

Współpraca doradcy i przedsiębiorcy a charakterystyka procesu doradztwa dla małego przedsiębiorstwa

Dr hab. Paweł Głodek

Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej

Wprowadzenie

Małe firmy, operując w ramach ograniczonych zasobów, zmuszone są do korzystania z zasobów zewnętrznych, w tym z wiedzy dotyczącej różnych obszarów prowadzenia przedsiębiorstwa¹. Pozyskanie wiedzy przez małe firmy z wykorzystaniem doradztwa biznesowego wykazuje szereg specyficznych cech², które niemal nie występują w przypadku firm dużych. Jedną z tych cech jest to, że procesy doradcze zachodzą w dużej mierze na poziomie zarządzania strategicznego – nawet jeśli nie dotyczą sfery strategii całej firmy. Jest to konsekwencją małego rozmiaru przedsiębiorstwa, gdyż w procesie doradczym ze strony przedsiębiorstwa bierze udział przedsiębiorca, czyli osoba zarządzająca całą firmą. Bezpośrednia interakcja pomiędzy doradcą oraz zarządzającym firmą może mieć znaczenie dla zakresu i rodzaju transferowanej wiedzy biznesowej³ i dla procesu uczenia się przedsiębiorcy. Powoduje również przeniesienie perspektywy odnoszącej się do uczenia się organizacji na – charakterystyczną dla małych firm – perspektywę procesu uczenia się przedsiębiorcy.

-
- 1 M. Hinton, R.T. Hamilton, *Characterizing high-growth firms in New Zealand*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation” 2013, vol. 14, s. 39–48.
 - 2 E. Stawasz, *Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419, s. 228–236.
 - 3 K. Łobacz i wsp., *Utilisation of Business Advice in Small Innovative Firms: The Role of Trust and Tacit Knowledge*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2016, vol. 4, no. 2, s. 117–138.

Mimo znacznej liczby badań dotyczących problemu doradztwa biznesowego dla małych firm⁴ literatura przedmiotu w ograniczonym stopniu podejmuje temat współpracy stron procesu doradczego dla małych firm. Zagadnienie współpracy doradczej odnosi się zazwyczaj do analizy jakościowej uwarunkowań przepływu wiedzy⁵, brakuje natomiast opracowań ilościowych, które wskazałyby na skalę zagadnienia oraz na strukturę zachowań. Co więcej, jak zauważył Głodek⁶, współpraca doradcza może mieć miejsce na różnych etapach procesu doradztwa, stąd konieczne jest opracowanie narzędzi badawczych, które uwzględnią ten czynnik.

Celem niniejszego artykułu jest sprawdzenie, czy istnieją różnice w intensywności wykorzystania współpracy na różnych etapach procesu doradczego oraz czy fakt współpracy związany jest ze zróżnicowaniem cech tego procesu. W tym celu sformułowana została klasyfikacja wyróżniająca cztery typy procesów doradczych, które różnią się charakterystyką współpracy. Realizację celu umożliwiło wykorzystanie wyników badania czterystu małych przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce, które korzystały z doradztwa w ostatnich trzech latach przed badaniem.

Niniejszy artykuł uzupełnia luki istniejące w literaturze poprzez wskazanie, że istnienie współpracy między stronami doradztwa biznesowego dla małej firmy jest istotnie powiązane z cechami procesu. Stąd też można wnioskować, że współpraca jest czynnikiem modyfikującym proces doradczy. Ponadto zaproponowano klasyfikację porad biznesowych, opartą na istnieniu współpracy i zastosowano ją w analizie ilościowej.

4 J.J. Chrisman, E. McMullan, J. Hall, *The Influence of Guided Preparation on the Long-Term Performance of New Ventures*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, no. 6, s. 769–791; OECD, *Effective policies for small business*, OECD report, 2004; D.R. Soriano, G.J. Castrogiovanni, *The Impact of Education, Experience and Inner Circle Advisors on SME Performance: Insights From a Study of Public Development Centers*, „Small Business Economics” 2012, vol. 38, no. 3, s. 333–349.

5 P.R. Christensen, K. Klyver, *Management Consultancy in Small Firms: How Does Interaction Work?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, vol. 13, no. 3, s. 299–313; A. Labas, J. Courvisanos, S. Henson, *Business advisor knowledge and knowledge transference: a conceptual framework*, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 28th Annual SEAAZ Conference Proceedings, Melbourne, 1–3.07.2015.

6 P. Głodek, *Doradztwo biznesowe dla małego przedsiębiorstwa – współpraca między doradcą a przedsiębiorcą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 527, s. 102–115.

Doradztwo biznesowe a mała firma

Jedną z kluczowych jakościowych cech struktury zarządzania małą firmą jest jej niewielki rozmiar, pozwalający na bezpośredni kontakt pomiędzy zarządzającym i pracownikami. Towarzyszy temu zazwyczaj powiązanie własności przedsiębiorstwa z zarządzaniem, wynikające z pełnienia funkcji właściciela oraz menedżera przez tę samą osobę lub grupę osób. W praktyce oznacza to bardzo silną pozycję osoby zarządzającej oraz ogromne możliwości wpływania na działania przedsiębiorstwa przez osoby, których zwolnienie z funkcji menedżerskiej jest w praktyce niemożliwe. Wykraczając daleko poza aspekty formalne możliwość oddziaływania przedsiębiorcy związana jest między innymi z czynnikami osobowościowymi czy socjologicznymi. Wpływają one zatem na sposób działania firmy, w tym na nastawienie do ryzyka i zmian, sposób oceny okazji rynkowych czy delegowanie uprawnień. Z tego względu małe firmy są w literaturze określane jako „emocjonalne jednostki gospodarcze”⁷. Uważa się, że kreują one idiosynkratyczną kulturę, będącą pod wpływem cech osobowych przedsiębiorcy i silnie związaną z nieformalną komunikacją⁸. Tak więc procesy podejmowania decyzji w małej firmie nie podlegają sformalizowanym procedurom, często uzależnione są od relacji osobistego zaufania do partnerów i oparte na podejściu holistycznym⁹. Ponadto Dalley i Hamilton¹⁰ wskazują, że decyzje i działania właściciela-przedsiębiorcy są ukształtowane przez motywację do bycia niezależnym, intuicję i dążenie do osobistej zgodności w ramach relacji pomiędzy członkami zespołu przedsiębiorczego.

Wiedza zewnętrzna potrzebna jest menedżerom małych firm do prowadzenia efektywnego i osiągniętego sukcesu biznesu¹¹. Jej zakres zmienia się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa, podejmowaniem nowych projektów czy zmianami w otoczeniu. Tak więc dostęp do zewnętrznych zasobów wiedzy uważać można za jeden z czynników wpływających na metodę działania przedsiębiorstwa oraz możliwość i sposób jego

7 A. Dexter, G. Behan, *Small Business Consumers: The Emotional Economic Unit*, „Journal of the Market Research Society” 1999, vol. 41, no. 2, s. 171–194.

8 R. Cagliano, K. Blackmon, Ch. Voss, *Small Firms Under MICROSCOPE: International Differences in Production/Operations Management Practices and Performance*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, vol. 12, no. 7, s. 469–482; T. Mazzarol, *Entrepreneurship and Innovation. Readings and Cases*, Tilde University Press, Melbourne 2011.

9 A. Gibb, *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions. Rituals and Confusions*, „International Small Business Journal” 2000, vol. 18, no. 3, s. 13–34.

10 J. Dalley, B. Hamilton, *Knowledge, Context and Learning in the Small Business*, „International Small Business Journal” 2000, vol. 18, no. 3, s. 51–59.

11 V. Hutchinson, P. Quintas, *Do SMEs Do Knowledge Management? Or Simply Manage What They Know?*, „International Small Business Journal” 2008, vol. 26, no. 2, s. 131–154.

rozwoju. Wykorzystanie wiedzy zewnętrznej może odegrać pozytywną rolę w procesie osłabiania barier rozwoju oraz w redukcji postrzeganego ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji przez małe firmy¹². Potrzebna i deficytowa wiedza może zostać pozyskana z otoczenia w różnej formie, w tym w formie doradztwa. Może ono zostać wykorzystane przez małą firmę jako wsparcie dla zarządzającego przy realizowaniu celów biznesowych, w zakresie problemów w sferze zarządzania, do identyfikowania i wykorzystywania okazji rynkowych, uczenia się i wdrażania zmian¹³.

Porady biznesowe pokazują różnorodność w odniesieniu do treści usług świadczonych firmom różnej wielkości, które znajdują się na różnych etapach rozwoju¹⁴. W tym kontekście wskazano na znaczną specyfikę małych przedsiębiorstw, także w odniesieniu do wykorzystywanych źródeł porad biznesowych. Podkreśla się, że menedżerowie małych firm zwykle korzystają z doradców, którzy pochodzą spoza grona profesjonalnych firm konsultingowych¹⁵. Doradcami tymi mogą być przyjaciele, członkowie rodziny lub inni znajomi mający doświadczenie biznesowe, a także osoby i podmioty powiązane poprzez współpracę w biznesie (ale nie w związku z doradztwem), na przykład księgowi, dostawcy, klienci lub partnerzy biznesowi¹⁶. Porady biznesowe od nieprofesjonalnych ekspertów są szczególnie często wykorzystywane przez nowo utworzone firmy (do trzech lat działalności) i firmy przechodzące różne rodzaje transformacji¹⁷.

Badania związane z usługami doradczymi dla MŚP wskazują na występowanie licznych problemów we współpracy między doradcami a firmami. Wiele z tych problemów związanych jest z czynnikami behawioralnymi menedżerów MŚP¹⁸.

-
- 12 P. Głodek, K. Łobacz, *Model ryzyka w decyzjach strategicznych małych firm innowacyjnych*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 245–262.
- 13 M.M. Ajmal, F. Nordstrom, P. Helo, *Assessing the Effectiveness of Business Consulting in Operations Development Project*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2000, vol. 58, no. 6, s. 523–541; J.-E. Yusuf, *Meeting Entrepreneurs’ Support Needs: Are Assistance Programs Effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, vol. 17, no. 2, s. 294–307.
- 14 K.F. Mole, R. Baldock, D. North, *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, ERC Research Paper, 2013, no. 9.
- 15 D. North i wsp., *Research to Understand the Barriers to Take up and Use of Business Support*, Report for the Department for Business Innovation and Skills, London 2011; D.R. Soriano, G.J. Castrogiovanni, *The Impact of Education...*
- 16 R. Blackburn, R. Jarvis, *The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Medium-Sized Enterprises*, Information Paper, April, International Federation of Accountants, New York 2010.
- 17 D. North i wsp., *Research to Understand the Barriers...*
- 18 I. Adamson, *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2000, vol. 3, no. 1, s. 17–26.

Kolejnym elementem jest kwestia braku zaufania i potrzeby jego stworzenia. Zaufanie odnosi się między innymi do ryzyka wynikającego z działań niepożądanych, podejmowanych przez doradcę na podstawie wiedzy zdobytej na temat firmy, w tym ujawnienia tej wiedzy stronom trzecim. Niektórzy właściciele-przedsiębiorcy mogą również wykazywać brak zaufania do jakości oferowanych usług¹⁹, co nie się ze sobą ryzyko braku oczekiwanych rezultatów i utraty zasobów związanych z procesem doradczym (w tym czasie przedsiębiorcy).

Analizując przypadki udzielania porad biznesowych małym firmom, Łobacz i współautorzy²⁰ wskazują, że zaufanie jest głównym elementem związanym z korzystaniem z usług doradczych przez małe firmy. Niski poziom zaufania, co do zasady, wyklucza ustanowienie głębszych relacji biznesowych, a także procesu transferu i absorpcji wiedzy, chociaż nie wyklucza korzystania z porad w sprawach, które nie mają strategicznego znaczenia dla danej firmy.

Współpraca doradcy i przedsiębiorcy

Według literatury odnoszącej się do doradztwa doradcy małych firm mogą pełnić jedną z dwóch ról: eksperta dostarczającego wiedzę zewnętrzną, dostosowaną do wymogów danego przedsiębiorstwa oraz uczestnika procesu transferu wiedzy, a nawet budowania nowej wiedzy na bazie aktywnej interakcji z przedsiębiorcą. W różnych ujęciach pogląd ten prezentowany jest w pracach Christensena i Klyvera²¹, Koszałki i Sluismansa²², Northa i współautorów²³ czy też Stawasza i współautorów²⁴. W pierwszym znaczeniu doradca jest postrzegany jako źródło zewnętrznych zasobów wiedzy. Jej dostarczenie z zewnątrz, w formie doradztwa, jest uzasadnione między innymi brakiem potrzeby ciągłego wykorzystania danej wiedzy w procesach firmy. Z kolei rola doradcy w drugim znaczeniu, choć powiązana również z rozszerzaniem bazy wiedzy w firmie, różni się fundamentalnie sposobem, w który wspiera przedsiębiorstwo. Doradca jest tu rozumiany jako osoba uczestnicząca w tworzeniu wiedzy potrzebnej firmie poprzez współpracę z przedsiębiorcą. Stąd przedsiębiorca nie jest w tym przypadku jedynie podmiotem zlecającym

19 D. North i wsp., *Research to Understand the Barriers...*; J.M. Scott, Irwin D., *Discouraged Advisees? The Influence of Gender, Ethnicity, and Education in the Use of Advice and Finance by UK SMEs*, „Environment and Planning C-Government and Policy” 2009, vol. 27, no. 2, s. 230–245.

20 K. Łobacz i wsp., *Utilisation of Business Advice...*

21 P.R. Christensen, K. Klyver, *Management Consultancy...*

22 J. Koszałka, R. Sluismans, *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

23 D. North i wsp., *Research to Understand the Barriers...*

24 E. Stawasz i wsp., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

zadanie doradcy, wyznaczającym jego zakres i rozliczającym z efektów. Jest również partnerem doradcy, zaangażowanym w proces diagnozy problemu i poszukiwanie możliwych (z punktu widzenia specyficznych uwarunkowań danego przedsiębiorstwa) sposobów jego rozwiązania. Realizacja tych zadań wymaga różnych form wspólnego działania, tak aby połączyć wiedzę i doświadczenie obu partnerów procesu doradztwa.

Mając na uwadze oba podejścia, można stwierdzić, że współpraca nie jest czynnikiem koniecznym do zaistnienia doradztwa jako takiego, a raczej wpływa na jego cechy. Jest to więc czynnik, który może mieć wpływ na rodzaj wiedzy stanowiącej wynik procesu doradczego oraz jej dostosowanie do specyficznej sytuacji i potrzeb danego podmiotu. Można wskazać trzy potencjalne obszary konsekwencji wystąpienia współpracy w formie bezpośredniej interakcji pomiędzy przedsiębiorcą i doradcą. Są to:

- obszar wiedzy i jej transferu w procesie doradztwa – bezpośrednia interakcja pomiędzy partnerami może wspierać proces transferu wiedzy, w tym w szczególności trudnej do transferu – wiedzy ukrytej (*tacit knowledge*)²⁵, a nawet tworzenia nowej wiedzy, która wynika z syntezy doświadczeń obu partnerów²⁶;
- obszar budowy zaufania pomiędzy partnerami – gdzie zaufanie może być postrzegane jako jeden z mechanizmów kontroli kontraktu²⁷, a współpraca pomiędzy partnerami, dająca możliwość zwiększenia wiedzy o kompetencjach merytorycznych oraz uczciwości partnera biznesowego, może wpłynąć na budowę relacji opartych na zaufaniu²⁸;
- obszar rozwiązywania problemu zarządczego – w wyniku bezpośredniego współdziałania możliwa jest konfrontacja wiedzy obu partnerów, a także wypracowanie rozwiązania uwzględniającego składniki wiedzy oraz znajomości kontekstu działania firmy, pochodzącego od każdego z nich²⁹.

Jeśli przyjmiemy perspektywę doradztwa jako procesu, można oczekiwać, że udział doradcy oraz jego współpraca z przedsiębiorcą na poszczególnych etapach rozwiązywania problemu mogą być różne. Na tej bazie sformułowano tezę,

25 A. Labas, J. Courvisanos, S. Henson, *Business advisor knowledge...*; K. Łobacz, P. Głodek, E. Stawasz, P. Niedzielski, *Utilisation of Business Advice...*

26 K. Łobacz i wsp., *Utilisation of Business Advice...*

27 A. Heiskanen, M. Newman, M. Eskin, *Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software development*, „Journal of Strategic Information Systems” 2008, vol. 17, no. 4, s. 268–286.

28 E. Stawasz i wsp., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy...*

29 P. Głodek i wsp., *Strategic advice for small innovative companies – process perspective on establishing trust relationship*, 61st Annual International Council for Small Business (ICSB) World Conference, New York 2016.

że przedmiotem analizy współpracy nie powinno być doradztwo w ujęciu całościowym, a raczej poszczególne jego etapy. Podejście to uzasadnia wiele wskazań w literaturze przedmiotu. North i współautorzy³⁰ uważają, że w części przypadków udział doradcy w praktyce nie obejmuje etapu diagnozy problemu zarządczego, co powoduje, że działalność doradcy (i jednocześnie możliwość współpracy) występuje jedynie na etapie realizacji zlecenia doradczego. Podkreślają oni ponadto, że w wielu przypadkach nie było współpracy pomiędzy doradcą a przedsiębiorcą również na tym dalszym etapie. Podobnie Koszałka i Sluismans³¹ wskazują na odmienną zakresu poszczególnych działań doradczych w zależności od typu relacji doradczej, co przekłada się na występowanie współpracy z doradcą lub jej brak. Z kolei Łobacz i współautorzy³² zwracają uwagę na duże znaczenie współpracy pomiędzy zarządzającym firmą a doradcą w początkowej fazie doradztwa. Opisują i analizują oni przypadki procesów doradczych, w których bez współpracy w fazie początkowej nie byłby możliwy pozytywny wpływ doradztwa na przedsiębiorstwo. W ramach niniejszego opracowania podjęto zatem próbę empirycznej analizy problematyki współpracy pomiędzy zarządzającym małą firmą a doradcą. W analizie uwzględniono zróżnicowanie faz procesu doradczego i ról, które może pełnić doradca.

Współpraca w procesie doradczym – założenia badawcze

Wydzielając dwie fazy procesu doradczego, można założyć, że mają one niezależną charakterystykę w odniesieniu do współpracy pomiędzy stronami doradztwa – doradcą oraz przedsiębiorcą jako przedstawicielem/ką (przedstawicielami) przedsiębiorstwa, które pozyskuje doradztwo. Oznacza to, że w każdej z faz może wystąpić współpraca albo że jej nie będzie.

W przypadku fazy diagnozy problemu doradczego można założyć, że są trzy zasadnicze opcje dotyczące sposobu jej przeprowadzenia:

- diagnoza przeprowadzona samodzielnie przez osoby zatrudnione w przedsiębiorstwie,
- diagnoza przeprowadzona samodzielnie przez doradcę,
- diagnoza przeprowadzona wspólnie, tj. we współpracy pomiędzy osobami zatrudnionymi w przedsiębiorstwie oraz doradcą.

30 D. North i wsp., *Research to Understand the Barriers...*

31 J. Koszałka, R. Sluismans, *Doradztwo dla strategii...*

32 K. Łobacz i wsp., *Utilisation of Business Advice...*

Rozpatrując tę kwestię z perspektywy współpracy, należy stwierdzić, że w przypadku dwóch pierwszych opcji współpraca pomiędzy stronami doradztwa nie zachodzi, a obecna jest ona jedynie w przypadku trzecim.

O ile faza diagnozy może się odbyć bez uczestnictwa doradcy, o tyle realizacja fazy doradztwa właściwego jest ściśle związana z działaniami podejmowanymi przez doradcę. Stąd też można założyć, że różnice współpracy w tej fazie odnoszą się do funkcji pełnionej przez przedstawicieli przedsiębiorstwa, które pozyskuje doradztwo. Można założyć trzy opcje bazowe:

- doradztwo jest realizowane wyłącznie przez doradcę,
- doradztwo jest realizowane przez doradcę wspomaganego informacjami dotyczącymi sposobu działania przedsiębiorstwa,
- doradztwo jest realizowane na zasadzie współpracy obu stron, tj. doradcy oraz przedstawicieli przedsiębiorstwa.

Odnosząc te opcje do zagadnienia współpracy, rozumianej jako wspólna praca nad konkretnym problemem, można stwierdzić, że pierwsze dwie opcje pozbawione są współpracy pomiędzy stronami doradztwa, a obecna jest ona w przypadku trzecim.

		Etap „doradztwa właściwego”	
		Brak współpracy	Współpraca
Etap diagnozy	Brak współpracy	Typ 1	Typ 2
	Współpraca	Typ 3	Typ 4

Rysunek 1. Założenia kategoryzacji zjawiska współpracy pomiędzy doradcą a osobą zarządzającą przedsiębiorstwem w ramach procesu doradczego

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa analiza wskazuje na możliwość klasyfikacji każdej z faz procesu doradczego na typ „brak współpracy” oraz na typ „współpraca”. Ponadto wydzielenie dwóch faz procesu doradczego pozwala na kategoryzację procesów współpracy oraz wydzielenie czterech jej typów (rysunek 1):

- typ 1 – brak współpracy pomiędzy stronami doradztwa – każdy z etapów jest realizowany tylko przez jedną ze stron,
- typ 2 – brak współpracy pomiędzy stronami doradztwa na etapie diagnozy problemu, współpraca jest natomiast realizowana na etapie „doradztwa właściwego”,
- typ 3 – etap diagnozy jest zrealizowany wspólnie przez strony doradztwa, natomiast na etapie „doradztwa właściwego” działania wykonuje tylko jedna strona – doradca,
- typ 4 – współpraca obu stron doradztwa następuje na obu etapach procesu doradczego.

Badania i metodologia

Wykorzystane w niniejszej publikacji badanie objęło małe firmy zatrudniające do 49 osób. Przeprowadzono je metodą bezpośrednich wywiadów telefonicznych wspomaganą komputerowo (CATI), przy użyciu formularza ankiety. W celu uzyskania oryginalnych danych na temat badania ankietarzy pytali tylko tych respondentów, którzy bezpośrednio zarządzają badanymi firmami. Wykluczono możliwość wypełnienia ankiety przez osobę zatrudnioną, która nie była właścicielem firmy. Badanie przeprowadzono w okresie od czerwca do sierpnia 2016 roku. Aby utrzymać wysoką jakość badań, wszystkie wywiady zostały zarejestrowane w celu weryfikacji sposobu ich przeprowadzenia i zgodności z założeniami metodologicznymi.

Próba badawcza składała się z 400 polskich mikroprzedsiębiorstw i małych firm, wybranych losowo, przy użyciu generatora liczb losowych, z grupy 9703 firm w bazie danych REGON GUS. Wywiad został przeprowadzony tylko z firmami, które spełniły wszystkie trzy wymagania:

- zatrudnienie w firmie poniżej 50 pracowników,
- w ciągu trzech lat poprzedzających badanie firma wdrożyła innowację,
- w ciągu ostatnich trzech lat firma przynajmniej raz skorzystała z doradztwa biznesowego.

Wskaźnik odpowiedzi wyniósł 14,5%, a współczynnik skuteczności 4,1%.

Rezultaty badania i ich analiza

W tabeli 1 zawarto odpowiedzi respondentów dotyczące współpracy na etapie diagnozy problemu doradczego. W badanej próbie diagnoza problemu do rozwiązania w procesie doradczym najczęściej realizowana była przez jedną ze stron (72,7% przypadków). W przeważającej większości była to osoba zarządzająca przedsiębiorstwem (61,9% przypadków), a znacznie rzadziej to doradca samodzielnie ustalał, jaki jest problem do rozwiązania (jedynie w 10,8% przypadków). W mniej więcej co czwartym przypadku zidentyfikowano współpracę doradcy oraz osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (27,3% przypadków). Zjawisko współpracy obu stron doradztwa na etapie diagnozy problemu należy zatem do sytuacji zdecydowanie rzadziej występujących. Ponadto patrząc na udział każdej ze stron doradztwa, można stwierdzić, iż w niemal 90% przypadków problem ustalany był z udziałem osoby zarządzającej firmą (głównie samodzielnie, a częściowo wspólnie z doradcą), a w 38% przypadków udział w tym procesie brał doradca (częściowo samodzielnie, głównie jednak we współpracy z zarządzającym).

Tabela 1. Strona realizująca etap diagnozy w ramach procesu doradczego – współpraca lub brak współpracy (dane dla 399 firm)

Wyszczególnienie	Liczba firm	% firm
Brak współpracy – samodzielnie osoba zarządzająca albo samodzielnie doradca	290	72,7
Współpraca – doradca wspólnie z osobą zarządzającą	109	27,3
Razem	399	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozkład odpowiedzi w odniesieniu do współpracy osoby zarządzającej oraz doradcy w ramach realizacji zlecenia doradczego zaprezentowano w tabeli 2. W odróżnieniu od poprzedniego etapu doradztwa ten był realizowany w przeważającej części przypadków przede wszystkim w ramach wspólnego działania doradcy i osoby zarządzającej przedsiębiorstwem (59,4% przypadków). Znacząca część przypadków doradztwa (40,6% przypadków) była jednak zdominowana przez doradcę.

Tabela 2. Strona realizująca etap „doradztwa właściwego” w ramach procesu doradczego – współpraca lub brak współpracy (dane dla 397 firm)

Wyszczególnienie	Liczba firm	% firm
Brak współpracy – samodzielnie doradca	161	40,6
Współpraca – doradca wspólnie z osobą zarządzającą	236	59,4
Razem	397	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Na bazie sformułowanego modelu (rysunek 1) dokonano porównania odpowiedzi respondentów w odniesieniu do współpracy w ramach etapu diagnozy oraz etapu „doradztwa właściwego” (tabela 3). Struktura badanej próby wskazuje, że w 30,1% przypadków doradztwa nie zaszła współpraca między jego stronami na żadnym z dwóch wydzielonych etapów procesu doradczego (typ 1). Największy udział w badanej próbie ma typ 2, polegający na braku współpracy na etapie diagnozy oraz na współpracy w ramach „doradztwa właściwego” (42,4% przypadków). W co dziesiątym przypadku (10,6%) współpraca ograniczała się do etapu diagnozy, a w późniejszej fazie pracował samodzielnie doradca (typ 3). Współpraca na obu etapach procesu doradczego nastąpiła w 16,9% przypadków (typ 4).

Aby sprawdzić, czy i w jakim zakresie zaproponowana typologia jest powiązana z czynnikami odnoszącymi się do cech właściwych dla różnych typów doradztwa, w drugiej części analizy wyników badań zostanie ona porównana do dziedziny doradztwa, które było realizowane dla danej firmy, oraz typu doradcy.

W tabeli 4 zaprezentowano strukturę typów współpracy doradczej w odniesieniu do dziedziny doradztwa³³. Wydzielono siedem obszarów działalności, których dotyczyło doradztwo w badanych przedsiębiorstwach, tj. finanse i finansowanie, podatki i księgowość, prawo, sfera IT, marketing (w tym promocja, analiza rynku, strategie sprzedaży itp.), zarządzanie firmą oraz produkcja i zagadnienia personelu. Żadna z kategorii nie liczy mniej niż 29 przypadków, tj. 7,2% ważnych odpowiedzi. W ramach czterech obszarów struktura zbliżona jest do struktury próby, tj. nie odnotowano różnic przewyższających 10 punktów procentowych, a w trzech obszarach takie różnice zaobserwowano. W odniesieniu do doradztwa z zakresu podatków i księgowości odnotowano relatywnie wysoki (41,6% przypadków) udział doradztwa, w ramach którego nie zachodzi współpraca (typ 1). W odniesieniu do doradztwa z zakresu zarządzania firmą odnotowano bardzo niski poziom przypadków typu 1 (12,1%), natomiast relatywnie wysoki udział przypadków typu 2 (56,1%), dotyczących współpracy jedynie w fazie „doradztwa właściwego”. W odniesieniu do doradztwa z zakresu produkcji oraz personelu szczególnie wysoki udział odnotowano w zakresie przypadków typu 4 (26,5%), dotyczących współpracy na obu etapach procesu doradczego.

Tabela 3. Kategoryzacja zjawiska współpracy pomiędzy doradcą a osobą zarządzającą przedsiębiorstwem w ramach procesu doradczego na bazie rezultatów badania (dane dla 396 firm)

Etap diagnozy	Etap realizacji zlecenia doradczego		Razem
	Brak współpracy	Współpraca	
Brak współpracy	30,1% (typ 1)	42,4% (typ 2)	72,5%
Współpraca	10,6% (typ 3)	16,9% (typ 4)	27,5%
Razem	40,7%	59,3%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4. Typy współpracy doradczej w odniesieniu do dziedziny doradztwa (dane dla 396 firm)

Typ współpracy	Finanse i finansowanie	Podatki i księgowość	Prawo	IT	Marketing	Zarządzanie firmą	Produkcja oraz personel	Razem
Typ 1	26,5%	41,6%	39,3%	32,3%	34,5%	12,1%	26,5%	30,1%
Typ 2	42,9%	37,7%	37,7%	38,7%	34,5%	56,1%	44,1%	42,4%
Typ 3	19,4%	9,1%	6,6%	6,5%	6,9%	10,6%	2,9%	10,6%
Typ 4	11,2%	11,7%	16,4%	22,6%	24,1%	21,2%	26,5%	16,9%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

33 Analiza uzyskanych danych za pomocą testu chi-kwadrat wskazuje na pozytywną weryfikację hipotezy o zależności obu zmiennych na poziomie istotności 0,05 (wartość statystyki wynosi 35,34 przy 18 stopniach swobody).

W tabeli 5 zaprezentowano strukturę typów współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju doradcy świadczącego doradztwo³⁴. W przypadku doradztwa świadczonego przez podmioty z kategorii „radca prawny” oraz „biuro księgowo” struktura odpowiedzi wykazuje znaczącą zbieżność ze strukturą całej próby. Pewne różnice odnotowano w przypadku trzech pozostałych kategorii. W odniesieniu do kategorii „zawodowy doradca/firma konsultingowa” podkreślić należy relatywnie wysoki udział przypadków typu 1 (62%) oraz niski udział przypadków typu 2 (30%). W odniesieniu do doradztwa świadczonego przez osoby znajome lub członków rodziny odnotowano bardzo wysoki udział przypadków typu 2 (61,1%) oraz typu 3 (27,8%, tj. o 17,2 punktu procentowego więcej niż dla całej próby) oraz relatywnie niski udział przypadków „pełnej współpracy” (8,3%). Dodatkowo w kategorii doradztwa świadczonego przez „inne” podmioty (do których zaliczono m.in. doradców bankowych, instytucje wsparcia biznesu czy partnerów biznesowych) w ogóle nie odnotowano przypadków typu 3.

Tabela 5. Typy współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju doradcy (dane dla 396 firm)

	Radca prawny	Biuro księgowo	Zawodowy doradca/firma konsul.	Osoba znajoma/rodzina	Inne	Razem
Typ 1	27,7%	31,7%	44,0%	2,8%	34,3%	30,1%
Typ 2	40,4%	40,7%	30,0%	61,1%	48,6%	42,5%
Typ 3	12,8%	9,0%	14,0%	27,8%	0,0%	10,6%
Typ 4	19,1%	18,6%	12,0%	8,3%	17,1%	16,7%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

W tabeli 6 zilustrowano strukturę typów współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju czynnika, który wpłynął na wybór doradcy przez zarządzającego firmą³⁵. W przypadku doradztwa świadczonego przez podmioty, które zostały wybrane ze względu na dobre doświadczenie z wcześniejszej współpracy doradczej, struktura odpowiedzi wykazuje znaczącą zbieżność ze strukturą całej próby. Wyraźne różnice wykazuje natomiast struktura odpowiedzi w przypadku doradztwa świadczonego przez doradców, którzy zostali wybrani na bazie dobrych doświadczeń z wcześniejszej współpracy poza doradztwem, gdzie widoczny jest bardzo

34 Analiza uzyskanych danych za pomocą testu chi-kwadrat wskazuje na pozytywną weryfikację hipotezy o zależności obu zmiennych na poziomie istotności 0,05 (wartość statystyki wynosi 39,97 przy 12 stopniach swobody).

35 Analiza uzyskanych danych za pomocą testu chi-kwadrat wskazuje na pozytywną weryfikację hipotezy o zależności obu zmiennych na poziomie istotności 0,05 (wartość statystyki wynosi 34,35 przy 12 stopniach swobody).

zmniejszony udział przypadków typu 1 (20%), a z drugiej strony wysoki udział doradztwa typu 4 (29,1%). Podobna struktura ma miejsce w przypadku doradztwa inicjowanego na bazie „wcześniejszych kontaktów osobistych”, gdzie widoczny jest wysoki udział doradztwa typu 4 (26,4%) przy relatywnie niskim udziale przypadków typu 1 (26,4%). W przypadku kategorii „inne” widoczny jest wyjątkowo wysoki udział (47,1%, co przewyższa średnią dla próby aż o 17 punktów procentowych) przypadków, w których współpraca w ogóle nie zachodziła (typ 1).

Tabela 6. Typy współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju czynnika, który wpłynął na wybór doradcy (dane dla 396 firm)

	Dobre doświadczenia z wcześniejszej współpracy doradczej	Doradca polecony przez osobę trzecią	Dobre doświadczenia z wcześniejszej współpracy poza doradztwem	Osoba znana z wcześniejszych kontaktów osobistych	Inne	Razem
Typ 1	24,0%	33,6%	20,0%	17,0%	47,1%	30,1%
Typ 2	45,3%	44,8%	38,2%	50,9%	31,4%	42,4%
Typ 3	10,7%	13,3%	12,7%	5,7%	7,1%	10,6%
Typ 4	20,0%	8,4%	29,1%	26,4%	14,3%	16,9%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Podsumowanie

W wynikach badania widoczna jest odmienna charakterystyka wydzielonych etapów doradztwa w odniesieniu do zakresu współpracy realizowanej przez strony biorące udział w doradztwie. Na obu etapach obecne są przypadki współpracy i działań indywidualnych, przy czym zarówno faza współpracy, jak i faza „doradztwa właściwego” mają odmienną strukturę obu typów zachowań. Etap diagnozy jest wyraźnie zdominowany przez osobę przedsiębiorcy, przy znaczącym ograniczeniu roli doradcy oraz niskim stopniu współpracy między obu stronami doradztwa. Na etapie „doradztwa właściwego” najczęstsza jest współpraca osoby zarządzającej przedsiębiorstwem z doradcą. Tak więc każdy z etapów ma odmienną charakterystykę współpracy, która uzasadnia ich wydzielenie i osobną analizę – jako wyodrębnionej części procesu.

Porównując możliwe opcje współpracy pomiędzy doradcą a osobą zarządzającą przedsiębiorstwem w obu etapach, sformułowano propozycję klasyfikacji działalności doradczej, w ramach której wydzielono cztery kategorie różniące się charakterystyką współpracy obu podmiotów. Uzyskano rozkład odpowiedzi otrzymanych w ramach badania empirycznego, a następnie poddano analizie związek

zaproponowanej klasyfikacji z czynnikami odnoszącymi się do obszaru tematycznego doradztwa. Przesłanką analizy było sprawdzenie ewentualnych powiązań struktury współpracy doradczej ze specyfiką problemów typowych dla różnych dziedzin funkcjonowania firmy. Jej wyniki wskazują na istnienie powiązania struktury współpracy z dziedziną doradztwa, rodzajem doradcy oraz sposobem budowy zaufania do doradcy.

Zidentyfikowane różnice między różnymi rodzajami porad wskazują, że istnienie współpracy między stronami doradztwa biznesowego w procesie doradztwa jest istotnie powiązane z cechami procesu. Uzasadnia to zastosowanie proponowanej klasyfikacji w dalszej analizie. Zaproponowana klasyfikacja dowiodła swojej przydatności w analizie ilościowej, co stanowi wkład metodologiczny do przedmiotu nauki.

Szerszej analizie w ramach przyszłych prac badawczych wymaga zagadnienie konsekwencji różnych źródeł zaufania przedsiębiorcy do doradcy. Wbrew przewidywaniom wykazano bowiem, że zaufanie wynikające z wcześniejszej współpracy w ramach doradztwa nie modyfikuje skłonności do współpracy. Tak więc wydaje się, że istnieje potrzeba wyjaśnienia znaczenia różnych relacji, a w szczególności ich wpływu na efektywność procesów doradczych.

Wykorzystana metodologia badawcza ma swoje ograniczenia. Jednym z nich jest wykorzystanie wywiadów wyłącznie z osobami zarządzającymi przedsiębiorstwem, które skorzystało z doradztwa. Ich opinie pokazują tylko jedną perspektywę i mogą pozostawać pod wpływem różnych emocji, między innymi chęci pokazania nieco większej roli w procesie doradczym oraz umniejszenia roli doradcy, co może wpływać na rezultaty badania. Uzyskanie w przyszłych badaniach perspektywy doradcy uszczegółowiłoby poziom analizy problemu.

Bibliografia

- Adamson I., *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2000, vol. 3, no. 1, s. 17–26.
- Ajmal M.M., Nordstrom F., Helo P., *Assessing the Effectiveness of Business Consulting in Operations Development Project*, „International Journal of Productivity and Performance Management” 2000, vol. 58, no. 6, s. 523–541.
- Blackburn R., Jarvis R., *The Role of Small and Medium Practices in Providing Business Support to Small- and Medium-Sized Enterprises*, Information Paper, April, International Federation of Accountants, New York 2010.
- Cagliano R., Blackmon K., Voss Ch., *Small Firms Under MICROSCOPE: International Differences in Production/Operations Management Practices and Performance*, „Integrated Manufacturing Systems” 2001, vol. 12, no. 7, s. 469–482.

- Chrisman J.J., McMullan E., Hall J., *The Influence of Guided Preparation on the Long-Term Performance of New Ventures*, „Journal of Business Venturing” 2005, vol. 20, no. 6, s. 769–791.
- Christensen P.R., Klyver K., *Management Consultancy in Small Firms: How Does Interaction Work?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, vol. 13, no. 3, s. 299–313.
- Dalley J., Hamilton B., *Knowledge, Context and Learning in the Small Business*, „International Small Business Journal” 2000, vol. 18, no. 3, s. 51–59.
- Dexter A., Behan G., *Small Business Consumers: The Emotional Economic Unit*, „Journal of the Market Research Society” 1999, vol. 41, no. 2, s. 171–194.
- Gibb A., *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions. Rituals and Confusions*, „International Small Business Journal” 2000, vol. 18, no. 3, s. 13–34.
- Głodek P., *Doradztwo biznesowe dla małego przedsiębiorstwa – współpraca między doradcą a przedsiębiorcą*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 527, s. 102–115.
- Głodek P., Łobacz K., *Model ryzyka w decyzjach strategicznych małych firm innowacyjnych*, [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Bartkowiak (red.), *Ryzyko w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2013, s. 245–262.
- Głodek P., Stawasz E., Łobacz K., Niedzielski P., *Strategic advice for small innovative companies – process perspective on establishing trust relationship*, 61st Annual International Council for Small Business (ICSB) World Conference, New York 2016.
- Heiskanen A., Newman M., Eskin M., *Control, trust, power, and the dynamics of information system outsourcing relationships: A process study of contractual software development*, „Journal of Strategic Information Systems” 2008, vol. 17, no. 4, s. 268–286.
- Hinton M., Hamilton R.T., *Characterizing high-growth firms in New Zealand*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation” 2013, vol. 14, s. 39–48.
- Hutchinson V., Quintas P., *Do SMEs Do Knowledge Management? Or Simply Manage What They Know?*, „International Small Business Journal” 2008, vol. 26, no. 2, s. 131–154.
- Koszałka J., Sluismans R., *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
- Labas A., Courvisanos J., Henson S., *Business advisor knowledge and knowledge transference: a conceptual framework*, Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, 28th Annual SEAAANZ Conference Proceedings, Melbourne, 1–3.07.2015.
- Łobacz K., Głodek P., Stawasz E., Niedzielski P., *Utilisation of Business Advice in Small Innovative Firms: The Role of Trust and Tacit Knowledge*, „Entrepreneurial Business and Economics Review” 2016, vol. 4, no. 2, s. 117–138.
- Mazzarol T., *Entrepreneurship and Innovation. Readings and Cases*, Tilde University Press, Melbourne 2011.
- Mole K.F., Baldock R., North D., *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, ERC Research Paper, 2013, no. 9.
- North D., Baldock R., Mole K., Wiseman J., Binnie C., *Research to Understand the Barriers to Take up and Use of Business Support*, Report for the Department for Business Innovation and Skills, London 2011.
- OECD, *Effective policies for small business*, OECD report, 2004.
- Scott J.M., Irwin D., *Discouraged Advisees? The Influence of Gender, Ethnicity, and Education in the Use of Advice and Finance by UK SMEs*, „Environment and Planning C-Government and Policy” 2009, vol. 27, no. 2, s. 230–245.
- Soriano D.R., Castrogiovanni G.J., *The Impact of Education, Experience and Inner Circle Advisors on SME Performance: Insights From a Study of Public Development Centers*, „Small Business Economics” 2012, vol. 38, no. 3, s. 333–349.

Stawasz E., *Rola doradztwa gospodarczego w zarządzaniu mikroprzedsiębiorstwami – wybrane oddziaływania i determinanty*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2016, nr 419, s. 228–236.

Stawasz E., Głodek P., Łobacz K., Niedzielski P., *Kształtowanie konkurencyjności małej firmy. Rola doradztwa biznesowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

Yusuf J.-E., *Meeting Entrepreneurs' Support Needs: Are Assistance Programs Effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, vol. 17, no. 2, s. 294–307.

Streszczenie

W artykule podjęto próbę uszczegółowienia charakterystyki procesu doradztwa dla małego przedsiębiorstwa, uwzględniając etapy procesu doradczego oraz zagadnienie współpracy pomiędzy doradcą a przedsiębiorcą. Zaproponowana została klasyfikacja relacji współpracy w doradztwie. Na bazie analizy ilościowej wyników badania czterystu małych firm wskazano na częstotliwość występowania każdej z wyróżnionych form współpracy, jak również na ich powiązania z czynnikami odnoszącymi się do typu doradztwa i doradcy, a także do rodzaju zaufania istniejącego w czasie inicjowania relacji doradczej.

Słowa kluczowe: doradztwo biznesowe, małe przedsiębiorstwa, proces doradztwa, współpraca w procesie doradztwa

Cooperation between adviser and entrepreneur, and characteristics of the business advisory process for a small firm

Abstract

The paper deals with the characteristics of the business advice process for a small enterprise, taking into account the stages of the consulting process and the existence of cooperation between an advisor and an entrepreneur. The classification of cooperation relations in consulting has been proposed. Based on the quantitative analysis of the results of the survey of 400 small companies, the frequency of occurrence of each of the distinguished forms of cooperation, as well as their relationships with factors related to the type of advisory and advisor, as well as to the type of trust that existed at the time of initiating the advisory relationship was indicated.

Keywords: business advice, small firms, advisory process, cooperation in the advisory process