

[ OGLASNA  
PRILOGA ]

FINANCE PLUS

3

**KONKRETNO!**

Brez »strateškega« nakladanja.

[ **POGOVOR** ] Mag. Zoran Vaupot, partner in direktor podjetja SIGEM Business Consulting

# Četudi ima vsaka stvar svojo ceno, to še ne pomeni, da je vsakdo naprodaj

V razmerah, ko slovenska podjetja v upanju po pridobitvi dostopa do mednarodnih kompetenc pogosto rada angažirajo tuja svetovalna podjetja in so potem razočarana nad odsotnostjo pričakovanih rezultatov, je slovenskemu svetovalnemu podjetju SIGEM Business Consulting uspelo izbojevati svoj prostor na domačem in tujem trgu. Da bo paradoks zapisanega še večji, so prav na podlagi odličnega sodelovanja z največjim avstrijskim podjetjem, skupino OMV, pred nekaj meseci prejeli nagrado FENIKS za najboljši svetovalni projekt leta 2007. Razloge, da je bilo spet dokazano, da očitno »nihče ni prerok v lastni vasi«, in vodila, ki zagotavljajo dolgoročno uspešnost, nam je ob 10. obletnici ustanovitve podjetja SIGEM Business Consulting pojasnil mag. Zoran Vaupot.

**■ Kakšen je bil razvoj menedžerskega svetovanja (management consulting) v Sloveniji v zadnjih desetih letih? Kako močna je danes povezava med pridobivanjem posla za svetovalna podjetja in politično oblastjo?**

Menjava oblasti jeseni 2004 je na področju menedžerskega svetovanja v Sloveniji prinesla velike spremembe, ki so bile opazne že leta 2005, še močnejše pa od leta 2006 dalje. Peščica do takrat vodilnih svetovalnih podjetij, med katerimi velja postaviti v ospredje zlasti tri tuje »svete krave«, je izgubila ali pa z veliko hitrostjo začela izgubljati velike svetovalne posle, ki so bili do tedaj izvajani v podjetjih v državni lasti in že kar nehigienično odkrito vezani na takratno politično oblast. Kar se danes tiče neljalne, predvsem tuje konkurence na področju menedžerskega svetovanja, se v Sloveniji približujemo trenutku, ko bomo govorili samo še o konkurenci. Pojem »(tuje) neljalne konkurence« pravzaprav ni več aktualen. In to je dobro.

► **»Še naprej bo naše ključno vodilo kakovost.«**

► To zagotavlja mag. Zoran Vaupot, partner in direktor podjetja SIGEM Business Consulting.

**■ Če vas prav razumem, je pomen politike pri pridobivanju svetovalnih projektov zdaj manjši. Kako pa je z drugimi »poslovno nehigieničnimi« načini pridobivanja poslov?** Odgovoril bom s primerom. Prav nedavno smo kandidirali na razpisu za prenovo poslovnih procesov nekega javnega podjetja. Bili smo izbrani med dva finalista, ki sta imela ustrezne reference. Na pogajanjih o ceni smo bili cenejši od konkurenta. Tukaj bi se zadeva pravzaprav morala končati s podpisom pogodbe in začetkom projektnega dela, pa se žal ni. Vodja interne razpisne komisije je bil namreč bližji sorodnik (!) direktorja nam konkurenčnega podjetja, ki smo ga objektivno premagali. In potem je bil ta vodja razpisne komisije naenkrat zelo pogosto in vsakokrat dlje bolniško odsoten, dokler po treh mesecih niso razveljavili razpisa zaradi »spremenjenih okoliščin v podjetju«. Za slovenske razmere zelo tipična brezčasna »družinska« zgodba, za razvoj katere pa seveda ni odgovorna politika, temveč direktor podjetja, ki tako dogajanje dopušča. Izgovori, da tega ni vedel, nimajo veljave, ker bi za takšne stvari moral vedeti. Ali pa si moral dopustiti izvedeti.

**■ Ste se pritožili? Boste za deva predali pristojnim organom, objavili v medijih ...?** Za zdaj razvoj dogodkov zgolj zelo pozorno spremljamo.

**■ Kakšno je, tudi na podlagi pravkar povedanega, vaše mnenje o slovenskih direktorjih?**

Delujejo v razmerah, kjer je primitivno in agresivno ravnanje pojasnjeno kot »samozavestna prodornost«, nespoštovanje dogovorov želimo tolmačiti kot »previdnost pri spreje-



manju odločitev«, zamujanje rokov je opravičeno s »težnjo k popolnosti«, oportunistem kot »fleksibilen odziv na tržne spremembe«, zahrbtnost pa kot »obzirnost v neposredni komunikaciji«. In naši vodilni delavci se tem razmeram večinoma zelo učinkovito prilagajajo.

**■ Prej ste omenili tako imenovane trge jugovzhodne Evrope. Ali so ti ob zadnjem dogajanju še zanimivi za slovenska podjetja?**

Seveda so zanimivi. Če nič drugega, so to »naravni trgi« za slovenska podjetja, vsaj zaradi geografske bližine. Je pa treba hkrati odkrito povedati, da je izraz »trgi jugovzhodne Evrope« pogosto le slabo prikrita floskula za politično manj sprejemljiv izraz »trgi nekdanje Jugoslavije«. Kajti če bi pošteno uporabljali ta dejanski načinu razmišljanja največkrat ustrežnejši izraz, bi si hkrati morali zastaviti zoprna vprašanja in si potem iskreno priznati še bolj zoprne odgovore.

**■ Katera vprašanja imate v mislih?**

Denimo mar ni pomen deleža izvoza mnogih slovenskih podjetij na trge nekdanje SFRJ prevelik? Kaj pomeni tako velik delež z vidika obvladovanja tveganja posameznega podjetja, a tudi države?

Ali res ni bilo mogoče predvideti političnih zapletov v Srbiji (in ne samo v Srbiji) ter njihovega vpliva na obseg slovenskega izvoza, torej njegovo zmanjšanje? Bo zdaj morala biti za to kriva slovenska politika ali pa bi morali povprašati nekatere vodstvene delavce slovenskih podjetij, zakaj so vsaj zadnjih deset ali 15 let pogosto zanemarjali srednje- in zahodnoevropske trge? In kaj je s trgi zunaj Evrope?

**■ Vrniva se k svetovanju. Kaj slovenska podjetja pričakujejo od svetovalcev? Ali so njihova pričakovanja realna?**

Podjetja so v pričakovanjih do svetovalcev vedno bolj realna, pogosto imajo celo premajhna pričakovanja in ne znajo izrabiti vsega, kar jim dobri svetovalci lahko ponudimo, predvsem pri izvedbi svetovalnih projektov. Časi, ko smo od »visoko intelektualnih« – pogosto tujih – svetovalcev pričakovali čudeže, pa so mimo. Slovenske menedžerske ekipe so vse bolj izobražene in »prodajanje tople vode« je največkrat razkrito še pred začetkom svetovalnega dela.

**■ Katera področja svetovanja rastejo? Kakšne smernice so v ospredju v razvitejših državah?**

Rastejo predvsem tako imeno-

vane outsourcing aktivnosti na različnih področjih – predvsem, ne pa samo na področju upravljanja človeških virov (UČV) in IT, ter svetovalne aktivnosti, ki so usmerjene v pomoč pri izvedbi projektno zastavljenih ciljev. Strateško svetovanje se tako nadaljuje z izvedbenim svetovanjem. Torej, »konkretno, brez nakladanja«. V SIGEM Business Consulting smo se na nove zahteve trga odzvali predvsem s celostno obravnavo področja UČV v projektih prenove poslovanja – naj bodo ti prvenstveno prihodkovno ali stroškovno usmerjeni. Poslovanje po najvišjih svetovnih (ne zgolj svetovalnih) standardih razvitega kapitalizma ne dopušča več parcialnosti niti improvizacije projektnih pristopov.

**■ Gledano s stališča naročnika, katere so prednosti slovenskega svetovalca v primerjavi s tujim?**

Če za kriterij primerjave vzamemo kakovost, potem slovenski svetovalci prav v ničemer ne zaostajamo za tujimi kolegi. Konec koncev smo vsi tako ali drugače mednarodno povezani in tudi sami sodelujemo pri mednarodni izmenjavi znanj in mednarodnih projektih, pri delu z domačimi naročniki pa imamo kar nekaj prednosti.

Nadaljevanje na strani 24

## INFO

Finance plus je oglasna priloga časnika Finance. Naročnik je SIGEM Business Consulting d. o. o. Vse fotografije: Stane Jeršič in Barbara Jakše Jeršič.

Urednik priloge: Branko Žnidaršič  
branko.znidarsic@finance.si