

## »Najemanje znanja - naložba ali strošek?« Kdaj je najemanje znanja dobra odločitev?

*V zaostrenih pogojih poslovanja vsak strošek narekuje dvakratni premislek, vsaka načrtovana naložba pa ponovno ovrednotenje in oceno. Kaj je/bo potrebno storiti, da bo podjetje preživelo, se obdržalo na trgu in našlo nove trge ali celo naredilo potrebni razvojni preboj v svojem poslovanju? Koliko lastnega znanja za to obstaja v podjetju, koliko in katerega pa je treba poiskati in najeti zunaj in to tako, da bo učinek – tudi glede na strošek – čim boljši?*

V interaktivnem dialogu med naročniki in ponudniki poslovnih storitev z visokim deležem znanja smo v Zbornici poslovno storitvenih dejavnosti z vprašanjem »Najemanje znanja - naložba ali strošek?« želeli predstaviti obe plati medalje, poglede enih in drugih ter nanizati izkušnje in priporočila, ki bodo podjetjem pomagala pri odločitvah in izbiri potrebnega znanja zunaj podjetja, ponudnikom pa k čim bolj kakovostni ponudbi in izvedbi. K razpravi smo povabili vrsto uglednih gospodarstvenikov z bogatimi izkušnjami in tudi precej poglobljenimi in objektiviziranimi pogledi na odprta vprašanja. "Gospodarstveniki so bili glede večine odprtih vprašanj usklajeni, pri nekaterih pa so se bistveno razhajali,« ocenjuje razpravo mag. Amadea Dobovišek, direktorica PUBLI UNA d.o.o. »Strinjali so se, da je, denimo, uspešnost svetovalnega projekta v marsičem odvisna od sposobnosti managementa, ki mora prepoznati tako dobrega svetovalca kot relevanten projekt, različnega mnenja pa so bili o tem, v kolikšni meri lahko svetovalni projekti posegajo v oblikovanje strateško pomembnih izhodišč za posamezno podjetje. Kljub nekaterim razhajanjem pa so si bili udeleženci iz obeh strani enotni, da morajo svetovalci prinašati v podjetja tisto dodano vrednost, ki je v podjetjih ni. Zato pa je potrebno kakovostno znanje svetovalcev, ki naj bo usmerjeno v prakso."

Sodelovanje na delavnici je bilo dragoceno zaradi pestre in raznolike izmenjave mnenj med udeleženci, tudi v posebnih skupinah. Brez dlake na jeziku si je bilo tako lažje priznati, da se odločevalci pri najemanju znanj vse premalo zavedajo, da je pred tem ključno tudi dobro poznavanje oz. identifikacija znanj in potencialov znotraj družb in pa vedenje kaj pravzaprav želimo. Če namreč projekt, ki smo ga naročili, ostane neuresničen, je nepotreben strošek. Trenutne gospodarske razmere nas še bolj kot v preteklosti zdaj vodijo v projekte, ki bodo izboljšali našo konkurenčnost in tržno naravnost ter vzpodbujali inovativnost. Če je naročnik po zaključku projekta z izvajalcem pripravljen nadaljevati delo ali začeti nov projekt, je to najboljši pokazatelj zadovoljstva z najetim znanjem.

*Suzana Zornada-Vrabec, direktorica, Primorske novice ČZD, d.o.o.*

O tem, da je najemanje zunanje znanja potrebno, če ne že kar nujno, ni bilo izraženega nobenega dvoma. Ob tem pa so potrebe posameznih podjetij zelo različne in specifične. Naročniki iz večjih podjetij menijo, da »morajo v podjetju sami vedeti, kam gredo, kaj želijo, poznati morajo svoje bistvo, svojo blagovno znamko. Zunanje znanje predstavlja pomoč, nadgradnjo domačemu, internemu znanju, ne more pa biti nadomestek za lastno znanje, izkušnje in vodenje (Anton Papež, Interenergo; Milena Štular, DrogaKolinska).

Dejstvo je, da so velika in srednja podjetja dejansko večji naročniki in morda tudi zato obstaja vtis, da se ponudniki znanja, predvsem svetovalci preveč usmerjajo k njim in morda premalo k majhnim podjetjem, kar bi lahko pomenilo neizkoriščeno tržno nišo.

Vsako znanje zaposlenih in vsako zunanje najemanje znanja ne prinaša koristi kar samo po sebi. Tako kot vsako naložbo, je treba tudi znanje, notranje in zunanje, upravljati. Zato se za najemanje različnih oblik znanja v Drogi Kolinski odločimo samo takrat, ko točno vemo, da tega znanja interno nimamo, oz. ga nimamo dovolj, in ko so vsem vpletenim jasni cilji in rezultati, ki ga od tega znanja pričakujemo. Zmotno je razmišljanje, da bodo zunanji svetovalci rešili vse probleme družbe – naročnik sam mora še vedno imeti dovolj močno lastno »možgansko« jedro, sicer sam ne bo znal dati pravih navodil (briefa) svetovalcem in ga bodo ti vsak po svojih logiki potiskali zdaj v eno zdaj v drugo smer. Torej je pomembno najti zdravo mero ravnotežja med notranjim in zunanjim znanjem.

*Milena Štular, podpredsednica uprave, Droga Kolinska d.d.*

Da svetovalec prinaša v podjetje »pogled od zunaj, novo znanje, inovativni pristop, spodbudo, novo vrednost, da veliko lažje odkrije slepo pego v podjetju...«, je bilo kar splošno mnenje, vendar pa izbira pravega ponudnika za naročnike ni vselej enostavna. Osnovni kriteriji izbire kot so strokovnost, reference, zaupanje, osebna priporočila drugih naročnikov idr. so sicer poznani, težje pa je ocenjevati realnost individualnih podatkov in referenc, ki jih navajajo posamezni ponudniki. Naročniki potrebujejo našo pomoč v obliki nabora kriterijev, ki bi jim pri tem pomagali in pričakujejo tudi, da bomo v Zbornici poslovno storitvenih dejavnosti lahko zagotovili verodostojen seznam kakovostnih ponudnikov različnih vrst in področij svetovalnih in drugih poslovnih storitev.

Po ocenah naročnikov tuji ponudniki znanja na trgu nimajo prednosti pred domačimi. Nasprotno, celo bolj velja, da «ni vse zlato, kar je tuje» in ni mogoče »kar enostavno kopirati oz. prenašati tuje poslovne modele v našo prakso. Poleg tega » imamo sami veliko znanja in izkušenj, ki bi jih lahko dobro prodajali v tujini, če bi le bili bolj samozavestni,« je prepričan Damjan Pintar, direktor programa Turizem v Uniorju. Seveda pa je tuje znanje potrebno – povsod tam, kjer domačega še ni (dovolj), in pogosto je izplen najboljši takrat, ko se uspešno povezuje z znanjem domačih ponudnikov.

### **Cena kot kriterij izbire ?**

Kljub dejstvu, da se na trgu vsaj občasno pojavljajo ponudbe najrazličnejših storitev z očitno dampinškimi cenami, ki povzročajo zmedo in nemalokrat tudi zelo negativne izkušnje naročnikov in dejstvu, da je v trenutnih razmerah cena pomemben dejavnik odločitve, pa ni ne edini ne najpomembnejši. Naročniki izrecno poudarjajo, da samo cena ne more in ne sme biti kriterij, odločitev temelji na razmerju med ceno in kakovostjo ponudbe. Obstaja tudi možnost, da svetovalec prevzame del rizika uspešnosti projekta – seveda le takrat, ko je neposredno vključen v implementacijo. »Naročniki vse bolj iščejo ne le svetovalce in/ali izvajalce, pač pa partnerje,« meni Damjan Pintar iz Uniorja.

Ironija je, da »prav država s škodljivo prakso kriterija najnižje cene pri javnem naročanju, vpliva na širjenje te slabe prakse tudi v privatno sfero«, meni Anton Papež, Interenergo. Namesto tega bi morali »kot dobro prakso začeti uveljavljati princip dveh ovojnic, ki ga uporabljajo pri razpisih mednarodne finančne institucije, kjer ima prioriteto ovojnica z vsebinskim delom – ta tudi predstavlja najmanj 60% kriterija, cena, ki pomeni do 40% kriterija, pa pride na vrsto po vsebini«, je prepričan tudi Vekoslav Korošec, direktor ZISP in ZING (združenj za svetovalni in izvajalski inženiring).

### **Merjenje učinkov najetega znanja**

Ugotavljanje, kakšno in kolikšno dodano vrednost podjetje naročnika ustvari s pomočjo zunanjih strokovnjakov, je seveda ključno za objektivno oceno uspešnosti najete storitve. »Ni vselej lahko ali mogoče meriti učinkov posamezne storitve samo s kvantitativnimi pokazatelji, saj gre včasih za učinke, ki se bodo pokazali šele kasneje in posredno (spremembe v obnašanju zaposlenih ipd.)«, je iz razprave v svoji skupini poudarila Suzana Zornada Vrabec, Primorske novice. Seveda pa to ni splošno pravilo: »Potrebno je postaviti cilje in dosežene rezultate primerjati z njimi« poudarja Mitja Strohsack iz Bresta. »Svetovalec mora v predlogu projekta predlagati kriterije, s katerimi se bo merila uspešnost projekta, pri tem pa je potrebno ocenjevati tudi posamezne faze projekta« izpostavlja Sonja Klopčič iz TRIMA.

Včasih prihaja tudi do nesporazumov, nestrinjanja med naročnikom in svetovalcem (izvajalcem) »Včasih je lahko problem prenos znanja, ki je drugačno od obstoječega v tej branži ali v Sloveniji. Težava je lahko tudi pri naročnikih, če ne poznajo dovolj dobro svoje osnovne dejavnosti in ciljev oz. ne znajo opredeliti t. im. »core business« », meni Anton Papež, Interenergo. Za končni uspeh projekta je »zelo pomembno, da sta tako naročnik kot svetovalec strokovno usposobljena in kompetentna«. Pokazatelji uspešnosti projekti so različni – eden od njih je tudi trajnost oz. dolžina sodelovanja z določenim naročnikom. Na področju svetovanja o odnosih z javnostmi je po besedah Matjaža Klipšteterja iz Future PR »tak pokazatelj povprečen čas trajanja sodelovanja z določenim naročnikom«, poleg tega pa tudi »ocena ugleda firme naročnika«.

Osebnostno menim, da bi v večini primerov učinki sodelovanja z zunanjimi svetovalci lahko bili večji. Interes nas svetovalcev je pri tem seveda vsaj tako velik, kot interes naročnikov storitev. Za strokovni in osebni razvoj svetovalca ter za njegov položaj na trgu so nujne ustrezne reference, ki temeljijo na konkretnih rezultatih. Eden od ključnih pogojev za to je dogovor o merljivih ciljnih sodelovanja. Ambiciozni cilji najbolj učinkovito spodbujajo celoten tim k odličnim rezultatom. Hkrati so merljivi cilji najbolj relevanten kriterij pri presoji primernosti cene sodelovanja. Takrat, ko management naročnika verjame v svoje cilje, je tudi odločen pri njihovem doseganju, vztraja na odgovornosti sodelujočih in je pripravljen zagotoviti potrebno kritično maso virov za prebojne rezultate.

*Miro Ilić, Partner, partner, Partner –Team d.o.o.*

### **Po čem predvsem povprašujejo naročniki v krizni situaciji?**

Povpraševanje se predvsem v nekaterih sektorjih v veliki meri osredotoča na reševanje kratkoročnih težav, na vprašanje preživetja (krizni management), nujnost prestrukturiranja podjetja, izobraževanje in spodbujanje inovativnosti v podjetjih. V drugih sektorjih pa je slika povsem drugačna in je povpraševanje po vseh vrstah svetovalnih in drugih storitvah zelo veliko in razvejano (npr. v energetiki).

### **Pravo znanje je naložba**

Za uspešne svetovalne projekte so pogoj resnični partnerski odnosi, kjer je prisotno zaupanje in medsebojno spoštovanje svetovalcev in naročnika. Začetki svetovalnih projektov so povezani s preverjanjem dobrih referenc, priporočil, pomembno vlogo pa igra tudi skladnost vrednot potencialnih partnerjev. Ker so to vse mehki kazalniki, vidimo poslanstvo zbornice poslovno storitvenih dejavnosti tudi v tem, da razvije nabor kriterijev, po katerih bi lahko naročniki iskali, presojali in izbirali najbolj primerne svetovalce za pomoč pri doseganju načrtovanih ciljev. Pomembna je opredelitev okvira svetovanja in pričakovanih rezultatov že pred začetkom svetovalnega projekta. Naloga svetovalca je, da predlaga merljive kriterije za spremljanje in merjenje učinkovitosti projekta.

*Sonja Klopčič, direktorica za razvoj kompetenc, TRIMO, d.d.*

Vodstva večjih podjetij gledajo na najem znanja večinoma kot naložbo. Pravo znanje je (vselej) dobra naložba. V praksi je morda vtis drugačen, saj je »takrat, ko so rezultati morda manj jasni in neposredno težje opredeljivi, čeprav pričakovano koristni, lažje zagovarjati strošek kot pa morebiti slabo ali napačno naložbo«. Zato so vodstva previdna pri opredelitvi, ali gre tu (v računovodskem pomenu besede) za strošek ali naložbo.

Majda Dobravc

Zbornica poslovno storitvenih dejavnosti