PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
RESEARCH PAPERS OF WROCŁAW UNIVERSITY OF ECONOMICS nr 527 ● 2018

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

Paweł Głodek
Uniwersytet Łódzki
e-mail: pawel.glodek@uni.lodz.pl

DORADZTWO BIZNESOWE DLA MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA – WSPÓŁPRACA MIĘDZY DORADCĄ A PRZEDSIĘBIORCĄ

BUSINESS ADVICE FOR A SMALL FIRM – COOPERATION BETWEEN ADVISOR AND ENTREPRENEUR

DOI: 10.15611/pn.2018.527.09
JEL Classification: L26

Streszczenie: Doradztwo biznesowe dla małych przedsiębiorstw postrzegane jest jako jedno ze źródeł wiedzy wspierającej proces budowy pozycji konkurencyjnej na rynku. Jednocześnie literatura, koncentrując się na zakresie wykorzystania doradztwa oraz ocenie jego efektów, w ograniczonym stopniu ukazuje mechanizmy powiązane z realizacją samego doradztwa oraz strukturą jego procesu. W niniejszym artykule podjęto próbę analizy współpracy pomiędzy doradcą a osobą zarządzającą małą firmą w ramach procesu doradztwa. W efekcie zaproponowana została klasyfikacja relacji współpracy uwzględniająca moment, w którym w ramach procesu doradczego współpraca ma miejsce. Na bazie analizy empirycznej wskazano na powiązania tejże klasyfikacji z czynnikami odnoszącymi się do typu doradztwa i doradcy z jednej strony, ale również do rodzaju zaufania wykorzystywanymi w początkowym etapie doradztwa z drugiej.

Słowa kluczowe: doradztwo biznesowe, małe firmy, współpraca, proces doradztwa, transfer wiedzy.

Summary: Business advice for small firms is one of the sources of knowledge, however, the literature focuses on the scope of business advice use and assessment of its effects. The mechanisms related to the implementation of business advice and the structure of this advisory process for small firms are rather neglected. The paper attempts to analyse the cooperation between the adviser and the person managing a small business in the framework of the process of providing business advice. As a result, a classification of cooperation relationships was proposed. The empirical analysis pointed to the relationship between the classification and the factors related to the type of advice and adviser, as well as to the type of trust used in the initial stage of the advisory process.

Keywords: business advice, small firms, cooperation, advisory process, knowledge transfer.

1. Wstęp

Małe firmy, stanowiące ważną część nowoczesnej gospodarki, posiadają szereg specyficznych charakterystyk rynkowych, finansowych, organizacyjnych i technologicznych, różniących je od dużych przedsiębiorstw. Cechy te sprawiają, że mała firma nie jest po prostu „przeskalowaną" czy też pomniejszoną wersją dużej firmy [Storey 1990]. Specyficzne zachowania można obserwować m.in. w zakresie wykorzystywania unikalnych dla siebie źródeł wiedzy, jak i niskim poziomie formalizacji procesów zarządzania.

Jednym ze źródeł wiedzy małego przedsiębiorstwa jest doradztwo biznesowe, przy czym wykorzystanie doradztwa wykazuje szereg cech, które są typowe dla małych przedsiębiorstw [Stawasz 2016], a niemal nie występują w korporacjach. Wskazuje się w tym kontekście m.in. wykorzystywanie nieformalnych źródeł doradztwa czy też wysoki stopień wykorzystania zaufania do kontroli kontraktów doradczych [Głodek 2017]. Jako jedną z ważnych cech strukturalnych można wskazać ponadto fakt, że znacząca część procesów doradczych ma miejsce na poziomie zarządzania strategicznego firmą (nawet jeśli nie dotyczy sfery strategii). Jest to poniekąd konsekwencją małego rozmiaru przedsiębiorstwa, jego struktury zarządzania i kluczowej pozycji zarządzającego firmą, będącego najczęściej jej właścicielem.

Możliwość bezpośredniej interakcji pomiędzy doradcą oraz zarządzającym firmą powoduje, że ewentualna współpraca obu stron może mieć szczególne znaczenie dla zakresu i rodzaju transferowanej wiedzy biznesowej [Łobacz i in. 2016]. Mimo tych przesłanek literatura przedmiotu w ograniczonym stopniu podejmuje temat współpracy w ramach procesu doradczego. Stąd też celami niniejszego artykułu są analiza wykorzystania relacji współpracy na różnych etapach procesu doradczego oraz sformułowanie propozycji klasyfikacji procesów doradczych opartej na charakterystyce współpracy. Klasyfikacja ta poddana zostanie analizie związanej z czynnikami wpływającymi na jej strukturę. Realizację celu umożliwia wykorzystanie wyników badania 400 małych przedsiębiorstw prowadzących działalność w Polsce, które korzystały z doradztwa w ostatnich trzech latach przed badaniem.

2. Doradztwo biznesowe dla małego przedsiębiorstwa

Charakterystyczną cechą struktury zarządzania małą firmą wynikającą z jej niewielkiego rozmiaru jest bezpośredni kontakt pomiędzy zarządzającym i pracownikami. Towarzyszy temu często powiązanie własności przedsiębiorstwa z zarządzaniem. Tak więc przedsiębiorca lub też zespół przedsiębiorców dysponuje szeroką władzą w firmie. Możliwość oddziaływania przedsiębiorcy wykracza bowiem daleko poza aspekty formalne, a związana jest m.in. z czynnikami osobowościowymi czy socjologicznymi. Wpływają one na sposób działania firmy, w tym np. na nastawienie do ryzyka, na sposób oceny okazji rynkowych, a w konsekwencji na rozwój

firmy. Z tego względu małe firmy są w literaturze określane nawet jako „emocjonalne jednostki gospodarcze" [Dexter, Behan 1999]. Uważa się, że kreują one idiosynkratyczną kulturę, będącą pod wpływem cech osobowych przedsiębiorcy i silnie związaną z nieformalną komunikacją [Cagliano i in. 2001; Mazzarol 2011]. Tak więc uważa się, że procesy podejmowania decyzji w małej firmie zwykle pozbawione są formalizacji, a ponadto znacząco uzależnione od relacji zaufania z partnerami i oparte na podejściu holistycznym [Gibb 2000]. Dalley i Hamilton [2000] wskazują ponadto, 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 zarządzającego małą firmą.

Zarządzający małą firmą rzadko dysponują całą wiedzą niezbędną do efektywnego i prowadzonego z sukcesem biznesu [Hutchinson, Quintas 2008], ponadto zakres potrzebnej wiedzy zmienia się wraz z rozwojem przedsiębiorstwa. Tak więc dostęp do zewnętrznych zasobów wiedzy może stać się jednym z czynników wpływających na sposób działania przedsiębiorstwa oraz możliwość i sposób jego rozwoju. Wykorzystanie wiedzy zewnętrznej może odegrać pozytywną rolę w procesie osłabiania barier rozwoju i redukcji postrzeganego ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji przez małe firmy [Głodek, Łobacz 2013]. 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 ich celów biznesowych, w zakresie problemów w sferze zarządzania, identyfikowania i wykorzystywania okazji rynkowych, uczenia się i wdrażania zmian [Yusuf 2010; Ajmal i in. 2009].

Doradztwo gospodarcze wykazuje zróżnicowanie w odniesieniu do zawartości usług świadczonych przedsiębiorstwom różnych rozmiarów, będących na różnych etapach rozwoju [Mole i in. 2013]. W tym kontekście wskazuje się na specyfikę małych przedsiębiorstw również w odniesieniu do wykorzystywanych źródeł doradztwa. Podkreśla się, że zarządzający małymi firmami wykazują skłonność do wykorzystywania różnego typu doradców spoza grona profesjonalnych firm doradczych oraz zawodowych doradców [North i in. 2011; Soriano, Castrogiovanni 2012]. Odnosi się to do przyjaciół mających doświadczenie biznesowe, członków rodziny czy innych osób należących do kręgu osób znajomych, ale także osób i podmiotów, które są powiązane relacjami biznesowymi (ale nie bezpośrednio doradczymi), np. księgowych, dostawców, klientów/odbiorców czy też partnerów handlowych [Blackburn, Jarvis 2010; Ratalewska 2018]. Doradztwo pochodzące od ekspertów niezawodowych jest szczególnie często wykorzystywane przez firmy nowo założone (do trzech lat działalności) oraz firmy znajdujące się w okresie różnego typu transformacji [North i in. 2011].

W przypadku doradztwa świadczonego przez podmioty niezajmujące się doradztwem zawodowo należy odróżnić relację polegającą na przekazaniu wiedzy, która może być wykorzystana w ramach działalności firmy, od usług świadczonych w ramach np. relacji outsourcingowych. W przypadku tych drugich istotą relacji

jest zastąpienie firmy zlecającej w realizacji danych czynności. Kryterium różnicowania jest w tym przypadku konkretne działanie partnera zewnętrznego, które stanowi bazę różnicowania jego roli. Tak więc jeden podmiot, np. biuro księgowe, może wystąpić zarówno w roli usługodawcy – gdy zajmuje się realizacją działań rachunkowo-księgowych, lub też w roli doradcy – gdy np. przekazuje informacje, które dotyczą sposobu rozwiązania problemu napotkanego przez daną firmę.

Pomimo szerokiej oferty, a także dużego wsparcia publicznego skierowanego na rozwój sektora, badania usług doradczych wskazują na występowanie szeregu problemów we współpracy doradców z firmami. Wiele z nich powiązanych jest z czynnikami osobowościowymi [Adamson 2000]. Innym elementem jest zagadnienie braku zaufania i potrzeba jego zbudowania. Zaufanie odnosi się m.in. do ryzyka podejmowania przez doradcę działań niepożądanych na podstawie zdobytej wiedzy na temat firmy, w tym ujawnienia ich na zewnątrz. W innym przypadku część właścicieli-przedsiębiorców może okazywać brak zaufania odnoszący się do odpowiedniej jakości oferowanej usługi [Scott i Irwin 2009; North i in. 2011], co niesie za sobą ryzyko braku oczekiwanych efektów oraz straty zasobów zaangażowanych w doradztwo (w tym czasu przedsiębiorcy).

Łobacz i zespół [2016], analizując przypadki głębokiego doradztwa dla małych firm, wskazują, że zaufanie należy do głównych elementów powiązanych z wykorzystaniem doradztwa przez małe firmy. Niski poziom zaufania zasadniczo wyklucza nawiązanie głębszej relacji doradczej i realizację procesu transferu wiedzy oraz jej absorpcji, choć nie wyklucza korzystania z doradztwa w sprawach, które nie mają znaczenia strategicznego dla firmy.

3. Współpraca a struktura procesu doradczego w małym przedsiębiorstwie

Analiza literatury odnoszącej się do doradztwa pozwala na wyróżnienie dwóch odmiennych ról doradców małych firm: (1) roli eksperta dostarczającego wiedzę zewnętrzną, dostosowaną do wymogów danego przedsiębiorstwa, oraz (2) roli uczestnika procesu transferu oraz budowania nowej wiedzy na bazie aktywnej interakcji z przedsiębiorcą. W różnych ujęciach pogląd ten prezentowany jest w pracach Christensena i Klyvera [2006], Koszałki i Sluismansa [2011], Northa i innych [2011] czy też Stawasza i zespołu [2018]. W pierwszym znaczeniu doradca jest postrzegany jako źródło zewnętrznych zasobów wiedzy. Jej dostarczenie z zewnątrz, w formie doradztwa, a nie poprzez np. zatrudnienie go na stałe, jest uzasadnione m.in. ze względu na brak potrzeby ciągłego wykorzystania danej wiedzy w procesach firmy. Natomiast rola doradcy w drugim znaczeniu, choć powiązana również z rozszerzaniem bazy wiedzy w firmie, różni się jednak fundamentalnie sposobem, w który wspiera przedsiębiorstwo. Doradca jest tu rozumiany jako osoba, która uczestniczy w tworzeniu wiedzy potrzebnej firmie w trakcie współpracy z przedsiębiorcą. Tak

więc w drugim z podejść współpraca pomiędzy przedsiębiorcą a doradcą warunkuje możliwość zaistnienia procesu wspólnego tworzenia rozwiązań.

Mając na uwadze oba podejścia, można stwierdzić, że współpraca nie jest czynnikiem koniecznym dla zaistnienia doradztwa jako takiego, a raczej wpływa na jego rodzaj i przebieg. Jest więc to czynnik, który może mieć wpływ na rodzaj wiedzy, który jest wynikiem procesu doradczego, oraz jej dostosowanie do specyficznej sytuacji i potrzeb danego podmiotu.

Dotychczasowe rozważania ujęte w literaturze słabo akcentują zróżnicowanie współpracy w ramach doradztwa w ramach procesu doradczego. W ujęciu procesowym bowiem doradztwo jest postrzegane jako sekwencja następujących po sobie zdarzeń. Jednocześnie w literaturze dominuje podejście postrzegania procesu doradczego ze strony doradcy. Ten typ podejścia wywodzi się z perspektywy doradztwa personalnego (terapeutycznego, pomocowego, zawodowego itp.), które akcentuje rolę doradcy jako strony, która powinna sterować procesami psychologicznymi [Brammer 1984; Brzeziński, Kowalik 1991; Pisula 2010]. Jednak perspektywa obecna jest również w postrzeganiu doradztwa biznesowego [Caban-Piaskowska 2016]. Brakuje jednak ujęcia, które uwzględniałoby perspektywę procesu ze strony przedsiębiorstwa korzystającego z doradztwa. Jest to tym ważniejsze, że w przypadku doradztwa biznesowego mamy do czynienia ze stroną otrzymującą wsparcie, która w dużym stopniu wpływa na proces doradztwa. To nie doradca (jak w doradztwie pomocowym/psychologicznym) decyduje o stylu wsparcia czy też o jego zakresie i formie. Przedsiębiorca jako strona finansująca relację ma ogromną siłę przetargową, tak więc przebieg doradztwa jest raczej efektem interakcji obu stron i decyzji przedsiębiorcy, czy jest gotów sfinansować doradztwo będące efektem tej interakcji.

Tak więc w niniejszym opracowaniu przyjęto uproszczone podejście do obszarów współpracy w ramach procesu doradczego. Przyjęto, że występują co najmniej dwa potencjalne składniki tego procesu, w których dochodzić może do interakcji przedsiębiorcy i doradcy odnoszącej się do przedmiotu doradztwa. Pierwszym jest moment identyfikacji i określenia problemu, w rozwiązaniu którego może uczestniczyć doradca, a drugim jest sekwencja działań związanych z realizacją doradztwa. Taki podział wynika z ogólnych zasad rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie, jednak jego odniesienie do procesu doradczego i współpracy powoduje, że można sformułować założenie, że udział i rodzaj zaangażowania doradcy w poszczególnych etapach może być różny.

Nakreślone powyżej podejście wskazuje, że przedmiotem analizy zakresu współpracy w procesie doradczym mogą być poszczególne etapy doradztwa. Uwagi zawarte w literaturze przedmiotu uzasadniają tego typu podejście, tak więc North i inni [2011] wskazują, że w części przypadków udział doradcy w praktyce nie obejmuje etapu diagnozy, co powoduje, że działalność doradcy (i możliwość współpracy) występuje jedynie na etapie realizacji zlecenia i obejmuje raczej przekazanie informacji na wyznaczony przez przedsiębiorcę temat niż całościowe rozwiązanie problemu. Podobnie Koszałka i Sluismans [2011] wskazują na odmienność zakre-

su poszczególnych działań doradczych w zależności od typu relacji doradczej, co przekłada się na występowanie współpracy z doradcą lub jej brak. Łobacz i zespół [2016] wskazują 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.

4. Charakterystyka badań. Metodologia

Badaniem wykorzystanym w ramach niniejszego opracowania objęto małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 osób. Zostało ono przeprowadzone metodą wywiadów bezpośrednich telefonicznych wspomaganych komputerowo (CATI), z wykorzystaniem formularza ankietowego[1]. W celu pozyskania oryginalnych danych na temat przedmiotu badania ankieterzy poddali badaniu jedynie osoby bezpośrednio zarządzające firmami. Wykluczona została możliwość wypełnienia kwestionariusza przez osobę zatrudnioną, ale niebędącą właścicielem małej firmy.

W metodologii badań założono, iż próba będzie liczyć 400 podmiotów gospodarczych z sektora krajowych mikro- i małych firm wybranych losowo za pomocą generatora liczb losowych na grupie firm z bazy REGON GUS. Wywiad realizowano jedynie z firmami spełniającymi trzy wymogi ramowe, tj. (I) zatrudnienie poniżej 50 osób, (II) prowadzenie działalności innowacyjnej w trzech kolejnych latach poprzedzających badanie, oraz (III) korzystanie z doradztwa biznesowego w trzech kolejnych latach poprzedzających badanie. Wywiady przeprowadzono w okresie czerwiec – sierpień 2016 roku. W celu zachowania wysokiej jakości badania wszystkie wywiady zostały nagrane dla celów weryfikacji sposobu ich przeprowadzenia oraz zgodności z założeniami metodologicznymi. Współczynnik odpowiedzi (*response rate*) wyniósł 14,5%, zaś współczynnik skuteczności – 4,1%.

5. Wyniki badań

Osobom uczestniczącym w badaniu zadano pytania dotyczące istnienia współpracy osoby zarządzającej firmą z doradcą na etapie formułowania problemu doradczego oraz w trakcie realizacji doradztwa. Wiarygodność uzyskanych odpowiedzi podnosi fakt, że respondentami były osoby, które uczestniczyły w doradztwie i ewentualnej współpracy. Odpowiedzi respondentów w odniesieniu do współpracy na etapie ustalania problemu doradczego zawarto w tabeli 1. W badanej próbie rozpoznanie

[1] Badania przeprowadzono w ramach projektu sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/03019.

problemu do rozwiązania najczęściej leżało w całości po stronie osoby zarządzającej, samodzielnie ustalającej problem (61,9%). W około co czwartym przypadku problem ustalany był we współpracy z doradcą (27,3%), a jedynie w co dziesiątej firmie to doradca samodzielnie ustalał, jaki jest problem do rozwiązania (10,8%). Oznacza to, iż w blisko 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 bierze doradca (częściowo samodzielnie, głównie jednak we współpracy z zarządzającym).

Tabela 1. Współpraca w ramach etapu ustalania problemu doradczego (etap diagnozy)

Wyszczególnienie	Liczba firm	% firm
Osoba zarządzająca samodzielnie	247	61,9
Osoba zarządzająca wraz z doradcą	109	27,3
Doradca samodzielnie	43	10,8
Razem	399	100,0

Dane dla 399 firm.

Źródło: opracowanie własne.

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 (59,4%). W 28,5% przypadków to doradca samodzielnie realizował zlecenie doradcze, korzystając z informacji od firmy, a w co ósmej firmie zlecenie doradcze było realizowane samodzielnie przez doradcę. Oznacza to, że zasadniczo w 40% przypadków realizacja zlecenia doradczego zdominowana była przez doradcę, jednak ponad połowa przypadków zakładała współpracę obu stron.

Tabela 2. Realizacja zlecenia doradczego

Wyszczególnienie	Liczba firm	% firm
Doradca samodzielnie	48	12,1
Doradca samodzielnie przy dostarczaniu informacji z firmy	113	28,5
Doradca wspólnie z osobą zarządzającą	236	59,4
Razem	397	100,0

Dane dla 397 firm.

Źródło: opracowanie własne.

Na bazie wyników widoczne jest wyraźne rozróżnienie charakterystyki wydzielonych faz doradztwa w odniesieniu do intensywności współpracy realizowanej przez obie strony biorące udział w doradztwie. Pierwsza z nich jest zdominowana przez osobę przedsiębiorcy, przy znaczącym ograniczeniu roli doradcy, podczas gdy druga zakłada znacznie większy zakres współdziałania między stronami. Uwzględ-

niając zidentyfikowane różnice, można wyróżnić kilka typów doradztwa związanych ze sposobem współpracy na poszczególnych etapach doradztwa:

1. Typ 1 – zlecenie, w ramach którego nie zachodzi współpraca pomiędzy osobą zarządzającą oraz doradcą. Pierwsza ze stron kontraktu samodzielnie określa zakres doradztwa, a druga samodzielnie realizuje zlecenie.
2. Typ 2 – samodzielna diagnoza ze strony firmy, w ramach którego w fazie diagnozy nie zachodzi współpraca, gdyż jest zrealizowana jedynie przez zarządzającego firmą, natomiast już faza realizacji doradztwa jest przeprowadzona wspólnie przez obie strony.
3. Typ 3 – dominacja doradcy, w ramach którego doradca samodzielnie określa problem do rozwiązania, a następnie jest on rozwiązywany z różnym stopniem zaangażowania przedsiębiorcy[2].
4. Typ 4 – początkowa współpraca, w ramach którego w fazie diagnozy występuje pełna współpraca obu stron, natomiast w zasadniczej fazie doradztwa doradca pracuje samodzielnie lub też z drobnym wsparciem zarządzającego firmą, głównie w postaci dostarczania informacji o firmie.
5. Typ 5 – pełna współpraca, w ramach którego występuje pełna współpraca obu stron doradztwa, tak w fazie diagnozy, jak i w zasadniczej fazie doradztwa.

Tabela 3. Struktura doradztwa wg typu współpracy

Lp.	Typ współpracy	Udział %
1	Typ 1 – zlecenie	9,3
2	Typ 2 – samodzielna diagnoza ze strony firmy	52,3
3	Typ 3 – dominacja doradcy	10,9
4	Typ 4 – początkowa współpraca	10,6
5	Typ 5 – pełna współpraca	16,9
	Łącznie	100,0

Dane dla 396 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 pokazano strukturę badanej próby w odniesieniu do sformułowanych typów współpracy w ramach doradztwa. Zdecydowanie przeważa samodzielna diagnoza ze strony firmy (typ 2), która stanowi ponad połowę badanych przypadków (52,3%). W odniesieniu do pozostałych typów współpracy ich liczba oscyluje w granicach ok. 10% i tak pełna współpraca (typ 5) ma miejsce w 16,9% przypadków, dominacja doradcy w 10,9% (typ 3), początkowa współpraca w 10,6% (typ 4), a relatywnie najrzadszym z wydzielonych typów jest zlecenie (typ 1), występujące w 9,3% przypadków. Struktura charakteryzuje się więc dominacją typu 2, przy równomiernej obecności pozostałych typów.

[2] W tym przypadku należy podkreślić, że sytuacja, w której doradca pracuje samodzielnie na obu etapach doradztwa, została zidentyfikowana jedynie w 1,5% przypadków, w związku z tym autor nie zdecydował się, aby wydzielić ją jako osobny typ doradztwa.

Aby sprawdzić, czy i w jakim zakresie zaproponowana typologia jest powiązana z czynnikami odnoszącymi się do cech typowych dla różnych typów doradztwa, w drugiej części analizy wyników badań zostanie 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 doradztwa[3]. Wydzielono 7 obszarów działalności przedsiębiorstw, których dotyczyło doradztwo w badanych przedsiębiorstwach, tj. finanse i finansowanie, podatki i księgowość, prawo, sferę IT, marketing (w tym promocję, analizy rynku, strategie sprzedaży itp.), zarządzanie firmą oraz produkcję i zagadnienia personelu. Żadna z kategorii nie objęła 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, natomiast w trzech obszarach takie różnice zaobserwowano. W odniesieniu do doradztwa z zakresu prawa oraz IT odnotowano relatywnie wysoki (odpowiednio 62,3% oraz 64,5%) udział doradztwa typu 2 – samodzielna diagnoza ze strony firmy, dodatkowo w zakresie doradztwa IT nie odnotowano ani jednego przypadku doradztwa typu 3 – dominacja doradcy. W odniesieniu do doradztwa z zakresu produkcji oraz personelu struktura odpowiedzi wskazuje na relatywnie niski poziom (38,2%) przypadków doradztwa typu 2 – samodzielna diagnoza ze strony firmy oraz wysoki udział doradztwa typu 5 – pełna współpraca.

Tabela 4. Typy współpracy doradczej w odniesieniu do dziedziny doradztwa

Lp.	Typ współpracy	Finanse i finansowanie	Podatki i księgowość	Prawo	IT	Marketing	Zarządzanie firmą	Produkcja oraz personel	Razem
1	Typ 1 zlecenie	7,1%	15,6%	8,2%	6,5%	10,3%	3,0%	17,6%	9,3%
2	Typ 2 samodzielna diagnoza ze strony firmy	52,0%	46,8%	62,3%	64,5%	44,8%	54,5%	38,2%	52,3%
3	Typ 3 dominacja doradcy	10,2%	16,9%	6,6%	0,0%	13,8%	10,6%	14,7%	10,9%
4	Typ 4 początkowa współpraca	19,4%	9,1%	6,6%	6,5%	6,9%	10,6%	2,9%	10,6%
5	Typ 5 pełna współpraca	11.2%	11,7%	16,4%	22,6%	24,1%	21,2%	26,5%	16,9%
	Łącznie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dane dla 396 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

[3] 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 39,48 przy 24 stopniach swobody). Jednocześnie należy wziąć pod uwagę zastrzeżenie, że więcej niż 20% komórek w tej podtabeli ma oczekiwane liczebności w komórkach mniejsze niż 5, stąd też wyniki testu chi-kwadrat mogą być niepoprawne.

W tabeli 5 zaprezentowano strukturę typów współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju doradcy świadczącego doradztwo[4]. W przypadku doradztwa świadczonego przez podmioty z kategorii „radca prawny" oraz „biuro księgowe" struktura odpowiedzi wykazuje znaczącą zbieżność ze strukturą całej próby. Pewne odchylenia odnotowano w przypadku trzech pozostałych kategorii. W odniesieniu do kategorii „zawodowy doradca/firma konsultingowa" należy podkreślić relatywnie wysoki udział doradztwa typu 2 – samodzielna diagnoza ze strony firmy (62,0%). W przypadku doradztwa świadczonego przez osoby znajome lub członków rodziny odnotowano bardzo wysoki udział przypadków skoncentrowanych na współpracy na etapie diagnozy (27,8%, tj. o 17,2 punkty procentowe 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 współpracy na etapie diagnozy problemu doradczego (typ 4 – początkowa współpraca).

Tabela 5. Typy współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju doradcy

Lp.	Typ współpracy	Radca prawny	Biuro księgowe	Zawodowy doradca/ firma konsul.	Osoba znajoma/ rodzina	Inne	Razem
1	Typ 1 zlecenie	8,5%	11,0%	4,0%	2,8%	14,3%	9,3%
2	Typ 2 samodzielna diagnoza ze strony firmy	50,0%	48,3%	62,0%	55,6%	55,7%	52,3%
3	Typ 3 dominacja doradcy	9,6%	13,1%	8,0%	5,6%	12,9%	10,9%
4	Typ 4 początkowa współpraca	12,8%	9,0%	14,0%	27,8%	0,0%	10,6%
5	Typ 5 pełna współpraca	19,1%	18,6%	12,0%	8,3%	17,1%	16,9%
	Łącznie	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dane dla 396 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 6 zilustrowano strukturę typów współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju czynnika, który wpłynął na wybór doradcy przez zarządzającego firmą[5]. W przypadku doradztwa świadczonego przez podmioty, które zostały wybrane ze

[4] 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 31,11 przy 16 stopniach swobody).

[5] 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 40,22 przy 16 stopniach swobody).

Tabela 6. Typy współpracy doradczej w odniesieniu do rodzaju czynnika, który wpłynął na wybór doradcy

Lp.	Typ współpracy	Dobre doświadczenie z wcześniejszej współpracy doradczej	Doradca polecony przez osobę trzecią	Dobre doświadczenia z wcześniejszej współpracy poza doradztwem	Osoba znajoma z wcześniejszych kontaktów osobistych	Inne	Razem
1	Typ 1 zlecenie	4,0%	9,1%	12,7%	3,8%	17,1%	9,3%
2	Typ 2 samodzielna diagnoza ze strony firmy	57,3%	61,5%	34,5%	50,9%	42,9%	52,3%
3	Typ 3 dominacja doradcy	8,0%	7,7%	10,9%	13,2%	18,6%	10,9%
4	Typ 4 początkowa współpraca	10,7%	13,3%	12,7%	5,7	7,1%	10,6%
5	Typ 5 pełna współpraca	20,0%	8,4%	29,1%	26,4%	14,3%	16,9%
		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dane dla 396 przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

względu na dobre doświadczenie z wcześniejszej współpracy doradczej, struktura odpowiedzi wykazuje znaczącą zbieżność ze strukturą całej próby. Bardzo wyraźne różnice wskazuje 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 zmniejszony udział doradztwa typu 2 – samodzielna diagnoza ze strony firmy (34,5%, aż 17,8 punktu procentowego mniej niż w próbie), a z drugiej strony wysoki udział doradztwa typu 5 – pełna współpraca (29,1%). Odchylenia w częstotliwości doradztwa typu 2 widoczne są w przypadkach doradztwa inicjowanego przez polecenie przez osobę trzecią oraz w kategorii „inne", odpowiednio 61,5% (więcej o 9,2 punktu procentowego) oraz 42,9% (mniej o 9,4 punktu procentowego). W przypadku doradztwa inicjowanego na bazie wcześniejszych kontaktów osobistych widoczny jest wysoki udział doradztwa typy 5 – pełna współpraca (26,4%, czyli więcej o 9,5 punktu procentowego).

6. Wnioski i podsumowanie

Analiza uzyskanych rezultatów badania wskazuje na zasadnicze różnice w aktywności każdej ze stron procesu doradczego w analizowanych fazach doradztwa. Faza diagnozy jest wyraźnie zdominowana przez osobę przedsiębiorcy, przy znaczącym

ograniczeniu roli doradcy, podczas gdy w fazie zasadniczego doradztwa dominujące jest podejście oparte na współdziałaniu między stronami. Można więc postawić tezę o znaczącej odmienności obu faz, a co za tym idzie, o zasadności ich traktowania jako osobnych składowych procesu doradczego.

Wiążąc oba etapy w jedną klasyfikację, uzyskano propozycję klasyfikacji działalności doradczej, w ramach której wyróżniono pięć kategorii różniących się udziałem poszczególnych stron we współpracy. Zaproponowaną klasyfikację poddano analizie związków z czynnikami odnoszącymi się do obszaru tematycznego doradztwa. Przesłanką tej analizy było potencjalne powiązanie struktury współpracy doradczej ze specyfiką problemów typowych dla różnych obszarów funkcjonowania firmy (finanse, podatki, prawo itd.). Wyniki analizy wskazują na umiarkowany wpływ takich czynników, jak dziedzina doradztwa czy też rodzaj doradcy, na strukturę współpracy. Ogranicza się on jedynie do części kryteriów poddanych analizie, które wykazują zmienność w odniesieniu do jednego lub dwóch typów współpracy. Można zatem postawić tezę, że analizowana klasyfikacja działalności doradczej nie jest ściśle związana z obszarem tematycznym doradztwa.

Klasyfikację typów współpracy badawczej odniesiono również do czynnika powiązanego ze sferą natury relacji społecznych oraz sposobu budowy zaufania. Dokonano tego za pomocą analizy struktury typów współpracy podzielonej według rodzaju czynnika, który według zarządzającego firmą wpłynął na wybór danego doradcy i rozpoczęcie współpracy z tym konkretnym partnerem. Wyniki analizy wskazują na to, że na zakres współpracy doradczej mają wpływ czynniki związane z rodzajem zaufania, które poprzedzało doradztwo.

Przeprowadzona analiza wskazuje więc na złożoność czynników modyfikujących sposób i strukturę współpracy pomiędzy doradcą a przedsiębiorcą. Należą do tej grupy czynniki wynikające z obszaru tematycznego doradztwa, z typu doradcy, ale również z typu początkowego zaufania pomiędzy stronami doradztwa. Zaproponowana klasyfikacja, a w szerszym ujęciu uwzględnienie odrębności faz procesu doradczego, wykazuje zatem potencjał do poszerzania wiedzy o uwarunkowaniach doradztwa dla małych przedsiębiorstw.

Na bazie przeprowadzonej analizy można wyciągnąć wnioski dla dalszych prac badawczych. Wyjaśnienia wymaga bowiem zagadnienie wpływu zaufania wynikającego z różnych źródeł. 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 przebieg i efektywność procesów doradczych.

Literatura

Ajmal M.M., Nordstrom F., Helo P., 2000, *Assessing the effectiveness of business consulting in operations development Project*, International Journal of Productivity and Performance Management, nr 58(6), s. 523-541.

Blackburn R., Jarvis, R., 2010, *The role of small and medium practices in providing business support to small- and medium-sized enterprises*, raport z projektu badawczego, International Federation of Accountants, New York, USA.

Brammer L.M., 1984, *Kontakty służące pomaganiu. Procesy i umiejętności*, Studium Pomocy Psychologicznej PTP, Warszawa.

Brzeziński J., Kowalik S., 1991, *Rozmowa psychologiczna*, [w:] Sęk H. (red.), *Społeczna psychologia kliniczn*a, Warszawa, s. 320-326.

Caban-Piaskowska K., 2014, *Wybrane role konsultanta w procesie doradczym*, [w:] Szymankiewicz M., Kuźbik P. (red.), *Zarządzanie organizacją z perspektywy metodologicznej – wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 45-55.

Cagliano R., Blackmon K., Voss Ch., 2001, *Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance*, Integrated Manufacturing Systems, nr 12(7), s. 469-482.

Christensen P.R., Klyver K., 2006, *Management consultancy in small firms: how does interaction work?*, Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13, No. 3, s. 299-313.

Dalley J., Hamilton B., 2000, *Knowledge, Context and Learning in the Small Business*, International Small Business Journal, nr 18(3), s. 51-59.

Dexter A., Behan G., 1999, *Small Business Consumers: The Emotional Economic Unit*, Journal of the Market Research Society, nr 41(2), s. 171-194.

Gibb A., 2000, *SME Policy, Academic Research and the Growth of Ignorance, Mythical Concepts, Myths, Assumptions. Rituals and Confusions*, International Small Business Journal, nr 18(3), s. 13-34.

Głodek P., 2017, *Zaufanie a źródła doradztwa małej firmy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 486, s. 125-136.

Głodek P., Łobacz K., 2013, *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, s. 245-262.

Hutchinson V., Quintas P., 2008, *Do SMEs do knowledge management? Or simply manage what they know?*, International Small Business Journal, nr 26(2), s. 131-154.

Koszałka J., Sluismans R., 2011, *Doradztwo dla strategii rozwoju innowacyjnego w MSP*, PARP, Warszawa.

Łobacz K., Głodek P., Stawasz E., Niedzielski P., 2016, *Utilisation of Business Advice in Small Innovative Firms: the Role of Trust and Tacit Knowledge*, Entrepreneurial Business and Economics Review, nr 4(2), s. 117-138, DOI: http://dx.doi.org/10.15678/EBER.2016.040210.

Mazzarol T., 2011, *Entrepreneurship and innovation. Readings and cases*, wyd. 2, Tilde University Press.

Mole K.F., Baldock R., North D., 2013, *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, ERC Research Paper, nr 9, wrzesień.

North D., Baldock R., Mole K., Wiseman J., Binnie C., 2011, *Research to Understand the Barriers to Take up and Use of Business Support*, Report for the Department for Business Innovation and Skills, London.

Pisula D., 2010, *ABC doradcy zawodowego. Rozmowa doradcza*, Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej, Warszawa.

Ratalewska M., 2018, *The Role of Entrepreneurship and Business Consulting in Companies in Creative Industries*, Management Issues – Problemy Zarządzania, 16 (1/73, cz. 2), s. 181-191.

Scott J.M., Irwin D., 2009, *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, nr 27(2), s. 230-245.

Soriano D.R., Castrogiovanni G.J., 2012, *The impact of education, experience and inner circle advisors on SME performance: insights from a study of public development centers*, Small Business Economics, nr 38, s. 333-349.

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

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

Storey D.J., 1990, *Firm Performance and Size*, [w:] Acs Z.J., Audretsch D.B. (red.), *The Economics of Small Firms. A European Challenge*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht–Boston–London.

Yusuf J.-E., 2010, *Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?*, Journal of Small Business and Enterprise Development, nr 17(2), s. 294-307.