

# Blaski i cienie polskiego konsultingu

Rozmowa z Radosławem Polowym  
Prezesem Zarządu firmy Collect Consulting

**P** Zacznijmy od próby oceny konkurencji na polskim rynku firm konsultingowych...

**R.P.** Rynek usług doradczych stale się rozwija i rośnie zapotrzebowanie na coraz to bardziej skomplikowane usługi. Dziś nie wystarczy oferować jednego typu produktu, przykładowo – przygotowywanie wniosków o dofinansowanie ze środków UE. Należy kompleksowo wspierać klienta, również w jego bieżącej działalności. Analizując drogę rozwoju zagranicznych firm doradczych z Wielkiej Brytanii, Niemiec czy Francji, które swoją działalność rozpoczęły w latach 80. XX wieku i wtedy zdobywały pierwsze poważne doświadczenie, zauważyć można, iż w naturalny sposób rozpoczęły one ekspansję na inne rynki, w tym na rynki Europy Wschodniej. Z jednej strony zmieniła się sytuacja polityczna i gospodarcza krajów byłego bloku wschodniego, z drugiej – szansa biznesowa, w tym ogromne zapotrzebowanie rynkowe na usługi doradcze. Podobnie rzecz się ma z polskimi firmami konsultingowymi. Osiągnąwszy obecnie stabilną sytuację rynkową, zdobywszy doświadczenie w pracy z zagranicznymi firmami doradczymi, mając przy tym wykształconą kadrę konsultantów, również rozglądają się za nowymi rynkami do oferowania własnych usług.

**P** Którymi rynkami zagraniczymi interesują się polskie firmy konsultingowe?

**R.P.** Swoje biznesowe zainteresowanie firmy konsul-

tingowe kierują w stronę Rumunii, Bułgarii, czy krajów bałkańskich. To doskonała możliwość na przeniesienie zdobytego w Polsce doświadczenia (również w obszarze pozyskiwania środków z UE) i zaoferowania usług oraz produktów doradczych, których te kraje jeszcze nie mają, choć zapotrzebowanie na nie wciąż rośnie. Nie jest to łatwe, ale będąc pionierem na tych rynkach otwiera się możliwość szybszej ekspansji firmy.

**P** Jak można się wyróżnić wśród innych firm konsultingowych?

**R.P.** Obserwując rynek oraz świadczone przez graczy usługi można wyróżnić kilka determinantów. Do najważniejszych z nich zaliczyłbym zgrany zespół – ludzie, którzy rozumieją czym jest doradztwo oraz jaki produkt oferuje firma. Będzie to również wiedza, którą wciąż należy zdobywać i aktualizować. Ponadto, wsłuchiwanie się w potrzeby klienta, a czasem ich kreowanie. Zdarza się bowiem, że sam klient, mając potrzebę skorzystania z usług doradcy, nie do końca wie, jak ją zaspokoić i co ma być finalnym produktem takiej współpracy. Od tego właśnie jest konsultant. Z kolei w przypadku pozyskiwania dotacji zarówno dla przedsiębiorców, jak i przedstawicieli sektora publicznego, rynek ten już jakiś czas temu stał się wymagający. Należy odróżnić doradztwo skupiające się na przygotowaniu koncepcji projektu wypracowanej w drodze rozmów i konsultacji z klientem (co zamyka się w pełnej dokumentacji projektowej maksymalizującej szanse na pozyskanie dofinansowania) od „wnioskologii”, czyli nie do koń-



**Radosław Polowy**  
Prezes Zarządu firmy doradczej Collect Consulting. Magister prawa Uniwersytetu Śląskiego, absolwent podyplomowych studiów w zakresie komercjalizacji nauki i technologii w Centrum Innowacji Uniwersytetu Łódzkiego. Wspiera podmioty sektora MŚP w przygotowaniu strategii inwestycyjnych, opracowywaniu koncepcji i tworzeniu biznesplanów. Doradza przy zarządzaniu finansami oraz prawnych aspektach zarządzania wierzytelnościami. Pomysłodawca i założyciel stowarzyszenia Polski Instytut Biznesu.

ca przemysłowym, wyłącznie mechanicznym wypełnianiu wniosku o dofinansowanie w imieniu klienta. Właśnie teraz nadchodzi moment rynkowej weryfikacji. Powoli kończą się bowiem fundusze dostępne w obecnej perspektywie finansowej.

**P** Obecnie wyraźna jest coraz większa specjalizacja firm konsultingowych. Z czego to wynika?

**R.P.** Postępująca specjalizacja działalności nie jest tylko cechą branży doradczej. To ogólnoświatowy trend. Klienci zarówno sektora stricto biznesowego, jak i sektora publicznego, coraz częściej decydują

się na rozpoczęcie współpracy z doradcą chcą mieć pewność, że firma, którą wybrali, jest specjalistą w danej dziedzinie. Uzyskujemy to poprzez zatrudnianie najwyższej klasy konsultantów – profesjonalistów w danej branży. Muszą oni legitymować się odpowiednim wykształceniem kierunkowym, stale pogłębianą wiedzą ekspercką, doświadczeniem – również tym wyniesionym z nieudanych projektów, z których wyciągnęli cenne wnioski.

**P** Na jakie główne różnice pomiędzy klientami sektora publicznego i prywatnym mógłby Pan wskazać?

**R.P.** Każdy sektor ma swoją specyfikę. Przedstawiciele przedsiębiorstw są bardziej elastyczni, reagują na zmiany oraz potrzeby w sposób dynamiczny i w miarę szybki. Rozumieją czym jest deadline i czym jest czas, jako zasób. Ich decyzje biznesowe są silnie skorelowane z zajmowaną pozycją rynkową i przewagą konkurencyjną, którą mogą zwiększyć, ale i utracić. Z kolei współpraca z przedstawicielami sektora publicznego bardzo często przyjmuje formę zamówienia publicznego, gdzie najważniejszym determinantem przyszłej współpracy jest cena złożonej oferty, znacznie rzadziej jakość wykonanej usługi oraz profesjonalizm zespołu ekspertów dedykowanych do wykonania zadania.

**P** Jak skutecznie zdobyć i utrzymać relacje z klientem?

**R.P.** Firma doradcza oferuje wiedzę i doświadczenie zdobyte przy realizacji podobnych przedsięwzięć. Podkreślam słowo „podobnych”, bowiem każdy projekt czy klient, ma tak naprawdę własną specyfikę i nie jest powtarzalny. Siłą każdej firmy doradczej jest zespół ekspertów i specjalistów w danej dziedzinie z jednej strony, a z drugiej atmosfera współpracy pomiędzy nimi. W każdej firmie pracują ludzie o różnym usposobieniu, z szerokim wachlarzem doświadczeń życiowych

**Praca w konsultingu to praca dla ludzi odważnych, a nawet niepokornych; dla tych, którzy pragną odnaleźć w niej prawdziwe hobby, a nie urzędową konieczność**

i przede wszystkim zawodowych. Wskazane jest zatem dedykowanie poszczególnych konsultantów do zadań, które będą do nich odpowiednio dopasowane. Dzięki temu oni sami odnajdą się w kolejnym projekcie. Zaangażowanie konsultanta oraz chęć pogłębiania wiedzy będącej przedmiotem jego zawodowego zainteresowania wpływa na wzajemne relacje, atmosferę i sposób współpracy z klientem, co z kolei przekłada się na finalny efekt wspólnego wysiłku oraz dostarczony produkt. W ten sposób następny projekt jest nie tylko zlecany firmie, ale sam klient zwraca się z prośbą o dedykowanie do pracy konsultanta, z którym wcześniej współpracował.

**P** Idealny klient to...

**R.P.** Partner, z którym współpraca opiera się na dyskusji i wspólnym wypracowywaniu jak najlepszego rozwiązania.

**P** Czy w branży konsultingowej możemy mówić o sezonowości?

**R.P.** Tak było w latach poprzednich. Być może jeszcze w tym roku sytuacja się powtórzy, z racji ogłaszanych naborów do konkursów cieszących się ogromną popularnością. Szerzej patrząc, praca w konsultingu to praca projektowa, ale w żadnym wypadku praca sezonowa. Idealnym rozwiązaniem byłaby sytuacja, w której kończymy jeden projekt z klientem i płynnie przechodzimy do realizacji następnego. Niestety, czasem trzeba koń-

czyć projekt, rozpoczynając kolejny z innym klientem, dotyczący innego obszaru doradztwa i współpracując z ekspertami z innych dziedzin. Na tym polega konsulting i jego specyfika.

**P** Jak ocenia Pan zapotrzebowanie na usługi konsultingowe dawniej i dziś?

**R.P.** Nasze zadania doradcze są bardziej zróżnicowane i skomplikowane. Klienci mają doświadczenie we współpracy z innymi doradcami i są bardziej świadomi swoich oczekiwań, a przede wszystkim potrzeb, które chcą zaspokoić we współpracy z konsultantem. Dostępność środków UE, w tym funduszy strukturalnych, spowodowała ogromne zapotrzebowanie na usługi doradcze. Począwszy od wyboru źródła dofinansowania, przygotowania koncepcji projektu, następnie dokumentacji projektowej, aż po bieżące zarządzanie realizowanym projektem i jego rozliczenie finansowe stanowiące zamknięcie całego procesu. To jedynie mały wycinek z całej palety produktów doradczych oferowanych na tym rynku i w tym obszarze. Do tego dochodzą usługi z zakresu ewaluacji, przygotowywania osobnej dokumentacji dotyczącej aspektów z zakresu ochrony środowiska, studiów wykonalności czy wsparcia prawnego. Oznacza to, iż jeden projekt dla jednego klienta angażuje do pracy przedstawicieli kilku zespołów odpowiedzialnych za różne aspekty doradztwa.

**P** A zatem zmieniły się oczekiwania klientów...

**W trakcie współpracy z klientem konsultant powinien nie tylko doradzać, ale swoim projektowym doświadczeniem wybiegać w przyszłość**

*Pasmo niekończących się sukcesów skończyło się ponad 20 lat temu wraz z odejściem gospodarki centralnie planowanej. Dziś firmy konsultingowe działają pod presją czasu, otoczenia, realizując skomplikowane przedsięwzięcia doradcze i nie mając do końca wpływu na czynniki zewnętrzne. Pomimo ciągłego dążenia do sukcesu nie zawsze wszystko się udaje*

**R.P.** Oczywiście. Na prze-  
strzeni ostatnich lat, również za sprawą „okresowych jednodniowych firm doradczych”, klienci stali się bardziej ostrożni i świadomi swoich oczekiwań. Wybór doradcy to złożony i przemyślany proces, poprzedzony prezentacjami i rozmowami z doradcami-kandydatami. Decyzja o tym, z kim potencjalny klient będzie współpracować, przy jakich projektach oraz przez jaki

czas, to kwestia strategiczna z punktu widzenia jego pozycji rynkowej. Dlatego też ponowne zlecenie od obsługiwane klienta to najlepszy list referencyjny.

**P** Jak wygląda polski rynek firm konsultingowych na tle innych państw europejskich?

**R.P.** Największe krajowe rynki usług konsultingowych w Europie to rynek niemiecki (26,5 mld €) oraz brytyjski (20,2 mld €). Stanowią one ponad połowę całego europejskiego rynku usług doradztwa biznesowego. Rynek doradcy całej Europy Środkowej i Wschodniej został wyceniony w 2008 roku na niespełna 2,1 mld €. Liderem w tym regionie były Czechy – 475 mln €. Polski rynek wyceniono wówczas na 324 mln €, co stanowiło niespełna 0,4 proc. rynku europejskiego i 15,4 proc. rynku Europy Środkowej i Wschodniej. W 2002 r. odnotowano obniżenie wartości rynku doradztwa biznesowego Europy. Przywołując dane FE-ACO (European Federation of Management Consultancies Associations) z ostatnich trzech lat należy zaznaczyć, iż średnie tempo wzrostu europejskiej branży konsultingowej wynosiło w latach 2007 oraz 2008 odpowiednio 9,5 proc. i 6,4 proc. Prognozy na 2009 rok zakładały natomiast spadek rzędu 0,6 proc. Fakt ten nie dziwi nikogo z uwagi na apogeum światowego kryzysu gospodarczego oraz redukcję kosztów, między innymi na obsługę doradcza.

Rok 2010 był już lepszy – w Polsce nadal byliśmy „rozpędzeni” w absorpcji środków unijnych. Można powiedzieć, że branża konsultingowa wyszła z kryzysu obronną ręką, głównie za sprawą dostępnych środków z Unii Europejskiej. Wybiegając w przyszłość, branża usług dorad-

czych w obszarze pozyskiwania zewnętrznego finansowania ze środków UE musi się przygotować na nieco chudsze lata. Pieniądze na pozyskanie dofinansowania dla przedsiębiorstw powoli się wyczerpują. Natomiast nowa perspektywa finansowa dla UE, w tym dla Polski, z dostępem do nowych środków na lata 2014-2020 jest nie tylko odległa, ale i bardzo mglista.

**P** Jak według Pana będzie kształtowała się przyszłość firm konsultingowych?

**R.P.** Jak wspominałem wcześniej, próbą dla firm doradczych będzie nadchodzący czas bardzo ograniczonego dostępu do środków z UE. Z jednej strony zatem ograniczony dostęp i wyczerpanie się środków przysługujących w latach 2007-2013, z drugiej zaś oczekiwanie na nową perspektywę finansową 2014-2020. To czas na zaoferowanie nowych usług, nowym sektorom gospodarki i nowym klientom.

**P** Jak wybrać profesjonalistów?

**R.P.** Przede wszystkim należy określić, jakiego specjalisty potrzebujemy. Następnie należy odpowiedzieć na kilka pytań. Jaką listę referencyjną posiada dana firma oraz z jakimi klientami współpracowała? Czy na tej liście znajduje się mój bezpośredni konkurent, czy może partner biznesowy? Jakie są kluczowe projekty, którymi może się pochwalić i które w bezpośredni sposób odnoszą się do mojej głównej działalności? Wreszcie – czy zespół konsultantów przyjmuje w dyskusji rolę partnera, którego wsparcie pomoże mi w osiągnięciu założonych celów? ■

Rozmawiała  
Marta Ostrowska

