej skomplikowana sytuacja powstaje, gdy mamy do czynienia z konsultingiem wewnętrznym. Powstaje wtedy problem zakresu niezależności zdefiniowanego w momencie zlecenia usługi doradztwa bądź wydzielenia go na czas realizacji zadania ze struktury organizacyjnej. Niezależność polityczna oznacza, że ani kierownictwo przedsiębiorstwa, ani inni przedstawiciele firmy, nie mogą formalnie wpływać na doradcę, wykorzystując kontakty polityczne czy członkostwo w partii politycznej lub tym podobnych działań. Niezależność emocjonalna oznacza, że konsultant zachowuje dystans bez względu na swoje sympatie, przyjaźnie czy innego rodzaju związki emocjonalne, które miały miejsce w momencie rozpoczęcia pracy nad zadaniem lub rozwinęły się w jej trakcie⁸.

Po drugie, cechą usług jest ich czasowość. Klient zwraca się do doradcy o pomoc przez określony czas i oczekuje jej w określonej dziedzinie, w formie ekspertyzy, analizy, projektu. Doradca oddaje do dyspozycji klienta swój czas, poświęca swoją uwagę danemu problemowi, wykonuje powierzone mu zadanie i opuszcza przedsiębiorstwo.

Po trzecie, usługi doradcze są formą biznesu (z wyjątkiem usług świadczonych przez jednostki non profit lub dotowane przez instytucje czy fundusze celowe), czyli usługa doradcza jest przedsięwzięciem finansowym, które musi być zaakceptowane przez zleceniodawcę i doradcę, zaś cena usług musi pokryć poniesione przez konsultanta koszty i gwarantować zysk firmie doradczej.

Po czwarte, doradca nie jest w stanie przejąć problemu, a jego obecność w przedsiębiorstwie nie odciąży klienta od odpowiedzialności decyzyjnej i jej konsekwencji. Doradca biznesowy może zapewnić opinię w określonym temacie, dokonać diagnozy, opracować propozycje rozwiązań, przeprowadzić szkolenie, ale decyzje co do wykorzystania wyników jego pracy i implementację rozwiązań musi wziąć na siebie klient. W sytuacji gdy dotychczasowy doradca bierze udział w implementacji rozwiązań powstałych w wyniku realizacji usługi doradczej, mamy do czynienia z konsultingiem zarządczym i wtedy może on przyjmować różne formy organizacyjne, ale wówczas trudno mówić o czystym doradztwie, a raczej o działaniach przedsiębiorczych prowadzonych wspólnie

⁸ Por. *ibidem*.

z dotychczasowym klientem doradcy. Jeśli chodzi o formy organizacyjno-prawne, to spektrum rozwiązań jest bardzo szerokie – od *venture capital*, po kontrakty menedżerskie. W ich ramach doradca podejmuje się zarządzania, ale wówczas przestaje być doradcą, a staje się częścią organizacji, której dotychczas doradzał. Szczególnym rodzajem doradztwa w fazie wdrażania rozwiązania może być umowa *stand by*, polegająca na tym, że doradca jest gotowy do doradzania przez określoną liczbę godzin w miesiącu i wtedy służy radą menedżerowi. Jednakże także wtedy właścicielem problemu i konsekwencji decyzji pozostaje menedżer (właściciel) firmy.

Rynek usług konsultingowych w ostatnich dwudziestu latach rozwinął się niezwykle dynamicznie, dotyczy to zarówno firm funkcjonujących w dojrzałych gospodarkach Europy Zachodniej, jak i w krajach Europy Wschodniej⁹. Związane jest to z wysokim stopniem skomplikowania procesów gospodarczych, a w szczególności z serwicyzacją sektorów produkcyjnych, internacjonalizacją działalności gospodarczej, wzrostem konkurencyjności na globalnych rynkach, nową organizacją biznesu (powstawaniem centrów usług), dyfuzją postępu technicznego. Oznacza to, że prowadzenie pewnych rodzajów działalności wymaga stosowania wysoce skomplikowanych procedur bądź działania w bardzo skomplikowanych strukturach, a także korzystania z pomocy zewnętrznej świadczonej przez podmioty wyspecjalizowane w danej dziedzinie. W krajach, w których nastąpiło odejście od gospodarki centralnie sterowanej na rzecz rynkowej filozofii działania, usługi doradztwa biznesowego rozwinęły się ze szczególną siłą. Przyczyniło się do tego również wejście wielu krajów z tego obszaru do struktur unijnych oraz swoboda działalności gospodarczej, która dotyczy także usług doradztwa.

Warto podkreślić, iż rynek usług doradczych jest wyraźnie spolaryzowany. Z jednej strony mamy wielkie firmy doradcze, z usług których korzystają duże przedsiębiorstwa, korporacje, co daje im gwarancje poprawności wykonanej usługi¹⁰. Wynika to z globalnej filozofii działania korporacji. Szansa na

⁹ Rynek usług konsultingowych jest dziś rynkiem globalnym. Według organizacji FEACO (*The European Federation of Management Consultancies Associations*) rynek konsultingu w zakresie zarządzania (doradztwo i konsulting, rozwój i integracja systemów z wyłączeniem oprogramowania, outsourcing usług, pozostałe) wart jest około 100 mld euro (dane dotyczą 2012 r.), a w 1998 r. jego wartość wyniosła 24,5 mld euro. Jakkolwiek szacowano te wyniki, to ważna jest dynamika wzrostu rynku, który zwiększył się w latach 1998–2012 czterokrotnie, w stosunku do 1996 r. prawie sześciokrotnie (586%). Średnioroczna stopa wzrostu rynku w latach 1999–2012 wyniosła 12,65%, przy ujemnej stopie w latach 2002 (–25%) i 2009 (–5%). Cyt. za: *Survey of the European Management Consultancy 2011/2012*, December 2012, s. 8.

¹⁰ Globalne firmy typu: Accenture, IBM Global Business Services zatrudniają powyżej 100 tys. konsultantów. Cyt. za J. Zysnarski, *Rynek usług doradczych 2013 – strategia i zarządzanie*, Doradca Consultants, Gdynia 2013, s. 13.

współpracę małych firm z branży doradczej z dużymi podmiotami jest niewielka, chyba że w kooperacji przy realizacji projektu doradczego jako podwykonawca dużej firmy konsultingowej. Na drugim biegunie mamy małe firmy konsultingowe, których oferta skierowana jest do przedsiębiorstw sektora MSP. Tutaj współpraca między podmiotami z biznesowego punktu widzenia występuje w dwóch sytuacjach. W pierwszej chodzi o doradztwo o charakterze ofensywnym, czyli gdy zleceniodawca podejmuje inicjatywę w obszarze inwestycji rozwojowych. Sprawę traktuje się zadaniowo, trzeba napisać biznes plan, który pozwoli uzyskać kredyt. Rzadziej oczekuje się od doradcy właściwego doradztwa w obszarze wyboru źródeł finansowania, porównania i oceny korzyści z tytułu finansowania przedsięwzięcia za pomocą leasingu, kredytu, które dają możliwość uzyskania różnych korzyści (podatkowej czy innej). Aparat księgowy zatrudniony w firmach najczęściej nie jest przygotowany do nowych niestandardowych zadań związanych np. z kredytem inwestycyjnym, dotacją itp. Firma doradcza ma w tej kwestii zazwyczaj dużo większe doświadczenie, którym może się podzielić. Szczególnym rodzajem doradztwa jest doradztwo w dziedzinie innowacji, kiedy trzeba zdiagnozować firmę, wypracować strategię rynkowego działania, zdefiniować mocne i słabe strony firmy, określić możliwe rozwiązania i sposoby ich finansowania.

Jeśli chodzi o drugą wspomnianą sytuację, to jest nią defensywa, czyli moment, w którym firma ma kłopoty i potrzebuje pomocy, aby z nich wyjść (oddłużenie, postępowanie upadłościowe, restrukturyzacja długu itp.). Doradca może wtedy wskazać najbardziej korzystne drogi pozbycia się długu, zmniejszenia uciążliwości z nim związanej, może przeprowadzić przez procedurę oddłużenia i negocjacji z wierzycielami.

2. Relacje między stronami procesu doradczego. Psychologiczne czynniki determinujące korzystanie z usług doradczych

Czynniki determinujące korzystanie z usług doradczych w głównej mierze mają charakter ekonomiczny (dostępność środków na sfinansowanie usługi), ale nie bez znaczenia są także czynniki natury psychologicznej, które determinują charakter relacji z konsultantem, ogólny poziom wiedzy ekonomicznej właścicieli firm, strategiczna wizja biznesu lub silna potrzeba jej stworzenia. Młodzi przedsiębiorcy, którzy zaczynają przygodę z biznesem, mają zazwyczaj ograniczone zasoby, brak im także doświadczenia i wykształcenia ekonomicznego, a środki na doradztwo uważają za zbędne, bo nie widzą bezpośredniego związku

z budowaniem firmy, chyba że pochodzą one ze z dotacji lub otrzymują usługi doradcze bezpłatnie. W większości przypadków nie potrafią budować strategii firmy w dłuższej perspektywie, brak im umiejętności planowania strategicznego, które zbliżyłoby ich do sukcesu. Problemem jest tu brak wiedzy, doświadczenia i środków. Inną grupą są klienci, którzy nie rozumieją, że tylko podążanie za zmianą pozwoli firmie rozwijać się. Sami nie chcą się uczyć i boją się nowego. Dla nich innowacje to koszt, a nie szansa na poprawę sytuacji i rozwój. Zaledwie nieznaczna grupa klientów (może 5%), z którymi miałem okazję współpracować jako doradca, rozumiało potrzebę budowania długookresowej strategii i oczekiwało takiej pomocy. Inaczej mówiąc, barierą w kontaktach bardzo często jest brak jasno zdefiniowanego celu biznesu lub traktowanie doradztwa jako działania, które pozwoli dotrzeć do zasobów (głównie finansowych). Warto też zwrócić uwagę na inne czynniki kształtujące relacje z doradcą, które praktycznie można by określić jako bariery, a które menedżerowie/właściciele firm mogą postrzegać jako zagrożenia dla siebie, dla swojej pozycji w przedsiębiorstwie. Najważniejsze z nich to:

1. Obawa menedżera lub właściciela przedsiębiorstwa o to, że korzystając z usługi doradczej, odkrywa swoje tajemnice i oddaje sprawy firmy w „obce” ręce, mimo iż czuje on potrzebę spojrzenia z zewnątrz na powstały problem. Jest to przyczyną niekorzystania z usług lub niewłaściwej współpracy (np. niechętnie udostępnianie danych, odmienne postrzeganie problemu będącego przedmiotem doradztwa).
2. Obawa, iż zlecając rozwiązanie problemu doradcy, menedżer traci nad nim kontrolę, co traktuje jako swoje osobiste ryzyko, szczególnie gdy sam nie czuje się pewnie, a problem z którym przyszło mu się zmierzyć, go przerasta.
3. Obawa menedżera-właściciela o to, by korzystając z doradcy, nie być postrzeganym jako osoba niekompetentna, której trzeba sugerować rozwiązania, co podwładni mogą odebrać jako fakt, że dotychczasowe zarządzanie było niewystarczająco kompetentne.
4. Obfitość ofert na nie zawsze odpowiednim poziomie merytorycznym, którymi zasypywane są skrzynki mailowe, rodzą niepewność, co do jakości doradców. Do tego dochodzą trudności w technicznej ocenie doradców przy mnogości ofert.
5. Czasami wcześniejsze doświadczenia z pracy z konsultantami, składającymi wiele nie zawsze spełnionych obietnic, powodują sceptyczne

- podejście do kolejnych obietnic. Obawa, że doradcy będą próbowali sprzedać to, co mają, a nie to, czego potrzebuje zleceniodawca.
6. Przy założeniu, że doradcy są specjalistami w danym obszarze, czasami zleceniodawca obawia się, że będzie traktowany „z góry”, jako osoba mniej kompetentna albo wręcz ignorant¹¹.
 7. W przypadku innowacyjnych projektów obawa o powodzenie projektu. O to, czy zainwestowane środki zwrócą się.

Powyższe obawy dotyczą głównie konsultantów zewnętrznych, ale także w pewnym zakresie doradców wewnętrznych. Konsultant zewnętrzny jest osobą spoza struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa i nie stanowi części jego systemu czy personelu. Konsultant wewnętrzny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie i ma przeprowadzić interwencję, jednak z punktu widzenia jednostek organizacyjnych jest elementem zewnętrznym.

Z przedstawionego rejestru wynikają także jednoznacznie warunki determinujące powodzenie projektu doradczego. Ważną cechą relacji doradca–klient jest odpowiednia komunikacja między stronami i dobrze dobrana grupa docelowa, do której doradcy kierują swoją ofertę usług. Menedżerowie często narzekają, iż otrzymują ogromne ilości ofert drogą mailową, co powoduje ich irytację i zaniechanie korzystania z takich usług. Podstawą dobrej komunikacji doradcy z klientem jest jego reputacja, profesjonalizm, sprawność i elastyczność.

3. Warunki powodzenia projektu realizowanego w ramach usługi doradczej

Przedstawione wyżej obawy menedżerów i właścicieli firm związane z korzystaniem z doradztwa biznesowego lub niewłaściwe zrozumienie istoty konsultingu gospodarczego można zmniejszyć przez odpowiednie modelowanie projektu doradczego przez strony. Powodzenie doradztwa zależy od wielu czynników leżących zarówno po stronie klienta, jak i wykonawcy. Podstawą prawidłowych relacji między stronami w trakcie realizacji usługi jest wzajemne zaufanie.

Przede wszystkim powodzenie projektu konsultingowego zależy od jasno zdefiniowanego problemu, będącego powodem, dla którego zaproszono konsultanta do współpracy. Konieczność jasnego określenia problemu doradczego wynika z faktu, iż strony mogą ów problem postrzegać zupełnie inaczej, szczególnie gdy chodzi o skomplikowane zadania związane z zarządzaniem. Przy prostych

¹¹ Zob. także D. Maister, *Managing the Professional Service Firm*, The Free Press, New York 1993, s. 113.

zleceniach typu „poszukanie źródeł finansowania i sporządzenie biznesplanu” na ogół nie ma trudności ze zdefiniowaniem usługi doradczej, ale przygotowanie przedsiębiorstwa do zarządzania procesowego i outsourcingu wymaga bardzo precyzyjnego określenia zadania oraz warunków związanych z jego realizacją. W zakres usług może wchodzić bowiem analiza strategiczna firmy, analiza potrzeb, ocena dostawców usług, metodyka tranzykcji usług do usługodawcy itd. Podobnie jest w przypadku usług o wysoce innowacyjnym charakterze, które wymagają również analizy strategicznej określenia zapotrzebowania na innowacje, projektowania przedsięwzięć innowacyjnych itd.¹² Stąd zlecający prace powinien zdefiniować zakres pomocy, określić swój punkt widzenia w tej kwestii i odpowiednio ująć go w umowie na wykonanie usług. Konieczna jest więc wymiana poglądów, jak strony postrzegają problem, którego dotyczy usługa, jakie zobowiązania bierze na siebie konsultant. Nieprecyzyjne zdefiniowanie problemu doradczego może być podstawą niezadowolenia klienta oraz jego złej oceny usługi konsultingowej. Nie powinno się zatrudniać konsultanta, póki nie zostanie sformułowany cel jego zatrudnienia, a także opisany problem. Wybór doradcy i podpisanie umowy powinno być poprzedzone odpowiednio sformułowanym zapytaniem ofertowym, w którym należy sprecyzować problem, wymagania operacyjne projektu i zakres działań, profil dostawcy usługi, warunki bezpieczeństwa procesu.

Drugim istotnym krokiem jeśli chodzi o przygotowanie do realizacji usługi doradczej, jest określenie, jak ma wyglądać rezultat pracy doradcy. Przedmiotem ustaleń konsultanta i klienta powinno być to, jaką mają mieć formę oraz, ewentualnie, czy konsultant będzie brał udział w implementacji projektu i na jakich zasadach (to może być przedmiotem odrębnej umowy).

Kolejnym elementem jest określenie ról i zakresu współpracy zleceniodawcy i doradcy, zdefiniowanie wzajemnych relacji, zakresu uczestnictwa w realizacji zadania personelu firmy. Jest to istotne z punktu widzenia przygotowania niezbędnych informacji dla konsultanta, który by prawidłowo wykonać zadanie, musi mieć dostęp do informacji. Konsultant bez udziału klienta może mieć problem z prawidłową realizacją zadania doradczego. Odmowa lub utrudnianie dostępu do informacji burzy zasady dobrej współpracy i stawia pod znakiem zapytania powodzenie usługi doradczej. Opór przed udzielaniem informacji na temat przedsiębiorstwa musi być traktowany jako niezrozumienie istoty konsultingu i niechęć do współpracy. Obawa o dane może być rozwiana zapisem o klauzuli

¹² Zob. J. Koszałka, R. Sluismans, *op. cit.*

poufności. Elementem mieszczącym się w obszarze wzajemnych relacji i współpracy jest to, iż podejście do tematu powinno być elastyczne, co pozawala na modyfikację realizacji zadania, gdy wystąpią zmuszające do niej okoliczności. Czasem niezbędne są pewne modyfikacje, które także powinna przewidywać umowa. Niedocenianie roli prawidłowych relacji pomiędzy stronami może skutkować niepowodzeniem projektu.

Czwarty problem wymagający sprecyzowania to forma prezentacji wyników – czy ma to być raport z rekomendacjami, projekt, prezentacja i omówienie wyników itp.

Ostatni warunek powodzenia usługi doradczej to praktyczna realizacja projektu. Na ogół rola doradcy w procesie aplikacji wyników opiera się na założeniu, iż to klient jest „właścicielem” problemu i jego rozwiązania, konsultant o ile uczestniczy w implementacji rozwiązań, czyni to na podstawie określonej umowy, również czasowo. Tutaj jednak utożsamianie się doradcy z rozwiązaniem będzie miało naturę racjonalną (proponuje rozwiązanie) i emocjonalną (włożona wcześniej praca ma skutkować czymś nowym). Uczestnictwo doradcy w fazie realizacji projektu może być częścią umowy lub kolejną jej odsłoną. Pamiętać należy wcześniej zgłoszone zastrzeżenia, iż zmienia się wówczas status czystego doradcy na doradcę biorącego udział w działaniach przedsiębiorczych wspólnie z klientem. Tutaj najważniejszą rzeczą jest wzajemne zaufanie, a głównie zaufanie do konsultanta, które jest warunkiem powodzenia w procesie doradczym. Oczywiście będzie ono zależało od zaangażowania konsultanta w rozwiązanie problemu, identyfikowania się z nim i nietraktowania klienta jako źródła dochodów, a także przedstawienia odpowiedniego rozwiązania.

Pamiętać należy, że mimo iż przedmiotem umowy doradczej mogą być firmy (firma konsultingowa i przedsiębiorstwo korzystające z jej usług), to jednak realizacja zadania zawsze opiera się na personalnym kontakcie klient–doradca. To oznacza, iż odbywa się ona w sferze oddziaływania czynników psychologicznych, emocjonalnych, a więc wykonanie usługi wykracza poza suche zapisy umowy, które nie zawsze gwarantują wykonanie danej usługi bez nawiązywania odpowiednich relacji między stronami, mimo wszystkich zastrzeżeń sformułowanych wcześniej dotyczących niezależności i bezstronności wykonawcy usługi doradczej.

4. Usługi doradcze w obszarze innowacyjnych przedsięwzięć – bariery

Doradztwo w zakresie strategii innowacyjnego rozwoju jest szczególnie wrażliwe ze względu na to, iż dotyka bezpośrednio strategii firmy. Doradca wspiera proces kształtowania i rozwoju strategii faktycznie realizowanej przez przedsiębiorcę. Stąd oczekiwania wobec doradcy są duże. Chodzi tutaj o oczekiwania natury psychologicznej (wsparcie w poszukiwaniu rozwiązania, zrozumienie problemu przez doradcę), informacyjnej (poszukuje wiedzy na temat innowacji, wyboru i selekcji pomysłów, oceny efektywności i wielkości nakładów), dostępu do kontaktów i zasobów (finansowanie). Dlatego od doradcy wymaga się wysokich kompetencji merytorycznych, umiejętności interpersonalnych, specjalistycznej wiedzy dotyczącej analizy procesów, znajomości zasad zarządzania, doświadczenia praktycznego.

Na podstawie przeprowadzonych wywiadów z właścicielami i menedżerami przedsiębiorstw sektora MSP można wyprowadzić kilka wniosków. Po pierwsze, główne bariery w korzystaniu z usług doradczych (inne aspekty pomijamy w artykule), tkwią w czynnikach świadomościowo-kulturowych oraz czynnikach kompetencyjnych związanych z umiejętnościami w realizacji i zarządzania procesami innowacyjnymi¹³. Pomimo istnienia w Polsce wielu instytucji wsparcia innowacyjności, takich jak: parki technologiczne, inkubatory technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, fundusze kapitału załóżkowego, sieci aniołów biznesu, lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeń kredytowych, preinkubatory i akademickie inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki szkoleniowo-doradcze¹⁴, przedsiębiorcy z ograniczonym zaufaniem kierują się do tych instytucji, a przynajmniej czynią to w nie takim zakresie, jakby to mogło być. Nie zawsze przedsiębiorcy darzą zaufaniem młodych doradców w tych instytucjach, którzy mogą dostarczyć pewnego zakresu informacji, ale czasem brak doświadczenia biznesowego oraz zarządczego czyni ich mniej wiarygodnymi w konfrontacji z problemami, przed jakimi stają przedsiębiorcy.

Po drugie, nadmierna formalizacja i biurokratyzacja mechanizmów wsparcia innowacyjności odstrasza przedsiębiorców od korzystania w większym zakresie z doradztwa, szczególnie gdy związane jest to z doradztwem na zasadach

¹³ Szerzej zob. *System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010, s. 6.

¹⁴ Zob. *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, red. A. Bąkowski, M. Marzewska, PARP, Warszawa 2012.

komercyjnych. A w przypadku usług świadczonych przez instytucje na zasadach non profit oceniane są przez menedżerów jako nieefektywne, biorąc pod uwagę efekty pomocy i nakład pracy, mitręgę związaną z gromadzeniem dokumentów, sporządzaniem niezliczonej ilości sprawozdań.

Po trzecie, firmy sektora MSP poszukują rozwiązań innowacyjnych i od doradcy oczekuje się czasem pomocy w kontaktach z sektorem nauki czy w pozyskaniu rozwiązań innowacyjnych. Dotykamy tutaj mechanizmów na styku nauki i biznesu oraz mechanizmów komercjalizacji wiedzy. Obawy o powodzenie projektów, o ich biznesowy efekt, wzmacnia dodatkowo słabe rozpoznanie potencjału innowacyjnego uczelni. Istniejąca struktura potencjału badawczego w Polsce oraz jego koncentracja w uczelniach, przy słabym zaangażowaniu przemysłu w badania w zakresie współfinansowania badań stosowanych, sprawia, że łatwiej jest imitować innowacje, co miało miejsce na dużą skalę po wejściu Polski do Unii Europejskiej¹⁵. Doradcy powinni pomóc pokonać strach menedżerów czy właścicieli przedsiębiorstw przed ryzykiem związanym z komercjalizacją wyników badań, transferem technologii, tworzeniem innowacyjnych przedsiębiorstw.

Po czwarte, systemy finansowania i wsparcia projektów innowacyjnych, także przez fundusze unijne, sprawiają, iż przedsiębiorcy z ostrożnością odnoszą się do tych inwestycji, od doradców oczekują przede wszystkim dostępu do kontaktów i zasobów.

Podsumowanie

Usługi doradcze w czystej formie powinny cechować się niezależnością (techniczna, finansowa, emocjonalna, administracyjna, polityczna). Ich właściwością jest określony czas trwania. Są formą biznesu. Doradca nie przejmuje problemu klienta i odpowiedzialności decyzyjnej związanej z prowadzeniem biznesu. Szczególnym przypadkiem jest sytuacja, gdy konsultant angażuje się z zarządzanie podmiotem, w tym wypadku mamy do czynienia z doradztwem zarządczym i wtedy może ono przyjmować różne formy organizacyjne – od rozwiązań *venture capital*, po kontrakty menedżerskie, w ramach których doradca podejmuje się zarządzania, ale wówczas przestaje być doradcą, a staje się częścią organizacji.

¹⁵ S.M. Szukalski, *Nienakładowe czynniki wzrostu innowacji w polskiej gospodarce*, w: *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki*, red. T. Rynarzewski, E. Mińska-Struzik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012 s. 166 i n.

Problemem w relacjach stron jest często: a) brak dostatecznej komunikacji i mentalne przygotowanie zarówno klientów, jak i doradców, b) brak dostatecznego przygotowania merytorycznego po stronie klientów, c) niezrozumienie istoty doradztwa (oczekiwanie, że doradca uwolni menedżera od problemu), d) obawy klientów natury psychologicznej (obawa, iż zlecając rozwiązanie problemu doradcy, menedżer traci nad nim kontrolę, że doradcy będą próbowali sprzedać to, co mają, a nie to, czego potrzebuje zleceniodawca, obawy wynikające z doświadczeń z pracy z konsultantami itp.)

Warunkami powodzenia projektu doradczego jest: odpowiednie zdefiniowanie problemu i zaakceptowanie go przez strony, określenie rezultatu pracy doradczej, określenie ról konsultanta i zleceniodawcy oraz wzajemnych relacji w fazie realizacji projektu doradczego, sprecyzowanie formy prezentacji wyników.

W obszarze doradztwa dotyczącego innowacji niezbędne jest efektywniejsze wykorzystanie istniejących instytucji wsparcia przez odbiurokratyzowanie mechanizmów innowacyjności, które często odstraszały przedsiębiorców przed korzystaniem w większym zakresie z doradztwa. Konieczne jest także usprawnienie mechanizmów transferu wiedzy z jednostek badawczych do przedsiębiorstw sektora MSP przy efektywnym wsparciu ze strony doradców biznesowych, przełamanie wielu barier świadomościowych, kompetencyjnych po stronie przedsiębiorców oraz instytucji sektora nauki.

Literatura

- Flejterski S., Panasiuk S., Perenc A., Rosa G., *Współczesna ekonomika usług*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Koszałka J., Sluismans R., *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, PARP, Gdańsk, Blizen 2011.
- Kubr M., *Konsulting zarządczy. Przewodnik po profesji*, materiał powielony opublikowany przez Stowarzyszenie Doradców Gospodarczych (2000).
- Maister D., *Managing the Professional Service Firm*, The Free Press, New York 1993.
- Mały słownik języka polskiego*, red. S. Skorupka, H. Auderska, PWN, Warszawa 1968.
- Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2012*, red. A. Bąkowski, M. Marzewska, PARP, Warszawa 2012.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 24.12.2007 r. w sprawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD), DzU z 2007 r., nr 251, poz. 1885 oraz z 2009 r., nr 59, poz. 489.
- Steele F., *Consulting for Organizational Change*, Massachusetts Press, Amherst 1975.
- System transferu technologii i komercjalizacji wiedzy w Polsce – siły motoryczne i bariery*, red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, Poznań–Łódź–Wrocław–Warszawa 2010.

Szukalski S.M., *Nienakładowe czynniki wzrostu innowacji w polskiej gospodarce*, w: *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki*, red. T. Rynarzewski, E. Mińska-Struzik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.

Zysnarski J., *Rynek usług doradczych 2013 – strategia i zarządzanie*, Doradca Consultants, Gdynia 2013.

BUSINESS CONSULTANCY SERVICES. CONSULTANTS REFLECTIONS

Summary

The author describes not only the idea and the features of business consultancy but also the psychological determinants of managers decisions related to using the services of business consultancy and the conditions that create the proper relationship between both sides. The last part regards problems related to innovative projects.

Keywords: consultancy services, consulting, innovativeness

Translated by Bartosz Szukalski