

Ewa Banachowicz

## Counselling – konsultacje indywidualne

W przeciwieństwie do consultingu, konsultacje indywidualne wymagają czynnego uczestnictwa osoby zainteresowanej uzyskaniem porady i znacznego zaangażowania odbiorcy. Nie tylko dostarcza on informacje, ale czynnie uczestniczy w definiowaniu problemu oraz w tworzeniu rozwiązania tego problemu.

Podstawową zaletą *counsellingu* jest to, że przez bezpośredni – czasem wielogodzinny kontakt z konsultantem przedsiębiorca uczy się. **Zdobywa konkretną wiedzę w obrębie danego tematu**, a następnie na przykładzie swojego przedsiębiorstwa próbuje ją zastosować.

Dostrzegając braki swojej wiedzy i praktyczne zastosowanie niektórych technik zarządzania, przedsiębiorca zaczyna doceniać potrzebę zdobywania wiedzy, co stanowi zachętę do dalszych studiów. Osoba uczestnicząca w przygotowaniu rozwiązania potrafi lepiej wdrożyć to rozwiązanie. Ma to szczególne znaczenie przy podejmowaniu długofalowych decyzji. W trakcie konsultacji indywidualnych konsultant podaje przedsiębiorcy jedynie informacje, z których ten powinien skorzystać. Sam proces stanowienia decyzji należy do przedsiębiorcy. Definiując argumenty za i przeciw konkretnemu rozwiązaniu może znacznie lepiej wdrożyć rozwiązanie.

W niektórych przypadkach przedsiębiorcy potrzebna jest obiektywna – zewnętrzna ocena sytuacji problemowej – **konfrontacja zewnętrznego i wewnętrznego spojrzenia na problem**. Na przykład wybór celu działania przyszłego przedsiębiorstwa.

### Uwarunkowania efektywnego counsellingu

#### Klient

● Klient powinien wiedzieć, co chce robić i jaka jest wizja istniejącego lub przyszłego przedsiębiorstwa. To najważniejszy warunek determinujący efekty konsultacji. Przedsiębiorcy,

którzy mają precyzyjną i dobrze przemyślaną wizję swojego przedsiębiorstwa, mają największe szanse na sukces, najlepiej też mogą wykorzystać wiedzę i doświadczenie konsultanta. Potrafią skoncentrować się na realnie istniejących problemach i precyzyjnie dociekać możliwości rozwiązań.

● Klient powinien chcieć współpracować z konsultantem i zdać się na jego metodę postępowania. Klient zakładający, że on wie najlepiej, bo to on kieruje przedsiębiorstwem kilka lat, sprowadza zwykle rolę konsultanta do osoby niosącej techniczną pomoc. Nie oczekuje zdefiniowania i oceny sytuacji problemowej, on tę sytuację już ocenił. Zamiast współpracy, oczekuje akceptacji tego, co sam opracował i jest zamknięty na sugestie.

● Klient powinien być otwarty na argumenty. Wiąże się to ściśle z chęcią współpracy, a zarazem przyjmowania argumentów.

● Klient powinien widzieć perspektywę nauki zarządzania przedsiębiorstwem i czuć potrzebę „mówienia tym samym językiem co konsultant”.

● Klient powinien mieć zaufanie do konsultanta – kwestia przekazania mu poufnych informacji.

#### Konsultant

● Musi być merytorycznie przygotowany do konsultacji, przy czym charakterystyczne, że konsultant zajmujący się problematyką małych przedsiębiorstw musi być dosyć wszechstronny – znać różne zagadnienia zarządzania: marketing, finanse, organizację i kierowanie, psychologię i socjologię organizacji itp. Oczywiście może on korzystać z pomocy fachowców o wąskiej specjalizacji, niemniej jednak w pierwszym kontakcie powinien poradzić sobie bez ich pomocy.

● Konsultant powinien poświęcić dostatecznie dużo czasu na zapoznanie się z sytuacją klienta. Jeżeli to jest możliwe, powinien zobaczyć

klienta w jego środowisku pracy – wpłynie to zasadniczo na określenie sytuacji problemowej. Relacja klienta jest zawsze subiektywna i nie zawiera wszystkich detali, które mogą wpłynąć na rozwiązanie problemu.

● Konsultant powinien wykazać dużo cierpliwości wysłuchując problemów klienta i wszystkiego, co on ma do powiedzenia, nawet jeżeli ma już wyrobione zdanie na temat problemu.

● Konsultant musi być taktowny; nie może dać do zrozumienia klientowi, że wie więcej. Częstym błędem konsultantów jest przekonanie o swojej wiedzy i doświadczeniu, niedoceniając roli oceny klienta.

● Konsultant musi być dobrym psychologiem.

● Konsultant musi znać sytuację na różnych rynkach. Wiedza o różnych rynkach jest efektem doświadczenia w pracy konsultanta oraz znajomości otoczenia gospodarczego.

#### Uwarunkowania otoczenia

● Brak systemu informacji wspomagającego konsultantów:

▲ dotyczących instytucji i możliwości świadczenia przez nie usług,

▲ merytorycznych – informacja marketingowa, finansowa itp.

● Brak możliwości doskonalenia zawodowego na wysokim poziomie. Brak dobrych konsultantów szczególnie poza ośrodkami akademickimi.

● Brak materiałów pomocniczych ułatwiających konsultacje – publikacje problemowe, programy komputerowe.

● Uwarunkowania zewnętrzne – bezradność konsultanta w niektórych sytuacjach, np. gwarancje kredytowe, inne uregulowania prawne.

● Brak koordynacji działań różnych instytucji i projektów.

**Katalog zasadniczych problemów wspomagających doradztwa.**

■ Źródła finansowania działalności gospodarczej

Zasadnicza grupa przedsiębiorców (70%) zwraca się z problemami związanymi z finansowaniem działalności gospodarczej. Dotyczy to możliwości wyboru linii kredytowej i banku, ewentualnie funduszu *venture capital*, czy znalezienia partnera-udziałowca w przedsięwzięciu. Przedsiębiorcy szukają możliwości zmniejszenia obciążeń wynikających z oprocentowania kredytów, a w przypadku starania się o kredyt, możliwości zabezpieczenia kredytu.

Innym istotnym problemem jest kwestia przygotowania dokumentacji do uzyskania kredytu. Zasadniczą kwestią jest przygotowanie *business planu*. *Counselling* jest efektywną metodą doradztwa przy tworzeniu tych dokumentów. Przedsiębiorcy, przygotowując poszczególne części *business planu*, uczą się myślenia kategoriami rynkowymi, poznają

kryteria, według których rozpatrywane są ich *business plany*. Uczą się również podstawowych technik finansowych – *cash flow*, rachunku wyników, oceny wrażliwości itp.

#### ■ Problemy marketingu

Tworzenie strategii marketingu jest jedną z podstawowych barier, jakie mają do pokonania przedsiębiorstwa. Niewielkie doświadczenie, brak informacji rynkowych, a przede wszystkim wiedzy powodują, że zagadnienia marketingu stają się istotnym problemem w przedsiębiorstwie. Stąd też olbrzymie zapotrzebowanie na doradztwo w tym kierunku. Przedsiębiorcy pragną otrzymać pomoc w budowaniu strategii rynkowej, wykorzystaniu technik marketingowych (kompozycji marketingowej) oraz prowadzeniu badań rynkowych.

#### ■ Ocena pomysłu na działalność gospodarczą

Wielu przedsiębiorców tworzących nowe firmy lub rozszerzających działalność gospodarczą odczuwa potrzebę zweryfikowania swoich pomysłów przez niezależną osobę. Konsultant może pomóc i obiektywnie ocenić pomysł na podstawie swojej wiedzy i doświadczenia. Jest to szczególnie cenne wobec braku informacji rynkowej oraz olbrzymiego kosztu badań marketingowych.

#### ■ Pomoc w poprawieniu płynności finansowej

Z płynnością finansową ma problemy ponad połowa przedsiębiorców. Jest to efekt braku kontroli finansowej w przedsiębiorstwie i nieznamomości *cash flow*.

Ewa Banachowicz

Autorka jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora nauk ekonomicznych na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

