



## SLOVENSKEMU SVETOVALCU NA POT

Dne 16. decembra 2009 smo prostovoljno ustanovili ZMCS, zbornico za management consulting Slovenije, kar nam je omogočil Zakon o gospodarskih zbornicah iz leta 2006. Ustanovne skupščine se je udeležilo 15 ustanoviteljev, ki smo se združili, da bi delovali za napredek stroke, s katero se vsakodnevno ukvarjamo.

Od rojstva naše zbornice je preteklo leto in pol in z veseljem lahko ugotovimo, da imamo danes že 37 članov, da je zbornica aktivna na številnih področjih, da se večina zborničnih članov redno udeležuje predavanj in delavnic, ki jih organiziramo v Ljubljani, da se uspešno povezujemo s partnerskimi organizacijami v domovini in tujini, da redno izmenjavamo svoje znanje in izkušnje in da imamo še številne ideje, kako prispevati k prepoznavnosti našega poklica.

Z eno izmed teh idej, s predlogom za izdajanje zborničnega glasila v elektronski obliki, smo se prvič seznanili v začetku tega leta in jo negovali, dopolnjevali, oblikovali ter vsebinsko bogatili kar pol leta. Sedaj vam jo pošiljamo v pregled in oceno. Ta projekt je dodobra razgibal naše članstvo, pri čemer lahko z veseljem ugotovim, da je bil pri večini članov pozitivno sprejet, da ste se skoraj vsi odzvali z najrazličnejšimi predlogi za poimenovanje našega glasila, pri čemer je prevladalo ime: Slovenski svetovalec, in da ste mnogi pripravljene sodelovati pri nastajanju posameznih številok s svojimi pogledi, mnenji, razmišljanji in drugimi prispevki.

Vsem, ki ste kakorkoli prispevali, da je Slovenski svetovalec že na poti k bralcem, se najlepše zahvaljujem. Naj odraža naše potrebe in naša prizadevanja za večje priznanje in razvoj upravljalškega svetovanja v Sloveniji.

Mag. Janko Arah  
Predsednik ZMCS

## KAZALO

### Uvodnik

Slovenskemu svetovalcu na pot:  
*mag. Janko Arah* ... stran 1

### Aktualni intervju

Ločiti zrnje od plevla - intervju z Zdravkom  
Počivalškom: *Julija Karlovšek* ... stran 2

### Stroka

Zakaj so nekatere organizacije uspešnejše:  
*Renato Burazer* ... stran 5

Coaching – ali je to odlično orodje dovolj  
uporabljeno: *Bojan Brank* ... stran 10

Poslovna analitika – veliko več kot le analiziranje  
podatkov: *Aleš Štempihar* ... stran 13

Informacija upravlja svet:  
*ddr. Boris Laptev* ... stran 15

### Svetovalec odgovarja

Nasveti za razvoj trenerskih oz. coaching  
kompetenc: *Janez Žezlina* ... stran 17

### Gostujoče pero

The two primary drivers of employees performance:  
*Peter Mclees* ... stran 18

### Zdrav duh v zdravem telesu

Kdo sem jaz: *Alenka Zdešar* ... stran 20

### Kaj pravijo tuji poslovni mediji?

5 mitov o inovacijah: *Andrew Rajapakse*  
... stran 21

### Aktualne poslovne knjige

*Ksenija Špiler Božič* ... stran 24

### Informacije o ZMCS

*Alenka Blas* ... stran 25



*Julija Karlovšek*  
*Direktorica*  
*Karlovšek svetovanje d.o.o.*

julija@karlovsek.si

## »LOČITI ZRNJE OD PLEVELA«

### **Intervju z Zdravkom Počivalškom, direktorjem Term Olimia d.d. in managerjem leta 2010**

#### **Kateri so vaši največji aktualni in prihodnji managerski izzivi v podjetju?**

V podjetju Terme Olimia imamo kar nekaj načrtov za prihodnost. Najprej moram povedati, da imamo, ko govorimo o podjetju Terme Olimia v mislih tri podjetja: Terme Olimia d.d., ki zajema bazenske komplekse, tri hotele, kamp in vas Lipa; Terme Olimia bazeni d.d. – Termalni park Aqualuna in hčerinsko podjetje Terme Tuhelj d.o.o. na Hrvaškem.

Največji izziv v tem trenutku je, da kljub krizi poslujemo v vseh treh podjetjih v okviru načrta, ki smo si ga zadali, da ohranjamo planirano rast v letošnjem in v prihodnjih letih. V razvojnem smislu smo pričeli z izgradnjo novega hotela s 130 sobami - v hčerinskem podjetju - Terme Tuhelj. Načrtujemo, da bomo z vsemi investicijskimi deli zaključili do marca 2012 in da ga bomo takrat lahko pričeli tudi uporabljati. V Termah Olimie in v Termah Olimie bazeni – Termalni park Aqualuna želimo povečevati bazenske komplekse v smislu dodajanja novih, atraktivnih stvari, ki bodo vzdrževale našo ponudbo na visokem nivoju in bodo omogočale, da bomo še naprej uspešno privabljali enodnevne goste.

Poleg vsega naštetega v bližnji prihodnosti načrtujemo investicijo zunaj obstoječega kroga, in sicer se bomo odločili za eno od naslednjih

investicij: investicija v termalni park v Makedoniji - Đurđeliji, investiranje v Srbiji ali investicija v terme v Kranjski Gori. Kot rečeno, ne bomo izvedli vseh treh zadev, ampak samo eno. Trenutno nam je najbližje investicija v Kranjski Gori, z začetkom v letošnjem in nadaljevanjem v prihodnjem letu.

#### **Kako pogosto in na katerih področjih uporabljate storitev management consultinga?**

Management consulting za mene predstavlja zelo širok pojem. V Termah Olimie smo te storitve uporabljali predvsem na področju izobraževanja našega managementa, v smislu kako voditi, kako sprejemati odločitve, kako komunicirati med seboj, z nadrejenimi in podrejenimi. Drugače pa vse ključne zadeve v osnovi pripravimo sami in nato skupaj s konzultacijami z zunanjimi svetovalci to izpeljemo. Ena od zadev, kjer smo najeli zunanjšega svetovalca in je ključno vplivala na to, kako smo se razvijali, je bil najem Agencije Kline&Kline za spopad s problemom imena, ki smo ga imeli konec devetdesetih in v pričetku novega tisočletja. Ime Atomske toplice smo zamenjali s storitveno znamko Terme Olimia, nato pa smo v letu 2001 isto ime uporabili tudi za ime podjetja. To je bil zelo uspešen projekt, izpeljan, kot rečeno, z zunanjim svetovalcem.

Druga zadeva pa je najem zunanjih strokovnjakov za izobraževanje vodstvenega kadra na temo odgovornega vodenja – jezik odgovornosti, ki ga izvaja podjetje Karnion.

#### **Katere so prednosti zunanjih svetovalcev v primerjavi z zaposlitvijo delavcev? Kje vidite njihovo dodano vrednost?**

Vedno oddajamo del dejavnosti zunanjim izvajalcem, kot npr. varovanje, pranje posteljnine itd., vendar tu ne gre za management consulting. Zunanje svetovalce v tem smislu najemamo projektno, glede na naše potrebe in probleme, s katerimi se srečujemo. Trenutno je to na področju racionalne rabe

energije. Ko se srečujemo s tovrstnimi izzivi, zadevo dobro preučimo, premislimo in preverimo čim več opcij v sodelovanju z zunanjimi strokovnjaki. Posvetujemo se s potencialnimi ponudniki, in tudi drugimi neodvisnimi strokovnjaki, pri čemer je težko najti resnično neodvisnega svetovalca, saj so velikokrat »vezani« na točno določene prodajne produkte. Seveda je naša naloga, da trezno premislimo o vseh možnostih, izluščimo dobre in racionalne nasvete ter razumno izberemo optimalno rešitev.

Zunanjo pomoč potrebujemo tudi pri izbiri novih kadrov, in sicer nam zunanja svetovalka, konkretno psihologinja, kandidate testira oziroma izdelava njihove psihološke profile. Tako dobimo odgovore na vprašanja, ali je kandidat npr. analitik ali vodja, na kakšen način dobimo od njega najboljše delovne rezultate in ali je kandidat ustrezen za opravljanje konkretnega delovnega mesta.

### **Kako ocenjujete strokovnost in kakovost slovenskih svetovalcev?**

Tiste, s katerimi sodelujemo, ocenjujemo kot visoko kakovostne. Pri čemer poudarjam, da imamo zelo ozek krog konzultantov. Ostalih ne ocenjujem kot slabše, vendar če bi jih ocenjeval samo na podlagi ponudb, ki jih dobivamo, in nato to število primerjam s številom, ki jih nato najamemo, bi lahko rekel, da je na slovenskem trgu veliko različnih svetovalcev, ki si tega imena ne zaslužijo.

Mislím, da mora biti vsak podjetnik oziroma direktor sposoben »ločiti zrno od plevela« in izbrati pravo znanje za namen, ki ga potrebuje.

### **Ali imate interno pravno službo in v kakšnem obsegu imate zunanje pravne svetovalce? So to odvetniki oz. odvetniške družbe ali svetovalna podjetja?**

Svoje pravne službe nimamo, kljub temu pa osnovne kadrovske zadeve in enostavne

pogodbe pripravljamo sami. Za kompleksne pravne zadeve, izterjave in predvsem investicijske pogodbe, imamo najeto zunanjo pravno službo. Ocenjujemo, da kljub izkušnjam nimamo dovolj sposobnosti in znanja, da bi se sami soočali s tovrstnimi zadevami, in verjamemo, da je vložek v zunanjo pravno službo racionalen in povsem upravičen.

### **Kaj pogrešate v »branži« management consultinga v Sloveniji? Kakšno specifično stroko svetovalcev?**

Absolutno menim, da ni dovolj specializacije, in tudi tam, kjer je, je premalo poznavanja konkretnega znanja s področja točno določene dejavnosti. V naši »branži« gostinstvo in turizem je premalo oziroma sploh ni svetovalnih firm s področja organizacije dela. Imamo splošne firme za organizacijo dela, ne obstaja pa podjetje, ki bi svetovalo na področju organizacije dela v gostinstvu, predvsem v večjih hotelih.

Pred leti smo najeli gostinsko podjetje iz Švice za analizo in predlaganje ukrepov ter postavitev izhodišč za boljšo organizacijo delovanja in nadgradnjo našega gostinstva. Srečujemo se s tremi vrstami problemov, in sicer: okus hrane, izgled na krožniku in organizacija dela. Prvi dve zadevi še lahko sami rešimo, medtem ko pri tretji, potrebujemo pomoč zunanjih strokovnjakov, ki jih, kot rečeno, v Sloveniji primanjkuje. Izziv, s katerim se torej srečujemo, je, kako s čim manjšimi stroški, čim hitreje in najbolj ekonomično uporabiti kupljeno hrano in jo postreči. Znanja v Sloveniji s tega področja ni in menim, da bo imel tisti, ki se bo tega resno in kakovostno lotil, zadosti dela v Sloveniji in tujini.

### **Ste kdaj sodelovali s tujimi (mednarodnimi) svetovalci (tudi na drugih delovnih mestih; npr. Mlekarni Celeia) in na kakšnih projektih? Kje vidite njihove konkurenčne prednosti pred domačimi svetovalci?**

Oseбно verjamem, da mora oseba, ki vodi podjetje, imeti zdravo logiko, da zna stvari

premisлити in pretehtati. Hkrati je dobro, da pridobiva informacije, na podlagi katerih se kasneje odloča, tudi od druge. Pri sanaciji Mlekarne Celeia leta 1993 smo najeli konzultanta iz Nizozemske, bivšega direktorja velikega mednarodnega podjetja. Tudi sam sem takrat preštudiral procese in načine, kako so se s tovrstnimi izzivi srečevala druga podjetja v sosednjih državah, in poskušal predvideti, kako se bodo stvari odvijale pri nas. To se mi je takrat dobro obrestovalo, saj sem na osnovi tega in s pomočjo omenjenega konzultanta sprejel razvojne ukrepe, ki so se izkazali kot uspešni in na podlagi katerih smo kasneje gradili rast in razvoj podjetja.

#### **Torej ste sodelovali s tujimi svetovalci, ker v Sloveniji niste našli ustreznega znanja?**

Da.

#### **Kateri je največji projekt, ki ste ga izpeljali z zunanjimi svetovalci (strateški, ITK, pravni ...)?**

Svetovalcev ne najemamo za pripravo študij ali kaj podobnega, ampak le kot pomoč pri odločanju. Največji projekt, kjer smo sodelovali s tujim zunanjim svetovalcem, je sanacija Celeie, ki sem jo že omenil.

Največji projekt, ki smo ga izvedli s pomočjo slovenskih svetovalcev, je sprememba imena term iz Atomskih toplic v Terme Olimia. Ime Atomske toplice ni bilo najbolj »ustrezno« za nemški trg, kamor smo v začetku tega tisočletja prodirali, in sprememba imena in s tem blagovne znamke je bil velik izziv. Takrat smo se odločili tudi za spremembo dolgoročne filozofije podjetja, in sicer smo se želeli navezati na naravo, tradicijo okolja in zdravilna zelišča. Tako smo prišli do imena Terme Olimia, ki je bilo eno od srednjeveških imen samostana Olimie, in tako smo lahko povezali ime tudi s tremi prej omenjenimi izhodišči. Oba projekta sta bila uspešna.

#### **Koliko vlagate v poslovne in osebne coachinge (vodilnih) zaposlenih ter kakšne so koristi za zaposlene in za podjetje?**

Izobražujemo vse zaposlene, pri čemer je poudarek na vodilnem kadru. Glede na to, da delujemo v specifični stroki, vlagamo v tri sklope izobraževanja. Poznavanje tujih jezikov je temelj za delo v turizmu, saj je polovica naših gostov tujcev. Drugi sklop izobraževanja predstavlja strokovno izobraževanje, glede na to, kje so posamezniki zaposleni: gostinstvo, wellness, center zdravja, vsak na svojem področju. Najpomembnejše je izobraževanje na področju obnašanja zaposlenih, prizadevamo si prijaznost nadgraditi s profesionalnostjo.

S pomočjo specialista bomo kodeks obnašanja uvajali v delovanje naših zaposlenih. Za izobraževanje vodstvenih kadrov si pomagamo z izobraževanjem po sistemu obvladovanja jezika odgovornosti in dialogike vodenja. To je orodje, ki se ga naučimo zato, da lažje, hitreje in bolj sposobno sprejemamo odločitve, naučimo se dajati in sprejemati kritiko, razumevati drug drugega, delegirati naloge, jih spremljati, preveriti in oceniti opravljeno delo.

Izobraževanje vodilnih kadrov v smislu odgovornega in uspešnega vodenja je »krona« vseh izobraževanj in brez njega si pravzaprav ne predstavljam več uspešnega delovanja.





Renato Burazer  
Partner/svetovalec  
AREM d.o.o.

renato.burazer@  
arem-psn.si

## ZAKAJ SO NEKATERE ORGANIZACIJE USPEŠNEJŠE?

Že dolgo ni skrivnost, da je kakovosten sistem notranjih kontrol eden od ključnih gradnikov kakovostnega upravljanja družb. Če zanemarimo špekulativne borzne posle, lahko hitro ugotovimo, da kakovost upravljanja družb, neposredno vpliva na vrednost, po kateri analitiki ocenjujejo vrednosti delnic delniških družb, zato so kljub stroškom, lastniki zainteresirani za dober sistem upravljanja.

Ob izvajanju svetovalnih in revizijskih projektov, pa tudi ob prebiranju literature, ugotavljam, da lahko navzven zelo podobne organizacije<sup>1</sup> vsaka na svoj način uresničujejo svoja poslanstva in dosežajo svoje vizije. Zanimivo se mi je zdelo predstaviti, kje so nekateri vzroki za različno uspešnost organizacij. Zanimal me je zorni kot napredovanja organizacij na področju kakovosti notranjih kontrol.

Moderne organizacije so prepletene z uporabo sodobne informacijske tehnologije, na kateri lahko sloni precejšen delež nekoč tradicionalnih kontrolnih mehanizmov, ki so sloneli samo na ljudeh. Potreba po iskanju notranjih rezerv in nenehne zahteve za pohitritev in optimizacijo procesov pa uporabo informacijske tehnologije vedno bolj silijo v ospredje.

Različni viri opisujejo organizacijo kot ustrezno povezan skupek ljudi, procesov in tehnologije. Zelo lahko hitro ugotovimo, da so ljudje ključen

in najpomembnejši element kakovostnega sistema notranjih kontrol. Ljudje smo namreč tisti, ki si predpisujemo načine dela, procese, norme, etična načela, kontrolne postopke, uporabljamo pri tem tehnologijo in nenazadnje tudi izvajamo poslovne in druge procese na način, kot je to predpisano, kontrolirano, skladno z normami, etičnimi načeli in kulturo okolja, v katerega smo vpeti.

V nadaljevanju se bomo torej posvetili ljudem in nekaterim našim enostavnim lastnostim, na katere včasih pozabimo.

### Vsaka organizacija ima svojo maso: Newton-ovi zakoni gibanja in analogija z organizacijo

V razmišljanju, na kakšen način je mogoče najbolj plastično predstaviti oziroma razumeti zahteve, ki morajo biti izpolnjene za ustrezno prilagajanje organizacije zahtevam okolja, v katerega so vpete, lahko za analogijo nedvomno uporabimo Newtonove zakone gibanja.

Privzamemo lahko, da ima vsaka organizacija določeno maso. Večja, kot je masa organizacije, več napora ali energije je treba vložiti za zagotovitev gibanja organizacije ali njen premik.

Št.	Newton-ov zakon	Analogija pri organizaciji
I.	Telo, ki miruje, bo mirovalo še naprej, in telo, ki se giblje premo enakomerno, se bo še naprej gibalo s konstantno hitrostjo, če na telo deluje rezultanta zunanjih sil, ki je enaka nič.	Stabilno stanje v organizaciji. Organizacija ne napreduje in tudi ne nazaduje. Skupek vseh vplivov na organizacijo je v opazovanem trenutku enak nič.
II.	Če na telo z maso $m$ , deluje rezultanta zunanjih sil $F$ , se telo giblje s pospeškom $a$ .	Nestabilno stanje v organizaciji. Organizacija lahko napreduje ali nazaduje.
III.	Če deluje prvo telo na drugo telo s silo, deluje drugo telo na prvo z enako veliko silo v nasprotni smeri.	Vsak poskus spremembe predstavlja za izvajalca spremembe napor, ki je odvisen od mase organizacije.

Doseganje ciljev organizacije je torej povezano s sposobnostjo organizacije prilagajati se novim dejstvom, ki nastajajo kot posledica sprememb okolja, v katerem organizacija deluje. Z eno

<sup>1</sup> Uporabljena definicija: **Organizacija** je sociokulturni sistem, v cilj usmerjena skupina ljudi, ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese.

besedo lahko rečemo tej sposobnosti **agilnost organizacije**.

### Kaj počno moderne organizacije, da zagotavljajo svojo agilnost?

Zopet lahko uporabimo malo fizikalnih prisposodob in ugotovimo, da je doseganje ciljev organizacije povezano s **sposobnostjo organizacije, da upravlja s svojo maso**. Z drugimi besedami: organizacija mora ohranjati, zagotoviti ali razviti zadostno agilnost, da lahko uresničuje svoje strateške cilje. Izziv je oblikovati takšen sistem notranjih kontrol, ki na agilnost organizacije ne učinkuje negativno ali pa nanj učinkuje celo pozitivno.

### Kako lahko vplivamo na agilnost?

Zmanjšamo maso ali pa izboljšamo vse tisto, kar vpliva na upravljanje mase. Na primeru psov (od koder sicer izvira izraz agilnost) lahko ugotovimo, da manjši psi lažje dosegajo boljše rezultate pri ocenah agilnosti. S svojo maso namreč lažje in hitreje upravljajo. Na primeru avtomobilov lahko pri spremljanju prilagajanja podvozja zasledimo, da nižja masa avta in podvozja neposredno prispeva k agilnosti vozila.

V vsakdanjem življenju lahko torej za povečevanje ali izboljšanje agilnosti enostavno zmanjšamo maso - uporabimo lažje materiale ob isti konstrukciji. Ko prenesemo to ugotovitev na organizacijo mora torej organizacija za napredek na področju agilnosti **zmanjšati svojo maso** ali pa **učinkoviteje upravljati z njo**.

### Kaj vpliva na znižanje mase organizacije?

Če se navežemo na uvodni del, kjer smo ugotovili, da je organizacija skupek ljudi, procesov in tehnologije, in na dejstvo, da smo **ljudje** tisti element, ki je ključen, lahko ugotovimo, da morajo organizacije za povečanje svoje agilnosti (zmanjšanje mase organizacije) **usmeriti energijo v ljudi**. Ljudje se moramo torej obnašati primerno, da bo organizacija dosegala

svoje strateške in operativne cilje s čim manjšim naporom ali vložkom. S tem zagotovimo, da bo masa organizacije v kateri delamo, ustrezna, njena agilnost pa zadovoljiva. Prihajamo do ključnega vprašanja.

### Kaj je tisto, kar potrebuje človek, da se bo obnašal ... primerno?

Ljudje potrebujemo **motivacijo**, da se obnašamo primerno. Definicija, kaj je primerno obnašanje in ravnanje, je v različnih okoljih lahko zelo različna; neupoštvanje norm in pričakovanj nekega okolja pa vodi v težave – izpostavljenost k tveganjem.

### Kakšen je enostaven koncept motivacije ljudi?

Koncept motivacije lahko opišemo po naslednji logiki: viri so omejena dobrina, kar ljudje občutimo tako v osebnem življenju kot tudi v poslovnih okoljih. Razporejanje virov, časa in energije ljudi je mogoče razmejiti v dve osnovni kategoriji:

1. »To **moram** narediti...«
2. »To **rad** počnem...«

Večinoma velja povezava v smeri, da ljudje počnemo v življenju stvari (čeprav včasih neradi), da si omogočimo vire ali pogoje, da lahko počnemo tisto, kar počnemo radi. V vmesnem času pa upravljamo z razmerjem med »To moram narediti« in »To rad počnem« v okviru sprejemljivih tveganj. Za lažje referenciranje bom poimenoval ta koncept MORAM/RAD.

### Kakšno je torej kakovostno korporativno upravljanje ?

Kakovostno korporativno upravljanje **motivira vse deležnike**, da odigrajo svojo vlogo v interesu doseganja **strateških ciljev** lastnikov. V urejenih okoljih je tako kakovost dela nadzornih svetov in upravnih odborov eden od ključnih dejavnikov uspeha podjetja. Tiste še bolj napredne organizacije pa že najmanj desetletje spremljajo,

merijo in dograjujejo sposobnosti in delo vseh deležnikov korporativnega upravljanja podjetja. To izvajajo s pomočjo samoocenitvenih postopkov, zunanjih mentorjev ali s kombinacijo obojega. V postopkih ocenjevanja in samoocenjevanja se zelo napredne organizacije sprašujejo po kakovosti motivacijskih elementov za doseganje strateških ciljev.

Med njimi pa so ključni:

- kakovost in obstoj strategije
- ustreznost vizije in poslanstva ter
- obvladovanje tveganj (notranje kontrole ...).

Današnja generacija managerjev je izpostavljena nizu izobraževanj, zato je le malo tistih, ki ne poznajo pomena pojmov, kot so korporativno upravljanje, upravljanje IT, **poslanstvo**, **vizija**, **strategija**, upravljanje človeških virov, notranja kontrola, notranja revizija in podobno. Pa vendar sem na primeru treh podjetij ugotovil zanimive načine, kako si organizacije interpretirajo nekatere ključne elemente korporativnega upravljanja ter motivacije ljudi in kakšne bližnjice ubirajo.

### Kaj se dogaja v praksi? Primerjava na primeru treh organizacij

Ob izvajanju svetovalnih storitev sem na primeru treh organizacij opazoval, kako so organizacije vzpostavile nekatere elemente motivacije za uresničevanje strateških ciljev. Če se navežemo na prej opisane koncepte, lahko rečemo tudi, da sem opazoval elemente organizacije, ki vplivajo na obvladovanje njene mase, oziroma elemente, ki vplivajo na agilnost organizacije. Ali še drugače, opazoval sem nekatere ključne elemente, ki so potrebni za **usmerjanje in motiviranje** ljudi v korporativnih okoljih.

izdelave/osveževanja	z najožjim vodstvom za potrebe letnega poročila.
Komunikacija	Zapisan samo povzetek v letnem poročilu.
Vgrajenost/obravnavo notranjih kontrol	Ni mogoče jasno identificirati strateških usmeritev na področju notranjih kontrol.

ORGANIZACIJA B - STRATEGIJA	
Obstoj	Ni zapisane strategije. Direktor pravi, da jo ima, samo zapisal je ni.
Jasnost	Ni podatka.
Merljivost	Ni podatka.
Postopek izdelave/osveževanja	Ni podatka.
Komunikacija	Ožji vodstveni tim ima različno razumevanje, kaj naj bi bila strategija.
Vgrajenost/obravnavo notranjih kontrol	Ni podatka

ORGANIZACIJA C - STRATEGIJA	
Obstoj	Formalno obstaja.
Jasnost	Jasna.
Merljivost	Ima merljive elemente, ki so prevedeni v operativne plane.
Postopek izdelave/osveževanja	Definiran proces v okviru letnega planiranja.
Komunikacija	Povzetek zapisan v letnem poročilu. Večina zaposlenih je ne pozna.
Vgrajenost/obravnavo notranjih kontrol	Mogoče je posredno prepoznati elemente obravnave notranjih kontrol. Nikjer ni specifično izražena metrika.

ORGANIZACIJA A - VIZIJA	
Obstoj	Formalno obstaja.
Jasnost	Neskladna z definicijo oziroma namenom vizije.
Merljivost	Brez merljivih elementov.
Postopek izdelave/osveževanja	Funkcija marketinga izdelala samostojno.
Komunikacija	Zapisana v letnem poročilu in na spletnih straneh.
Vgrajenost/obravnavo notranjih kontrol	Ni mogoče jasno identificirati elementov vizije na področju notranjih kontrol.

ORGANIZACIJA A - STRATEGIJA	
Obstoj	Formalno obstaja.
Jasnost	Zelo nedoločena in približna.
Merljivost	Brez merljivih elementov.
Postopek	Napisal kontroling v sodelovanju

ORGANIZACIJA B - VIZIJA	
Obstoj	Ni zapisane vizije. Direktor pravi, da jo ima, samo zapisal je ni.
Jasnost	Ni podatka.
Merljivost	Ni podatka.
Postopek izdelave/osveževanja	Ni podatka.
Komunikacija	Ožji vodstveni tim ima različno razumevanje, kaj naj bi bila vizija.
Vgrajenost/obravnava notranjih kontrol	Ni podatka.

ORGANIZACIJA C - POSLANSTVO	
Obstoj	Formalno obstaja.
Jasnost	Jasno.
Merljivost	Ni podatka.
Postopek izdelave/osveževanja	»Ad hoc« proces.
Komunikacija	Zapisano v letnem poročilu in na spletnih straneh.
Vgrajenost/obravnava notranjih kontrol	Ni mogoče jasno identificirati elementov poslanstva, v katere bi vgrajevali področje notranjih kontrol.

ORGANIZACIJA C - VIZIJA	
Obstoj	Formalno obstaja.
Jasnost	Jasna.
Merljivost	Zagotovljena.
Postopek izdelave/osveževanja	»Ad hoc« proces.
Komunikacija	Zapisana v letnem poročilu in na spletnih straneh.
Vgrajenost/obravnava notranjih kontrol	Ni mogoče jasno identificirati elementov vizije na področju notranjih kontrol.

ORGANIZACIJA A - POSLANSTVO	
Obstoj	Formalno obstaja.
Jasnost	Solidno opisano.
Merljivost	Ni podatka.
Postopek izdelave/osveževanja	Funkcija marketinga izdelala samostojno.
Komunikacija	Zapisano v letnem poročilu in na spletnih straneh.
Vgrajenost/obravnava notranjih kontrol	Ni mogoče jasno identificirati elementov poslanstva, ki bi vsebovali področje notranjih kontrol.

ORGANIZACIJA B - POSLANSTVO	
Obstoj	Ni zapisanega poslanstva. O terminu kot takim niso razmišljali.
Jasnost	Ni podatka.
Merljivost	Ni podatka.
Postopek izdelave/osveževanja	Ni podatka.
Komunikacija	Ni podatka.
Vgrajenost/obravnava notranjih kontrol	Ni podatka.

### Zaključne misli primerjave – »Ni vse zlato, kar se sveti.«

Na navednih primerih je mogoče zelo hitro ugotoviti, da je vsem trem organizacijam jasno, da morajo imeti strategijo. Malo več težav imajo z vizijo in poslanstvom. Organizacije so se zatekle k »ad-hoc« reševanju manjkajočega »dokumenta«.

Primer: »... postavljamo / osvežujemo spletno stran, vsi imajo napisano vizijo na svojih straneh, zagotovo je dobro, če še mi nekaj napišemo ...«

Razlogi za takšen način reševanja manjkajočih »dokumentov« so različni. Stanje in pristop pa se ne bosta spremenila, vse dokler vodje ne bodo vizije, poslanstva in strategije razumeli in obravnavali kot skupek med seboj tesno povezanih motivacijskih mehanizmov, ki vplivajo na jedro vsake organizacije – vplivajo na ljudi. Še eno področje, ki sem ga sicer opazoval, vendar žal o njem nisem imel na primeru teh treh organizacij kaj napisati, so **vrednote**, ki **predstavljajo nevidno vez med ljudmi**, ki na enak način razumejo, kaj je ustrezno ravnanje, ne glede na to, o katerem procesu znotraj organizacije govorimo.

Ugotavljamo, da je za zagotavljanje agilnosti organizacij **nujno vzpostaviti in vzdrževati vse elemente, ki vplivajo na motivacijo ljudi**. Če pričakujemo od uprav, da bodo razvile ustrezne elemente, kot so **vizija, poslanstvo, strategija in sistem vrednot** za motivacijo pri doseganju



strateških ciljev organizacije, potem lahko pričakujemo tudi od vseh ostalih vodij, da zagotovijo iste elemente v okviru organizacijskih enot, s katerimi upravljajo. Na področju notranjih kontrol lahko torej pričakujemo, da bo direktor(ica) funkcije notranjega revidiranja jasno opredelil(a) in skomuniciral(a) svoje poslanstvo, vizijo, strategijo in vrednote. Isto lahko pričakujemo tudi od vsakega drugega večjega organizacijskega dela organizacije. Pri tem upravljanje IT ni nobena izjema. Strategija upravljanja, napisana na eni strani papirja, dvajset minut pred sestankom z investitorjem ali predstavnikom lastnika, žal ni dovolj za resen napredek pri doseganju strateških ciljev organizacije in ni dovolj za zagotavljanje motivacije vseh deležnikov, v procesih obvladovanja tveganj organizacije in iskanja priložnosti.

### **Kakšen je lahko odziv svetovalca organizacijam, kjer ni niti osnovnih elementov ustreznega korporativnega upravljanja, ki so predpogoj ustreznega strukturiranja sistema notranjih kontrol v širšem pomenu besede?**

Svetovalec se lahko zateče k »administrativnemu« ravnanju in v svoje uvodno poročilo zapiše, da organizacija nima tega in onega. Roko na srce, ta pot je pogosto najlažja za revizorja, a ne za svetovalca. Kratka ugotovitev in priporočilo je premalo. Na primeru prej opisanih organizacij smo videli, da nekateri vodje organizacij s pridom ubirajo bližnjice, da zadostijo »administrativnim« potrebam (kopiranje dokumentov ...).

Prava pot je seveda vložiti mnogo več energije. Zbrati in urediti je treba informacije na način, ki bo organizacijo (predvsem njene vodje in lastnike) motiviral za sistematičen pristop pri načrtovanju, pripravi in implementaciji vseh ključnih elementov za obstoj in razvoj organizacije.

Ob tem bo kakovosten svetovalec znal brežhibno:

- **prepoznati in vzeti v obzir kulturo** okolja, v katerem deluje
- **prepoznavati izvirne razloge** za stanje in to upoštevati
- oblikovati in **ustrezno dozirati korake**, ki bodo **spreminjali kulturo** organizacije v ciljno smer
- **motivirati** ljudi, s katerimi sodeluje.

### **Zaključne misli**

Ljudje smo čustvena bitja, ki nenehno upravljamo svoje vire znotraj razmerja MORAM/RAD. Smiselno je, da želimo početi samo stvari iz kategorije RAD. Za te namreč ni več treba vlagati energije v motivacijo, saj se sami želimo čim dlje zadržati v tej kategoriji.

Za vsako spremembo in doseganje napredka je treba vložiti napor v tiste elemente, ki za aktivnosti iz kategorije MORAM podajo ustrezno logiko.

Nekateri ključni elementi, ki jih ljudje potrebujemo za bolj učinkovito delo ter zagotavljanje sprememb v organizacijah oziroma njihove agilnosti, so:

- jasna vizija, strategija, poslanstvo in vrednote.

Ugotavljamo, da so vodje zopet kritični dejavnik uspeha na poti h kakovostnemu korporativnemu upravljanju, čigar sestavni del je kakovosten sistem notranjih kontrol. Vodje morajo prepoznati potrebo, vzpostaviti in **spoznati moč procesov, v okviru katerih naj bi nastale kakovostne vizije, strategije, poslanstva in sistem vrednot**. Pri tem pa jim lahko stoji ob strani svetovalec, ki s premišljenimi koraki in priporočili pomaga pri graditvi predpogojev, da bo do tega prišlo.

Vse dokler gre zgolj za kopiranje forme s spleta in oblikovanje »dokumentov«, bo premik precej počasen. Frustracija in odpor ljudi na aktivnosti

iz kategorije MORAM pa bo še naprej po nepotrebnem velika.

**Investicija v človeki kapital se nedvomno izplača.** To je bilo mogoče ugotoviti tudi na primeru predstavljenih primerjav, saj je organizacija C, daleč najbolj zrela ne samo na področju sistema notranjih kontrol, temveč tudi na trgu.

Ob upoštevanju navedenega ni razloga, da ne bi takšna postala tudi vaša!



Bojan Brank  
Direktor  
Abena d.o.o.

bojan.branc@abena.si

## COACHING – ALI JE TO ODLIČNO ORODJE DOVOLJ UPORABLJENO?

Kaj reči o panogi, ki ima skoraj toliko definicij, kot je avtorjev knjig in priročnikov o njej? Kako razumeti veliko število zvez, združen in asociacij, ki to panogo povezujejo na mednarodni ravni? Ali so med njimi razlike v doktrini ali pa le v razumevanju poslovnega modela združevanja podobno mislečih? V čem se razlikujejo šole, usmeritve, veščine in znanja? Je res zametke te panoge mogoče najti pri starih Grkih?<sup>2</sup> Se bo rast navkljub kriznim gospodarskim razmeram – ali pa ravno zaradi njih – nadaljevala? Ali bomo dosegli soglasje v slovenščini bližjemu izrazu ali pa se bomo, kot npr. Nemci in Poljaki sprijaznili s tujko in dali pojmu »coaching« polno domovinsko pravico?

<sup>2</sup> Erik de Haan ni edini avtor, ki v Sokratovi metodi postavljanja vprašanj, ki vzpodbudi poglobljen in temeljit vpogled v predmet debate, kot jo je v Dialogih opisal Platon, vidi enega začetkov coachinga. Več v: de Hann, Erik; A new vintage; Ashridge TJ, nov. 2005.

Namen tega članka ni iskanje odgovorov na zgoraj zastavljena vprašanja, pač pa želim:

- podati dve kakovostni definiciji o tem kaj je coaching,
- deliti nekatere lastne izkušnje,
- navesti ključne ugotovitve dveh mednarodnih raziskovalnih projektov o pomenu coachinga,
- predstaviti proces in enega bolj uporabljanih modelov coachinga ter opozoriti na nekatere dileme.

### Kaj je coaching – definicije

Izmed bogatega nabora definicij coachinga – mimogrede, v letu 2009 je ta panoga v Evropi ustvarila 2 milijardi EUR<sup>3</sup> - sem izbral dve:

*Coaching je proces aktiviranja in usmerjanja emocionalnih investicij v učinkovite in ciljno usmerjene oblike vedenja (akcije). Namen coachinga je dvigniti rezultatsko učinkovitost, zadovoljstvo in avtonomijo<sup>4</sup>.*

Nekoliko daljši predlog definicije smo izdelali posamezniki, ki za november letošnjega leta pripravljamo slovensko coaching konferenco z osnovnim namenom promocije coachinga kot storitvene panoge, ki si tudi pri nas, tako kot v razvitem svetu, zasluži svoj prostor pod soncem in ki morda potrebuje tudi širši dogovor o nadaljnjih korakih za svojo uveljavitev. Predlog organizacijskega odbora se glasi:

*Coaching je ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktiven proces med coachem in klientom (ali skupino, če gre za timski coaching) z namenom razvoja posameznika ali skupine. Posameznik ali skupina ob podpori coacha osebno raste, preseže svoje notranje omejitve, da lahko v polnosti uresniči in živi svoje potencialne ter dosega želeno ravnovesje na zanj pomembnih življenjskih področjih. Bistvo*

<sup>3</sup> Jonsson, Monica; Stranka vedno sedi za volanom; FT Delo, 29.7.2009; avtorica intervjuja Barbara Pavlin.

<sup>4</sup> Majhen, Anton; Trening za interne coache; Ljubljana, 2011.

*coachinga so ozaveščanje, raziskovanje, razumevanje, učenje, spremembe, ustvarjanje novih vzorcev razmišljanja in delovanja.*<sup>5</sup>

### Izkušnje in ugotovitve raziskav

Sam delujem zgolj na področju coachinga, ki nudi podporo management timom in posameznikom, ki so na vrhu organizacije ali pa na različnih položajih znotraj vodstvenih struktur. Vsi avtorji sicer delitve coachinga po panogah ne podpirajo, ampak so mnenja, da gre za enovit koncept, kjer razlikovanje med procesoma, ko je coachov sogovornik predsednik uprave, ali pa npr. najstnik s tipičnimi težavami tega življenjskega obdobja, ni potrebno.

Moje izkušnje internega coacha - v formalni vlogi generalnega direktorja - znotraj organizacije izhajajo iz skoraj dveh desetletij vodenja slovenske izpostave globalne, in na svojem področju vodilne, multinacionalke. Ključni izzivi, s katerimi sem se v tej vlogi med letoma 1991 do 2009 srečeval, so enaki, kot so sta jih s raziskavi iz leta 2010 navedli BCG (The Boston Consulting Group) in WFPMA (World Federation of People Management Associations), ko sta v septembru lanskega leta objavila raziskavo z naslovom *Creating people advantage 2010*<sup>6</sup>. V tej raziskavi je sodelovalo 5500 posameznikov iz 109 držav, ki delujejo na področju kadrovskega managementa (tudi ob sodelovanju slovenske ZDKDS<sup>7</sup>).

Kot tri najbolj pereča področja so bila izpostavljena:

a) upravljanje s talenti,

b) razvoj in izboljševanje vodstvenih sposobnosti in  
c) dvigovanje zavzetosti zaposlenih.

Ko sem bral rezultate te raziskave, sem najprej pomislil na to, da se vse sicer spreminja, (ne nujno vedno na bolje, bi dodal pesimist) da pa nekateri izzivi ostajajo večni. Teh treh zgoraj opisanih izzivov smo se v DHL-u celo na začetku 90ih že lotevali sistemsko – Myers Briggs indikatorji in metoda 360 st. povratne informacije (zgolj dve izmed širokega repertoarja orodij) - sta vodjem služila za to, da smo v sistematičnem dvigovanju kompetenčnega profila ljudi, s katerimi smo imeli privilegij sodelovati, z neprestanim dialogom in (tudi) letnimi pogovori izboljševali delovanje posameznikov in vodstvenih ekip ter s tem podjetja v celoti.

### Potek coachinga in opis enega od bolj uporabljenih modelov – GROW

Coaching dialog, kot posledica kakovostnega, popolnoma zaupnega medsebojnega odnosa, brez katerega si uspešnega procesa ni moč predstavljati, temelji na vprašanjih o neželjenem stanju ter o njegovem nasprotju, t.j. željenem stanju, (pri čemer je dobro vedeti, ali gre za beg pred prvim ali željo po napredovanju k drugemu), vprašanjih o konkretnih ciljih, morebitnih ovirah na poti in načinih za njihovo odstranitev, vprašanjih o virih in posledicah tako etapnih ciljev kot tudi o posledici doseženega velikega cilja (tu npr. ni odveč podvprašanje kako bomo vedeli, da je veliki cilj dosežen). Namenoma poudarjam vprašanja. Vprašanja coacha in odgovori klienta so osnova za oblikovanje klientovega akcijskega načrta. So osnovno orodje, pri katerem je pomembna vsaka podrobnost. Če klient začuti, da je vaša želja po njegovem napredku zaigrana, je porušen temelj medsebojnega coaching razmerja.

Če v coachovem naboru znanj, veščin in sposobnosti ni npr. empatije in manjka čustvene

<sup>5</sup> Člani odbora: Daniela Brečko, Barbara Cukjati, Brane Gruban, Anton Majhen, Sonja Klopčič, Karin E.Sanchez, Bogo Seme, Branko Žunec, Bojan Brank.

<sup>6</sup> The Boston Consulting Group & World Federation of People Management Associations; *Creating people advantage 2010*; How companies Can Adapt Their HR Practicies for Volatile Times; sep. 2010 .

<sup>7</sup> ZDKDS – Zveza društev za kadrovske dejavnosti Slovenije.

inteligence, si drznem dvomiti v dolgoročno uspešnost procesa, ki tudi sicer ni enkratno dejanje, pač pa daljše in naporno potovanje.

GROW model<sup>8</sup>, je kot ne-psihološki model coachinga zelo primeren za coache brez psihološke izobrazbe. Najbrž se strinjamo, da ta ni nujno potrebna za zgoraj opisani dialog o prihodnosti. Sam si tako ne dovoljujem diskusije, ki na časovni premici pomeni odmik v preteklost in željo klienta pridobiti povratne informacije o tem, zakaj je tam, kjer se trenutno nahaja. Pogosto se pojavi tudi vprašanje oz. dilema ali je prav, da coach vrednoti klientove odgovore, in kaj je z dajanjem nasvetov. Smatram, da vrednotenje klientovih odgovorov v coaching dialogu ni primerno. Kolegi coachi, ki svoje delo bazirajo na transakcijski analizi (TA), bi ob tem pripomnili, da vrednotenje lahko pomeni tudi zavzemanje roditeljskega ego stanja, ki v sogovorniku nagovarja ego stanje otroka, kar je večinoma odbijajoče in ruši kakovost medsebojnega razmerja med coachem in klientom. Odsotnost medsebojnega zaupanja pa – če kje, so tu vse šole in smeri coachinga enotne – po definiciji onemogoča kakovosten rezultat. Glede dajanja nasvetov pa mnenja niso enotna. Čeprav razumem argument, da je treba klienta opozoriti, da po našem videnju in razumevanju tematike njegovi načrti lahko vodijo v propad, smatram, da je to treba storiti strukturirano, z vprašanji, ki klienta pripeljejo do točke, da sam najde ustrezne odgovore in pripozna svojo provotno zamisel kot škodljivo.

### Je coaching univerzalna rešitev?

Omenjena raziskava BCG in WFPMA je med 10 orodji oz. načini za izboljšanje učinkovitosti postavila coaching na tretje mesto z malenkostnim zaostankom za tehničnim

<sup>8</sup> GROW model; G – goals (cilji), R – reality (resničnost), O – options (možnosti), W – what/who/when – kaj/kdo/kdaj – avtor Whitmore, John opisano v Coaching for Performance; Growing people, performance and purpose; N.Brealey; London; 2002.

usposabljanjem in delu na projektih ter pred vse ostale oblike izobraževanja in usposabljanja. Kot zanimivost – neposredno za coachingom so se uvrstili programi namenjeni razvoju in usposabljanju izvršilnega managerskega kadra. Ker sem na Ashridgu, ki v sistemu poslovnih šol v Veliki Britanji kotira zelo visoko, v 2004 zaključil enega najboljših programov s tega področja, domnevam, da je 5500 kadrovskih profesionalcev coachingu namenilo višjo oceno zato, ker se coaching v pretežni meri izvaja v obliki 1:1 in je tako ob zadostni trenažni količini sled spremenjenega ravnanja globlje in trajneje vnesena v spominski kod, kot pa je to na primer pri še tako dobrem, a v skupini potekajočem, izobraževalnem procesu. Kot rečeno – gre zgolj za domnevo.

Še zanimivejši so rezultati raziskave, ki jo je leta 2009 opravil CIPD<sup>9</sup>. Čeprav rezultatov iz Velike Britanije, kjer ima coaching domovinsko pravico 25 let (v kontinentalni Evropi pa 15 manj), najbrž ni mogoče preslikati na naše razmere, izpostavljam nekatere ključne ugotovitve, ki se bodo v prihodnosti najbrž odrazile tudi na področju coachinga na slovenskih tleh.

Te ugotovitve so:

- a) 70 % organizacij povečuje sredstva, namenjene coachingu,
- b) vloga coachinga – s približno enako pomembnostjo - je ključna na področjih obvladovanja sprememb, učenja, razvoja in organizacijskih vprašanj,
- c) za izboljšanje svojega delovanja več kot 60% podjetij uporablja zunanje coache in konzultante,
- č) več kot 30% coachingov je namenjenih izboljševanju vodstvenih sposobnosti ključnih kadrov in obvladovanju sprememb.

Ali bomo v Sloveniji čez leta lahko govorili o podobnih trendih, ostaja zanimivo vprašanje.

<sup>9</sup> CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development); Taking the temperature of Coaching; London, jul. 2009.

## Sklepno

Želim si, da bi coaching proces, morda s slovenščini prijaznejšim poimenovanjem, postal sestavni del pozitivnega pristopa pri nujenju razvojne pomoči in podpore posameznikom, ki si odkrito priznajo, da za svoj napredek potrebujejo zunanega coacha in ob tem bijejo bitke s korporacijsko kulturo, ki od svojih voditeljev pričakuje da so popolni in obvladujejo vse. Želim si tudi, da bi več kadrovskega in in ne le ena, kot je to sedaj, nudilo »onboarding coaching« (opomba: je »uvajalni coaching« ustrezen vsebinski prevod?) za nove kadre, ki prihajajo v organizacije.

Glede na razprostranjenost tega delovanja v tujini in sodeč iz svojih praktičnih izkušenj zunanega sodelavca te agencije sem prepričan, da tovrstni coaching koristi tako posameznikom, njihovim organizacijam ter krepi zavedanje o pomenu coachinga.

In za konec - če želite svoje poznavanje tematike coachinga poglobiti vam toplo priporočam, da sledite mnenjem dveh vrhunskih profesorjev . Peter Senge (MIT in avtor znane doktrine Učeče se organizacije) je o knjigi Jamesa Flahertya »Vzbujanje odličnosti v drugih«<sup>10</sup> zapisal, da se je končno pojavila knjiga o coachingu, ki presega ostale. Jerry I.Porras (Univerza Stanford) pa je šel še dlje in pojasnil, da boljša knjiga o tem preprosto ne obstaja. Ostanem mi le, da vas povabim in poprosim, da me obvestite, če ste morda naleteli na boljšo.



<sup>10</sup> Flaherty, James; Coaching: Evoking excellence in Others; Butterworth\_Heinemann; London.



Aleš Štempihar  
svetovalec/direktor  
Askit d.o.o.

[ales.stempihar@askit.si](mailto:ales.stempihar@askit.si)

## IIBA POSLOVNA ANALITIKA – VELIKO VEČ KOT LE ANALIZIRANJE PODATKOV

Organizacije imajo pri optimizaciji svojega poslovanja s ciljem večje učinkovitosti in uspešnosti dve veliki področji rezerv in potencialov. Prvo je povezano z besedo povezovanje, ki se nanaša tako na tesnejše povezovanje s kupci, kot tudi na aktivnejše sodelovanje vseh poslovnih funkcij in poslovnih enot. Drugo je povezano s **celostnim in globinskim reševanjem** poslovnih problemov, ki vključuje odpravo vzrokov in ne le posledic slabosti poslovanja. Navedene ključne besede najdemo tudi med temelj IIBA poslovne analitike, katere prihodnost aktivno soustvarja tudi slovenska podružnica te mednarodne neprofitne organizacije.

### Kaj NI poslovna analitika

IIBA Poslovna analitika uporablja poslovne analize zgolj kot pripomoček pri iskanju predlogov celovitih poslovnih rešitev, zato je ne smemo zamenjati s poslovno analizo poslovanja oziroma analiziranjem finančnih in računovodskih podatkov, saj nikakor ni usmerjena zgolj in samo v analiziranje podatkov.

IIBA poslovna analitika tudi ni IT disciplina, saj je področje informacijskih tehnologij le eno od mnogih področij delovanja poslovne analitike. Pri tem se usmerja predvsem v zagotavljanje skladnosti poslovanja in IT, pri čemer so IT sistemi zanjo le eden od gradnikov celovitih rešitev za poslovne izzive. Zato je nikakor ne smemo zamenjevati s poslovnim obveščanjem (t.i. BI).

Poslovna analitika ne pozna ene same resnice. Poslovne probleme in priložnosti opazuje z različnih zornih kotov. Poslovna analitika zavrača argumente moči, zgolj površinsko odpravo posledic težav in uvajanje kompromisnih rešitev. Nasprotno, zavzema se za iskanje temeljnih vzrokov poslovnih problemov in spodbuja oblikovanje celovitih kreativnih rešitev.

### Kaj JE poslovna analitika

Poslovna analitika (Business Analysis) po IIBA definiciji je poslovna disciplina, ki obsega nabor pristopov, opravil, znanj in tehnik, potrebnih za identifikacijo poslovnih potreb organizacije in njenih strank, oblikovanje celovitih globinskih rešitev za odpravo poslovnih težav in poslovnih tveganj ter omogočanje učinkovitejše realizacije poslovnih priložnosti. Vse to mora biti v skladu s strateškimi cilji organizacije, ti pa so povezani s spremembami organizacijskih zmožnosti, procesov in razvoja kadrov ter vpeljavo poslovanju ustreznih informacijskih rešitev.

### Poslovna vrednost poslovne analitike

Osnovna naloga poslovne analitike je povezovanje vseh poslovnih področij in poslovnih funkcij organizacije ter vzpostavljanje stalne proaktivne komunikacije in sinergij med njimi. Vzpostavlja kulturo sodelovanja in razbija kulturo silosov. Spodbuja razvoj kompetenc vsakega posameznika in organizacije kot celote, inovativnost in pristope izven ustaljenih vzorcev razmišljanja (t.i. »out of the box«). Probleme preučuje z vseh zornih kotov in globinsko ter obravnava različne rešitve zanje. Oblikuje izhodišča in pomaga managementu izbrati optimalno poslovno rešitev v zmagovalni kombinaciji za vse vanje vpletene udeležence (t.i. sinergični win-win) ter izvesti potrebne spremembe za njeno vpeljavo v poslovanje organizacije.

Poslovna analitika je izvidnik pri analiziranju sprememb okolja, pojavljajočih se splošnih smernic razvoja trgov in pri razumevanju pravih

potreb strank. Je informator in pomočnik prodajne službe in produktnih vodij, s katerimi skupaj oblikuje ponudbo kot zadovoljitev strankinih pravih potreb in pričakovanj. Je strankina varovalka in zagotovilo, da bo dobila dodano vrednost in tiste koristi, ki so v skladu z njenimi potrebami, pričakovanji in vrednotami.

Znani dejstva sta, da samo okoli 10 % organizacij tudi v praksi uresniči na papirju zapisano strategijo in da se vrhnji management organizacij preveč ukvarja z dnevnimi taktičnimi in tudi operativnimi nalogami. Danes pa je za konkurenčnost in uspešnost organizacij bistvena prav zmožnost hitrega prenosa strategije, ki je prilagojena razmeram poslovnega okolja, v prakso. Razvijanje in krepitev te zmožnosti je glavna strateška dodana vrednost poslovne analitike.

Konkurenčnost organizacij ne izvira le iz kompetenc njihovih zaposlenih, tako kot konkurenčnost njihovih izdelkov in storitev ne izhaja le iz kakovosti in tehnologije. Izvira iz kupčevega prepoznavanja posebne dodane vrednosti. Organizacija lahko trajno ustvarja tovrstno vrednost za stranke s pomočjo celovitega upravljanja konkurenčnosti, z neprestano uporabo vzvodov konkurenčnosti in s tem svojih konkurenčnih zmožnosti, ki jih s pomočjo poslovnih pristopov prihodnosti pretvarja v razlikovalne kompetence. Poleg tega si lahko pomaga z vzpostavljanjem usklajenosti organiziranosti, kadrov, procesov, IT sistemov in ostalih virov z njenim inovativnim poslovnim modelom, kar so še posebno pomembna področja delovanja poslovne analitike. Več o tem si lahko preberete v knjigi **»Poslovni pristopi prihodnosti/Kako boste dosegli trajno visoko konkurenčnost vaše organizacije«** avtorjev Aleša Štempiharja in Franca Bračuna (več na [www.konkurencnost.org](http://www.konkurencnost.org)).

Končni cilj večine naštetih oblik dodane vrednosti poslovne analitike so uspešno in učinkovito izvedeni projekti in optimizirani

procesi, ki v prakso prenašajo potrebne sistemske, strukturne, organizacijske, postopkovne in tehnične spremembe v skladu s strategijo in poslovnim modelom organizacije.

### Primer uporabe pristopov poslovne analitike

#### Primer 1:

Slovensko, proizvodno, srednje veliko podjetje v živilski branži je bilo pred prenovo celovite informacijske rešitve. Informatik je v povabilu k oddaji ponudbe dajal prednost domačim ERP ponudnikom ter oblikoval opis stanja in zapis naslednjih glavnih zahtev: pokrivanje masovne proizvodnje s poudarkom na optimizaciji planiranja z vidika povečevanja kapacitet; malo kupcev, predvsem domači s poudarkom na RIP naročilih; podpora notranji logistiki, izboljšati poslovno poročanje. Zunanji svetovalec je v skladu s priporočili poslovne analitike najprej z vodstvom organizacije izvedel razgovor s poudarkom na bodoči strategiji organizacije in videnju njenih konkurenčnih prednosti, na podlagi katerega so bile ugotovljena naslednje zahteve: pokrivanje butične naročniške proizvodnje; planiranje z vidika značilnosti specialnih izdelkov in fleksibilnosti majhnih dobav; veliko kupcev, predvsem tujih, zaradi česar je treba upoštevati CRM elemente in tudi ponudnike mednarodnih ERP rešitev. Razlika v potrebah in v zahtevah je tako očitna, da ne potrebuje komentarja, razen tega, da je to žal pogosta slika iz življenja organizacij, ki svojo informacijsko prenovo prepuščajo predvsem službi informatike, pri čemer ta nima zadostnih informacij, kam organizacija usmerja svoj strateški razvoj.

#### Primer 2:

Eno večjih in uspešnejših slovenskih gradbenih podjetij je želelo prenoviti informacijsko podporo izvedbi in finančni analizi projektov. Pred iskanjem ustrezne informacijske rešitve je bila izvedena analiza poslovnih potreb organizacije, ki je pokazala: organizacija nima

formalizirane izvedbe projektnega dela; odgovornost in usposobljenost projektnih vodij je različna in ni v skladu z veliko vrednostjo projektov; obstajajo dokaj velike rezerve v učinkovitosti izvedbe procesov projekta (čas, stroški); pregled portfelja projektov ni vzpostavljen; kultura projektnega vodenja je le navidezno razvita; organizacija potrebuje prodor na nove tuje trge. Poslovni analitik je organizaciji svetoval, da še pred informacijsko prenovo oblikuje celovito poslovno rešitev, v katero bo vključila: jasno opredelitev svojih bodočih strateških usmeritev in oblikovanje prioritete segmenta kupcev; spremembo organiziranosti, popis in optimizacijo procesov izvedbe svojih projektov, razvoj kompetenc projektnih vodij in dvig projektne kulture ostalih zaposlenih; vzpostavitev koncepta evidence portfelja projektov.



*Prof. dr.  
Boris Laptev  
Direktor  
Nove tehnologije  
d.o.o.*

bornovo@gmail.com

## INFORMACIJA UPRAVLJA SVET

### Kako povečamo učinkovitost uporabe informacije?

Informacija je neenergetska substanca (vpliv), ki odraža sestavo in lastnosti kateregakoli objekta – človeka, podjetja, družbe ... Vsi materialni objekti (živi in neživi sistemi) informacijsko vplivajo drug na drugega.

Človek je družbeno bitje. Pri komuniciranju z drugimi ljudi, mora izmenjavati informacije. Informacijsko delovanje predstavlja neenergetski vpliv, pri katerem prenos informacij med ljudi s pomočjo pogovora, različnih nosilcev ali polj, spremljajo spremembe »t.i. fine« strukture organizma.

Strukturni premiki, ki se pojavijo v človeku in socialnih sistemih po informacijskem (medsebojnem) delovanju, sami po sebi ne vodijo k bistvenim spremembam njihovega stanja.

Če informacijsko delovanje povzroči premike pri energetskih procesih, se bistveno spremeni dejavnost človeka ali socialnega sistema (gl. sliko). Z drugimi besedami, informacija določa smer gibanja energije in snovi, informacija upravlja svet. (N. Wiener in dr.).

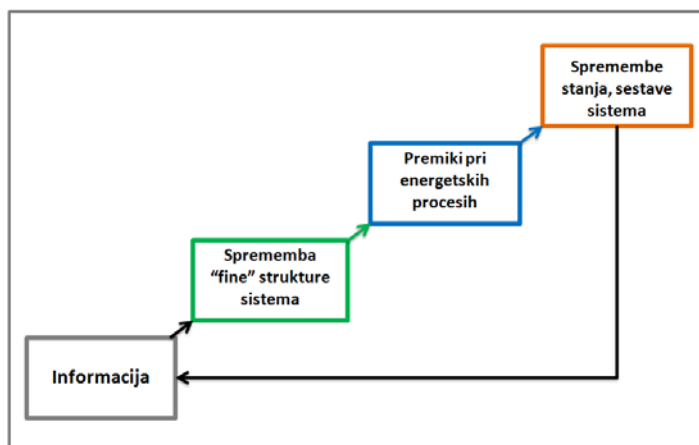
### Mehanizem realizacije vpliva informacijskih dejavnikov na človeka in socialne sisteme

Učinkovitost informacijskega vpliva je odvisna od časa v dnevu in od tega, v kateri fazi so ljudje ali socialni sistemi. Pri tem ima pomembno vlogo tudi vsebina informacije, oblika, barva, material in nosilec informacije. Velik učinek ima tudi točnost in pravočasno ponavljanje informacij. Pomembno za zdravstveno stanje človeka, pa je tudi optimizacija informacijskih socialnih in bioloških medsebojnih odnosov.

Najboljši rezultat dosežemo, če dobimo učinek socialne resonance.

### Uporaba informacije v management consultingu

Posebnost uporabe informacije v management consultingu je, da je treba upoštevati vse zgoraj navedene lastnosti in možnosti delovanja informacij.



*Mehanizem realizacije vpliva informacijskih dejavnikov na posameznega človeka in socialne sisteme je prikazan na sliki.*

Obstajajo že naprave in metode za oceno informacijskih vplivov, s katerimi je mogoče določiti in izbrati pozitivne materiale, pozitivne oblike objektov, prave barve, najbolj učinkovit nosilec informacij, ...

Pri oceni objekta (na primer, logotipa ali blagovne znamke) ni važen samo lep zunanji videz, temveč je pomembno oceniti tudi usmerjenost in izrazitost informacijskega delovanja tega objekta na organizem človeka.

Družba NOVE TEHNOLOGIJE D.O.O., raziskave in praksa, se že več let ukvarja s temi nalogami in ima možnost določiti optimalne pogoje za učinkovito uporabo informacij v management consultingu in drugih tehnologijah.







Janez Žezlina  
Partner/svetovalec  
Energos d.o.o.

janez.zezlina@  
energossvetovanje.si

### Vodim ekipo enajstih sodelavcev in se dnevno soočam s situacijami, ki od mene zahtevajo učinkovito vodenje in motiviranje ekipe za doseg boljših rezultatov, višje produktivnosti, ipd. Mi lahko pomagate z nekaj nasveti?

Način, s katerim lahko takšno stanje presežemo, je, da vodje postanejo dobri trenerji, oz. še bolje, coachi svojim zaposlenim<sup>11</sup>. Vodja seveda lahko pove svojim podrejenim, kaj in kdaj naj nekaj naredijo, vendar če želi, da bodo tej stvari posvetili svojo polno pozornost, mora biti tudi dober coach. Včasih bi nekateri zgolj kazali na probleme, coach pa je tu zato, da jim te problem pomaga rešiti. Veliko ljudi na vodstvenih položajih uporablja princip korenčka kot spodbude za doseg določenega cilja. Coach pa bo svoje ljudi raje motiviral, da bodo sami hoteli doseči najvišji možni cilj oz. rezultat.

- **Bodite aktivni poslušalec:** vedno opravite »notranji vpogled« (op.p. innerview) – dobro spoznajte človeka, ki ga želite trenirati/voditi. Izvedite čimveč o njegovi družinski situaciji, o vzponih in padcih njegovega življenja. Poskušajte izvedeti, kako se je spopadal s padci v svoji karieri.
- **Dajte pozitivne povratne informacije:** največkrat moramo ljudi usmerjati/motivirati zaradi določenih

<sup>11</sup> Razlika med trenerjem in coachem je v tem, da trener za varovanca (zaposlenega) pripravi program in ga aktivno usmerja in daje navodila s tem v zvezi, coach pa se tega loteva drugače. Varovanca/sodelavca s pomočjo vprašanj vzpodbuja in podpira, da sam poišče najboljše možne rešitve. Izkušnje kažejo, da ravno ta osebna vpletenost sodelavcev povzroča višjo motivacijo in boljše rezultate kot ostali pristopi.

strahov, ki jih imajo, oz. zaradi pomanjkanja samozavesti. Spodbujajte ljudi s tem, da jim poveste, kako je njihovo delo vredno in pomembno.

- **Postavljajte težka in strokovna vprašanja:** vedno, ko pokličete sodelavca na razgovor, ga povprašajte po treh stvareh, ki so jih v njihovem razgovoru s stranko opravili dobro, in o enem področju, ki bi ga še lahko izboljšali. Velikokrat nam o tem področju niti ni treba na dolgo in široko debatirati, še posebej, če vsak od njih že sam začuti, kaj bi še lahko izboljšal.
- **Pogovarjajte se o izzivih, preden postanejo problemi:** nedavno sem moral organizirati sestanek vodstvene ekipe, ki je želela izboljšati rezultate njihovega timskega dela. Najprej smo poiskali vse možne ovire, ki so timu preprečevale, da bi deloval bolje. Ko smo prišli do najtežjega problema, smo se odločili, da bomo sestavili projektni tim, ki bo odločil o omenjenih problemih. Osebo, ki je bila najbolj negativno nastrojena do problema, sem prosil, če bi postala članica odbora. Kaj se je zgodilo? Ne samo, da je postala močna zagovornica rešitve, ampak je zaradi svojega drugačnega pristopa lahko razširila poglede odbora in s tem dvignila njegovo strokovnost.
- **Priznajte svoje napake:** seveda se boste kot vodja soočili tudi s situacijami, ko morate uporabiti kritiko, vendar tudi tu obstaja način, kako to izvedete učinkovito. Lahko zgradite povezavo oz. stik – povežite to situacijo s situacijo, ki ste jo sami izkusili, in povejte, kako ste jo rešili. Sodelavcu zagotovite, da zaradi ene napake, še ni slaba oseba in da se napake dogajajo – pri tem je ključno, da proaktivno delujemo v smeri poprave napak.
- **Vodite pošteno in z navdušenjem:** vodenje je težko delo in največkrat ni preveč popularno. Vendar lahko kot uspešen coach spodbudite vaš tim sodelavcev, da začnejo proizvajati vrhunske rezultate, s tem ko vsakemu posamezniku daste občutek dosežka oz. pomembnosti, ki ga potrebuje.

**Ključna voditeljska vprašanja, ki si jih morate redno zastavljati in s tem opravljati neke vrste vodstveni samopregled:**

1. Ali še vedno in kako sploh z mojimi vodstvenimi aktivnostmi ustvarjam dodano vrednost za mojo podjetje?
2. Kako spodbujam moje zaposlene, da ustvarjajo dodano vrednost za podjetje? Ali poskrbim za to, da iz njihovih potencialov potegnem največ?
3. Kaj bi lahko delal drugače – česa bi moral delati več in kaj bi lahko prenehal početi?

Kot vidimo je vlaganje v razvoj coaching sposobnosti vodje oz. razvoj talentov in **potencialov** naših sodelavcev investicija, ki se odraža v še boljših poslovnih rezultatih, doseganju bistvenih strateških ciljev, večji uspešnosti organizacije in zavzetosti njenih zaposlenih.

**Zakaj pa je uspešno vodenje tako težko zaslediti pri slovenskih vodjih?**

Ker to od vodje zahteva uravnoteženo in zdravo osebnost, ki deluje z vidika odraslega ego stanja do sogovornika (enakovredna pozicija, jaz sem OK – ti si OK), spoštovanje sogovornika ter zaupanje v njegove zmožnosti in sposobnosti avtonomnega, suverena in kakovostnega odločanja. Sposobnost priznati, da tudi vodja ni popoln, da ima določene pomanjkljivosti in da njegovi sodelavci lahko vedo o določeni situaciji bistveno več kot on. To pa niso ravno slovenske lastnosti, kajne?

## GOSTUJOČE PERO



*Peter Mclees, M.S.  
Business trainer and coach  
Smart Development Inc.*

petermclees@aol.com

### THE TWO PRIMARY DRIVERS OF EMPLOYEES PERFORMANCE

### HOW TO SUPPORT SUCCESS AND MOTIVATE EXCELLENCE

The most baffling part of a retail manager's job is the people part. The same leaders who can easily manage their inventory, manage their facilities, manage their books, and manage their profit margins, are often the same ones who find themselves at a loss when it comes to managing the behavior and performance of their employees. "Why can't they just do what I

tell them to do?" is the management cry heard around the retail world.

Let's remove the mystery about employee engagement once and for all. If your employees aren't performing with excellence in every way, every day, with no exceptions, there are only two reasons why:

- 1) **THEY CAN'T.**
- 2) **THEY WON'T.**

There's no mystery really, no psychological complexities, and no complicated management theories. There are just two simple root causes. Either your employees lack something essential which prevents them from performing with excellence, or they don't achieve excellence because they simply don't want to.

Managers need to think of these two root causes as separate disorders which require accurate diagnosis and appropriate treatment.

Just as band-aids won't fix a broken bone, a how-to training class won't fix a broken spirit. Successful retail leadership requires more doctoring and less managing in order to keep the people part of the operation healthy.

### **Employees Don't Because They Can't**

No matter how much you request, demand, cajole or beg your employees for a certain level of performance, sometimes they don't give it to you because they can't. If you've been a manager for more than a week, you know there are some employees who put no creativity into their work except when it comes to excuse-making. These are the masters of "can't."

It is a huge mistake, though, to assume that every "can't" you hear is nothing more than a justification for laziness. There are some (usually many) legitimate barriers in every operation that make it difficult or impossible for employees to complete their tasks, make their deadlines, and generally meet your expectations.

### **Identify Barriers to Excellence**

You can separate legitimate barriers from unfounded whining by asking your employees one simple question: "What makes it difficult or impossible for you to do your job with excellence every day, in every way, with no exceptions?" The legitimate barriers that your employees identify will fall into four categories:

- Physical Barriers
- Time Barriers
- Wherewithal Barriers
- Know-how Barriers

Identifying these barriers is an extremely easy task. Your employees think about them, get frustrated with them, and talk about them behind your back quite frequently! If given the opportunity to communicate without fear of

recrimination, your employees will help you compile an extensive barriers list with ease.

### **Eliminate Barriers to Excellence**

Eliminating "can't" excuses from your operation is then simply a matter of eliminating the legitimate barriers. This is usually a much easier undertaking than most managers would expect. Why? Because your employees have already formulated solutions in their heads which usually sound something like, "If I was running this place I would..." Ask your employees for their ideas, and empower them to implement the solutions. Give them a second chance if the solution fails, and praise them in public when they succeed.

### **Some Employees Just Don't Want To**

The best thing about supporting excellence by eliminating barriers is that it leaves nothing for the slackers to hide behind. When you remove the "cant's," all that's left in your operation are employees who excel and employees who obviously need to be replaced.

Replacing employees is not a pleasant task, but don't procrastinate. High-performing employees have no tolerance for just-get-by co-workers and neither should you. Cutting underperformers loose is a necessary part of managing excellence. It raises the bar of performance for everyone, and it's a surprisingly tangible way to reward those who have been picking up the slack for the slackers.

### **Supporting Success is Managing Excellence**

The people part of a retail operation is not as puzzling as it sometimes seems. When you set your employees up for success by listening to their challenges and eliminating their barriers, the work you receive from them in return will take away most of the mystery of human resources management.



*Alenka Zdešar*  
*Vodja centra Galerija*  
*življenja*  
*Direktor podjetja Plima*  
*donosov d.o.o.*

zdesar@  
galerija-zivljenja.si

## KDO SEM JAZ?

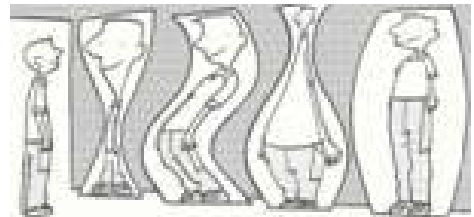
Kdo sem jaz? Morda še nikoli odgovorjeno vprašanje? Ni bilo potrebe, želje, časa. V procesu učenja in raziskovanja se slej kot prej srečamo tudi s tem vprašanjem. Odgovor ni zapisan v CV-ju, zahteva razmislek ali pa le zapisovanje občutkov. Sredi noči, sredi poletja, v trenutku nemoči ali zanosa, kadarkoli, ko hitimo počasi ... prazen list papirja, svinčnik, računalnik, jaz.

Spontano zapisane besede, misli, množica odgovorov na listu papirja brez reda, ozaveščen kaos v našem telesu in težnja k vzpostavitvi reda, zdravja, ugodja, ravnovesja. List, ki je samo naš, poln izpovedi, priznanj, bolečin, radosti, ponosa, prvič priznanih dejstev, kritičnih ocen, reakcij, želja. List osvobaja, riše jasno sliko, ko je poln, nemo govori, odraža stanje, kaže pot, smer. Kam? V prepoznavanje naše osebnosti, naših trajnih značilnosti, neizkoriščenih talentov, naučenih vzorcev razmišljanja in miselnih poti, privzetih vlog, načina odločanja in govora, skratka razlikovanja od množice podobnih. Kaže nam, kako imamo oblikovano podobo o sebi, na kateri stopnji sta naše samospoštovanje in samozavest. Vodi do samospoznavanja in teži k točni oceni jaza.

Dobra samopodoba nam lahko daje oporo, nas varuje pred pretiranim stresom in nam pošilja pravočasne signale, da se izognemo izgorelosti ter popolni psihični in fizični izčrpanosti. Velikokrat se naša samopodoba začne pri telesu,

s pogledom v ogledalo. Telo je najbolj stvaren in konkreten del človekove pojavnosti.

**Telesna samopodoba** je naša predstava in pojmovanje fizičnih sposobnosti in videza našega telesa. Večina nas svoje telo ocenjuje zelo kritično in merila, ki jih postavljamo zase, so navadno veliko strožja od tistih, ki jih imamo za druge.



Zavedati se moramo, da tudi drugi ljudje počnejo isto in da je dobro sebe pogledati skozi oči drugih. Prevelika samokritičnost ni dobra hrana za našo samozavest.

Vsak človek bi moral razviti tisti čudoviti občutek, ko svoje telo čuti v gibanju, ko preizkuša in premika njegove meje zmogljivosti – pa ne občasno, na silo, pač pa redno in ljubeče. Mislim na tisti dober občutek energije, ko je telo v dobri fizični kondiciji in je dovolj ter primerno prehranjeno, da omogoča vsestranski razvoj. Več zmoremo fizično, boljše je naše analitično in logično razmišljanje, več idej se utrne, bolj smo čustveno in socialno zreli.

Mislim, da danes ni več zelo težko doseči fizične lepote, ne glede na genetska izhodišča, bistveno težje je zaupati v lastno privlačnost, edinstvenost, izvirnost. Dejstvo je, da z neverbalno komunikacijo največ povemo o sebi. Z našo držo, kako nosimo sebe, nenehno govorimo sebi in drugim o tem, kako se počutimo v lastni koži.

Naše vrednotenje bo verjetno sledilo še dvema primerjavama. Na eni strani naši uspehi v primerjavi z našimi ambicijami in zaznanimi lastnimi sposobnostmi in na drugi strani naši družbeno priznani dosežki in socialna

umeščeno v primerjavi z uspehi drugih. To sta naša **socialna samopodoba**, naše predstave in pojmovanja o tem, kakšna je naša sposobnost sklepati prijateljstva, kakšna je kakovost naših odnosov z drugimi in koliko smo priljubljeni in **akademska samopodoba**, ki pomeni pojmovanja in predstave o lastnih sposobnostih in dosežkih na različnih področjih ter zaupanje v lastne intelektualne sposobnosti.

Velikokrat nanizana in opazovana spoznanja vzbudijo željo po spremembi. Spremembi lastnih reakcij v določenih okoliščinah. Poskusimo nered na našem listu papirja urediti, razvrstiti desno, levo, po sistemu plusov in minusov oziroma na način, da bo naša slika bolj jasna.

Pred tem se moramo vprašati: Kaj bi radi doživeli, spoznali, kaj pri sebi izboljšali, v čem se želimo preizkusiti? Ko vsaj delno uredimo zapisano, dobimo izhodišča, kje začeti, s čim smo zadovoljni, s čim nismo in kaj želimo spremeniti. Poštenost in kritičnost je seveda nujen pogoj za uspeh in zavedanje, da so napake iz preteklosti kašipot v spremembe. Poiščemo konkretne ideje, zastavimo si cilje, ki bodo naše gibalo sprememb.

Obstajajo številni načini, kako lahko napredujemo, ne glede na stanje, v katerem smo trenutno.

Mogoče lahko naš nered uredimo v krog, ki ga razdelimo v več delov, kot špice razdelijo kolo. Narišimo toliko delov, kolikor jih potrebujemo za jasno sliko, in jih zapolnimo z našimi ugotovitvami, ki jih združujemo po vsebini, dokler ne dobimo nekaj večjih skupin. Ugotovite, kakšno bi bilo vaše idealno kolo, katera področja želite ohraniti, katera izboljšati!

Ocenimo, kako smo zadovoljni z vsakim od teh delov in to označimo s stopnjo od nič do deset, pri čemer je nič v središču kroga (nezadovoljni z navedenim področjem), deset pa na krožnici (zadovoljni z navedenim področjem). Na podlagi stopnje zadovoljstva s posameznim področjem označimo nov zunanji krog kolesa, ki verjetno ne bo potekal po isti krožnici, ampak različnih. Kakšna bo vožnja s takim kolesom? Precej nemirna. Udobna je mirna vožnja, zato moramo uravnovežiti posamezne dele kolesa.

Izboljšanje samopodobe je proces, ki traja in ima izjemno močan vpliv na kakovost našega celotnega življenja. Zato se splača vzeti si čas za zapis odgovora na uvodoma zastavljeno vprašanje. Odgovor, kot pravi največji lažni mit „nimam časa“, ne bo dovolj, ker je čas edino, kar imamo, gre le za vprašanje prioritete. Pred nami je poletje, dopust, manj delovnih obveznosti in čas za zmenek s samim seboj. Jesen prinaša nove začetke, načrte, zmage, sreče.

## KAJ PRAVIJO TUJI POSLOVNI MEDIJI



*Mag. Andrew Rajapakse  
Specialist za strategijo in  
prestrukturiranje*

andrew.rajapakse@  
gmail.com

### 5 MITOV O INOVACIJAH

Danes, vsaj tako pravi teorija, se mora vsakdo v podjetju, na vseh nivojih organizacije,

konstantno ukvarjati z inovacijami. Takšen preboj omogočajo internet in internetna orodja. Ali je ta teza pravilna? Ali morda izkušnje kažejo drugačen trend? Dosedanja managerska praksa odkriva, da je večina managerjev mnenja, da inovacije pomenijo razvoj novih produktov in tehnologij.

Toda vse pogostejše je mišljenje, da se inovacije odražajo tudi na razvoju inovativnih ponudb storitev, poslovnih modelov, cenovnih politik, novih poti do trgov in dobrih managerskih praks.

To pomeni, da nove ideje lahko transformirajo katerokoli funkcijo ali del podjetja ter da novi produkti in storitve predstavljajo samo vrh ledene gore.

Zdi se smiselno, da bi bile inovacije odgovornost vsakega, a to je težko doseči. Rezultati kažejo, da imajo zaposleni določene zadržke glede uspeha takšnega mišljenja. Odprti ostajajo problemi motivacije za takšen pristop, časovne omejitve in pomanjkanje sposobnosti za inoviranje. Prav tako je lahko problem pomanjkanje interesa vodstva organizacije za sprejemanje določenih predlogov, različne prioritete vodstva in zaposlenih. Vse to so razlogi, da inovacije ne prodirajo na interesno sfero.

#### **Mit št. 1: Trenutek Eureka**

Vse kaže, da inovacije razumemo kot nenadno odkritje nečesa, kot se je to zgodilo Arhimedu ali Newtonu. Znano je, da je »inovacija 5 % inspiracije in 95 % perspiracije«. Veliko podjetij kar uspešno generira nove ideje. Toda druga faza izpeljave teh idej skozi različne procese udejanjanja je najbolj zahtevna in draga. Nekatera podjetja organizirajo t.i. »brainstorming« srečanja, na katerih razpravljajo o inovacijah. Na teh srečanjih pride na dan marsikatera inovativna ideja. Toda raziskava, ki jo je izvedel MIT, kaže, da organizacije močno podcenujejo obseg dela, ki ga morajo podjetja izvesti po takem srečanju ali delavnici. Inovacijski projekt IBM pod imenom »IBM's 2006 online innovation Jam« je potreboval 30 specialistov, da so lahko pregledali 30.000 idej, ki so jih dobili v pičlih 72 urah. Torej, kako lahko uspešno pripeljemo inovativne ideje na površje? Tudi s pomočjo dogodkov, kot so »brainstorming« ali »ideation workshops«.

1. Najprej se odločimo, kateri problem bomo poskušali rešiti.
2. Zatem se pripravimo na ogromen vložek časa, denarja in naporov.

Mnogi inovacijski poskusi ne ugledajo luči sveta. Ne zaradi tega, ker je bila ideja slaba, ampak zato, ker podjetje ni posvečalo dovolj pozornosti nadaljnjemu razvijanju ideje.

#### **Mit št. 2: Razvijajmo sistem, ideje bodo prišle**

Mnoga podjetja, med njimi tudi zelo znana, kot IBM, Royal Bank of Scotland, so v okviru intranetnih strani razvila sisteme, t.i. intranetne forume za inovacije. Toda te družbe niso doživele velikega buma prijav inovacij, kot so pričakovali po principu »samo razvijaj sistem ali aplikacijo, ideje bodo že prišle«. Tako samoumevno to ni.

Uporabniki on-line forumov potrebujejo tehten razlog, da bi se ponovno in ponovno logirali v sistem in podali inovativne ideje. Različne izkušnje kažejo, da je najboljši način za razvoj inovacij v podjetju obravnavanje potencialne inovacije posameznika po principu »face to face«. Na ta način se izognemo situaciji, da se drugi ne bi ukvarjali z isto idejo ter na dolgo in široko v nedogled razglabljali in debatirali o idejah drugih. Lahko zaključimo, da so on-line forumi dobri za zajemanje in filtriranje posredovanih idej zaposlenih, toda »osebni forumi« so boljši za generiranje in razvoj posameznih novih idej.

#### **Mit št. 3: Odprta inovacija je bodočnost**

Danska družba LEGO že leta neguje princip odprtih inovacij, tako da nekatere njihove produkte označuje kot »izdelek ljubiteljev LEGA«. Delo z zunanjimi inovatorji prek odprtih forumov ni niti enostavno niti brezplačno. Ta pristop je zelo zapleten zaradi avtorskih pravic, nezaupanja med podjetjem in inovatorjem ter stroškov postavljanja sistema za odprte inovacije.

Velike družbe, kot so P&G, Intel in LEGO so bile prisiljene investirati veliko denarja, da so prišle do nekaj inovativnih idej, ki so šele sedaj v fazi realizacije. Nobena družba ne sme podceniti

časa in denarja, potrebnega za pridobivanje inovacij zunanjih ljudi, kot so kupci in drugi inovatorji, ki radi sodelujejo v eksternih forumih inovacij. Eksterne inovacije so primerne za rešitev določenih ozkih tehnoloških problemov. Interne ideje pa bolj upoštevajo realno stanje podjetja. Pametne organizacije znajo kombinirati eksterne in interne eksperte za reševanje zelo različnih problemov.

#### Mit št. 4: Plačilo je najbolj pomembno

Ko podjetja začnejo razmišljati o inovacijah in kako priti do inovacij, je vedno problem, kako nagraditi inovatorje. Teorija pravi, da so denarne nagrade za inovatorje sekundarnega pomena. »Socialni motivatorji«, kot so priznanje, status inovatorja leta in osebno zadovoljstvo za opravljeno koristno delo, so boljši in učinkovitejši motivatorji, kar priznavajo tudi psihologi. Prej omenjena raziskava MIT dokazuje, da je podajanje inovativnih idej užitek in priznanje njihovih idej je primerna nagrada. Švicarska banka UBS je poskrbela, da so bile ideje zaposlenih predstavljene vodstvu družbe in inovatorji so bili izredno zadovoljni z dano priložnostjo.

Splošno mnenje je, da samo denarna nagrada pravzaprav negira rojevanje novih idej. Mars Central Europe, na primer vsako leto dvakrat organizira dogodek, v katerem obravnavajo nove ideje, dobre prakse in zgodbe o uspehu. Za njih je bilo največje zadovoljstvo, ko so prejeli priznanje Marsa za najbolj inovativno skupino korporacije. To je dokaz, da na inoviranje ne vplivajo denarne nagrade, ampak veliko drugih dejavnikov, kot so priznanje in osebno zadovoljstvo priznanega inovatorja posameznika.

#### Mit št. 5: Inovacija »od spodaj navzgor« je najboljša

Top management običajno potisne inovacije v globino organizacijo in pričakuje od ljudi, ki so blizu dogajanj, da bodo predlagali inovacijske

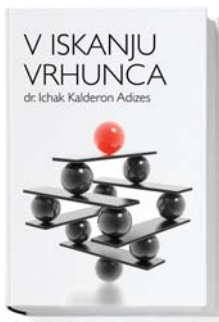
ideje. Takšen pristop že dolga leta izvajajo znana podjetja, kot so 3M, Google, W.L. Gore. Raziskava MIT je želela preveriti tista podjetja, kjer inovacije prihajajo »od spodaj navzgor«. Raziskava je dokazala, da nekaj inovacijskih idej, kot Ericssonov mobilni telefon, HP tiskalniki, Sonyev Playstation itn., na začetku sploh niso dobili odobritve vodstva družbe. Te inovacije so uspeli šele takrat, ko se je top management odločil, da bo inovacijo obravnaval prioritarno. Uspešne ideje morajo potekati od spodaj navzgor in od zgoraj navzdol.

Zelo pomemben vidik »od spodaj navzgor« inovacijskega procesa je pravilno ravnanje s tistimi inovatorji, katerih ideje niso bile sprejete. Način komunikacije s temi inovatorji je več kot pomemben zato, da bi z enako vnemo ponovno prijavljali nove in nove ideje. Odprtost pri komuniciranju je izredno pomembna. Tudi omogočanje inovatorjem, da prevzamejo vodilno vlogo pri sami implementaciji ideje, je lahko veliki motivator.

»Od spodaj navzgor« inovacijski pristop ima to prednost, da aktivira celotno organizacijo za nove ideje. »Od zgoraj navzdol« inovacijski pristop pa omogoča, da so inovacije sprejete in uresničene v skladu z dolgoročnimi cilji organizacije. Pametne organizacije podpirajo oba pristopa, zato da zavarujejo dolgoročno preživetje podjetja v globalni ekonomiji.

**Julian Birkinshaw, Cyril Bouquet in J.L.Barsoux**  
**Sloan Management Review**  
**Massachusetts Institute of Technology**  
**Winter 2011, Vol 52, No2**





## Knjiga V ISKANJU VRHUNCA, dr. Ichak Kalderon Adizes

Pri podjetju BB svetovanje je izšla knjiga dr. Ichaka Adizesa, svetovno uveljavljenega raziskovalca in

terapevta na področju managementa sprememb, ki ga je revija *Leadership Excellence* v letu 2008 uvrstila na seznam 100 največjih mislecev managementa. Knjiga predstavlja svetilnik na trgu managerskih priročnikov in je učinkovit priročnik za pridobitev in ohranjanje poslovne vitalnosti.

V knjigi se avtor ukvarja z življenjskim ciklom gospodarskih družb, za katere, kot trdi avtor, ni nujno, da sledijo življenjski liniji živih bitij, ki se rodijo, dosežejo vrhunec in umrejo, ampak lahko vztrajajo na poslovnem vrhuncu veliko dlje, celo v nedogled, in se tja tudi povrnejo iz zatona. Dr. Adizes preprosto in z zelo zanimivim, živim jezikom predstavi življenjski cikel družb, normalne in abnormalne probleme, ki se pojavljajo v posameznih fazah, in rešitve zanje.

Avtor govori o dvorjenju med idejo in bodočim podjetnikom, zgodnjem otroštvu družbe, puberteti, vrhuncu, staranju in smrti, govori o spogledovanju in medsebojnem obtoževanju v družbi, prav s tem slikovitim jezikom pa zajame bistvo in bralca navede, da se poglobi sam vase, v svojo družbo, in jo začne zdraviti. Zdravje, vrhunec življenjskega cikla podjetja, je po njegovem idealno ravnotežje med prilagodljivostjo in nadzorom, ki sta drug drugemu v pomoč in podporo. To ni točka na krivulji življenjskega cikla, ampak je stanje, ki ga lahko ohranjamo, obdržimo in tudi ponovno najdemo. Avtor pojasni, kaj je treba ukreniti iz vidika managementa, strukture gospodarske družbe, strategije, kadrovanja, nagrajevanja, načrtovanja in ciljev, da bi se izognili abnormalnim problemom ali jih obvladali.

Vloga svetovalcev v podjetju je namreč prepogosto podcenjena, čeprav Adizes neprestano opozarja, da je največja past, v katero se podjetja ujamejo, ta, da vidijo posamezna drevesa, gozda pa ne. Pri tem je izkušen svetovalec v izjemno pomoč, kot je prepričan tudi Matjaž Čadež, prvi mož Halcoma. Potrebuješ nekoga, ki ti v konkretnih situacijah nastavi ogledalo, odpre oči, te usmeri in se nato umakne.



## Knjiga KARIERA IZ STRASTI, dr. Orenia Yaffe-Yanai

Avtorica dr. Orenia Yaffe Yanai je izkušena klinična in poklicna terapevtka ter vodnica za osebna iskanja, ki dela s posamezniki, pari in poslovnimi partnerji, ko iščejo svoje poklicno poslanstvo in osebno izpolnitev. Dr. Yaffe Yanai že več kot trideset let svetuje industrijskim družbam, finančnim institucijam in vladnim agencijam v Izraelu, Jordaniji, Evropi in ZDA.

Njena predavanja, besedila in nastopi v medijih so imeli velik vpliv na kadrovice in snovalce politike, pa tudi na tisoče posameznikov, ki se v svojem iskanju boljše prihodnosti spopadajo s tipičnimi poklicnimi dilemami. Avtorica v knjigi govori o tem, kako nas večina v poslovnem življenju prej ali slej naleti na razpotje, ko ne vemo, kako naprej.

Skozi zanimiv, novi pristop h kariernemu zdravljenju nas dr. Orenia Yaffe Yanai prepriča, da zastoj na karierni poti ni samo pogost in povsem normalen, ampak tudi signalizira pomemben preobrat. To je namreč pogosto znak uspešnega zaključka ene razvojne faze v karieri in potrebe po pripravah na naslednjo fazo. Ne glede na to, kako zastrašujoča je lahko taka karierna slepa ulica, smo, pravi dr. Yaffe Yanai, pod površjem vsi kot reka: globoko v sebi vemo, kam želimo teči. Bralca spremlja na potovanju skozi njegove poklicne zaplete in jih poveže z njegovo poklicno družinsko zapuščino, njegovo »karierno DNK«; pomaga mu premagovati strahove, poklicne neuspehe in sanje staršev, napačna prepričanja in pričakovanja. To je potovanje k opredelitvi bračevih pristnih sanj in k odkritju kariere, polne strasti.

*Ksenija Špiler Božič*  
*Svetovalka, poslovni coach*  
*BB Svetovanje d.o.o.*  
[ksenija.bozic@bbsvetovanje.si](mailto:ksenija.bozic@bbsvetovanje.si)



## **POROČILO O DELU ZMCS, zbornice za management consulting Slovenije, za obdobje od 16. 12. 2010 do 10. 6. 2011**

ZMCS, zbornica za management consulting Slovenije, po svojem prvem letu obstoja nadaljuje z aktivnim delovanjem na že ustaljenih področjih, hkrati pa razširja svojo aktivnost tako na različna področja znotraj slovenskega prostora kot tudi izven meja Slovenije. Dejavnosti so bili vsi zbornični organi: predsednik, upravni in nadzorni odbor ter uredniški odbor. Zbornica je organizirala več predavanj, razpisala je nagrado Constantinus Slovenija in Constantinus International Award ter bo izdala prvo številko elektronske publikacije: Slovenski svetovalec.

### **1. Seje upravnega odbora**

V obdobju od 16.12.2010 do 10.6.2011 je bilo šest sej UO.

- Na prvi seji, 4. 1. 2011, je UO pozitivno ocenil izvedbo 2. skupščine in prvo izdajo almanaha. Ugotovil je, da je sklep o spremembi imena zbornice v Zbornica za management consulting Slovenije vpisan v sodni register. UO se je tudi dogovoril o organizaciji predavanja dr. Mirka Mušiča z naslovom »Kako organizacije rastejo in se starajo (in kaj lahko naredite vi)« in odločil, da se kotizacija za udeležbo na predavanjih zviša na 50 EUR. Ideja o včlanitvi v projekt Constantinus International Award je bila soglasno sprejeta.
- Na drugi seji, 1. 2. 2011, je UO sprejel pet novih članov, in sicer družbo 3 Projekt d.o.o., notarko Evo Simono Tomšič, avstrijsko družbo Mativy Management GmbH, družbo SCI parter d.o.o. in družbo iDMC d.o.o. Kot odlično je ocenil januarsko predavanje dr. Mirka Mušiča, povabil člane k pripravi projektov za Constantinus Slovenija in Constantinus International

Award ter podprl idejo Janeza Žezline glede projekta publikacije ZMCS. Nadalje je potrdil organizacijo predavanja Matjaža Koširja v marcu z naslovom »Izgorel vodja ne bo pripeljal do uspeha«. Člani UO so prejeli vizitke ZMCS.

- Na tretji seji, 8. 3. 2011, je UO sprejel naslednja nova člana: družbo PIC Engineering d.o.o. in Zavod PaMeT. Po sprejetju bilance uspeha za leto 2010 se je UO dogovoril o organizaciji aprilskega predavanja mag. Zorana Vaupota z naslovom »Internacionalizacija poslovanja in medkulturni management«. UO je obravnaval osnutek vsebine publikacije ZMCS in sprejel predlog NO o izdaji certifikatov o članstvu v ZMCS, katerih izvedbo je prevzel Renato Burazer.
- Na četrti seji, 5. 4. 2011, je UO sprejel tri nove člane, in sicer: Podjetniško svetovanje Simon Smolnikar s.p., družbo Preblisk d.o.o. in družbo 3 Logit d.o.o. ter ugotovil, da ima ZMCS že 34 članov. Nadalje je potrdil organizacijo predavanja Marjana Pogačnika z naslovom »Finančno vrednotenje blagovnih znamk (položaj v svetu in pri nas)« v maju. Janez Žezlina je podrobneje predstavil koncept publikacije ZMCS, hkrati pa se je UO strinjal, da se k sodelovanju pri pripravi publikacije povabi vse člane ZMCS. Člane se povabi tudi k priglasitvi projektov za Constantinus Slovenija in Constantinus International Award.
- Na peti seji, 10. 5. 2011, je UO sprejel novega člana, družbo ASKIT d.o.o. in ob tej priložnosti spomnil na cilj ZMCS - do konca leta 2011 doseči 50 članov. Predlagal je tudi, da Alenka Zdešar pripravi junijsko predavanje. V zvezi s publikacijo ZMCS je UO potrdil predlog vsebine 1. številke, ki ga je pripravil Janez Žezlina. UO je imenoval Janeza Žezlina za glavnega urednika publikacije in imenoval uredniški odbor v sestavi: Janko Arah, Ksenja Božič, Renato

Burazer, Julija Karlovšek in Janez Žezlina. Sklenil je, da o imenu elektronske publikacije odločijo člani ZMCS izmed treh predlogov. UO je sklenil, da bo dodatno spodbudil člane za priglasitev projektov za nagrado Constantinus Slovenija in Constantinus International Award. UO je imenoval žirijo za izbor zmagovalnega projekta v sestavi: Franci Pušenjak, predsednik, Dušan Stopar, član, in Janko Arah, član. UO je sklenil, da bo zmagovalec razglašen na Slovenskem svetovalnem dnevu 16. 12. 2011.

- Na šesti seji, 7. 6. 2011, je UO sprejel dva nova člana (družbi Franadria d.o.o. in Loris d.o.o.) ter potrdil organizacijo predavanja Alenke Zdešar z naslovom »Načrtno upravljanje z osebno podobo – od človekove zunanje podobe do izvrstne samopodobe« 10.6.2011. UO se je seznanil z vsebinsko zasnovo prve številke Slovenskega svetovalca in razpravljal o Slovenskem svetovalnem dnevu, ki ga bo zbornica organizirala 16. 12. 2011.

## 2. Seja nadzornega odbora

Tretja seja nadzornega odbora je bila 4. 3. 2011. Predstavljena sta bila poročilo o poslovanju zbornice in finančno poročilo za leto 2010, pa tudi načrt dela ZMCS v letu 2011, pri katerem se je razpravljalo predvsem o rasti članstva v zbornici, publikaciji, podelitvi certifikatov o članstvu v zbornici in Slovenskem svetovalnem dnevu, ki bo organiziran ob drugi obletnici ustanovitve zbornice.

## 3. Seja Uredniškega odbora Slovenskega svetovalca

Prva seja uredniškega odbora elektronske publikacije ZMCS je bila 20. 5. 2011. Na njej se je uredniški odbor seznanil z mnenjem članov ZMCS in odločil, da se bo publikacija ZMCS imenovala Slovenski svetovalec. Ta bo v prvem letu izšla dvakrat, prvič 15. 6. 2011. Uredniški

odbor je obravnaval vprašanja oblikovanja publikacije, lektoriranja prispevkov in objavljanja slik avtorjev prispevkov.

## 4. Predavanja

ZMCS je v obdobju od 16. 12. 2010 do 10. 6. 2011 organizirala naslednja predavanja:

- 21. 1. 2011 je ZMCS organizirala predavanje dr. Mirka Mušiča z naslovom »Kako organizacije rastejo in se starajo (in kaj lahko naredite vi)« o življenjskem ciklu podjetij po metodologiji dr. Adizesa.



- 18. 3. 2011 je ZMCS organizirala predavanje Matjaža Koširja z naslovom »Izgorel vodja ne bo pripeljal do uspeha«, na katerem je bila izpostavljena pomembnost psihološke plati vodij.



- 15. 4. 2011 je ZMCS organizirala predavanje mag. Zorana Vaupota z naslovom »Internacionalizacija poslovanja in medkulturni management«, na katerem je bil predstavljen sodobni pristop k obvladovanju internacionalizacije

poslovanja z upoštevanjem managementa kulturnih razlik v komunikaciji.



- 20. 5. 2011 je ZMCS organizirala predavanje Marjana Pogačnika z naslovom »Finančno vrednotenje blagovnih znamk (položaj v svetu in pri nas) o pomenu in prednostih ocenjevanja tržnih blagovnih znamk.



- 10. 6. 2011 je ZMCS organizirala predavanje Alenke Zdešar z naslovom »Načrtno upravljanje z osebno podobo – od človekove zunanje podobe do izvrstne samopodobe«, na katerem je bilo predstavljeno, kako preko razvoja osebnih potencialov izražamo notranjo uravnoteženost navzven.



## 5. Constantinus Slovenija in Constantinus International Award

Aprila 2011 se je ZMCS vključila v mednarodni projekt Constantinus International Award, s ciljem, da se nagradijo slovenski projekti s področja management consultinga tako v Sloveniji kot tudi v svetovnem merilu. Med prijavljenimi projekti bo posebna žirija izbrala projekt, ki bo prejel nagrado Constantinus Slovenija. Prvi trije projekti bodo posredovani ICMCI kot slovenski nominiranci za Constantinus International Award.

## 6. Slovenski svetovalec

UO je na januarski seji sprejel pobudo Janeza Žezline za izdajanje elektronske publikacije, na majski seji UO je bil imenovan uredniški odbor in glavni urednik Janez Žezlina. Člani ZMCS so se odločili, da svojo publikacijo poimenujejo Slovenski svetovalec.

Ljubljana, 10. 6. 2011



Alenka Blas  
Poslovna tajnica  
ZMCS

[zmcs@zmcs.si](mailto:zmcs@zmcs.si)

**REPORT ON WORK OF THE  
MCCS, Management Consultancies  
Chamber of Slovenia  
IN A PERIOD FROM  
16.12.2010 till 10.6.2011**

MCCS, Management Consultancies Chamber of Slovenia, after its first year of existence, carries on with active engagement in already traditional areas and spreads its activity in different areas inside the Slovenian territory as well as outside of its borders at the same time. All Chamber's bodies were active: The President, Board of Directors and Supervisory Board, as well as the Editorial Committee. The Chamber organized several lectures, tendered the award Constantinus Slovenia and Constantinus International Award and will issue the first issue of electronic publication: Slovenski svetovalec.

**1. Meetings of the Board of Directors**

During the period from 16.12.2010 till 10.6.2011 there was 6 meetings of the Board of Directors.

- On the first meeting on 4.1.2011 the Board of Directors positively evaluated the realization of the second meeting and the first issue of the almanac. It established that the resolution on the change of the name of the Chamber into the Management Consultancies Chamber of Slovenia is already registered in the Court register. Furthermore, the Board of Directors agreed on the organization of the lecture of Mirko Mušič, Ph.d. with the title »How organizations grow and become old (and what can you do)« and decided to raise the payment for participation in the lectures on € 50. The idea about the application to the project Constantinus International Award was voted by acclamation.
- On the second meeting on 1.2.2011 the Board of Directors accepted five new

members, namely company 3 Projekt d.o.o., the public notary Eva Simona Tomšič, the Austrian company Mativy Management GmbH, the company SCI partner d.o.o. and the company TBAE d.o.o. It evaluated the January lecture of Mirko Mušič, Ph.d. as excellent, invited the members to prepare projects for Constantinus International Award and support the idea of Mr. Janez Žezlina regarding the project of the MCCS publication. Furthermore, it confirmed the organization of the lecture of Mr. Matjaž Košir in March with the title »A burned-down leader will not lead to the success«. Members of the Board of Directors received the MCCS visiting cards.

- On the third meeting on 8.3.2011 the Board of Directors accepted the following new members: the company PIC Engineering d.o.o. and the institution Zavod PaMeT. After the acceptance of the profit and loss account for the year 2010, the Board of Directors agreed on the organization of the April lecture of Zoran Vaupot, Msc, MBA with the title »Internationalization of the operation and intercultural management«. The Board of Directors treated the draft of the MCCS publication and accepted the proposition of the Supervisory Board about the issue of the certificates on the membership in the MCCS. The realization of the certificates took over Mr. Renato Burazer.
- On the fourth meeting on 5.4.2011 the Board of Directors accepted three new members: Podjetniško svetovanje Simon Smolnikar, s.p., the company Preblisk d.o.o. and the company 3 Logit d.o.o. and found out, that MCCS has already 34 members. Furthermore, it confirmed the organization of the lecture of Mr. Marjan Pogačnik with the title »Financial evaluation of the trademarks (the situation in the world and in Slovenia)« in May. Mr. Janez Žezlina presented the concept of the MCCS

publication in details, while the Board of Directors agreed to invite all members of MCCA to participate in the publication preparation. The members are also invited to apply the projects for Constantinus Slovenia and Constantinus International Award.

- On the fifth meeting on 10.5.2011 the Board of Directors accepted the new member, the company ASKIT d.o.o. and took opportunity to remind of the MCCA goal – to achieve 50 members by the end of the year 2011. Furthermore, it proposed Mrs. Zdešar to prepare the lecture in June. Regarding the MCCA publication, the Board of Directors confirmed the proposal of the first issue, which was prepared by Mr. Janez Žezlina. The Board of Directors appointed Mr. Janez Žezlina for the Chief Editor of the publication, appointed the Editorial Committee in the following composition: Janko Arah, Ksenja Božič, Renato Burazer, Julija Krlovšek and Janez Žezlina and agreed that the MCCA members decide about the name of the electronic publication among three propositions. The Board of Directors decided to additionally stimulate the members for project application for award Constantinus Slovenia and Constantinus International Award. The Board of Directors appointed the jury for selection of the winning project in the following composition: Franci Pušenjak as the President, Dušan Stopar as a Member and Janko Arah as a Member. The Board of Directors agreed, that the winner will be announced at the Slovenian Consulting Day on 16.12.2011.
- On the sixth meeting on 7.6.2011 the Board of Directors accepted two new members, (companies Franadria and Loris Ltd.) and confirmed the organization of the lecture of Mrs. Alenka Zdešar with the title »Planned management with personal appearance – from person's external appearance to

excellent self appearance« on 10.6.2011. The Board of Directors acquainted itself with the content scheme of the first issue of Slovenski poročevalec and discussed about the Slovenian Consulting Day, which will be organized by the Chamber on 16.12.2011.

## 2. Meetings of the Supervisory Board

The third Supervisory Board meeting was held on 4.3.2011 on which the report on the Chamber's business and financial situation for the year 2010 were presented, as well as the MCCA work plan in year 2011, by which it was discussed especially about the membership increase in MCCA, the publication, the impart of the certificates about the membership in the Chamber and about the Slovenian Consulting Day, which will be organized on the second anniversary of the Chamber's establishment.

## 3. The meeting of the Editorial Committee of Slovenski svetovalec

The first meeting of the Editorial Committee of electronic MCCA publication was held on 20.5.2011. The Editorial Committee decided, regarding the result of opinion of the MCCA members, to name the MCCA publication Slovenski svetovalec, which will be issued in the first year twice, on 15.6.2011 for the first time. The Editorial Committee dealt the questions about the form of the publication, the proofreading of the contributions and publishing the pictures of the contributions' authors.

## 4. Lectures

The MCCA has organized the following lectures in the period from 16.12.2010 till 10.6.2011:

- on 21.1.2011 MCCA organized a lecture of Mirko Mušič, Ph.d. with the title »How organizations grow and become old (and what can you do)« about the life cycle of the

companies after the methodology of Dr. Adizes.

- on 18.3.2011 M CCS organized a lecture of Mr. Matjaž Košir with the title: »A burned-down leader will not lead to the success«, on which the psychological part of the leaders was exposed.
- on 15.4.2011 M CCS organized a lecture of Zoran Vaupot, Msc, MBA with the title »Internationalization of the operation and intercultural management«, on which the contemporary approach to the knowledge of the internationalization of the operating was presented with the consideration of management of the cultural differences in communication.
- on 20.5.2011 M CCS organized the lecture of Mr. Marjan Pogačnik with the title »Financial evaluation of the trademarks (the situation in the world and in Slovenia)« about the meaning and advantages of evaluating the market trade marks.
- on 10.6.2011 M CCS organized the lecture of Mrs. Alenka Zdešar with the title »Planned management with personal appearance – from person's external appearance to excellent self appearance«, on which it was presented how to express inner balance on the outside through the development of personal potentials.

## 5. Constantinus Slovenia and Constantinus International Award

In April M CCS became a part of the international project Constantinus International Award in order to award Slovenian management consulting projects in Slovenia as well as worldwide. Among applied projects the special jury will choose a project, which will receive the award Constantinus Slovenia. The first three projects will be forwarded to ICMCI as the

Slovenian nominees for Constantinus International Award.

## 6. Slovenski svetovalec

On the January meeting the Board of Directors has accepted the initiative of Mr. Janez Žezlina for issuing an electronic publication, on the meeting of Board of Directors in May the Editorial Committee and the Chief Editor Mr. Janez Žezlina were appointed. The members of M CCS have decided to name their publication Slovenski svetovalec.

Ljubljana, on 10.6.2011

President:  
Janko Arah, L.L.M