

Svetovanje v rasti

Zanimanje za svetovalce zelo naraste, ko gre za preskok nad 20 do 30 zaposlenih. ■ **Primož Kaučič**

Borut Potočnik že vrsto let svetuje podjetjem pri urejanju proizvodnih in poslovnih procesov. Opaža, da povpraševanje po svetovalnih storitvah v zadnjem obdobju narašča. Če so podjetja še pred nekaj leti najemala predvsem pravne in računovodske svetovalce, danes močnejše povprašujejo tudi po poslovnih svetovalcih.

Svetujete tako podjetjem v težavah kot tistim, ki poslujejo uspešno. Zakaj tudi uspešna podjetja potrebujejo svetovalce?

Po mojih izkušnjah ima vsako podjetje določeno rezervo. Ko svetovalce pride kot



neobremenjen opazovalec v podjetje, vedno najde nekaj, česar zaposleni ne vidijo. Rezerve najdemo tudi v najbolj urejenih in uspešnih podjetjih. Podjetnik v svojem podjetju sam nikoli ne vidi vseh rezerv, ki jih ima. Včasih pridobimo samo pri preglednosti, kar ponavadi ni glavni

cilj svetovanja, največkrat pa pospešimo delovne procese in znižamo stroške. Stroškov ne znižujemo tako, da odpuščamo delavce, temveč z našimi rešitvami podjetje z obstoječimi ljudmi naredi več.

Podjetje bi moralo uporabljati pomoč svetovalcev tudi takrat, ko mu gre najboljše, ker mora vedno gledati korak naprej. V nekaterih podjetjih na primer želijo, da jih obiščem vsakih nekaj mesecev in samo poklepamo o morebitnih rezervah in spremembah.

Kako veliko je bilo najmanjše podjetje, v katerem ste svetovali?

Najmanjše podjetje, s katerim sem delal, je imelo tri zaposlene. Zaposleni so bili hkrati solastniki in vsi so bili visoko strokovno usposobljeni. Delali pa so tako, kot da bi bil v podjetju en sam zaposlen. Vsak je delal vse in to je bila njihova napa. Niso si predstavljali, kako naj organizirajo delo. Dopoldne so opravljali rutinske naloge, na primer fotokopirali in pisali lažja besedila, popoldne pa sprejemali stranke. Že po nekaj obiskih podjetja smo samo z organizacijo delovnega časa in najemom zunanjih izvajalcev za najbolj rutinska opravila v zelo kratkem času povečali storilnost za 200 odstotkov. Seveda so narasli tudi stroški, a v bistveno nižjem deležu. Ta primer ne velja kot pravilo za vse, kar lahko svetovalce prinese v podjetje. Rezultati so odvisni od organiziranosti podjetja in tudi od dovzetnosti direktorjev za naše predloge. Se pa naložba v svetovalca podjetju povrne.

Zlasti mali podjetniki ves čas sproti računajo, ali se jim plačevanje svetovalcev še splača ali ne. Včasih sami niti ne povedo, koliko so prihranili, ker se bojijo, da bodo potem svetovalne storitve dražje.

Kdaj se mala podjetja najpogosteje obrnejo na svetovalce?

Podjetja začnejo uporabljati svetovalne storitve takrat, ko prerastejo kritično maso zaposlenih. Kritična masa je različna od dejavnosti do dejavnosti, v povprečju pa se giblje od 20 do 30 zaposlenih. Takrat podjetnik ne obvladuje več vseh podrobnosti v podjetju in nastopi potreba po organizaciji dela. Hierarhijo sicer znajo sami postaviti, izgubijo pa se pri organizaciji dela. Predstavljajo si, da je funkcijska razdelitev, potem ko delo hierarhično razdelijo, idealna. Ne vedo pa, da je bistven proces dela in ne razdelitev funkcij. Vsak posameznik lahko dobro dela, kot celota pa ne znajo doseči sinergije. Nekatera podjetja celo takrat, ko že dosežejo kritično maso zaposlenih, ohranijo kaotičen način dela. V takih podjetjih se naloge prekrivajo, zaposleni pa pričakujejo, da bo njihovo delo opravil nekdo drug.

Kaj pa je narobe v neuspešnih podjetjih?

Pri neuspešnih podjetjih gre velikokrat za popolno pomanjkanje strategije in razmišljanja o viziji. Neuspešni podjetniki sploh ne razmišljajo o svojem mestu pod soncem. ■

► ve. Začetek poslovanja je podoben obdobju, ko se majhen otrok uči živeti. Podjetnik mora obvladati delo z zaposlenimi, strankami, mora znati obvladovati kakovost in še marsikaj drugega. Danes vsi v poslovnem načrtu zapišejo, da bodo delali kakovostno in da bo stranka na prvem mestu. Toda nisem še srečal obrtnika, ki bi prišel ob napovedani uri in delo

opravil v obljubljenem roku. Novi podjetniki si dela ne znajo organizirati. V obdobju rasti podjetja se dogaja, da ljudje garažo, posel pa začne upadati.«

Kako v tem primeru pomagate podjetnikom?

Aleš Zevnik: »Smisel svetovalca ni, da podjetniku servira rešitev. Svetovalce mo-

ra podjetnika pripeljati do tega, da bo sam izluščil svoj problem in poiskal rešitev zanj. Če pride do rešitve sam, se je tudi drži. V tem primeru ponavadi pozneje ne ponavlja več istih napak, se pa z rastjo pojavljajo vedno nove. Zelo pogosto nastopijo težave zaradi prepletanja osebnega in poslovnega življenja. Svetovalce zato ne rešuje samo poslovnih težav, tem-