

Polskie firmy nie wykorzystują należycie usług konsultantów



Jacek Branas

konsultant i autor bloga o poprawie efektywności firm: branas.com.pl

Dlaczego polskie firmy nie korzystają z usług konsultantów w takim zakresie, w jakim powinny to robić? Są dwie główne tego przyczyny, ale sam nie wiem, która jest ważniejsza. Pierwsza z nich to wysokie ceny usług konsultacyjnych. Stawki za dzień pracy konsultanta sięgają nawet kilkunastu tysięcy złotych! Druga to fakt, że właściciele firm (bądź osoby zarządzające) nie wierzą, że konsultant może im pomóc usprawnić biznes. Sądzą, że sami lepiej znają się na tym, co robią. Skoro zjedli zęby na prowadzonym przez siebie biznesie, to jak ma im pomóc ktoś, kto dotąd nie pracował w danej branży?

Oba te przekonania są błędne. Zanim jednak je obalę, pokażę, jak działa konsulting i za co niektóre firmy płacą po kilkanaście tysięcy złotych dziennie.

Konsultant posługuje się sprawdzoną metodologią, dzięki której wyniki firmy będą się poprawiać znacznie szybciej niż do tej pory. Sama metodologia zwykle jest dostępna i znana, ale jej wdrożenie nie jest proste... Konsultant wskazuje mianowicie kluczowe (i źródłowe!) problemy w firmie i sposoby na ich uniknięcie. Następnie podsuwa rozwiązania, których wdrożenie zapewni jak najszybsze efekty. Dobry konsultant pokaże jeszcze, jakie mogą być skutki uboczne wdrożonych rozwiązań i jak ich uniknąć. Ponadto ma on świadomość typowych problemów w firmach i zna generyczne, czyli powtarzalne sposoby ich rozwiązywania.

Dlaczego generyczne sposoby rozwiązywania problemów? Tak jest szybciej i taniej. Oto przykładowa lista problemów, które zwykle pojawiają się w firmach: niewłaściwa komunikacja, brak strategii i priorytetów, źle pojęta wielozadaniowość, nierozwiązane konflikty, sprzeczne cele pracowników itd. Kiedy konsultant widzi, z jakim problemem ma do czynienia, może szybko zaproponować najlepsze rozwiązania. Wie, jak je szybko wdrożyć i zapobiec efektom ubocznym. Poradzi sobie także z oporem wobec zmian, bo ten jest nieunikniony i trzeba być na niego przygotowanym. Oczywiście nie każdy problem firmy da się szybko rozwiązać. Czasami trzeba poczekać na efekt. Trzeba jednak wiedzieć, ile może to potrwać, żeby nie rezygnować z nowej drogi zbyt wcześnie.

Mała dygresja odnośnie do etyczności działań konsultanta. Gdy prowadziłem wykład dla studentów MBA, zadano mi pytanie dotyczące trwałości uzyskiwanych efektów poprawy w firmie. To bardzo ważne pytanie z punktu widzenia etyki. Opowiedziałem wtedy studentom (nie do końca prawdziwą) historię o zasłużonym menadżerze, który przejął zarządzanie firmą na rok przed przejściem na emeryturę. W ramach swojego wynagrodzenia otrzymał darmowy pakiet akcji, które mógł sprzedać, gdy będzie odchodził. Sytuacja firmy była średnia – przedsiębiorstwo generowało zyski, ale się nie rozwijało. Ceny akcji były niskie. Ów prezes szybko zabrał się do usprawniania działalności firmy. Po pierwsze, obciął wydatki na badania i rozwój. Po drugie, ustalił nowy system bonusów dla sprzedawców. Zdecydował również, że podstawowym kryterium wyboru dostawców będzie cena – oczywiście jak najniższa – i polecił kupcom, by bardzo agresywnie negocjowali z podwykonawcami. Ponadto nieruchomości, jakimi dysponowała firma, zostały oddane do odwrotnego leasingu, który polega na tym, że właściciel sprzedaje posiadaną nieruchomość i ponownie odkupuje ją na raty. Dzięki temu odzyskuje gotówkę i zmienia koszty amortyzacji na koszty operacyjne (wynajmu). Firma spłaciła w ten sposób sporą część zadłużenia, co poprawiło jej współczynniki finansowe.

Działania menadżera przyniosły efekt już w drugim kwartale od ich rozpoczęcia. Sprzedaż wzrosła, a zyski poszybowały w górę. Firma stała się ulubieńcem Wall Street i zaczęła notować maksima w cenie akcji. Wzrosty trwały jeszcze przez dwa kolejne kwartały. Prezes odszedł na emeryturę i sprzedał posiadany pakiet akcji. Jego odejście zapoczątkowało systematyczny spadek ich cen. Uzależnieni od wysokich bonusów sprzedawcy zaczęli zachowywać się nieetycznie i proponowali sprzedaż za wyższą cenę i zwrot towaru w przyszłym kwartale albo stosowali inne techniki „puszowania” sprzedaży – tak, sprzedawcy wiedzą, jak poprawić sprzedaż, jeżeli od tego zależy ich premia. Brak badań i rozwoju spowodował, że produkty firmy przestawały być konkurencyjne. Współpraca z najtańszymi dostawcami spowodowała bardzo duże problemy z jakością wyrobów i wywołała falę zwrotów od klientów. W ciągu następnych dwóch lat firma upadła...

Nie tak działa dobry konsultant. On pokaże sposoby poprawy efektywności firmy, które będą długoterminowe i systemowe. Dzięki nim firma uzyska zwrot znacznie większy niż koszt zatrudnienia doradcy. Zapytasz pewnie, Czytelniku, jak znaleźć takiego etycznego konsultanta? Nie jest łatwo, ale można to zrobić. Pewien sposób podsunę na końcu tego artykułu.

Druga obiekcja dotyczy tego, czy taki konsultant może znać biznes przedsiębiorcy lepiej niż sam przedsiębiorca. Aby to rozstrzygnąć, opowiem pewną historię o zwierzętach. Otóż naukowcy przeprowadzili eksperyment. Kilka małp zamknięto w pomieszczeniu, w którym znajdowały się schody, a na najwyższym stopniu platforma ze świeżymi bananami. Małpy oczywiście od razu pobiegły na schody, aby dorwać się do bananów, ale spotkała je przykra niespodzianka. Na schodach był zamontowany czujnik, który uruchamiał spryskiwanie całego pomieszczenia lodowatą wodą. Woda lała się dosłownie w każdym miejscu, nie można się było przed nią schować. Małpy szybko się więc nauczyły, że na schody wchodzić nie należy. Świeże banany leżały niezagrażone.



DOBRY KONSULTANT ZNAJDZIE W FIRMIE WIELE DZIAŁAŃ, KTÓRE NIE SĄ OPTIMALNE

Po pewnym czasie zabrano z pomieszczenia jedną z małp i wstawiono do niego nową. Pierwszą czynnością, której chciała się podjąć, było wejście po banany. Jednak pozostałe małpy zaczęły ją od tego odciągać, a nawet bić, żeby tylko nie wchodziła na schody. W ten sposób nowa małpa nauczyła się, że tego robić nie należy. Wprowadzie nie wiadomo dlaczego, ale nie można. Naukowcy sukcesywnie wymieniali małpy w pomieszczeniu, a schemat cały czas się powtarzał. W końcu w pomieszczeniu zostały tylko małpy, które nie doświadczyły lodowatego prysznica. W dalszym ciągu pilnowały jednak, żeby nie wchodzić na schody! Otóż w każdej firmie istnieje sporo takich zachowań, procedur czy przekonań, które się stosuje, mimo że potrzeba, na którą odpowiadały, dawno stała się nieaktualna. Konsultant pomoże zakwestionować te sposoby i znaleźć lepsze.

W pewnej firmie będącej spółką zależną globalnego koncernu wymagano przedstawienia wyników danego miesiąca do piątego dnia kolejnego okresu. Możecie sobie wyobrazić, co się działo w rachunkowości pod koniec każdego miesiąca i na początku następnego. Po jakimś czasie spółka została sprzedana innemu koncernowi. Oczywiście dział rachunkowości pracownicy przesyłał dane finansowe do piątego dnia miesiąca. W końcu prezes tej spółki został pochwalony za tak szybkie wysłanie danych, ale i poproszony o większą uważność, bo często dane te wymagały poprawienia. No i najważniejsze – nowy koncern wymagał przesyłania danych do dziesiątego dnia miesiąca! Nikt tego wcześniej nie sprawdził...

Dobry konsultant znajdzie w firmie wiele działań, które nie są optymalne. Usprawnienia, które proponuje, zwykle są sprawdzone. Czasami zdarza się, że podsunie nowe, rewolucyjne rozwiązania, które nie są powszechnie znane, bo tylko dzięki temu można uzyskać znaczącą przewagę konkurencyjną. Przede wszystkim będą to jednak rozwiązania systemowe.

Z mitem wysokiej ceny za konsultacje można się rozprawić, podpisując umowę, w której określimy, jaki chcemy osiągnąć efekt, i tylko za taki efekt zapłacimy. Nazywa się to *success fee*. Tak, są konsultanci, którzy biorą odpowiedzialność za swoje dokonania.

Oczywiście ten sposób ma też drugie dno. Podpisując taką umowę, musisz być przygotowany na to, że konsultant zaleci podjęcie nieprzyjemnych działań. Nadal jednak to właściciel firmy albo prezes będzie odpowiedzialny za wdrażanie zmian. ■