



Ker se podjetja intenzivneje pripravljajo na konec leta in davčni obračun, je več vprašanj s področja davka od dohodkov pravnih oseb,« pravi **Maja Bohorič** iz davčnega svetovanja Svilar-Bohorič & partnerji. ► 22

# FINANČNO IN POSLOVNO SVETOVANJE

[ **POSLOVNO SVETOVANJE** ] Svetovalec pride v podjetje po njegovem odhodu morajo biti stvari drugačne

## Svetovalec je kot gromovna sprememba hitro in

**F** Petra Marcon  
petra.marcon@finance.si

**Dobri svetovalci so znamenje, da ima podjetje sposobno upravo, ki se ne boji zrcala od zunaj, pravijo poslovni svetovalci. Pri nas takšno mnenje (še) ni uveljavljeno, saj je pri direktorjih oziroma upravah pogosto slišati nasprotno mnenje: »Če najamem svetovalce, bodo lastniki menili, da nisem sposoben sam reševati težav.« To odločno ne drži, trdijo svetovalci.**

»Svetovalec mora priti v podjetje s točno določenim in merljivim ciljem. Samo v tem primeru je lahko sodelovanje uspešno in naročnik zadovoljen,« poudarja Andrej Božič, član uprave Steklarne Hrastnik, ki hkrati v podjetju BB Svetovanje deluje kot svetovalec pri drugih projektih in tako dobro pozna obe strani – naročniško in svetovalno. Svetovalec je kot gverilec, pravi Božič, pride s ciljem, ga doseže in odide, po njegovem odhodu pa morajo biti stvari drugačne! Ob tem Božič poudarja, da najemanje svetovalca nikakor ni znamenje šibkosti vodstva podjetja, temveč ravno nasprotno. Je znamenje, da vedo, katera znanja v podjetju potrebujejo. »Koliko vlagajo v zaposlene, kakšne treninge izvajajo v podjetju ter katere svetovalce uporabljajo, je vedno tudi del preverjanja pri skrbnem pregledu pred nakupom podjetja,« pravi Božič.

**Pristop k malim podjetjem nekoliko drugačen**

Ob tem je v grobem treba ločiti dve vrsti svetovanja, za mala (counseling) in za velika podjetja (consulting), opozarja Aleš Zevnik, družbenik podjetja Data, kjer se med drugim ukvarjajo s svetovanjem ob ustanovitvi in zagonu podjetij. »Osnovna značilnost svetovanja malim in srednjim podjetjem je v nasprotju s svetovanjem velikim podjetjem prav v tem, da

svetovalec vodi podjetnika do rešitve problema tako, da dobi podjetnik občutek, da ga je rešil sam,« pravi Zevnik. S tem dosežejo, da bo enake in podobne težave v prihodnje reševal sam. »Mali podjetnik se mora osamosvojiti in naučiti sprejemati rešitve in odločitve sam, sicer se bo večno vračal k svetovalcu. Z vidika svetovalca je to sicer dobrodošlo, a neetično, z vidika podjetnika pa neučinkovito,« pravi Aleš Zevnik.

**Svetovalci odpravljajo napačne predstave**

Kako lahko konkretno pomaga poslovni svetovalec, če je podjetje v neki prelomni fazi, ki pomeni preobrat v poslovni strategiji, bodisi zaradi težav bodisi zaradi širitve na nove trge ali novo dejavnost? »Ob prelomnih trenutkih, ko je podjetje na poslovnem razpotju, je ena glavnih prednosti svetovalca, da v podjetje prinese pogled od zunaj, podpira proces preverjanja strategije, odstranjuje dogme, napačna prepričanja, ne prinese pa nujno novih specifičnih pannožnih znanj,« pojasnjuje Božič morebitni svetovalčev prispevek. V nekem podjetju so tako denimo lahko prepričani, da sta njihovi pomembni konkurenčni prednosti kakovost in prožnost pri zadovoljevanju potreb kupcev. »Po preverjanju, ko pride v podjetje svetovalec, pa se morda izkaže, da je konkurenca že boljša na področju kakovosti, tako imenovana fleksibilnost pa podjetje stane toliko, da je večina izdelkov v izgubi,« na primeru pojasnjuje predsednik uprave Steklarne Hrastnik.

Vloga svetovalca je tudi ob poslovnih prelomnicah – bodisi težavah bodisi širitvi dejavnosti – za mala in srednja podjetja nekoliko drugačna. »Ko se s podjetniki pogovorimo in posvetujemo, se večinoma izkaže, da podjetnik ve, da je nekaj narobe, a ne ve, kaj konkretno je narobe, zato težave ne more rešiti,« pravi Aleš Zevnik. Zato je že sama prepoznavna problema praviloma dovolj, da se podjetnik rešitve domisli sam.



### PODATKI ZA NEKATERE SVETOVALNE DEJAVNOSTI

	Število družb
Pravne in računovodske dejavnosti	2.191
Upravljanje podjetij: podjetniško in poslovno svetovanje	3.671
Oglaševanje in raziskovanje trga	818

Op.: podatki iz letnih poročil gospodarskih družb za leto 2010

»Če pa kljub temu ni sposoben rešiti težav, mu sami ponudimo pomoč v okviru našega podjetja ali priskrbimo zunanega specialista,« opisuje Zevnik.

**Znanja so v podjetju, treba jih je le izbrskati**

Andrej Božič poudarja, da so znanja večinoma že v podjetju, treba jih je le izbrskati in obdelati. Po preverjanju ali postavitvi strategije lahko svetovalec podpira proces določanja

korakov in konkretnih nosilcev za izpolnitev strategije ter na začetku pomaga pri vzpostavljanju teh procesov. »Za vse to so potrebni strokovnjaki z različnimi znanji in orodji, tudi mentorji ali trenerji oziroma tako imenovani coachi,« pravi Božič.

Pri nas predvsem velika podjetja pogosto najamejo strokovnjake za izdelavo nove strategije, ki pa nato nikoli ne zaživi, ker ni podpore pri

**F** UREDNICA



Petra Marcon  
petra.marcon@finance.si