

## Kako pristopiti do svetovalca

Borut Potočnik, BPMC Management Consulting d. o. o.  
finance@finance.si



**Začetek sodelovanja med podjetjem in zunanjim svetovalcem vpliva na končni rezultat in uspeh skupnega projekta. Ker podjetja v praksi do svetovalcev pogosto napačno pristopijo, svetujemo, kako naj to storijo, da bo učinek najboljši.**

Govorimo o začetku sodelovanja s svetovalcem, in ne o poteku vsega svetovalnega projekta. Potek projekta je odvisen od izbranih metodologij, teme, ne nazadnje navadnega in drugega, začetek sodelovanja pa ima nekaj pomembnih skupnih značilnosti, od katerih je predvsem odvisen uspeh sodelovanja in, kar je najpomembnejše, cilj naročnika.

### Kdaj in zakaj smo se odločili za svetovalca?

Za svetovalca se odločimo v dveh povsem različnih situacijah. Prvič takrat, ko smo bili natančno usmerjeni v neki cilj, smo ocenili vse potrebne vire in se že lotili različnih ciljnih usmerjenih nalog, na poti pa nas je presenetila točno določena ovira, za katero znotraj svojega podjetja nimamo pravega znanja. V tem primeru je preprosto - zelo jasno iščemo nekoga, ki zna to oviro obvladati in tako spraviti naš razvoj znova v ravnotežje.

Druga situacija pa nastopi, ko je pred nami več poti ali pa kar celo polje. Potrebne so strateške odločitve, za njimi pa zelo uravnoteženi koraki vseh področij delovanja našega podjetja. V takšni situaciji se za svetovanje običajno odločajo podjetja, ki so v zelo slabem ali pa zelo dobrem položaju. Tista s povprečnim razvojem v srednjem položaju najredkeje - podobno kot se odločamo za obisk zdravnika.

Svetovanj in vrst svetovalcev je mnogo - tako kot je mnogo strok, ki sestavljajo znanje za vodenje podjetja in izvajanje njegovih procesov. Svetovalci najozjih in najbolj specialističnih tehnolo-

ških znanj - prava, financ, informacijske tehnologije, prodaje, komunikacij, vodenja, človeških virov - nam pomagajo pri premagovanju točno določene, znane ovire, ki smo jo prepoznali v prvi situaciji.

V drugi situaciji pa nam običajno pomagajo svetovalci širšega spektra poslovnega svetovanja in svetovanja o poslovanju. Od njih pričakujemo prenos strategije v realnost, pregled nad celoto in uravnoteženo uvajanje sprememb. Začetek sodelovanja je zelo pomemben. Potek dela, metodologija in seveda rezultat so odvisni od določitve razmer in ciljev.

### Percepcija

Svetovalec, ki bo prišel v podjetje, si bo o podjetju seveda ustvaril sliko sedanjega, izhodiščnega stanja, sliko cilja in tudi sliko sposobnosti podjetja - ali sploh in kako lahko pride od izhodišča do cilja. Pot do cilja si bo predstavljal le na podlagi svoje percepcije obeh točk in sposobnosti podjetja.

Svetovalcu bomo razkazali vse tisto, kar se nam zdi pomembno. Ne pozabimo, da je tudi naša predstava o razmerah v našem podjetju le predstava. Videl bo, kar mu pokažemo, poleg tega pa bo situacijo nehote ali profesionalno hote primerjal s situacijami iz svojih dosedanjih izkušenj. Je njegova predstava zdaj realna? Vprašajmo ga, kako nas vidi. Koliko realna je naša predstava? Prepustimo to presojo njemu.

Za uspeh projekta je zelo pomembno, da sta obe predstavi, svetovalčeva in naša, kar najbliž-

ji dejanskemu stanju - realnemu izhodišču, realnemu cilju in sposobnosti prehoda od izhodišča do cilja. Kako naj vemo, da smo blizu? Tega nikoli ne bomo vedeli čisto zagotovo, bolj prepričani pa bomo in zagotovo bomo bližje, če si bomo to mnenje delili s svetovalcem.

Naj znova spomnim na primerjavo z obiskom pri zdravniku. Pripravimo si zgodbo vseh simptomov in mu jih bolj ali manj sistematično podamo. Naletimo na nekaj nepričakovanih vprašanj, ki naše zaupanje v njegovo razumevanje sprva omajajo. Če se zdravnik težave loti preudarno, obrazloži več različnih možnosti, predvsem pa utemelji svoje razmišljanje v dialogu z nami, se zaupanje vrne. Če je razumljiv in mu to potrdimo, bo zaupal tudi on nam. Uspeh je že bližje.

### Komunikacija in uspeh

Komunikacija med nami in svetovalcem bo ves čas sodelovanja potekala z značilnostmi, ki smo si jih oblikovali ob začetku sodelovanja. Bodimo pozorni, da bomo pri prenosu informacij kar najbolj učinkoviti. Sliko razmer podajmo v dialogu - to velja tudi za svetovalca, ki naj v tem dialogu sodeluje. Pomembno je, da nobena stran ne zaide v monolog. Med dialogom pa ohranjamo tudi širši pogled na situacijo - pogled »od zgoraj«. Ko pojasnjujemo neko podrobnost, imejmo v mislih celoto, katere del je ta podrobnost. Podobno mora sodelovati svetovalec - ta bo sliko celote sestavljal še iz svojih izkušenj in teorije.

Po mnenju mnogih svetovalci, posebej tisti s tega širšega področja vodenja celotnega podjetja, prodajajo meglo. No, le toliko, kolikor je od njih kupujemo. ●

### POVPREČNE CENE SVETOVALNIH STORITEV (v EUR/dan)

	SREDNJE ZAHTEVNI PROJEKTI	VISOKO ZAHTEVNI PROJEKTI
Partner/direktor	620-1.350	1.100-3.000
Svetovalec/vodja projektov	450-850	760-1.400
Svetovalec	380-560	500-1.100
Svetovalec/začetnik	220-420	330-580

Op: Cene so brez DDV; izračunane so na podlagi podatkov iz ankete članov ZMCS o realiziranih cenah v letu 2007; stroški potovanja, dnevnice in drugi materialni stroški se obračunajo posebej. Vir: ZMCS