

## Współpraca z konsultantem

Rola konsultanta - doradcy, jaką najczęściej przychodzi mi wypełniać oraz typowe problemy, jakie zdarzają się we współpracy z klientami były przyczyną przygotowania tego poradnika. Mam nadzieję, że zarówno inni konsultanci jak i nasi klienci znajdą w nim wskazówki, jak układać współpracę z korzyścią dla obu stron.

### 1. Osiągnąć rezultat

**Wykorzystanie zewnętrznej ekspertyzy konsultanta, może pomóc w rozwiązaniu uciążliwych problemów, poprawić procesy, ulepszyć produkty, podnieść zyskowność firmy.**

Wybór właściwego doradcy to połowa sukcesu. Druga część, którą opisuje ten poradnik, to sposób osiągnięcia najlepszego, możliwego rezultatu.

Oczywiście Twoje podejście będzie zależało od tego, czy pracował z tobą wcześniej jakiś

doradca i jak czasochłonny, złożony i kosztowny będzie aktualny projekt.

Poradnik obejmuje:

- ◆ Przygotowanie streszczenia problemu (raportu) dla konsultanta,
- ◆ Uzgodnienia z konsultantem, uwzględniające opłaty i wydatki,
- ◆ Zarządzanie kontraktem,
- ◆ Rozwiązywanie problemów.

### 2. Twoje cele

Póki nie jesteś pewien, co dokładnie chcesz osiągnąć, będzie Ci bardzo trudno efektywnie współpracować z konsultantem.

A. Przemyśl dokładnie, jakich spodziewasz się **efektów końcowych**, do czego dążysz.

- Na przykład, założenie strony internetowej nie jest rezultatem końcowym samym w sobie. Natomiast mogłoby nim być dotarcie do odpowiedniej grupy docelowej lub ograniczenie wydatków firmy na marketing.
- Czy rezultat, którego oczekujesz, jest namacalny, czy jest to może zbiór nowych rozwiązań, pomysłów?
- Kto przyczyni się do rezultatu końcowego – doradca czy Twój własny zespół?

B. Postaw sobie **zbiór ROZSADNYCH celów** (konkretnych, mierzalnych, uzgodnionych, realistycznych, ograniczonych czasowo).

Na przykład, możesz skorzystać z usług doradcy PR w celu kreacji prasowego wizerunku Twoich produktów. Oto niektóre z czynników do rozważenia w tym przypadku:

- W których wydawnictwach chcesz wylansować swój produkt?

- Jakiego rezultatu końcowego oczekujesz od takiej prezentacji swojego produktu i jak będziesz go mierzyć?
- Czy cały Twój zespół akceptuje ustalone cele? Czy Twój pracownicy będą chętnie pomagać doradcy w ich osiągnięciu?
- Jaki rodzaj zmiany wizerunku mógłbyś osiągnąć?
- Jaki jest rozsądny harmonogram działań? Kiedy spodziewasz się pierwszego przejawu wylansowania Twojego produktu? Jakie powinny być Twoje oczekiwania, gdy to już nastąpi?

C. Bądź świadom, dlaczego **potrzebujesz doradcy** dla osiągnięcia Twoich celów.

- Rozważ, które zadania są dobrze wykonywane w firmie, a które mogą być wykonane lepiej przez doradcę.
- Rozważ możliwości alternatywne.

Na przykład, możesz zapłacić konsultantowi 6000 zł za trzydniowe doradztwo w opracowaniu Twojej listy płac, podczas gdy Twój dział płac mogłoby robić to za 4800 zł rocznie.

### 3. Odprawa dla konsultanta

Odprawa dla konsultanta przeistacza Twoje cele w plan projektu, dokładnie ukierunkowując jego działania.

Zacznij od sporządzenia szkicu, który przedyskutuj i uzgodnij ze wszystkimi uczestnikami projektu. Taki szkic powinien być poprawiany i rozbudowywany, aż stanie się częścią szczegółowej, spisanej umowy (patrz pkt 4).

A. **Streść konsultantowi** sytuację, która wymaga poprawy czy problem, który wymaga rozwiązania.

B. **Wskaż swoje cele** (patrz pkt 2).

- Początkowym celem postawionym konsultantowi może być wskazanie bardziej efektywnego sposobu osiągnięcia konkretnego rezultatu.

Na przykład, jeżeli Twoim celem jest zwiększenie sprzedaży i planujesz w tym celu kampanię reklamową, konsultant mógłby doradzić zamiast tego użycie telemarketingu.

Zaskakująco często doradcy są skłonni doradzać nam coś, co ich samych pozbawia pracy.

C. Określ swój **budżet**.

Jeżeli budżet projektu ma swoje konkretne granice, postaw sprawę jasno na samym początku.

D. Wyznacz nieprzekraczalne **terminy** i ustal **harmonogram**.

### 4. Umowa

Pozwól, aby konsultant przedstawił ofertę opartą na twoim szkicu odprawy. Jeśli propozycja wykazuje dobre pokrycie tematu zagadnienia, możesz na tej bazie spisać szczegółową umowę. To pomoże uniknąć dwuznaczności i nieporozumień.

A. Określ, co dla ciebie będzie **wykonaniem projektu**.

- Może obejmować to jakieś formalne wydarzenie, jak np. uzyskanie Certyfikatu ISO 9000.
- Częściej będzie to pomyślnie zakończenie zadań projektu.  
Na przykład, osiągnięcie celów produkcyjnych lub doprowadzenie do zrealizowania określonego poziomu sprzedaży przez firmę.

B. Wyszczególnij dokładnie, kto jest **odpowiedzialny** i za co.

- Możliwe, że trzeba będzie dostosować się do pewnych ustalonych, nieprzekraczalnych terminów. Na przykład ze względu na regulacje prawne.

- Nawet, jeśli harmonogram jest dość elastyczny, zawsze wyznacz nieprzekraczalne terminy i pozostaw sobie kilka dni zapasu - na wszelki wypadek.

E. Zidentyfikuj **zasoby** i **ograniczenia**, które będą miały wpływ na pracę konsultanta.

- Konsultant może potrzebować odpowiedniego sprzętu w twoim biurze, takiego jak biurko, PC z dostępem do Internetu czy telefon.
- Jego dostęp do kluczowych dla projektu ludzi - kierowników, specjalistów i klientów może być istotny.
- Jeżeli konsultant może kontaktować się i rozmawiać na pewne tematy tylko z niektórymi osobami, postaw sprawę jasno. Jeżeli jakaś informacja jest **poufna** - wskaż to **bardzo wyraźnie**.

Upewnij się, że Twój sposób przedstawienia problemu nie przeszkodzi konsultantowi w doradzeniu czegoś, co rozważyłby tylko ktoś z zewnątrz.

Na przykład, jeżeli korzystasz z usług dostawcy sprzętu komputerowego, oprogramowanie dostarcza inny producent i korzystasz z niezależnego doradcy IT, wskaż, że to właśnie konsultant jest odpowiedzialny za to, aby wszystko razem działało.

- Ustal, kto ze specjalistów z firmy konsultacyjnej będzie dla Ciebie pracować. Unikaj stażystów i nie zgadzaj się na kogoś, z kim na pewno nie chcesz pracować. Postaraj się pracować z ludźmi, których lubisz.

C. Przedstaw szczegółowy **harmonogram projektu**, z ustalonymi celami etapowymi, które chcesz osiągnąć.

Tu możesz pozostawić pewne „luki”, które wypełni się z czasem. Na przykład, doradca IT, który zestawia się z Twoich komputerów może sugero-

„Odprawa przygotowana przez osobę postronną nigdy nie przyniesie rezultatu. Odprawa powinna być zawsze przygotowywana i przeprowadzona przez osobę najbardziej wpływową w projekcie.”

*Peter Neall, Neall Scott  
Partnership training  
consultants*

„Bądź świadom celów, jakie chcesz osiągnąć i stosownie poinformuj doradcę, jednak pozostaw elastyczny i cały czas utrzymuj z nim kontakt. Możliwe, że trzeba będzie zmieniać plan i budżet, gdy już rozpoczniesz projekt.”

*Ian Barratt,  
Institute of  
Management  
Consultancy*

wać trzy różne rozwiązania. Następny etap planu zostanie podjęty tylko, gdy dokonasz wyboru.

- Monitoring celów (rezultatów) etapowych jest bardzo istotny, aby projekt poruszał się naprzód i utrzymywał dobry kierunek.
- Wytycz na początku jeden wczesny cel, najlepiej przy końcu jasno określonej fazy początkowej. To pozwoli ci sprawdzić szanse powodzenia projektu oraz skorygować Twoje plany, jeśli będzie taka konieczność.
- Użyj formalnego harmonogramu sprawozdań, aby monitorować postęp w osiąganiu celów etapo-

### Co tu nie gra?

- A. Klient i doradca **przyjmują błędne założenie**, że to ten drugi jest odpowiedzialny za konkretne zadanie. W efekcie, na przykład, nikt nie zaplanował narady.
- B. W czasie odprawy doradca ma styczność tylko ze **zwolennikami** projektu.
- Przeciwnicy projektu czują się wyłączeni, a w efekcie - usprawiedliwieni, działając na szkodę doradcy... i projektu.
- C. Nawet najlepsze relacje biznesowe mogą zostać bezpowrotnie zrujnowane przez **„pełzające konsultacje”**.
- Klient prosi o trochę dodatkowej pracy, bez uzgodnienia ceny za jej wykonanie. Gdy doradca dolicza do rachunku koszty dodatkowego czasu, klient jest zaszokowany.
- D. Doradca i klient mają różne zdanie na temat stosownych **wydatków**.
- Doradca, który wydał 180 zł w restauracji jest zdziwiony reakcją swojego klienta. Nie uznał za nieporozumienie, tego, że wydał pieniądze klienta jak gdyby były to jego własne.

## 5. Opłaty i koszty

Praca konsultanta jest zwykle opłacana według stawek dziennych, czasami ustala się opłatę z góry, rzadko wynagrodzenie jest zależnie od powodzenia projektu. Niektórzy zgadzają się na doliczenie ustalonych odpowiednio wcześniej wydatków i dodatkowych opłat.

- A. **Dzienna stawka** mieści się zazwyczaj pomiędzy 1200 a 6000 zł. Opłatę całkowitą można oszacować mnożąc

wych. Harmonogram raportowania powinien określać, co musi być relacjonowane, jak bardzo szczegółowo, kiedy i komu.

- D. Ustal dokładną **cenę**, jaką zamierzasz zapłacić (patrz pkt 5).
- E. Skonkretyzuj **warunki zapłaty**. Wybierz między zapłatami etapowymi a zapłatą za całościowe wykonanie projektu.
- cena może być niższa, jeżeli zdecydujesz się na zapłaty etapowe.
- F. Niektóre umowy określają sposób postępowania dla **rozstrzygnięcia sporów**, który może zawierać zapisy kary umownej np. za spóźnienie lub niewykonanie usługi.
- Zawrzyj opcję rozwiązania umowy, jeśli ma to sens.
  - Pamiętaj, ustalone cele dają możliwość porównania osiągnięć z obietnicami.
- G. Zawrzyj w umowie plany zapewnienia **ciągłości pracy**.
- Jakie będzie postępowanie, gdy cele projektu nie będą osiągnięte w granicach budżetu lub na czas?
- H. Uczyń kwestie **bezpieczeństwa informacji** (poufności) zrozumiałymi, ponad wszelką wątpliwość.
- Może to obejmować dostęp do danych, poufność informacji handlowej czy własność informacji zebranej podczas projektu (np. dane z badań rynkowych).
  - Jeśli jest jakiegokolwiek ograniczenie, co do upoważnienia konsultanta do rozpowszechniania informacji, że z Tobą pracował - postaw sprawę jasno.

„Respektuj potrzeby swojego konsultanta. Na przykład, nie wymagaj nadmiernie krótkich terminów. Uzyskasz (niechętną) zgodę na współpracę, ale praca i tak nie będzie na czas.”

Liz Morrison, Tactics Management Consultants

„Dopóki nie używasz sensownych procedur raportowania i oceny, projekty wykraczają poza oryginalne założenia. Efektem są większe koszty i większe opóźnienia.”

Roger Storey, Somerset Business Link

stawkę przez ilość dni potrzebnych do wykonania projektu.

- Zapamiętaj dobrze, że gdy projekt ruszy na zasadach dziennej stawki, licznik biegnie z każdym dniem. Jakiegokolwiek problemy spowalniające projekt będą źródłem **dodatkowych kosztów**.
- Nie płać za pracę, która nie przynosi Tobie efektów.

Na przykład, doradca ds. dotacji (unijnych) może sugerować powtórne

„Ponad wypełnienie zobowiązań umowy dobry konsultant może zazwyczaj zasugerować Ci sposób, w jaki możesz zarobić bądź zaoszczędzić pieniądze, co jest warte więcej niż mu zapłacisz.”

John Pincott, Altura International

sprawdzenie, jakie dotacje są dostępne. Problem w tym, że taki konsultant z założenia powinien to wiedzieć.

- B. W przypadku **ustalonej opłaty** to konsultant ponosi dodatkowe koszty, jeśli jego praca trwa dłużej niż to było przewidywane.

Aby temu zapobiec, konsultant wynegocjuje wyższą stawkę, tak więc to Ty płacisz za ewentualne wystąpienie problemów.

- Trudności narastają, gdy projekt przekracza budżet. Konsultant może twierdzić, że to Ty to spo-

### **Niezadowolające rezultaty**

*Dzięki monitorowaniu pracy konsultanta i byciu zaangażowanym w jej postęp, powinieneś dostatecznie wcześnie wykryć, gdyby coś szło nie tak.*

- A. **Znaki ostrzegawcze** są często łatwe do zauważenia.

- Czy konsultant spóźnia się na spotkania, unikając Ciebie lub nie odzwoniamyjąc?
- Czy brakuje mu optymizmu co do pomyslności projektu?
- Kiepska jakość wczesnych efektów pracy lub brak dowodów postępu będą także bić na alarm.

- B. Zwolnij **spotkanie** bez dłuższego namysłu, gdy trzeba rozwiązać jakieś problemy, mogące być przyczyną niezadowolających rezultatów.

- Jeżeli problemem jest odprawa/raport, ustal lepszą wersję.
- Jeżeli źródłem problemu jest sam konsultant, przemyśl ponownie czy projekt powinien być kontynuowany. Zawsze możesz renegotjować umowę lub od niej odstąpić.

- C. W razie potrzeby skorzystaj z procedury **rozstrzygnięcia sporów**, ustalonej w umowie.

- Niekiedy doradcy należą do stowarzyszeń zawodowych, które mogą zaoferować rozstrzygnięcie sporów lub mediację.
- Twoje ostateczne prawo to odmowa zapłaty i ryzyko bycia pozwany. Jeżeli już zapłaciłeś, pozew o rozwiązanie umowy może być mało opłacalny.

wodowałeś, poprzez zmianę w stosunku do planu.

- Ustalona opłata może kusić konsultantów do „odgrzewania” swoich starych opracowań np. z wcześniejszych kontraktów.

- C. Opłata zależna od powodzenia projektu pozwala zarobić konsultantowi więcej jeżeli cel rzeczywiście zostanie osiągnięty. Podstawowa zapłata może być wtedy mała lub nawet równa zeru.

- Jedno z niebezpieczeństw w osiągnięciu wytyczonego, do-raznego celu to poświęcenie innego, znacznie ważniejszego.

Na przykład, konsultant ds. redukcji kosztów mógłby pomóc Ci przestawić się na tańszych dostawców. Jednakże nowi dostawcy mogą okazać się mniej godni zaufania, niż ci poprzedni.

- Niektórzy konsultanci mogą wymagać zapłaty zależnej od powodzenia projektu, którą stanowią udziały w firmie. Na przykład, gdy pomagają w zakupie lub sanacji spółki.

- D. Doradcy mogą doliczać sobie za swoje wydatki. Ustalcie na początku współpracy, za co będziesz płacił, a za co nie.

- Postaraj się ograniczyć akceptowane wydatki do kosztów podróży (stosowną kategorią środka lokomocji i hotelu) i innych ustalonych drobnych wydatków, potwierdzanych przez rachunki i faktury.

- E. Jeżeli doradca robi jakiegokolwiek zakupu za Ciebie, powinieneś najpierw wyrazić na nie zgodę.

- Na przykład, doradca ds. marketingu może kupić za Ciebie powierzchni reklamową, a doradca ds. bezpieczeństwa może nabyć potrzebne wyposażenie.
- Zaznacz, że każda otrzymana zniżka, musi rzeczywiście być dla Ciebie korzystna.

- F. Im konkretniej opłaty są **przypisane** do określonych etapów projektu, tym łatwiej osiągnąć wysoką efektywność.

- Wydziel każdy etap, taki jak przygotowanie, analiza, propozycja, realizacja oraz wdrożenie.

## 6. Przygotowanie współpracy

- A. Przygotuj **pakiet powitalny**, zawierający niezbędne kontakty, dla wszystkich włączonych do projektu, zarówno z wewnątrz, jak i spoza Twojej firmy. Im bardziej możesz pomóc doradcy w efektywnym wykorzystaniu czasu, tym wyższą jakość jego pracy otrzymasz.
- B. Upewnij się, że wstępne **rozpoznanie** problemu jest zakończone.
- W projekcie IT zaoszczędź czas przez dostarczanie doradcy szczegółów o istniejącym sprzęcie i oprogramowaniu, oraz kto i z czego korzysta.

## 7. Zarządzanie pracą

Weź pod uwagę, już na samym początku, że mogą pojawić się nieporozumienia oraz problemy nie do przewidzenia. Sztuką współpracy z konsultantem jest uzyskanie od niego więcej, niż to, za co zapłacisz. Jeżeli potrafisz zaangażować w projekt entuzjazm swojego konsultanta, uzyskasz korzyść dla obu stron.

- A. Utrzymuj **regularny kontakt** z konsultantem i podtrzymuj ideę bycia po tej samej stronie. Na przykład, możesz zarządzić cotygodniowe spotkanie oraz codzienną rozmowę telefoniczną.
- Spraw by rozmowy i spotkania były krótkie i rzeczowe. Próbuj identyfikować wszelkie przeszkody czy problemy i pomóż szybko je rozwiązywać.
  - Bądź elastyczny. Koncentruj się na celach, a nie na tym jak są one osiągnąć.
- B. Korzystaj z każdej okazji **sprawdzenia**, czy praca posuwa się do przodu.
- Na przykład przeglądaj szkice, notatki, zapiski o wydatkach związanych z projektem, diagramy, raporty (nawet bazgroły).
  - niektórzy doradcy przygotowują codzienne raporty godzinowe.
- C. Rozważ zlecenie kluczowemu pracownikowi, żeby **był „cieniem”** konsultanta.

## 8. Zakończenie projektu

- A. **Końcowy raport** konsultanta powinien poświadczać, że wszystkie cele zostały osiągnięte.
- B. **Prześledź raport** i sprawdź czy nie pozostały jakieś niezakończone za-

- C. **Porozmawiaj** ze swoimi pracownikami. Wyjaśnij im, jakie są zadania konsultanta.
- W przeciwnym przypadku pracownicy mogą poczuć się urażeni „wtargnięciem” konsultanta i dodatkową pracą, jaką konsultant może im narzucić.
- D. Zaakceptuj wpływ projektu na **ilość pracy**.
- Na przykład, pomyślny projekt marketingowy może wytworzyć nowe zadania dla działu sprzedaży.

- Możesz dowiedzieć się z tego więcej niż ze sprawozdań samego konsultanta.
- D. Zaplanuj inspekcję projektu **po każdym** zakończonym **etapie**.
- Może będziesz musiał zmieniać plan i dostosowywać opłaty do każdego z nowych podpunktów.
  - W najgorszym wypadku, jest to moment, w którym porzuca się projekt.
- E. **Nie akceptuj** wyników pracy póki nie jesteś pewny, że jej efekty są satysfakcjonujące.
- Gdyby wystąpiły jakieś problemy, podstawową obroną konsultanta będzie to, że sam zatwierdziłeś rezultat.
- F. **Monitoruj koszty**, a nie będzie żadnych niespodzianek na zakończenie projektu.
- Pytaj o każdą zauważoną różnicę. Na przykład, nagle zaangażowanie w projekt dodatkowej osoby.
- G. Poproś konsultanta o regularne dostarczanie reszcie zespołu **informacji zwrotnej** o efektach, jako elementu wewnętrznej łączności.

- daniam, zanim przyjmiesz ten raport oraz zapłacisz końcową fakturę.
- C. **Ogłoś sukces** projektu w swojej firmie, gdyż może to mieć niemały wpływ na Twoich pracowników.

*Autor polskiej wersji składa podziękowania za wkład ekspertom:*

**Louise Pinfold**  
(Partnership WTP, 0161 434 4243);

**Mike Johnston**  
(Chartered Institute of Marketing, 01628 427306);

**Debbie Simmons** (TADS).

*Copyright for english edition*

© **BHP Information Solutions Ltd**, 2005. ISSN 1369-1996.

*Przekład i publikacja za zgodą BHP Information Solutions Ltd, 2007*

*BHP Information Solutions Ltd. nie ponosi odpowiedzialności za jakość i rzetelność przekładu.*

*Copyright wersji polskiej*  
© **DSC Andrzej Józef Majewski**, 2006