

Czy stać mnie na konsultanta?



Zbigniew Karapuda
prezes LN - Rozwiązania Biznesowe
www.zespolhandlowy.pl

„CZY STAĆ MNIE NA KONSULTANTA?” TO PIERWSZE PYTANIE, KTÓRE ZADAJE SOBIE PRZEDSIĘBIORCA. I NIESTETY, CAŁKIEM SŁUSZNIE, GDYŻ ZAZWYCZAJ WIĄŻE SIĘ TO Z NIEBOTYCZNYMI KOSZTAMI.

Jest to wynik powstawania zespołów consultingowych przy dużych instytucjach finansowych, takich jak banki czy fundusze. Zazwyczaj też zespoły te składają się z wysokiej klasy specjalistów w bardzo wąskich dziedzinach. Ma to zastosowanie w wielkich korporacjach i olbrzymich firmach, ale jest zupełnie bezużyteczne dla małych i średnich przedsiębiorstw. Niektórzy określiliby to jako znaczny przerost formy nad treścią.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (w których pracuje do 250 osób) nie tylko nie mogą sobie na taki zespół konsultacyjny pozwolić, lecz także będzie on zupełnie bezradny wobec ich problemów. Jest to wynikiem wąskiej specjalizacji konsultantów, a co za tym idzie – braku szans na szybkie zdiagnozowanie całości i zupełne oderwanie się od rzeczywistych kłopotów małej firmy. Tu wielka (czytaj: droga) analiza warunków otoczenia firmy niewiele pomoże, jeżeli główne problemy tkwią w podstawowych funkcjach firmy. Nawet prawidłowe i dokładne ich wypunktowanie nie pomoże, bo gdyby przedsiębiorca wiedział, jak je zmienić przy swoich możliwościach finansowych, to dawno by to zrobił. Mało tego, przedsiębiorca/zarząd jest często świadomy niedoskonałości w firmie, tyle że nie wie, jak przerwać błędne koło: brak środków na zmiany – brak zmian – brak środków.

JAK TO ZMIENIĆ BEZ KOSZTÓW LUB BARDZO NIEWIELKIM KOSZTEM?

To już wiąże się raczej z mozolną ewolucją niż gwałtowną rewolucją. Wymaga odpowiedzi nie tyle na pytanie „Co?”, lecz „Jak?”. Sam byłem kiedyś „konsultowany” przez renomowaną firmę przy jeszcze bardziej szacownym banku. I oprócz faktury na ponad 100 tys. zł nie dostałem nic, czego już bym nie miał. (A 20 lat temu nie wiedziałem jeszcze zbyt wiele). Czekanie miesiącami na raport analityka, który napisał, że dostrzega problem z *cash flow*, nie tylko było stratą czasu, lecz także doskonale obrazowało, jak działa taka firma consultingowa.

Zupełnie inne doświadczenie miałem za to z malutką – wręcz jednoosobową – firmą consultingową, gdzie konsultant okazał się nie tylko omnibusem, lecz także świetnym negocjatorem. Niestety, dla „konsultowanej” firmy było już za późno, bo straciłem dziewięć miesięcy na „zabawę” z renomowaną firmą consultingową i bank już dłużej czekać nie chciał. (Konsultanci tego rodzaju, niestety, bardzo szybko znikają z rynku, bo zatrudnia ich na stałe firma konsultowana).

Dzisiaj mogę powiedzieć, że to mój błąd, bo użyłem do rozwiązania problemu niestosownego narzędzia. Wszystko musi być dopasowane do potrzeb i możliwości. Duża firma consultingowa ze swymi procedurami i standardami jest odpowiednia dla dużej firmy korporacyjnej, gdzie wszystko działa na zasadzie procedur i standardów. W małych firmach, nawet jeżeli formalnie istnieją tam jakieś standardy i procedury, nie zawsze przekładają się one na działanie.

Nie jest to też wielkie odkrycie, bo przecież każda firma przechodzi przez okres niekontrolowanego rozwoju. Szczególnie w ostatnich 20 latach wiele z nich powstawało bez biznesplanu i misji. Przedsiębiorca brał los w swoje ręce i często rozkręcał biznes sam lub z przysłowiowym szwa-

grem. Część z tych inicjatyw upadła, część wprowadziła procedury i standardy, ale największa część nadal dryfuje pomiędzy „totalnym chaosem” a „perfekcyjnym zorganizowaniem”. I właśnie takimi firmami powinien się zająć kompetentny konsultant.

KOMPETENTNY TO PRZED WSZYSTKIM DOŚWIADCZONY.

Wykształcenie akademickie jest również ważne, ale trzeba umieć wykorzystać je adekwatnie do potrzeb firmy. Nie jest sztuką zaproponować rozwiązanie, może i najlepsze, ale niedostępne dla firmy z powodu ceny i złożoności procedur, których trzeba przestrzegać. Sztuką jest zaproponować coś, co pomoże, a nie będzie zabójcze dla finansów firmy.

Najprostszym przykładem, jaki przychodzi mi do głowy, to program księgowo-zarządczy. Dla małej firmy kupienie programu za 300 tys. zł może i rozwiązałoby problemy z liczeniem kosztów poszczególnych produktów, ale jest absurdalne i to nie tylko ze względu na koszt. Takiego programu w małej i do tego nieprzygotowanej firmie nie da się użyć, bo nie ma osób i procedur, które zapewniłyby rzetelność danych.

Całą organizację firmy trzeba rozwijać równomiernie i konsekwentnie w dłuższym okresie, tak aby pracownicy oraz zarządzający mieli czas i sposobność uczyć się programu stopniowo.

WAŻNE JEST, ABY KONSULTANT UMIAŁ DOKŁADNIE ZDIAGNOZOWAĆ, GDZIE SIĘ OBECNIE ZNAJDUJEMY, JAKI POWINIEN BYĆ MODEL DOCELOWY ORAZ JAK – ETAPAMI – DO NIEGO DOTRZEĆ.

Istotną cechą dobrego consultingu dla małej i średniej firmy jest to, aby konsultant miał doświadczenie w przeprowadzaniu zmian, zarówno w dziedzinie zarządzania, prowadzenia zespołu handlowego, jak i produkcji czy marketingu. Najlepiej jeżeli sam zakładał, rozwijał i doskonalił kiedyś swoją firmę, a nie tylko miał doświadczenie pracy na etacie. Powinien mieć świadomość, że każde rozwiązanie musi być adekwatne do stanu organizacyjnego i możliwości ludzi w danej firmie pracujących, aby zmiany dokonywać stopniowo i przechodzić do następnego etapu dopiero po osiągnięciu założeń poprzedniego.

Ile już widziałem firm, które kupiły sobie program czy maszynę, ale nie potrafiły ich obsłużyć. Nie tylko nie wykorzystywano ich możliwości, ale je wręcz bojkotowano. Najłatwiej zaordynować tzw. „doskonałe rozwiązanie” – tylko kto je w firmie wprowadzi? Jak zwiększyć wydajność, a nie tylko narobić sobie kłopotów i wpaść we frustrację? Najlepiej by było, gdyby doskonałe rozwiązanie wdrożyło się samo i samo zadbało o wyszkolenie osób do tego potrzebnych. Wydaje się, że jest to mało realna wizja, dlatego potrzebny jest doświadczony konsultant.

Jestem specjalistą od wdrażania systemów zarządzania zespołem handlowym, tzw. CRM-ów. Kupić program – każdy potrafi. Firma najczęściej dołącza do niego szkolenie w pewnym zakresie – mówi, gdzie i jak kliknąć. Tyle tylko, że nie mówi, po co to wszystko. To przecież takie oczywiste, będzie lepiej... Pytanie: „Dla kogo?”. I wtedy właśnie przydaje się doświadczony konsultant, który potrafi taki program wprowadzić stopniowo, tłumacząc zarazem i pokazując korzyści płynące z danej procedury. W ten sposób nie tylko uzyskamy dla wprowadzonych programów akceptację zespołu handlowego, lecz także otrzymamy rzetelne narzędzia do analizy zachowań handlowców i klientów. Nareszcie będziemy mogli widzieć rynek w sensownym zbiorczym podsumowaniu. Dopiero wtedy możemy poważnie mówić o sterowaniu zespołem handlowym. Problem pojawia się, jeżeli zaczynamy mówić o abstrakcjach takich jak „strategia” czy „poziom zorganizowania” np. zespołu handlowego.

COŚ, CO JEST W OCZACH ZAŁOGI ABSTRAKCYJĄ, MA ZUPEŁNIE KONKRETNE NASTĘPSTWA.

O zorganizowaniu zespołu handlowego piszę w innych artykułach, zatem tu skoncentruję się tylko na konkluzji – im bardziej zorganizowany jest sys-

tem zarządzania zespołem handlowym, tym mniejsze znaczenie mają indywidualne predyspozycje czy zdolności handlowców. (Nie twierdzę, że nie mają żadnego znaczenia, podkreślam słowo „mniejsze!”). Przy pełnym niezorganizowaniu cały ciężar spoczywa na talencie handlowców.

Zazwyczaj jednak nie udaje się pozyskać samych utalentowanych, „genialnych” handlowców i musimy zacząć poważnie pomyśleć o sposobie szkolenia i prowadzenia zespołu. Szczególnie gdy sprzedajemy kuleje lub potrzebujemy gwałtownie zwiększyć wolumen sprzedaży. Wtedy potrzebny jest ktoś, kto ustali, jaki jest dzisiaj stan zorganizowania i przeszkolenia zespołu, następnie wyznaczy optymalny model i umiejętnie przeprowadzi zespół ze stanu dzisiejszego do modelu docelowego. Nie tylko napisze nam wytyczne, lecz także sam przeprowadzi zespół poprzez odpowiednie szkolenia, będzie monitorował postępy i wykona konsekwentne korekty, tak aby uzyskać założone stopnie zorganizowania. Do tego musi to być consulting w cenie adekwatnej do wielkości firmy. Patrząc na moje ceny, które są kształtowane na miarę firmy, wydaje się, że jest to możliwe.

Strategia i osławiona „misja” są najczęściej obsmiewanym tematem w małych firmach. Jest tak w wyniku niewiedzy. Jeżeli zapytamy: „Jaka jest misja firmy?”, to albo dostaniemy bufoniaste slogany, albo nie uzyskamy żadnej odpowiedzi. Ale wystarczy sprawę trochę uprościć i spytać: „Co chcecie robić przez następne 20 lat?”, by otrzymać już bardziej konkretną odpowiedź, która nadaje się, by określić ją mianem misji.

Jeszcze ciekawiej jest ze strategią w małych firmach – albo nie ma jej w ogóle, albo jest w postaci szczątkowej i niespójnej. W zasadzie nie jest do niczego potrzebna, jeżeli w firmie są pieniądze i zapewniają właścicielowi oczekiwany dochód. Ale jeżeli chcielibyśmy się jeszcze rozwijać, to takie podejście już nie wystarczy. Wtedy jest potrzebny dobry plan. A kto mógłby go wypracować?

Właściciel przedsiębiorca, zarząd czy dyrektor zarządzający? Jeżeli potrafiliby to zrobić, dawno już by to zrobili.

ZATEM TU WŁAŚNIE JEST POTRZEBNY DOBRY, DOŚWIADCZONY KONSULTANT. NIE TYLE WTEDY, GDY SIĘ WSZYSTKO WALI I NIE DAJEMY SOBIE RADY, ILE WTEDY, GDY IDZIE DOBRZE, A MOGŁOBY IŚĆ JESZCZE LEPIEJ.

W krajach dobrze rozwiniętych gospodarczo jest to „oczywista oczywistość”, ale u nas? Dlaczego mam komuś dawać pieniądze, skoro nie jestem do tego przymuszony, a w dodatku nie widzę od razu bezpośrednich efektów?

Może dlatego, że to inwestycja, która zwraca się w dłuższym okresie. Za każdym większym sukcesem kryje się jakiś konsultant, który potrafił w porę znaleźć lepsze rozwiązanie dla firmy, stworzone z zupełnie innymi danymi i zróżnicowanym doświadczeniem. Czasami sami nie widzimy oczywistych rzeczy i dopiero ktoś z zewnątrz, ktoś niezwiązany z firmą i jej problemami, bezpośrednio zapyta: „A dlaczego nie spróbują państwo w ten sposób?”.

TO JEST TA NAJWIĘKSZA WARTOŚĆ CONSULTINGU – USŁYSZEĆ OPINIĘ OSOBY NIEZAGMATWANEJ W UKŁADY I ZALEŻNOŚCI FIRMOWE, NIEOBCIĄŻONEJ ZOBOWIĄZANAMI DLA POSZCZEGÓLNYCH GRUP PRACOWNIKÓW I NIEFORMALNYCH LIDERÓW, PATRUJĄCEJ TRZEŻWO, ZARÓWNO NA OTOCZENIE FIRMY, JAK I NA PROBLEMY SAMEJ FIRMY.

Jakże często brak takiej obiektywnej opinii kosztuje majątek! Nie tylko ten, który się traci, lecz także ten, który można było zarobić... ■

MIĘDZYNARODOWE ENERGETYCZNE TARGI BIELSKIE

27. ENERGETAB

16 - 18. 09. 2014

- największe targi energetyczne w Europie Środkowej
- ponad 700 wystawców z Europy, Azji i Ameryki

www.energetab.pl

rekomendacja
Polskiej Izby Przemysłu Targowego