

# Doradca w firmie – czyli kto?



W dobie nieustannego dostosowywania się do wymagań rynku i zmieniającej się ustawicznie legislacji, bezcennym towarem są informacje, szczególnie te podane szybko i w sposób przystępny. Najlepiej w formie „informacji instant”, dające się od razu zastosować. W cenie są więc także ci, którzy są w stanie je przygotować i dostarczyć. Doradcy – akwizytorzy XXI w. – sprzedający swoją ciężko zdobytą wiedzę i wieloletnie doświadczenie w branży. Przez jednych cenieni za fachowość i rzetelność dostarczanego „towaru”, przez innych lekceważeni, bo przecież wszystko jest w „internetach”, więc za co tu płacić.



**Tomasz Gendek PhD**  
THETA Doradztwo Techniczne

Jak powinien działać doradca, aby jego praca przyniosła zlecniodawcy korzyści? Wszystko zależy od branży i konkretnych oczekiwań przedsiębiorstwa, ale także od doświadczenia doradcy, jego wiedzy o tym, co jest zwykle wymagane, jakie najczęściej problemy są do rozwiązania w danej branży. Jedno jest niezmiennie – trzeba dostarczyć odpowiednich informacji oraz tak pokierować ich przepływem, aby zaangażować klienta w wiedzę, która pomoże mu w przyszłości.

#### **Informacje, ale jakie?**

Należy się tu jednak zastanowić, jakich informacji nam trzeba. Często sama firma nie do końca wie, w jakim obszarze legislacji się porusza, jakie ma obowiązki i jak je powinna wypełnić. To jest podstawowe zadanie firmy doradczej – pomóc przedsiębiorstwu w zidentyfikowaniu jego obowiązków, pokazać, co i dlaczego jest dla jego przedsiębiorstwa najważniejsze i na czym należy się skupić, aby nie rozpraszać sił i środków na działania niepotrzebne.

Identyfikacja potrzeb firmy w zakresie doradztwa nie może być działaniem samym w sobie, bezrefleksyjnym dostarczeniem listy przepisów i wymagań, które obowiązują w danej branży. Wymagania dla przedsiębiorstwa muszą korespondować ze stanem faktycznym, jaki istnieje wewnątrz firmy. Często bywa bowiem tak, iż wdrożono już jakieś działania, które trzeba ocenić i w miarę potrzeb tylko zmodyfikować. Nie trzeba więc zaczynać od początku, tylko kontynuować zarzucony na jakimś etapie proces. Jak to zrobić?

#### **Audyt – niedoceniane narzędzie w ustaleniu podstawowych zadań**

Najlepszym rozwiązaniem jest audyt, który, jeśli będzie dobrze przeprowadzony, da odpowiedzi na wszystkie najważniejsze pytania odnośnie do obowiązków przedsiębiorstwa oraz stopnia ich wdrożenia. Można tu wymienić między innymi, jakie przepisy dotyczą audytowanego przedsiębiorstwa w kontekście jego działalności, jakie dokumenty, pozwolenia, certyfikaty czy inne działania są konieczne, aby np. produkty wprowadzane przez firmę na rynek były nie tylko legalne pod względem



prawnym, ale i po prostu bezpieczne dla użytkowników. Jednak zidentyfikowanie faktycznych obowiązków nie wyczerpuje całości prac, jakie należy włożyć w audyt i działania poaudytowe. Sama identyfikacja, choćby najlepsza, nie da odpowiedzi na podstawowe pytanie, zadawane później audytorowi. Dalej musi nastąpić rzetelny i wyczerpujący opis wszystkich obowiązków, stwierdzonego stanu faktycznego, niezgodności z wymaganiami prawnymi – zarówno w obszarze dokumentacji, jak i bezpieczeństwa. Do działań poaudytowych należy także – tu już na życzenie firmy – przedstawienie programu naprawczego, opartego na wszystkich stwierdzonych podczas audytu faktach. Dopiero tak skorelowane ze sobą działania mogą dać odpowiedź, czy dane przedsiębiorstwo działa zgodnie z obowiązującymi je przepisami i co oraz jak należy poprawić.

### **I co dalej? Doradca przystępuje do akcji**

Na tym etapie do pracy przystępuje doradca. Mając już w ręku konkretne informacje na temat przedsiębiorstwa i wstępną listę niezgodności, może przystąpić do wdrażania zawartych w planie naprawczym działań. Oczywiście należy pamiętać, że żaden audyt nie da pełnego obrazu wszystkich niezgodności ani działań, jakie należy podjąć przy wprowadzaniu produktu do obrotu. Przykładowo, sprawdzając losowo wybrane karty charakterystyki, czy oznakowanie obecnych akurat w dniu audytu w magazynie produktów, nie zobaczymy wszystkich niezgodności. Nie ma możliwości sprawdzenia wszystkiego, jednak nawet taki przegląd daje pojęcie o tym, czy dany obszar (karty lub oznakowanie) wymaga tylko korekt, czy już gruntownej pracy u podstaw. Podobnie jest np.

z rejestracją produktów biobójczych – audytor wie, na podstawie audytu, że produkt jest w trakcie rejestracji i potrzeba interwencji, aby doprowadzić do finału zastopowaną z jakiegoś powodu procedurę. To, czy braki zgłaszane przez urząd rejestracji są poważne i wymagają dodatkowych działań w innych obszarach (np. przeprowadzenia dodatkowych badań laboratoryjnych), wyjdzie w dalszym etapie, po kontakcie z urzędem.

### **Współpraca albo nic**

Doradca traktuje działania audytowe i poaudytowe jako rzetelny wstęp do swojej dalszej pracy, czyli działań naprawczych lub wręcz do tworzenia od podstaw całej dokumentacji, uzyskiwania pozwoleń, oznakowywania produktów itp. Ich powodzenie wymaga od firmy spełnienia kilku istotnych warunków, bez których praca doradcy może nie być odpowiednio efektywna, a w skrajnych przypadkach może stać się porażką.

Podstawą skutecznej pracy doradcy w przedsiębiorstwie – bez względu na rodzaj doradztwa i zadań, jakie ma wykonać – jest odpowiednia kooperacja ze strony przedsiębiorstwa. Wydawałoby się, że jest to trywialna uwaga. Nic bardziej mylnego. Często dzieje się tak, że doradca zostaje ze swoimi zadaniami sam, nie ma znikąd wsparcia, czyli konkretnych,

niezbędnych do wypełnienia zadań, informacji. Nie licząc często dużych odległości pomiędzy nim a firmą oraz czasu niezbędnego na dojazdy, sam nie wejdzie przecież do firmy i nie będzie samodzielnie przeglądał firmowej dokumentacji, do której nie powinien mieć dostępu.

Potrzebny jest koordynator, osoba ze strony firmy, która możliwie szybko prześle doradcy właściwe dokumenty i opracowania tak, aby mógł efektywnie pracować zgodnie z ustalonym harmonogramem. Nie może to być jednak ktokolwiek. Koordynator musi spełnić jednocześnie kilka warunków:

- musi mieć odpowiednie umocowanie w przedsiębiorstwie, tak aby móc bez problemu pobrać i dostarczyć doradcy odpowiednie dane;
- musi też mieć przynajmniej podstawową wiedzę o tym, czym zajmuje się doradca, co robi dla firmy, co i dlaczego może mu być potrzebne;
- i wreszcie musi mieć możliwość – samemu bądź przez inne kompetentne osoby w firmie – podejmować decyzje finansowe i logistyczne, np. o opłaceniu zleconych badań lub opłat urzędowych, dostarczeniu próbek do badań w laboratorium, czy też dokumentów do odpowiednich organów certyfikujących lub administracyjnych. Koordynator jest w pewnym stopniu prawą ręką doradcy w przedsiębiorstwie, spaja i nadzoruje działania doradcy i działania firmy.

Przykładem może być tu chociażby, dobry lub zły, przepływ informacji w wydawałoby się banalnej sytuacji, jak zlecenie wykonania kart charakterystyki lub opracowanie raportu bezpieczeństwa produktu kosmetycznego. Bez podstawowych danych, takich jak m.in. receptury czy karty komponentów, wyniki badań oraz informacje o samym

produkcie, doradca nie może rzetelnie wykonać swojego zadania. Ba, w zasadzie, w ogóle nie powinien go zaczynać. A są to często przecież informacje poufne, niedostępne dla osób spoza firmy i tylko koordynator powinien mieć możliwość – po podpisaniu umowy o poufności z doradcą – ich dostarczenia. Podobnie jest np. w przypadku sprawozdania rocznego doradcy ADR w firmie, gdzie niezbędne są informacje ilościowe i jakościowe o rocznym rozładunku i załadunku towarów niebezpiecznych. Dane te zwykle są w dziale logistyki albo w magazynie i tylko koordynator jest w stanie je zebrać i przekazać do opracowania doradcy ADR. Przykładów takich jest mnóstwo.

### **Doradca jako mentor**

Nowoczesne doradztwo to nie tylko audyty i wykonywanie konkretnych zleceń. Szybko zmieniające się przepisy wymagają, aby doradca nie tylko był na bieżąco – co wydaje się oczywiste – ale także na bieżąco informował swoich klientów o zmianach oraz konsekwencjach tych zmian w jego branży. Chociażby np. o kończących się okresach przejściowych, co może skutkować koniecznością zmian w oznakowaniu i klasyfikacji produktów, wygasaniu pozwoleń na obrót produktami oraz wielu innych przypadkach, w zależności od profilu przedsiębiorstwa. Stała współpraca i opieka doradcy jest najlepszym sposo-

**Często sama firma nie do końca wie, w jakim obszarze legislacji się porusza i jakie ma obowiązki**



bem na przeciwdziałanie niemiłym niespodziankom, np. konieczności wycofania produktów z półek czy konieczności zapłacenia kary. Ponadto stałe doradztwo zapewnia też – jeśli tylko doradca porozumie się z firmą – możliwość reprezentowania przed organami nadzoru. Bo kto, jeśli nie doradca, który przygotował dokumentację, wie o niej najwięcej?

### **Doradca jako trener**

Kolejnym, choć nie ostatnim, zadaniem doradcy powinno być propagowanie i przekazywanie wiedzy. Mnogość skomplikowanych przepisów i wymagań, jakie muszą spełniać przedsiębiorstwa, aby być w zgodzie z przepisami, powodują ciągle niedosyt wiedzy. To widać, szczególnie wśród pracowników odpowiedzialnych za konkretne działy, niestety nie zawsze już u ich szefów.

A zrozumienie, że nawet najlepiej wykształcony pracownik powinien się dalej uczyć w zmieniającej się rzeczywistości jest podstawowym wymaganiem w XXI w. Nie tylko jak rozwiązać dany problem tu i teraz, ale także jak zareagować w przyszłości, a jeśli zajdzie potrzeba, do kogo zwrócić się o pomoc. Propagowanie wiedzy to kolejne zadanie dla doradcy, który powinien umieć uświadomić wagę problemów i wskazać możliwe rozwiązania zarówno teraz, jak i na przyszłość; oraz swoją w tym rolę. Jest to istotne także dla samego doradcy, ponieważ świadoma firma z dobrze wykształconym personelem (np. kompetentnym koordynatorem) dużo łatwiej i szybciej wdraża wypracowane z doradcą rozwiązania. Kto wie, ten korzysta, kto nie wie – błądzi.

### **Nowoczesny doradca, czyli kto?**

W dzisiejszych czasach, pełnych wąskich specjalizacji i podziału zadań, nowoczesny doradca to często wielozadaniowy zespół ludzi o unikatowych, uzupełniających się specjalnościach i wiedzy. Nie powinno to dziwić w dobie odrębnych specjalistycznych przepisów dla różnych grup produktów i różnych branż. Chociażby w przypadku biocydów, kosmetyków, wyrobów medycznych czy chemikaliów, niemożliwe jest pełne ogarnięcie ich legislacji jednocześnie. Potrzebna jest specjalizacja. Zatem jeśli mówimy o doradcy, który ma spełnić oczekiwania firmy na wielu polach, to nie może być to jedna osoba. Doradca ADR nie będzie dobrym specjalistą od kosmetyków, a ten od tworzenia kart charakterystyki czy przepisów rozporządzenia REACH. Nawet wśród doradców do spraw transportu materiałów niebezpiecznych funkcjonują odrębne specjalizacje, m.in. doradcy od transportu lądowego (ADR), morskiego (IMDG), kolejowego (RID) czy lotniczego (IATA).

Nowoczesny doradca to ktoś, kto nie tylko wykona dane zadanie, ale i będzie wspierał firmę na wielu polach aktywności – szkolił, informował, ostrzegał i ją reprezentował. Dopiero tak pojęte doradztwo może spełnić swoje zadanie w 100%.

### **Doradca jako inwestycja**

Współpraca z doradcą, a jeszcze lepiej z multidyscyplinarną firmą doradcą, stanowi dla przedsiębiorstwa pewnego rodzaju zabezpieczenie przed nieuchronnością zmian, daje pewność aktualności posiadanej wiedzy i możliwość podej-

mowania decyzji najwcześniej, jak się da. Nie jest oczywiście gwarancją nabycia nieomyślności, takiej gwarancji nie ma nikt. Daje jednak możliwość nabycia przewagi konkurencyjnej przed firmami, które wiedzy nie mają, nie potrafią się dostosować do zmieniającej się rzeczywistości.

Taka wiedza rzeczywiście stanowi dla przedsiębiorstwa zysk. Są oczywiście i koszty. Dobrzy doradcy, znający legislację w danej branży, zagrożenia i sposoby radzenia sobie z nimi, są z reguły w cenie. W XXI w. informacja jest najbardziej wartościowym towarem, bo jej zdobycie, opracowanie i przygotowanie do przekazania nie jest wcale proste i wymaga dobrego przygotowania i wykształcenia oraz praktyki. Jednak nadal zdarzają się przedsiębiorstwa, gdzie stwierdzenie przez doradcę, iż owszem, możemy przygotować np. taką opinię, będzie to wymagało tylu to a tylu godzin i koszt jest jakiś – budzi ogromne zdumienie. Jak to? Niby dlaczego mamy płacić za to, że ktoś napisze dwie, trzy strony opinii albo omówi jakiś problem na szkoleniu. Nikt jednak nie pomyśli, ile czasu i wysiłku kosztuje doradcę zebranie, wyselekcjonowanie i ocenienie informacji, przygotowanie opracowania czy szkolenia.

Na szczęście przykłady takich firm, dla których informacja to tylko parę słów czy linijek bez konkretnej wartości, jest coraz mniej.

Firmy zaczynają sobie zdawać sprawę, że nie są w stanie dobrze funkcjonować ani konkurować w zmieniającym się otoczeniu bez pomocy fachowców. I dochodzą do wniosku, że jednak zainwestowanie w profesjonalne doradztwo, szczególnie w dłuższej perspektywie, opłaca się. A inwestycja ta przynosi wymierne zyski. ■