



## Wspomaganie procesów biznesowych w firmie –usługi doradcze dla przedsiębiorstw

Doradca biznesowy wspomagający definiowanie strategicznych kierunków rozwoju i wykorzystania IT w zarządzaniu firmą powinien dysponować warsztatem pozwalającym na skuteczne i sprawne zidentyfikowanie niepowtarzalnego problemu organizacji i dopracowanie zakresu i sposobu realizacji usługi doradczej. W poniższych rozważaniach zostanie scharakteryzowana usługa doradcza i wynikające z jej cech wymagania w zakresie komunikacji z potencjalnym zleceniodawcą, aby wsparcie udzielane firmie było skuteczne i efektywne z jej punktu widzenia.

### Wstęp

Rozwój usług doradczych towarzyszy działaniom biznesowym praktycznie od najdawniejszych czasów [Chruścicki 1997, s. 17 i następne]. Jak podaje Christopher D. McKenna, Business Week w 1930 roku ogłosił na swoich łamach powstanie nowej specjalności: konsulting zarządczy [McKenna 2006, s. 8]. Obecnie, zakres i złożoność tych usług jest każdorazowo dopasowana do skali działalności biznesu, dla którego są świadczone. Znajdują zainteresowanie wszędzie tam, gdzie dostrzega się wpływ rzetelnej wiedzy i doświadczenia na powodzenie firmy lub tam, gdzie dostrzega się problemy, które trudno rozwiązać pracownikom firmy (tak z powodu braku czasu jak i braku kompetencji). Coraz bardziej zaawansowana technika oraz powszechny rozwój nauki (w tym metod zarządzania, marketingu czy podejścia do kierowania pracownikami w organizacji) są istotnymi czynnikami przemawiającymi za potrzebą skorzystania z usług doradczych. Konsekwencją postępu są zmiany na globalnym rynku. Staje się on dostępny dla każdej zainteresowanej firmy. Nie zawsze za tym idzie wiedza i umiejętność zaistnienia i utrzymania się na tym rynku. Konkurencja polega nie tyle na poszukiwaniu możliwości obniżenia kosztów ile na szybkości wykorzystania, jako źródła przychodów najnowszych pomysłów i rozwiązań. Tempo działania staje się krytycznym wymogiem w dostosowywaniu się firmy do rynku i potrzeb klientów. Rolą usługi doradczej powinno być nie tyle dostarczanie niezbędnej wiedzy, ale uczenie aktywnych postaw wobec informacji oraz przygotowywanie do dokonywania samooceny własnej sytuacji. Usługa doradcza nie polega na doradzaniu, co niekiedy bywa mylone. Rolą doradcy jest wskazywanie jak zdobywać informacje i jak je oceniać. W zakresie samooceny doradca powinien przygotować swego klienta do dokonania



własnej samooceny np. w zakresie postaw, zachowań, działań czy umiejętności niezbędnych do samodzielnego funkcjonowania na rynku w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej. W zakresie oceniania zdobywanej informacji doradca powinien wspomóc proces oceniania tychże informacji. Proces typowo powinien obejmować, co najmniej definiowanie celów, określanie użytecznych źródeł informacji, definiowanie kryteriów oceniania istotnych z punktu widzenia firmy, koordynowanie procesu oceny.

Doradca biznesowy - kreator zmiany biznesowej

Pojęcie doradcy biznesowego pojawiło się w literaturze przed wielu lat. O popularności zawodu świadczy ogromna liczba anonsów prasowych tak po stronie ofert pracy jak i po stronie osób poszukujących zatrudnienia. Analizowani autorzy w publikacjach posługując się tym pojęciem przypisując mu bardzo różne znaczenie. Można spotkać pogląd, w myśl którego menedżer udzielając rad i pomocy innemu menedżerowi lub swoim podwładnym pełni rolę doradcy (konsultanta), gdy nie ogranicza się do dawania wytycznych lub poleceń [Kubr 2002, s. 3]. Większość autorów podkreśla jednak, że usługi doradcze to usługi „świadczane przedsiębiorstwom przez wykwalifikowane i przeszkolone osoby, które wspierają przedsiębiorstwo klienta w sposób obiektywny i niezależny przy rozpoznaniu problemów zarządczych i ich analizie, które polecają konkretne rozwiązania tych problemów i pomagają, zgodnie z życzeniem klienta, w procesie implementacji tych rozwiązań” [Greiner 1983, s. 7].

Doradca wykorzystując swoją wiedzę i doświadczenia powinien wspomagać swego klienta w rozwiązywaniu problemów<sup>1</sup> związanych z zarządzaniem. Rozległość zagadnień, za które odpowiadają menedżerowie powoduje, że da się zidentyfikować zapotrzebowanie na zróżnicowane usługi doradcze. Obserwacje i analizy w tej dziedzinie były prowadzone od dawna. W roku 1982 ukazała się publikacja A. H. Tornera [Torner 1982], w której autor dokonał podziału usług doradczych na dwie kategorie. Usługi z przymiotnikiem eksperckie postrzega jako jednokrotne działania mające na celu udzielić odpowiedzi na konkretnie postawione pytania. Pod pojęciem doradztwa procesowego rozumie zaś zaawansowane usługi wymagające zrozumienia indywidualnej sytuacji klienta, dobrania i doprecyzowania podejścia oraz współdziałania w całym procesie wprowadzania zmian w organizacji przez jej pracowników [Zieliński, s. 44 i następne]. Rozróżnienie to pozwala spojrzeć na usługi świadczone przez doradcę także przez pryzmat zaangażowania przedstawicieli klienta (zarząd i pracowników) w proces kreowania i wdrażania zmian wynikających z wypracowanych

---

<sup>1</sup> problem biznesowy należy rozumieć nie tylko, jako kłopotliwą sytuację wymagającą pomysłu, przeszkodę utrudniająca osiągnięcie celu ale także szerzej, jako interesujące zagadnienie, pomysł nowych celów, nowych pól aktywności organizacji,



wspólnie rozwiązań. Działania wymagające węższej i bardziej sformalizowanej wiedzy w mniejszym zakresie angażują przedstawicieli odbiorcy usług. Działania opierające się na informacjach charakteryzujących całą organizację i jej środowisko i swymi rezultatami oddziałujące podejmowane decyzje strategiczne wymagają ścisłego zaangażowania, bieżącej współpracy i wspólnego wypracowywania rozwiązań. Doradca jest w takiej sytuacji bardziej stymulatorem działania, stawia proste pytania, które mają wspomóc procesy kreatywne tkwiące w samej organizacji. Mając świadomość tego, że synergia wspólnych działań jest kluczem do sukcesu doradca musi nie tylko osobiście identyfikować i inicjować dyskusje nad problemami ale przede wszystkim musi potrafić włączyć do działania zasoby organizacji. Niejednokrotnie wymaga to działań ze sfery edukacyjnej (szkolenia, warsztaty) w połączeniu z zastosowaniem metod z psychologii czy socjologii, zaś pełnienie roli lidera zespołu odpowiedzialnego za wypracowanie i wdrożenia zmian wymaga predyspozycji i umiejętności kierownika projektu.

Istotą działalności doradczej jest reaktywny charakter tego zawodu. „Konsultanci dostosowują się do zmieniających się potrzeb przedsiębiorstw, a nowe pola do doradztwa tworzy nieustanny postęp techniczny i technologiczny” [Strojek]. Oznacza to wymóg nieustannego doskonalenia się osób mających aspiracje do pełnienia tej roli. Zmiany w technice informacyjnej wykorzystywanej jako narzędzie do wspomagania zarządzania organizacją jest przykładem dziedziny, w której postęp techniczny stymulował szereg zmian. Zwiększenie zakresu możliwego wspomaganie oraz sytuacja rynkowa (cena nabycia coraz bardziej zaawansowanych technicznie rozwiązań w sferze informatyki i komunikacji) stały się źródłem istotnych zmian w metodykach projektowania systemów informacyjnych. Podstawowy kierunek zmiany wynika z zakresu. Przedmiotem analizy i projektowania jest cały system informacyjny organizacji, gdyż zakres wspomaganie nie jest ograniczony możliwościami (wydajnością) sprzętu komputerowego. Oznacza to potrzebę włączenia do doświadczeń doradcy zagadnień związanych z metodyką projektowania zmian przy uwzględnieniu wartości dodanej, jaką może uzyskać organizacja racjonalnie wykorzystująca sprzęt i systemy informatyczne.

Wskazując na wielość ról pełnionych w organizacjach klientów warto zwrócić uwagę na kilka pojęć, które potocznie postrzegane są jako pokrewne, zaś wynikające z nich zadania bywają przypisywane doradcy. W pierwszej kolejności warto zwrócić uwagę na pojęcie mentor. Jest to (jak podaje Słownik Kopalińskiego) „doświadczony doradca, przewodnik (życiowy), wychowawca, nauczyciel” [Kopaliński 2010]. Można przyjąć, że określenia te odnoszą się zarówno do osób fizycznych jak i organizacji. Oczywiście w inny sposób rozumieć należy



niezbędny zakres doświadczeń, sposób organizowania przewodzenia (bycia przewodnikiem) czy wreszcie oddziaływania wychowawcze w odniesieniu do obu tych grup.

Pojęciem, które w naszym kraju robi coraz większą karierę jest pojęcie coach. „Ludzie poszukują pomocy z wielu różnych przyczyn, ale większość z nich można sprowadzić do tego, że zauważają rozbieżność między własnymi oczekiwaniami i marzeniami a stanem faktycznym. Zadaniem coacha jest pomoc w likwidacji tych rozbieżności. Najczęściej ludzie chcą zarobić więcej pieniędzy, wzbogacić relacje z innymi, osiągnąć równowagę lub rozwinąć swoją karierę” [Vickers 2007, s. 11]. Jeśli rozpatrywać ludzi, dla których usługi świadczy coach jako grupę pracowników wybranej organizacji wówczas można powiedzieć, że coach pośrednio oddziałuje na efekty osiągnane przez organizacje. Oczekiwania i marzenia poszczególnych pracowników (w szczególności najwyższego szczebla zarządzania) stanowią istotne źródło określania kierunków rozwoju organizacji. Pomoc coacha w likwidacji rozbieżności między zdiagnozowanym stanem obecnym a oczekiwaniami sformułowanymi, jako cele organizacji polega de facto na świadczeniu usługi doradczej.

### **Podsumowanie**

Warunkiem koniecznym skutecznego przebiegu współpracy między doradcą a jego klientem a tym samym skuteczności całej usługi doradczej jest prawidłowy przepływ informacji pomiędzy uczestnikami i skuteczne komunikowanie się tak w wymiarze indywidualnym, jak i grupowym. Naturalnym jest więc oczekiwanie od doradców wysokich kompetencji komunikacyjnych, umiejętności koordynowania przebiegu interakcji, identyfikowania i korygowania pojawiających się błędów. Efektywność usługi doradczej wymaga koncentrowania się na rozwiązaniach akceptowanych przez klienta i leżących w polu jego systemu wartości. Rozpoznanie oczekiwań klienta od doradcy i oferowanej przez niego usługi jest zadaniem priorytetowym i decyduje o efektach działań.

### **System wsparcia przedsiębiorców**

Przedsiębiorcy poszukujący wsparcia w zakresie wdrażania innowacyjnych rozwiązań w prowadzonej działalności mogą korzystać z bogatej oferty sieci: Krajowego Systemu Usług.

Krajowy System Usług oferuje polskim przedsiębiorcom cztery rodzaje usług, świadczonych przez wyspecjalizowane organizacje:

- **Punkty Konsultacyjne KSU (PK KSU)** – Punkty Konsultacyjne Krajowego Systemu Usług to profesjonalne usługi dla przedsiębiorców i osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Wyszukoleni Konsultanci PK KSU poprowadzą krok po krok przez poszczególne



etapy związane z założeniem i prowadzeniem firmy m.in. dobierając właściwą formę prawną, rodzaj opodatkowania oraz możliwe źródła finansowania na jej początkowy rozwój, doradczą w podstawowych obszarach działalności tj.: marketing, organizacja, czy finansowanie przedsiębiorstwa a także w przygotowaniu lub analizie biznes planu.

- **Ośrodki Krajowej Sieci Innowacji KSU (KSI KSU)** – przeprowadzą w firmie analizę potencjału technologicznego oraz pomogą we wdrożeniu najlepszych rozwiązań innowacyjnych, dzięki którym przedsiębiorstwo zyska realną przewagę rynkową.
- **Fundusze Pożyczkowe** współpracujące w ramach KSU – udzielają pożyczek na finansowanie działalności inwestycyjnej, obrotowej oraz początkowego etapu rozwoju firmy.
- **Fundusze Poręczeniowe** współpracujące w ramach KSU – oferują możliwość poręczenia pożyczek, kredytów oraz wadium przetargowych, co ułatwia uzyskanie kredytu lub pożyczki.

### Bibliografia

Chruściński Z.: Konsulting w zarządzaniu, Polska Fundacja Promocji Kadr, POLTEXT. Warszawa 1997

Greiner L. E., Metzger R. O.: Consulting to management, Prentice-Hall, New Jersey 1983

Gródek-Szostak Z. Kajrunajtys D. Usługi doradcze dla MŚP – problemy i uwarunkowania” – w Konsulting i Doradztwo red. M. Ćwiklicki, M. Jabłoński „Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium”, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2010

Kajrunajtys D.: Metodologia tworzenia komputerowych systemów wspomaganie decyzji, praca doktorska, UEK Kraków 2000

Kopaliński W.: Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, pierwsze wydanie w Internecie, <http://www.slownik-online.pl/index.php>

Management consulting: a guide to the profession, ed. M. Kubr, International Labour Office, Geneva 2002

Maik R., Gołoś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P.: Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw Raport z badania, PARP, Warszawa 2010

McKenna Ch. D.: The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century, Cambridge University Press 2006

Nidzworski D.: Innowacyjność Polski na tle Unii Europejskiej, BioTechnolog.pl,

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008, ed. A. Żołnierskiego, PARP, Warszawa 2009

Torner A.H.: Consulting is more than Giving Advice, Harvard Business Review 9/10 1982



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Strojek A.: Konsultant, czyli kto?, [http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90440,7092279,](http://gazetapraca.pl/gazetapraca/1,90440,7092279,Konsultant__czyli_kto_.html)  
Konsultant\_\_czyli\_kto\_.html (2010-03-15)

Vickers A., Bavister St.: Coaching, OnePress 2007

Zieliński J.: Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie, Wolters  
Kluwer Polska 2008

<http://www.aim-ps.com.pl/konsulting.php>