

Brez zaupanja med naročnikom in svetovalcem ne gre

BARBARA PAVLIN

Razmere na trgu svetovalnih storitev so odsev tako splošnih gospodarskih razmer, stanja v posameznih sektorjih kot tudi politike in prakse države ter javnega naročnika. V Združenju za management consulting pri Zbornici poslovno storitvenih dejavnosti menijo, da so razmere pri nas podobne kot v drugih državah in se tudi svetovalci podobno odzivajo nanje. Svetovalna dejavnost pri nas – kot večinoma tudi drugod v svetu – ni posebej regulirana in ni vstopnih pogojev za nova podjetja. »Ker je v Sloveniji množica podjetij, ki imajo svetovalno dejavnost navedeno kot osnovno, je videti trg na prvi pogled dokaj nepregleden. Zato je treba imeti nekaj realnih podatkov in predvsem znati poiskati »prava« svetovalna podjetja, tista z znanjem, strokovnostjo in profesionalno etiko,« je povedal predsednik

Združenja za management consulting (ZMCS) Slovenije Borut Potočnik.

Kot poudarja Potočnik, je trg svetovanja v menedžmentu zaradi potrebnega zaupanja med naročnikom in svetovalcem podoben trgu odvetniških ali zdravstvenih storitev. Poleg osebnega zaupanja v poštenost in profesionalno obnašanje je seveda potrebno tudi zaupanje naročnika v znanje in izkušnje svetovalca, kar je težko merljivo in je od zunaj zelo težko oceniti. Naročniki zato pogosto sodelujejo s svetovalci, ki jih že poznajo, pri izbiri pa upoštevajo mnenje svojih partnerjev, kolegov ipd., ki so z določenim svetovalcem že dobili izkušnje. »Če kje, tu velja: dober glas seže v deveto vas. Naročnik je (samo)omejen na ozek izbor svetovalcev, v širšem krogu pa mu prava primerjava kakovosti ni vedno ali dovolj dostopna. Vsekakor velja upoštevati razpoložljive objektivne in verodostojne vire o svetovalcih, ki obstajajo,« pravi Potočnik.

Svetovalni trg pri nas se od tistega v razvitejših okoljih razlikuje v tem, da je meja med svetovalno storitvijo in outsourcingom zelo nejasna. Svetovalna storitev je namreč bolj kreativna ali unikatna pomoč kot pa outsourcing, kjer gre za zunanjo izvedbo točno določene naloge.

Trg na ravni leta 2007

Za slovenskim trgom svetovalnih storitev je obdobje intenzivnega razvoja in hitre rasti. Ponudba se je prilagajala potrebam naročnikov tudi z razvojem novih področij, novih vrst svetovanja in ves čas tudi kakovostno rasla. Na nekaterih evropskih trgih (Velika Britanija, Nemčija, Francija, Španija, Švica itd.) je svetovalna dejavnost že dolgo zasidrana v gospodarskem prostoru in splošno prepoznana kot ponudnik in prenašalec znanja v najširšem pomenu besede in izkušenj, ki jih gospodarstvo in javni sektor potrebujeta in tudi koristita. »Pri

nas je v praksi ta zavest še nekoliko omejena in še posebno v »suhih« časih se zelo rado lepi etiketo, da je vse to le strošek, ne pa naložba, nujna za doseganje pozitivnih premikov v poslovanju. Obstajajo pa tudi predsodki, povezani z neznanjem in nepoznavanjem dejavnosti in stroke, žal pa včasih tudi slabe izkušnje zaradi nekakovostnih ponudnikov,« pravi Potočnik. Med tem pa se je v vzhodni in Jugovzhodni Evropi svetovalna dejavnost pravzaprav šele začela razvijati in pomeni nov segment na področju storitev.

Slovenija je nekje vmes. Zametki svetovalne dejavnosti pri nas segajo še v obdobje prejšnje države, v novi državi pa obstaja od njenega začetka. Največji del svetovalnih podjetij sodi med mikro in mala podjetja, ki razvijajo svoje ključne svetovalne kompetence na posameznih svetovalnih področjih in ali kot specialistično svetovanje. Podjetja, ki opravljajo dejavnosti

svetovanja, v Sloveniji zaposlujejo več kot 3000 ljudi. Dodana vrednost v teh dejavnostih je v povprečju okrog 50.000 evrov. Po oceni ZMCS je slovenski trg »težak« približno 264 milijonov evrov (podatki za leto 2008), kot dodajajo, je ta številka verjetno podcenjena, saj ne zajema precejšnjega dela IT svetovalnih projektov, ker o njih nimajo celovitih podatkov.

Podatkov o poslovanju panoge za lani še ni, v združenju pa ocenjujejo, da bo verjetno blizu ravni, doseženi leta 2007. Napovedi za letos so zmerno optimistične, kar pomeni, da v zbornici pričakujejo rahlo izboljšanje glede na lani, seveda, če bodo izpolnjeni tudi nekateri pogoji, na katere pa nimajo vpliva. »Slabša likvidnost, težji dostop do bančnih sredstev, negativna klima v gospodarskem okolju, zmanjšana pozitivna vloga države kot spodbujevalca trga prek javnih naročil pa k boljšim rezultatom ne bodo prispevali,« še meni Potočnik. >>

KLJUČNO JE ZAUPANJE



BORUT POTOČNIK

Križa na panogo vplivala na dveh ravneh

Tudi v tej panogi so vidne posledice svetovne gospodarske krize. Na trgu svetovalnih storitev se je kriza odrazila nekoliko pozneje kot v drugih sektorjih, kar je rezultat narave svetovalnega dela, ki je največkrat projektno delo. »To pomeni, da od začetka do konca projekta preteče nekaj časa. Posledice zmanjšane obsega naročil pa se pokažejo v

naslednjih obdobjih,« razlaga Potočnik.

Križa je na povpraševanje po svetovanju vplivala v dveh smereh. Kot omejitvev povpraševanja in krčenje stroškov, po drugi strani pa kot povečana potreba po svetovanju zaradi nujnosti prenove poslovanja, povečanja učinkovitosti, reorganizacije itd. Po eni strani so se podjetja odzvala z reorganizacijo poslovanja zaradi zniževanja

stroškov in doseganja večje učinkovitosti, s spreminjanjem oz. prenovo ponudbe, iskanjem novih trgov ipd., kar je na povpraševanje vplivalo pozitivno. Po drugi strani pa so številna podjetja v težavah v kratkem času zelo omejila izdatke za zunanje svetovalce, se odločala za delno izvedbo že dogovorjenih projektov in tudi prestavljala začetek že dogovorjenih projektov na pozneje.

»V konjunktturnih časih so najpogostejši naročniki svetovalnih storitev tista podjetja, ki so zašla v težave oz. imajo tako zaznavo, in tista, ki jim gre zelo dobro in skušajo konjunkturo izkoristiti za nadaljnji ambiciozen razvoj. V času recesije pa zaradi negotovosti in odlašanja pri najboljših ter zaradi finančnih omejitev, morda pa tudi zaradi obupa pri najslabših tega trenda ni čutiti. Običajno se ob prehodu v konjunkturo občutno poveča naročanje svetovanja s strani najboljših. In ravno ti so potem tudi med pomembnimi nosilci preboja,« razlaga predsednik združenja.

Javna naročila ponavadi slaba

Kako pa je z javnim naročanjem svetovalnih storitev? Kot razlaga Potočnik, so pri večini naročil naročniki podrejeni zakonu o javnem naročanju. Z njihovega vidika jim ta izbiro svetovalca otežuje bodisi zato, ker morajo izbirati med neznanimi svetovalci in se

CENE POSLOVNEGA SVETOVANJA

Oblikuje jih zahtevnost

BARBARA PAVLIN

Največ povpraševanja med svetovalnimi storitvami je po svetovanju o izvedbenih procesih v podjetjih, ki morajo hitro povečati učinkovitost, po svetovanju o upravljanju sprememb, po pomoči pri pridobivanju sredstev iz razpisov doma in evropskih sredstev, po svetovanju za nastop na (novih) trgih in pri oblikovanju ponudbe na nekaterih področjih.

Kako pa je s cenami teh storitev? Cene svetovalnih projektov se oblikujejo glede na zahtevnost projektov, trajanje projekta, strokovno raven sodelujočih svetovalcev, dolgoročnost sodelovanja s posameznim naročnikom in druge dejavnike. Po ceniku Združenja za management consulting Slovenije se

povprečne cene svetovalnih storitev za svetovalce seniorje oz. vodje projekta (svetovalec z več kot petimi leti izkušenj s svetovalnega področja; sposobnost vodenja projektov) za povprečno zahtevne projekte gibljejo med 85 in 200 evri na uro, za visoko zahtevne projekte pa med 125 in 400 evri na uro. Medtem ko se cene za mlajše svetovalce oz. asistente pri projektih gibljejo za povprečne projekte med 30 in 70 evrov na uro, za visoko zahtevne projekte pa med 45 in 130 evrov na uro. Stroški potovanj, dnevnice in drugi materialni stroški v urni postavki niso zajeti in se obračunajo posebej. Seveda pa krizne razmere pogosto povzročijo precejšen pritisk na cene in svetovalci se temu prilagajajo. Slovenske cene so primerljive s tistimi v tujini, vendar so v razvitem delu EU še dosti višje.

POJMOVNIK

Kaj vse sodi v svetovalne storitve?

Svetovanje oz. svetovalne storitve pomagajo zasebnemu in javnemu sektorju analizirati in redefinirati postavljene strategije z namenom izboljšati učinkovitost delovanja ter izboljšati njihove tehnološke in človeške vire. Za opravljanje svetovalne dejavnosti kot take ni posebne regulative. Ustanovitev in delovanje svetovalnih podjetij sodi v območje delovnega zakonodajnega okvira.

VELIKOST EVROPSKEGA TRGA POSLOVNEGA SVETOVANJA

od leta 1998 do leta 2009

nekoliko pozneje kot v drugih sektorjih, kar je rezultat narave svetovalnega dela, ki je največkrat projektno delo. »To pomeni, da od začetka do konca projekta preteče nekaj časa. Posledice zmanjšane obsega naročil pa se pokažejo v

stroškov, porabi stila pa kar povečana potreba po svetovanju zaradi nujnosti prenove poslovanja, povečanja učinkovitosti, reorganizacije itd. Po eni strani so se podjetja odzvala z reorganizacijo poslovanja zaradi zniževanja

ponovni štaba

Kako pa je z javnim naročanjem svetovalnih storitev? Kot razlaga Potočnik, so pri večini naročil naročniki podrejeni zakonu o javnem naročanju. Z njihovega vidika jim ta izbiro svetovalca otežuje bodisi zato, ker morajo izbirati med neznanimi svetovalci in se zanesti na njihove reference, ki jih ne poznajo, bodisi zato, ker bi želeli delati z znanim svetovalcem, vendar jim zakon to izbiro omejuje. »Pri naročanju svetovalnih storitev po tem zakonu pa svetovalci opažamo še eno pomanjkljivost – naročila so vsebinsko običajno zelo slaba, predmet naročila pomanjkljivo opredeljen, ker naročnik ne pozna svetovalne stroke in njenih strokovnih meril. Ponavadi je edino merilo najnižja cena in rezultat takega razpisa je največkrat slab. Kakovosti izvajalcev v takšnih primerih seveda ni treba komentirati, saj je tudi preveriti ni mogoče,« meni Potočnik. Potočnik je opozoril tudi, da sta ugled in uspeh svetovalne dejavnosti v poslovodstvu odvisna predvsem od svetovalcev samih. »Sami moramo na različne načine skrbeti za svoj ugled, tako, da v svojem poklicu negujemo kakovostno opravljanje storitev v strokovnem in etičnem pogledu. Ne moremo pa vplivati na dejstvo, da se tudi v Sloveniji v poslovnem svetu žal pojavljajo nečedni posli raznih vrst in vsebin v obliki pogodb o svetovanju. Te lahko sklepa dobesedno kdor koli. S takim »svetovanjem« pa seveda naša stroka in dejavnost (v pravem pomenu besede) nima veliko skupnega,« je še dodal.

POJMOVNIK

Kaj vse sodi v svetovalne storitve?

Svetovanje oz. svetovalne storitve pomagajo zasebnemu in javnemu sektorju analizirati in redefinirati postavljene strategije z namenom izboljšati učinkovitost delovanja ter izboljšati njihove tehnološke in človeške vire. Za opravljanje svetovalne dejavnosti kot take ni posebne regulative. Ustanovitev in delovanje svetovalnih podjetij sodi v okvir določb splošne zakonodaje (Zakon o gospodarskih družbah). Pri svojem delu pa morajo svetovalci upoštevati zakone, predpise in ukrepe, ki regulirajo posamezna vsebinska področja svetovanja in/ali pravno regulativo v panogah oz. na področjih, iz katerih so podjetja, kjer svetujejo. Pravila Evropske zveze združen za management consulting FEACO opredeljujejo management consulting kot neodvisno svetovanje in podporo vodenju. To pomeni predvsem ugotavljanje in raziskovanje problemov in/ali priložnosti, priporočanje primernih ukrepov in pomoč pri uvedbi priporočil v prakso. Referenčni pogoji za svetovalno podjetje je triletno delovanje svetovalnega podjetja in izkaz ustreznosti in kakovosti svetovalnega dela z dvema referencama. Pri tem pa se upoštevajo tudi svetovalne izkušnje svetovalca/ev iz preteklih let oz. dosežene pri drugem svetovalnem podjetju. Po teh pravilih velja, da ima svetovalec v managementu doseženo VII. stopnjo formalne šolske izobrazbe ter vsaj tri leta svetovalnega dela na področju management consultinga. Pri opredelitvi management consultinga, ki sodi med t. i. poslovne podporne storitve, Zbornica poslovno storitvenih dejavnosti upošteva definicijo, ki jo postavlja FEACO, in razvoj dejavnosti v praksi. Na eni strani se pojavljajo nova področja, posamezna področja se vse bolj specializirajo, na drugi strani pa se posamezna področja tudi vse bolj prepletajo in dopolnjujejo, predvsem pri velikih in kompleksnih projektih, pa tudi zaradi potrebe ponuditi vse bolj celovite rešitve, ki pogosto vsebujejo ustrezno informacijsko podporo. V management consulting se lahko uvrščajo podjetja (gospodarske družbe in samostojni podjetniki) iz naslednjih dejavnosti: pravno svetovanje, davčno svetovanje, raziskovanje trga, javnega mnenja, podjetniško, poslovno svetovanje, holdingi, oglaševanje, posredovanje delovne sile, druge poslovne dejavnosti, prevajanje, raziskovanje in razvoj, svetovanje o računalniških napravah, svetovanje, programiranje, pa tudi iz drugih, če opravljajo svetovalno dejavnost s področij, ki sicer v Standardni klasifikaciji dejavnosti niso posebej opredeljena, pa po definiciji svetovanja sodijo v management consulting. Po definiciji FEACO sodijo v management consulting svetovanje v ožjem smislu, kamor sodita poslovno in IT svetovanje, razvoj in integracija, outsourcing (zunanje storitve) in druge storitve svetovanja, razvoja, integracij in outsourcinga. BA. PA.

VELIKOST EVROPSKEGA TRGA POSLOVNEGA SVETOVANJA



PROMET MANAGEMENT CONSULTINGA IN BDP

v letu 2008

država	BDP, v milijonih evrov	rast BDP, v odstotkih	rast MC, v odstotkih	celoten prihodek podjetij MC	celoten prih. podj. MC kot delež BDP, v odstotkih
Nemčija	2.495.800	1,3	11	26.500	1,06
Francija	1.950.085	0,4	6	8309	0,43
V. Britanija	1.816.086	0,7	5	20.023	1,10
Italija	1.572.243	-1,0	ni podatka	2967	0,19
Španija	1.095.163	1,2	11	9504	0,87
Nizozemska	595.883	2,0	ni podatka	3205	0,54
Poljska	362.095	5,0	ni podatka	324	0,09
Belgija	344.206	1,1	ni podatka	1245	0,39
Švica	341.330	1,8	0	854	0,25
Švedska	328.322	-0,2	ni podatka	3382	0,97
Norveška	309.875	2,1	ni podatka	722	0,23
Avstrija	281.868	2,0	ni podatka	3084	1,05
Grčija	242.946	2,9	9	255	0,10
Danska	232.499	-1,2	ni podatka	1819	0,78
Finska	184.728	1,0	2	1098	0,59
Portugalska	166.276	0,0	6	1163	0,70
Česka	148.556	3,0	ni podatka	475	0,32
Romunija	137.035	7,1	30	460	0,34
Madžarska	105.843	0,6	ni podatka	315	0,30
Hrvaška	47.365	2,4	ni podatka	60	0,13
Slovenija	37.126	3,5	17	265	0,71
Bolgarija	34.118	6,0	ni podatka	97	0,29
Ciper	16.949	3,7	ni podatka	52	0,31
BiH	15.211	5,0	-10	50	0,33
skupaj	12.861.608			86.227	

DELO. Vir: Raziskava The European Management Consultancy 2008/2009, ki jo pripravlja FEACO