

Czy potrzebujesz teraz konsultanta?

Wojciech Zezula

Ostatnie lata gospodarczej prosperity w Polsce wpłynęły na dynamiczny rozwój sektora usług doradczych, których odbiorcą były zarówno przedsiębiorstwa produkcyjne jak i usługowe. Obserwowaliśmy duży popyt na usługi szkoleniowe oraz profesjonalny konsulting biznesowy, w tym także IT. Czy w dobie kryzysu stać nas na takie wyrefinowane usługi? Czy będą one wystarczająco skuteczne w obecnej sytuacji? – wielu przedsiębiorców zadaje sobie takie pytania. W wielu przypadkach kryzys zmusza nas do oszczędności. Czy konsultanci są w stanie pomóc? Rezygnacja z ich usług to też przecież oszczędność...

Istota „kryzysu” w Polsce

Ten cudzysłów sugeruje, że kryzys w Polsce jest bardziej medialny niż faktyczny. Zdaję sobie sprawę, że niektórych czytelników powyższe zdanie zdenerwuje, bo już odczuwają mocno skutki ogólnoświatowego spowolnienia gospodarczego. W większości przypadków jednak nasz kryzys ma charakter psychologiczny (póki co, odpukać...).

Na ogół sytuacja finansowa przedsiębiorstw jest ciągle dobra, ale menedżerowie obawiają się, że kryzys, prędzej czy później, nadejdzie – dlaczego miałyby nas ominąć?

I już zbieramy siły, aby mu sprostać. To bardzo dobra postawa – paradoksalnie tylko takie podejście może sprawić, że wyjdziemy bez szwanku.

Mądrzy ludzie mówią, że kryzys bardzo się gospodarce przyda – oczyści środowisko biznesowe z nieuczciwych ludzi i chybionych koncepcji. Przetrwają najlepsi – ci, którzy kierowali się zasadami etyki i racjonalnego działania. To dotyczy również doradców – przetrwają najlepsi.

Skutkiem kryzysu jest spadek zaufania do branży konsultingowej. Przedsiębiorcy zawiedli się na ich prognozach – dotyczy to szczególnie analityków ekonomicznych i konsultantów „młodego” pokolenia, którzy nie przewidzieli obecnych problemów a i dzisiaj wysyłają sprzeczne komunikaty.

Zachowania przedsiębiorców

Obserwuję zasadniczo trzy typy postaw przedsiębiorców i menedżerów wobec kryzysu. Nie są one rozłączne, ich elementy mogą występować jednocześnie z różnym natężeniem.

Postawa pierwsza – „wyciąganie trupów z szafy”

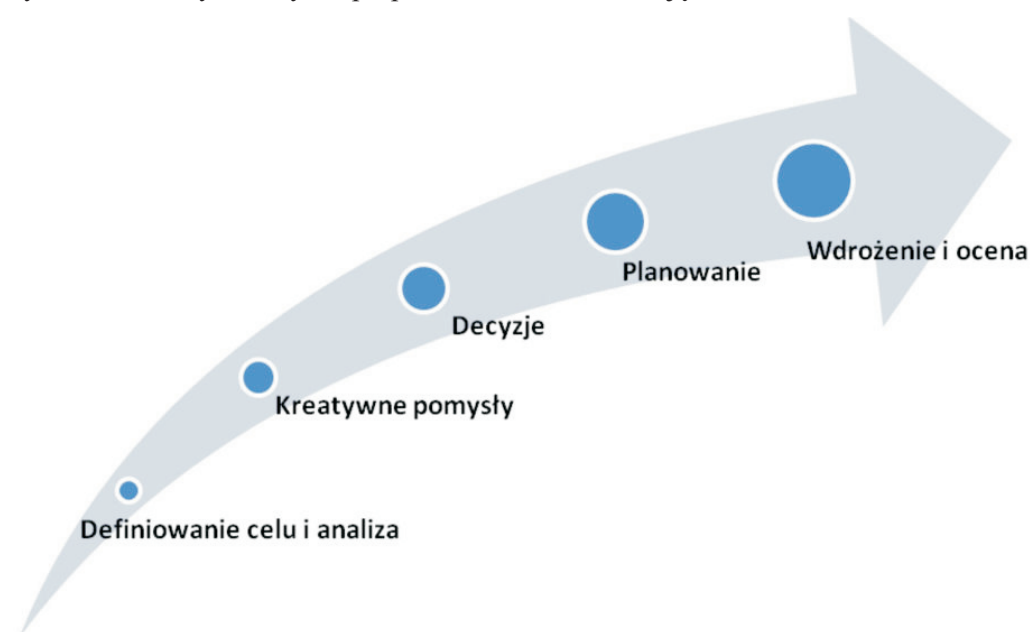
„Kryzys” bywa dobrą okazją do ujawnienia trudnych faktów dotyczących przedsiębiorstwa. Bo przecież trudności rynkowe, gorsze wyniki finansowe, nieściągalne należności czy nierentowne inwestycje łatwiej jest uzasadnić kryzysem niż własnymi błędami i brakiem należytej ostrożności przy prowadzeniu interesów.

Postawa druga – „oszczędności”

Postawa ta charakteryzuje się natychmiastowymi decyzjami redukcji budżetów. Firmy koncentrują się na obsłudze własnej działalności podstawowej (*core business*), rezygnując z innych wydatków.

Jednym z przejawów tej postawy jest racjonalizacja zatrudnienia, polegająca na zmniejszeniu liczby zatrudnionych i/lub obniżeniu wynagrodzeń. Słowo-klucz „kryzys” ułatwia uzyskanie akceptacji personelu (związków zawodowych) i innych partnerów.

Postawa zorientowana na oszczędności może być właściwa i skuteczna, lecz często nie jest wdrażana profesjonalnie – typowy przykład to polecenie wydane przez Zarząd do dyrektorów, aby każdy zaproponował 10% redukcję



kosztów w swoim obszarze działania – bez głębszej analizy, gdzie to postępowanie ma sens. Ale wygląda to na „sprawiedliwą decyzję”. Skutkiem bezrefleksyjnej postawy oszczędnościowej może być symptom „kręcenia się wokół własnego ogona”. Menedżerowie uważają, że jeżeli przedsiębiorstwo skoncentruje się wyłącznie na obszarach i metodach, które do tej pory były dochodowe, to pozwoli im to przetrwać.

Postawa trzecia – „zadawanie pytań”

Przedsiębiorca reprezentujący tę postawę, zanim podejmie ewentualne działania porządkujące i oszczędnościowe, szuka odpowiedzi na pytanie: *Jak wzmocnić własną pozycję na rynku, gdy inni doświadczają skutków kryzysu?*

A w szczególności: Jaki kierunek rozwoju wybrać?

Które produkty i usługi rozwijać i w jaki sposób?

Jakie segmenty rynku pozyskiwać?

Czy kryzys może być szansą?

Czy mój plan marketingowy jest ciągle aktualny – co powinienem w nim zmienić?

W które obszary zainwestować, a w których szukać oszczędności?

Czy mój system informatyczny mnie ogranicza?

Rola konsultanta

Dzisiaj wiedza doskonale wykształconego, w renomowanych uczelniach biznesowych, młodego konsultanta jest niewystarczająca. Szczególnego znaczenia nabiera praktyczne doświadczenie zdobyte przez wiele lat pracy w różnych środowiskach biznesowych i na stanowiskach menedżerskich.

Tacy byli menedżerowie, którzy odkrywają w sobie powołanie doradcy, mają dwie bardzo istotne przewagi: wyciągnęli wnioski z własnych sukcesów i porażek oraz wiedzą, że nie ma dwóch identycznych sytuacji; a dzięki temu potrafią słuchać uważnie swoich Klientów. Jeżeli doradca obiecuje z góry rezultaty, omijajcie go z daleka.

Współczesny konsulting biznesowy posługuje się metodą aktywnego dialogu z Klientem, a jakość wypracowanych rozwiązań silnie zależy od pełnego zaangażowania obu stron, przy czym aktywność klienta przez cały okres współpracy jest kluczowa.

Przedstawiam podstawowe założenia metody, a w tym opisie zawierają się jednocześnie argumenty za skorzystaniem z usług doradczych, w szczególności w obecnej sytuacji gospodarczej, która wymusza podjęcie nowych decyzji strategicznych.

Założenie pierwsze:

przedsiębiorcy i menedżerowie mają wystarczający potencjał, aby wykreować innowacyjne pomysły i je wdrożyć, a konsultant ma za zadanie ten potencjał wydobyć i aktywizować;

Założenie drugie: konsultant kwestionuje status quo w przedsiębiorstwie Klienta poprzez prowokacyjne pytania;

Założenie trzecie: konsultant dostarcza narzędzi analitycznych i warsztatowych wspomagających proces planowania strategicznego, ale rozwiązania są generowane przez uczestników reprezentujących zleceniodawcę;

Założenie czwarte: konsultant uczestniczy we wdrożeniu przyjętych rozwiązań, zarówno w obszarze wsparcia, jak i egzekwowania wykonania (skoro Klient podjął decyzję, to konsultant nie pozwoli mu się z niej wycofać);

Założenie piąte: niezależnie od rezultatów wdrożenia (sukces czy porażka), klient wspólnie z konsultantem analizują sytuację i wyciągają konstruktywne wnioski na przyszłość (niemożliwe jest „zamiatanie pod dywan”).

Moim zdaniem, w dobie kryzysu, gdy przyszłość tak trudno jest prognozować, tylko taka wspólna „podróż w nieznane” może zapewnić sukces. Trudno ją jednak odbyć bez zewnętrznego konsultanta, ponieważ nie jest on obciążony rutyną i wewnętrznymi uwarunkowaniami krępującymi menedżerów Klienta oraz dysponuje sprawdzonymi (u wielu innych Klientów) narzędziami wspomagającymi cały proces. Warto skorzystać ze wsparcia zewnętrznego doradcy, jeżeli współpraca ma formę dialogu, a nie tradycyjnej relacji zamawiający – wykonawca. Warunek podstawowy: trzeba reprezentować postawę „zadawania pytań”.

A jak wygląda ten proces w praktyce biznesowej? (studium przypadku)

Sytuacja początkowa

Spółka Delta jest dostawcą specjalistycznych usług technicznych. Ma kilkudziesięciu klientów, w tym kilka bardzo dużych przedsiębiorstw.

Do tej pory pozyskiwaniem klientów zajmował się główny udziałowiec firmy i jeden z członków zarządu. Ze względu na wysoką jakość świadczonych usług, wielu klientów pozyskano także dzięki referencjom i kontaktom osobistym.

U progu 2009 roku rada nadzorcza i zarząd zdefiniowali ambitne cele biznesowe. Tymczasem kilku klientów zapowiedziało wycofanie się z wieloletnich umów ze względów oszczędnościowych, zatrudniając tańszych własnych specjalistów w dziedzinie będącej do tej pory domeną firmy Delta.

Po kilku latach intensywnego rozwoju menedżerowie Deltę doszli do wniosku, że coraz trudniej będzie sprostać nowym wyzwaniom działając tylko dotychczasowymi metodami pracy.

Zdecydowali się przeprowadzić profesjonalną analizę strategiczną, która pozwoli odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób utrzymać pozycję na rynku i zrealizować zakładane cele biznesowe.

Sposób podejścia

Projekt został przeprowadzony we współpracy z zewnętrzną firmą konsultingową w 6 głównych etapach:

1. Przygotowanie danych (praca własna menedżerów wg wytycznych zaproponowanych przez konsultanta):
 - zdefiniowanie mierzalnych celów biznesowych;
 - analiza dotychczasowej struktury sprzedaży;
 - analiza potencjału wybranych rynków;
 - analiza portfelowa produktów i usług;
 - analiza konkurencji.
2. Wspólna sesja strategiczna (z udziałem konsultanta):
 - zebranie i usystematyzowanie danych przygotowanych w 1 etapie;
 - analiza 5 Sił prof. Michaela Portera;
 - analiza SWOT.
3. Sesja kreatywna poświęcona generowaniu nowych pomysłów biznesowych (przeprowadzona przez zespół bez udziału konsultanta, ale według zaproponowanej agendy) – prowadzona metodami TOWS i „burzy mózgów”
4. Wspólna sesja strategiczna (z udziałem konsultanta):
 - podsumowanie części kreatywnej;
 - uzgodnienie reguł selekcji i ustalania priorytetów wygenerowanych rozwiązań – tzw. macierz decyzji;
 - przygotowanie do etapu planowania działań.
5. Selekcja pomysłów i inicjatyw przy wykorzystaniu narzędzi z poprzedniego etapu (przeprowadzona przez zespół bez udziału konsultanta)
6. Spotkanie podsumowujące właściciela firmy z konsultantem:
 - weryfikacja i akceptacja planów działania;
 - wsparcie w zastosowaniu narzędzi zarządzania projektami.

Cały proces planowania strategicznego trwał 6 tygodni – był zwarty i dynamiczny, ale nie kolidował z bieżącymi obowiązkami uczestników.

Rezultaty

- Dokonanie wszechstronnej i rzetelnej oceny sytuacji i możliwości działania
- Wygenerowanie ponad 180 nowych pomysłów i koncepcji
- Selekcja najlepszych rozwiązań, ustalenie priorytetów i określenie możliwych sekwencji ich wykonania
- Opracowanie szczegółowego Planu Marketingowego na kolejne 12 miesięcy
- Powołanie i wdrożenie do aktywnej pracy na rynku nowego Działu Sprzedaży i Marketingu
- Wdrożenie oprogramowania typu CRM (Customer Relationship Management), które pozwala konsekwentnie podejmować działania marketingowe i sprzedażowe oraz oceniać ich skuteczność

To działa!

Wojciech Zezula, Partner BPD sp. z o.o., www.bpd.pl