

Deset let razvoja podjetja SIGEM Business Consulting

▶ 1998 Ustanovitev Ernest & Young Consulting, d. o. o.	▶ 2000 Preimenovanje v Cap Gemini Ernest & Young	▶ 2002 Odkup s strani zaposlenih in preimenovanje v SIGEM Business Consulting	▶ 2007 Nagrada FENIKS za najboljši slovenski svetovalni projekt leta	▶ 2008 10 let obstoja
---	---	--	---	--------------------------

Zamenjajte svetovalca, ki se predolgo strinja z vami



▶ Dušan Stopar, partner in prokurist za kakovost v podjetju SIGEM Business Consulting

Zakaj nujni prehod iz pasivne vloge »žrtve« v proaktivno vlogo »zmagovalca« v razmerah mednarodnega poslovanja v temelju zahteva spremembo nekaterih tipičnih značilnosti slovenske mentalitete, nam pojasnjuje Dušan Stopar, partner in prokurist za kakovost v podjetju SIGEM Business Consulting.

Evropska multinacionalka prevzame drugo največje slovensko podjetje z nadpovprečno donosnostjo v panogi. Med obveščeni in neobveščeni opazovalci sta prevladujoči dve mnenji:

1. »Še ena divja razprodaja slovenskega ponosa, pri kateri bo smetano pobrala peščica obveščeni in prijateljsko povezanih.«
2. »Postali bomo proizvodna zmogljivost razvite Evrope; vzeli nam bodo vse, kar nam omogoča samostojnost.«

V kratkem se izkaže, da je val sprememb zajahal vsakdo, ki je razmišljal dlje od samega trenutka transakcije. **Najuspešnejši so svoje znanje »prodali« najprej v okviru med-**

narodnih projektov znotraj nove multinacionalke. Temu je sledil prodor na evro-ameriški trg visoko izobraženih strokovnjakov na področjih, kot so upravljanje sprememb, tveganj ter novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij.

Razpito slovensko podjetje se na strateški ravni opredeli za združevanje podjetij v panogi, v kateri so vodilni. Sočasno nameravajo odvečne proizvodne zmogljivosti uporabiti za prodor na trge nekdanje Jugoslavije. V boju za prevladujoče lastniške deleže v konkurenčnih podjetjih premaguje različne konkurenčne ovire, vendar končno doseže prevladujoči delež v kapitalski sestavi. Večina obveščeni in manj obveščeni opazovalcev jih bodri, saj je slovensko znanje zmagalo nad mednarodnim. »Naše je ostalo naše in izbojevali smo še eno zmago v tranziciji.« Čas pokaže, da so bili najbolj daljnovidni tisti, ki so napovedovali težave pri vodenju in predlagali rešitve za obvladovanje novonastalega koncerna. Ta je bil zdaj obsojen na to, da tekmuje z mednarodno naprednejšo multinacionalko na trgih, kjer ima dosti manjši vpliv na pano-

go, ter na trgih, ki so v povprečju dosti bolj nestabilni in tvegani od domačega. **Zdaj se izvršno vodstvo koncerna več ukvarja s sabo in lastnimi težavami vodenja kot s konkurenco na trgu.**

Od kod razlike med našimi predvidevanji in dejanskim razvojem dogodkov? Smo resnično tako nepoučeni in omejeni v svojem razmišljanju?

Bodo amaterji premagali profesionalce v čezmejnem povezovanju?

Ko gre za obvladovanje sprememb v panogi in spreminjanje razmer poslovanja na trgih, na katerih nastopamo, le malo podjetij dejansko obvladuje spremembe v okviru svoje statične organizacije. Večina bolj, največkrat pa manj uspešno uporablja projektno organizacijo in vodenje. Za to organizacijo je značilno, da je postavljena na obstoječo statično organizacijo in črpa svoje vire iz nje kot tudi iz zunanjih strokovnih organizacij, ki se ukvarjajo s poslovnimi svetovanjem, pravnimi storitvami, informacijsko podporo in agencijskim delom.

Veliko spremenljivk, ki

vplivajo na uspešnost izvedbe projektov, je razlog, da se lahko v vsakem trenutku izvedbe projekta odločimo pravilno ali napačno glede na takratno situacijo in končni izid. Vzrok za prepogosto neuspešnost pri izvajanju projektov sprememb je torej impliciten. Skriva se v dejstvu, da ima večina podjetij, ki izhajajo iz stabilne statične organizacije, več izkušenj pri vodenju in izvajanju obstoječih aktivnosti kot novih, ki jih zahtevajo spremembe v poslovnem okolju. Statična organizacija torej negativno vpliva na uspešnost izvajanja projektov sprememb, medtem ko je projektna organizacija precej nestabilna, manj obvladljiva in finančno dodatno obremenjujoča.

Ločimo dva temeljna tipa organizacijskih struktur, ki se različno odzivata na upravljanje sprememb. Če zanemarimo pravnoformalne vidike organiziranosti, sta to matricna in funkcionalna organizacija. Matricna organizacija je značilna za mednarodna podjetja, ki delujejo na več geografskih trgih in znotraj različnih panog. Funkcionalna organizacija pa je značilna za podjetja, ki delujejo na omejenih, denimo nacionalnih trgih in znotraj ene panoge. **Matrična organizacija je naprednejša, ko gre za čezmejno projektno vodenje, medtem ko je funkcionalna organizacija uspešnejša znotraj omejenih in enotno vodenih geografskih območij.** Pri obeh se vedno opazimo več napak kot obudovanja vrednih poslovnih potez.

Iz povedanega sledi, da strateški obseg delovanja podjetja pogosto njegovo organiziranost. Pri tem so najbolj nestabilna obdobja prehoda z obstoječe na novo organiziranost. **Vodstva podjetij prevečkrat amatersko izvajajo »operacije« prevzemov, združevanj in pozdržitvenih povezovanj in reorganizacij poslovanja.** Pri tem se nekateri učijo iz napak drugih, ki bolj kot ne prav tako tipajo v temi, namesto da bi se o tem posvetovali z izvedenci. Tu se izkaže kot izjemno pomembna vloga lastnikov in nadzornikov.

Pasivno nadziranje ali aktivno usmerjanje?

Cilja lastnikov kapitala sta dva: 1) doseganje želene stopnje donosnosti ob pričakovanem tveganju in/ali 2) uresničevanje dolgoročne poslovne vizije. Za doseganje zastavljenih ciljev so odgovorni člani upravnega odbora (UO) in izvršni direktorji, za nadzor in svetovanje pa nadzorni svet (NS).

Veriga nadzora in upravljanja deluje uspešno do trenutka, ko se v poslovnem okolju pojavijo spremembe, z obvladovanjem katerih nimajo izkušenj ne lastniki, ne NS in ne UO. V tem primeru je treba primerna znanja poiskati zunaj organizacije. Lastniki oziroma nadzorni svet imajo dve možnosti: 1) da zamenjajo oziroma dopolnijo vodstveno sestavo podjetja in/ali 2) da poiščejo ekspertnega partnerja zunaj podjetja. Prednost zadnje možnosti je, da tako dobijo nekoga, ki ima nakopičena potrebna znanja, saj se vsak dan ukvarja z obvladovanjem sprememb, in pa v pogodbeno dosti manj obvezujočem načinu sodelovanja z zunanjim pravnim subjektom. **Pri izbiri zunanjega svetovalca imajo tako lastniki kot NS možnost UO predlagati, s katerim svetovalcem naj se poveže.** To stori že v trenutku, ko začutijo spremenjene poslovne razmere glede na predvidene v strateški analizi, in ne šele takrat, ko opazijo posledice zmanjšane uspešnosti vodstva podjetja pri doseganju poslovnih ciljev. Prav slednje je ustaljena poslovna praksa v slovenskih podjetjih. V času sodelovanja s svetovalci je naloga NS, da se vključi v oblikovanje strateških izhodišč, kot tudi, da jih usmerja na kritična področja poslovanja.

Je slovenska trdoživost lahko tudi cokla?

Slovenci nismo nepoučeni, smo pa zato že kar pogovorno zaverovani v svoj prav. Ravno to nas omejuje pri zeleni mednarodni rasti in povezovanju. Najboljše poslovne prakse so povsod okoli nas, tudi v sosednji vasi. Vendar ni dovolj, da jih poznamo, naučiti se jih mo-

ramo sprejemati in prenašati na razširjeno organizacijo.

Kakšne so torej naše možnosti? Ob svoji številčni majhnosti vedno pozitivno izkoristimo vstop mednarodnih velikanov tako, da se v okviru mednarodnih projektov osredotočimo na visoko zahtevne ter prenosljive tehnologije in znanja. Svetovalce izkoristimo kot generatorje in poznavalce najnovjših rešitev ter kot neodvisne prenašalce in izvajalce lastnih oziroma od njih privzetih idej.

Ko tekmujejo na mednarodnem trgu, vedno ocenimo razmerje med tveganostjo naših možnih bodočih položajev in stopnjo donosnosti oziroma njihove strateške upravičenosti. V projektih prevzemov načrtujemo dlje kot do trenutka prevzema in tudi delujemo skladno s tem načrtom. Svetovalcev ne najemamo zato, da nam bodo brez-pogojno potrdili pravilnost že sprejetih odločitev, temveč zato, da nam pokažejo druge možne poti, ocenijo tveganja, oblikujejo načine za upravljanje sprememb in strokovno nadzorujejo sam prehod na novo organiziranost. **Zamenjajmo svetovalca, ki se predolgo strinja z nami.**

UO naj svetovalce 120-odstotno izkoristi za uresničitev vizije lastnika v spremenjenih razmerah poslovanja, to je v nestabilni oziroma prehodni situaciji, v okviru projektov upravljanja sprememb, v stabilnih pa kot izvajalce procesov optimizacije in upravljanje izločenih področij poslovanja, ki ne sodijo v glavno dejavnost podjetja. Pri tem naj UO poskrbi za prenos znanj s svetovalcev na zaposlene v tistem delu, ki bo v prihodnje ključno področje delovanja prenovljenega podjetja.

Učimo se torej na napakah drugih, kot sledilci izberimo krajšo pot in delujemo v smeri priprave priložnosti za prevzem vodstva ter pri tem izkoristimo možnosti povezovanja z mednarodnim partnerjem. Seveda pa lahko tudi trdoživost vztrajamo pri tem, kar »znamo najbolje«, in samozavestno pričakamo propad svojega »malega imperija«.

Nadaljevanje s strani 21

V komunikaciji med svetovalci in slovenskimi sodelavci naročnikov denimo ne potrebujemo prevajalcev, da boljšega poznavanja lokalnih posebnosti sploh ne omenjam. Pri SIGEM Business Consulting smo predvsem na področju funkcionalne povezave UČV in optimizacije poslovnih procesov (s poudarkom na prodajni funkciji)

res odlični in s ponosom ugotovljamo, da se tudi naši tuji kolegi radi učijo od nas.

V kateri dejavnosti opazate največje povpraševanja po svetovanju? Kakšni so dejavniki, ki vplivajo na povpraševanje po svetovanju v posameznih sektorjih?

Na splošno velja, da veliko svetovanja uporabljajo trgovska

podjetja oziroma prodajni oddelki znotraj drugih podjetij ne glede na tip prodaje in naravo ponujenih proizvodov oziroma storitev. V trgovski panogi je tudi največ uspešnih svetovalnih projektov. Nasprotno pa smo v zadnjih letih pričeli ponavljajočim se neuspehom svetovalne podpore v živilskopredelovalni dejavnosti. V (lažni) dilemi, ali so ti neuspehi posledica vztrajanja pri

sodelovanju z omejenim številom (očitno nekompetentnih, žal spet večinoma tujih) svetovalnih podjetij ali pa neke »objektivne« situacije, v kateri naj bi bila slovenska živilskopredelovalna industrija, pač večinoma neperpektivna panoga (in zato dolgoročno pravzaprav obsojena na izumrtje), je vsaj meni odgovor jasen, a nisem prepričan, da se ga bodo lastniki oziroma upra-

ve v tej dejavnosti pripravljene pravočasno zavedati. Tudi zato ne, ker so z angažmajem zunanje svetovalne podpore čakali do trenutka, ko več ne gre brez bolečih rezov za potrebe samega preživetja podjetja in je razmišljanje o želenih dobičkih iz dneva v dan bolj oddaljeno.

In še zadnje vprašanje ob 10. obletnici našega podjetja:

kako naprej v prihodnjih 10 letih?

Optimistično, a trezno. Z veliko pozitivne energije, znanja, kompetenc, a racionalno usmerjeno. Še naprej bo naše ključno vodilo kakovost. In čeprav nekateri pravijo, da ima vsak človek svojo ceno, vam mirne vesti povem, da tako razmišljanje v kulturo našega podjetja nima vstopa.