

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VIDIKI SVETOVANJA V MIKRO IN MAJHNIH PODJETJIH

Ljubljana, oktober 2017

BARBARA GORENČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Barbara Gorenčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vidiki svetovanja v mikro in majhnih podjetjih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Matejo Drnovšek

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 POSLOVNO SVETOVANJE.....	4
1.1 Začetki svetovanja in namen uporabe.....	4
1.2 Področja delovanja svetovanja.....	6
1.3 Pomen sprememb pri izvedbi svetovanja in njihov doseg.....	9
1.4 Svetovalna pogodba	12
2 SVETOVANJE MIKRO IN MAJHNIM PODJETJEM.....	13
2.1 Zakaj svetovanje podjetjem?	14
2.2 Najpogostejši razlogi uporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih.....	19
2.3 Ovire svetovanja v mikro in majhnih podjetjih	20
2.3.1 Finančna omejitve	20
2.3.2 Vloga lastnika podjetja	21
2.4 Koristi svetovanja	23
2.4.1 Vir rešitve pred krediti in dosega rasti podjetja.....	23
2.4.2 Novo znanje lastnika in osebni razvoj na profesionalnem nivoju	23
2.5 Težave, ki nastopijo pri svetovanju	24
2.6 Dejavniki uspešnega svetovanja	26
3 KOMPETENCE SVETOVALCEV	27
4 ANALIZA MNENJ IN VEDNOST PODJETNIKOV O POSLOVNEM SVETOVANJU TER KORISTI, KI JIH PRINESE SVETOVANJE K PODJETJEM.....	30
4.1 Metodologija	30
4.2 Namen in cilji raziskave	31
4.3 Izvedba intervjujev	33
4.3.1 Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.	35
4.3.2 Ključavničarstvo Jože Zupančič, s.p.	36
4.3.3 Steklarstvo Miran Vidmar s.p.....	37
4.3.4 Anonimno podjetje X s.p.....	38
4.4 Analiza in rezultati raziskave.....	39
4.5 Ugotovitve analize in primerjava rezultatov z raziskovalnimi vprašanji na podlagi teoretičnega izhodišča.....	45
4.6 Raziskovalna vprašanja in povezava z rezultati	49
SKLEP	54
LITERATURA IN VIRI	56

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Definicije avtorjev o poslovnem svetovanju.....	5
Tabela 2: Kategorije mikro in majhne družbe.....	13
Tabela 3: Modeli izvajanja svetovalnega procesa.....	19
Tabela 4: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)	35
Tabela 5: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)	35
Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)	36
Tabela 7: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)	36
Tabela 8: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)	37
Tabela 9: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)	37
Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)	38
Tabela 11: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)	38
Tabela 12: Poimenovanje podjetnikov	39
Tabela 13: Povzetki odgovorov intervjuvancev o ponudbi poslovnega svetovanja	40
Tabela 14: Povzetki mnenj intervjuvancev o poslovnem svetovanju	41
Tabela 15: Povzetki odgovorov intervjuvancev o večji potrebi majhnih podjetij po poslovnem svetovanju.....	41
Tabela 16: Povzetki odgovorov intervjuvancev o razlogih neuporabe poslovnega svetovanja.....	42
Tabela 17: Povzetki odgovorov intervjuvancev o njihovih izkušnjah s poslovnim svetovanjem.....	42
Tabela 18: Povzetki odgovorov intervjuvancev o mnenju, ali je poslovno svetovanje primerno za podjetja v težavah ali tudi za dobro stroječa podjetja	42
Tabela 19: Povzetek odgovora intervjuvanca o sprožiteljih uporabe poslovnega svetovanja.....	43
Tabela 20: Povzetki odgovorov intervjuvancev o dejanskih in morebitnih koristih poslovnega svetovanja	43
Tabela 24: Povzetek odgovora intrvjuvanca o nelagodju ob odhodu svetovalca iz podjetja.....	43
Tabela 21: Povzetek odgovora intervjuvanca o dejavnikih uspešnega rezultata svetovanja.....	44
Tabela 22: Povzetek odgovora intervjuvanca o mnenju, ali je bolje vzeti kredit ali poslovno svetovanje	44
Tabela 23: Povzetki odgovorov intervjuvancev o prisotnih težavah med procesom svetovanja.....	44
Tabela 25: Povezava 1. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami.....	49
Tabela 26: Povezava 2. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami.....	50

Tabela 27: Povezava 3. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami	51
Tabela 28: Povezava 4. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami	51
Tabela 29: Povezava 5. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami	52
Tabela 30: Povezava 6. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami	53
Tabela 31: Povezava 7. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami.....	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Model reševanja problema	16
Slika 2: Prikaz področij raziskovanja	40
Slika 3: Razlogi neuporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih	46
Slika 4: Koncept svetovanja v mikro in majhnih podjetjih	48

UVOD

V zadnjih letih so mikro in majhna podjetja v raziskovanju deležna velike pozornosti, ki je v veliki meri usmerjena predvsem v njihov prispevek k gospodarstvu in celotni družbi, izpostavljajo se njihove prednosti in slabosti, značilnosti in še bi lahko naštevala. Toda z vidika uporabe poslovnega svetovanja, so omenjena podjetja deležna malo manj akademske in raziskovalne pozornosti.

Majhna podjetja so le pomanjšana različica velikih organizacij, seveda s svojimi značilnimi karakteristikami in omejitvami. Bolton Committee (v Storey, 2016, str. 9) opredeljuje ekonomske kriterije za mikro in majhna podjetja, v katere sodijo slednja merila: majhen tržni delež, podjetje upravljano na osebni ravni lastnika in ne skozi formalizirano strukturo upravljanja, ter neodvisnost lastnikov podjetij. Posledice takšnega upravljanja imajo velikokrat učinek na otežen razvoj in rast podjetja, ter na neizkoriščenost vseh virov v podjetju.

Veliko mikro in majhnih podjetnikov se pogostokrat sooča z novimi težavami, izzivi, ovirami, dejavniki tveganja in nemalokrat imajo pri tem pomanjkljivo znanje in premalo izkušenj. Poslovno svetovanje jim predstavlja način zmanjševanja naštetih ovir, saj z njegovo pomočjo podjetniki lažje obvladujejo nastajajoče ovire in zmanjšujejo poslovna tveganja. Bistvo pri tem je, da se priučijo novih veščin in znanja, kar ima posledice v dolgoročni učinkovitosti podjetja (Stawasz & Ropega, 2014).

Slovenija je glede obstoja mikro in majhnih podjetij gospodarsko precej močna, saj je bilo v letu 2015 zabeleženo kar 182.454 mikro in 7.081 majhnih družb (podatki se nanšajo na velikost podjetja, število zaposlenih). Glede na ustvarjen prihodek je bil njihov delež sicer manjši kot pri srednjih in velikih podjetjih, kar je razumljivo, saj imajo velika podjetja prednost ekonomije obsega in večji pretok kapitala. Mikro in majhne družbe so skupaj v letu 2015 ustvarile 38.762.021 evrov (v nadaljevanju €) prihodkov (mikro 19.705.134 €, majhna 19.056.887 €), medtem ko so srednje in velike družbe skupaj ustvarile 56.536.739 € prihodkov (Statistični urad Republike Slovenije, 2017).

Zaradi procentualno velikega deleža mikro in majhnih podjetij in vrednosti, ki jo prispevajo k družbi in gospodarstvu, je relevantno spodbujati omenjeni sektor s pomočjo svetovanja. Težavo pri tem predstavljajo lastniki podjetij, saj poslovnega svetovanja, zaradi različnih razlogov, ne vidijo kot način pomoči. **Problematika**, na katero se v nalogi osredotočam, je tako usmerjena v lastnike mikro in majhnih podjetij, saj menim da veliko izmed njih ne ve kakšne koristi jim lahko prinese svetovanje in niso seznanjeni o njegovi široki ponudbi. Majhna podjetja pogostokrat pesti težava, kot je pomanjkanje specializiranega kadra, posledice se odražajo v težjem dosegu razvoja in rasti podjetja. Posledično se zaradi pomanjkljivega znanja podjetniki nepravilno soočajo s problemi. Velika podjetja imajo medtem že v sami organizaciji strokovnjake za posamična področja in tako ob nastalih

problemih lažje pridejo do rešitev in dosežejo rast podjetja. Svetovanje omogoča izbranemu sektorju zapolniti to manjkajočo luknjo, vendar kot sem že omenila, težava nastopi pri lastnikih podjetij.

Namen naloge je prispevati k ozaveščenosti pomena in povpraševanja po svetovanju pri mikro in majhnih podjetjih. S pomočjo strokovne literature in člankov, predvsem tujih avtorjev, želim poudariti kaj je bistvo poslovnega svetovanja, izpostaviti mišljenje podjetnikov, razloge neuporabe, proces svetovanja, ter prikazati pomen sprememb. Prikazala bom doprinos vrednosti svetovanja podjetnikom, v smislu znanja, primernih metodah za reševanje, strateškemu razmišljanju, rasti podjetja, izogibu kreditov in objektivnosti. Pri vsem tem so pomembne spremembe, namreč teh, brez pravilne izvedbe ni mogoče doseči, saj se vzorci napak ponavljajo v prihodnjost, kar lahko pripelje do nazadovanja ali poslabšanja položaja podjetja. Z nalogo želim prispevati k spremembi razmišljanja podjetnikov, da razširijo svoj pogled in vidijo svetovanje kot način pomoči, ter neizogibno storitev za njihova podjetja.

Namen naloge bom izpopolnila z nazornimi podatki podjetnikov, navedenimi v empirični raziskavi. Postavila sem si glavno raziskovalno vprašanje: **So koristi svetovanja večje od slabosti, ki jih vidijo podjetniki?** V vprašanje je vključenih več področij, in sicer sta ključna dva: proces svetovanja, skozi katerega bom prikazala koristi, ter dejavniki oziroma razlogi neuporabe, ki prikazujejo slabosti, ki jih vidijo podjetniki. Prikazala bom celotni potek svetovanja (dejavniki uporabe, težave med procesom svetovanja, dejavniki uspešnega svetovanja, ter koristi) in izpostavila najpogostejše zaviralne dejavnike svetovanja pri podjetnikih. Skladno z namenom naloge in glavnega raziskovalnega vprašanja sem si postavila 7 podvprašanj:

1. Kakšen pomen ima svetovanje za podjetja?
2. Kakšne težave so prisotne med procesom svetovanja in kaj je svetovalcem najtežje doseči pri podjetnikih?
3. Kateri so dejavniki uspešnega rezultata svetovanja?
4. Kakšne koristi prinaša svetovanje podjetjem?
5. Kateri dejavniki povečajo verjetnost uporabe svetovanja in kaj so glavni razlogi uporabe?
6. Kateri so najpogostejši zaviralni dejavniki uporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih?
7. Imajo manjša podjetja večjo potrebo po svetovanju kot velika?

V vzorec sem zavzela podjetje, ki že ima izkušnje s svetovanjem in tri podjetja, ki še nimajo tovrstne izkušnje, to so: Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Ključavničarstvo Zupančič Jože, s.p., ter Anonimno podjetje X s.p. (podjetnik ne želi biti javno imenovan).

Nalogo sem zasnovala na štirih **ciljih**, ki jih bom dosegla s pomočjo teoretičnega dela in raziskave, v kateri se bom pri vsakemu cilju sklicevala na določeno podjetje:

1. Cilj: Prikazati koncept svetovanja in prisotne težave
2. Cilj: Prikazati koristi svetovanja za mikro in majhna podjetja
3. Cilj: Raziskati kaj podjetniki vedo o poslovnem svetovanju
4. Cilj: Prikazati dejavnike, ki ovirajo uporabo svetovanja

V prvem poglavju predstavljam začetke in namen svetovanja, ter navajam definicije poslovnega svetovanja različnih avtorjev. Prikazana so področja delovanja, in sicer osebno trenerstvo (angl. *coaching*) in strokovno področje oziroma analitični del, kjer izpostavljam pet fazni svetovalni proces. Veliko pozornosti posvečam fazi implementacije, ki vključuje spremembe pri podjetnikih in ravno tako navajam, kaj je cilj sprememb. V sklopu sprememb sem prikazala tudi pomen organizacijske kulture pri mikro in majhnih podjetjih, saj predstavlja pomemben delež uspešne transformacije. Prav tako, v prvem delu, navajam osnovne elemente svetovalne pogodbe brez katere ni mogoče izvršiti svetovanja. Drugo poglavje je osrednji del naloge, tukaj namreč prikazujem svetovanje mikro in majhnim podjetjem. Obravnavam njihove značilnosti, osredotočene predvsem na lastnosti, ki so relevantne za svetovanje in v povezavi z dejavniki neuporabe in uporabe svetovanja. Kot glavni razlog uporabe svetovanja izpostavljam definiran ali nedefiniran problem in prikazujem modele, ki omogočajo svetovalcem pomoč pri njegovi razrešitvi. Pomemben del v drugem poglavju predstavljajo ovire, ki zavirajo mikro in majhna podjetja pri uporabi svetovanja, in sicer so to finance in vloga podjetnikov oziroma lastnikov. Koristi svetovanja navajam v smislu finančne pomoči, kot je izogib kreditom in povečanje notranjega financiranja, ter pri podjetnikih izpostavljam pridobljene koristi na strokovnem in osebnostnem področju. Obravnavam tudi težave med procesom svetovanja (usmerjene v podjetnika in svetovalca), orodja za zmanjševanje nastalih težav, ter navajam dejavnike uspešnega svetovanja. Zasnova tretjega poglavja je usmerjena v lastnosti, ki jih svetovalec potrebuje za opravljanje dela, ter prikazujem pomembnost in neizogibnost etike pri poklicu svetovanja.

Empirični del demonstrira mnenja in razloge neuporabe svetovanja, ter sočasno prikazuje celostni koncept svetovanja pri izbranemu podjetniku. Podatke sem pridobila s pomočjo primarnih virov, z izvedbo delno strukturiranih intervjujev, jih prikazala v besedni in grafični obliki, ter na koncu primerjala lastne ugotovitve s teoretičnimi navedbami.

Metodologija naloge večinoma temelji na deskriptivnem pristopu, saj v veliki meri opisujem pojme, dejstva in ugotovitve tujih raziskovalcev na temo poslovnega svetovanja v mikro in majhnih podjetjih. Ravno tako, primerjam ugotovitve in dejstva ostalih raziskovalcev s svojim mnenjem in s pridobljenimi primarnimi podatki, navedenimi v empiričem delu (komparativna metoda). S pomočjo kompilativne metode sem povzemala stališča, sklepe in opisovanja drugih avtorjev, ki se ukvarjajo s tematiko svetovanja, spremembami,

organizacijsko kulturo, asimetrijo informacij, ter z ostalimi področji, ki sem jih raziskovala v nalogi. Vse tri metode, deskriptivna, komparativni in kompilativna, so mi bile v pomoč pri oblikovanju povzetkov, samostojnih trditev ter interpretacije sklepa. Naloga je kombinacija teoretičnega-empiričnega raziskovanja.

1 POSLOVNO SVETOVANJE

1.1 Začetki svetovanja in namen uporabe

Kratka predstavitev začetka svetovanja je v pomoč pri razumevanju samega koncepta omenjene panoge. Je iztočnica za nadaljno delo in demonstrira poslanstvo svetovanja, od začetka obstoja in vse do današnjega časa.

Zasluge za uveljavitev svetovanja v poslovnem svetu pripadajo Fredericku W. Taylorju, Franku in Lillianu Gilbrethu, Henryu L. Ganttumu in Harringtonu Emersonu. Delovali so zlasti na področju proizvodnje in bili prepoznavni kot strokovnjaki učinkovitosti, ki so omogočali izboljšave podjetij in posledično prispevali k dvigu gospodarstva. Zaslužni so za dvig produktivnosti delavcev v proizvodnji in omogočili so racionalizacijo organizacijskega dela ter redukcijo stroškov (Kubr, 2002).

Svetovanje je na trgu hitro dobivalo nove razsežnosti in vzrok temu so bili drugačni problemi podjetij, ki so zahtevali spremembe v načinu poslovanja. Poleg racionalizacije proizvodnih procesov se je poslovno svetovanje po prizadevanju Mary Parker in Eltona Maye razširilo tudi na človeške in finančne vire. Leta 1914 je Edwin Booz v Čikagu ustanovil prvo svetovalno podjetje, imenovano Business Research Service. Kmalu po uveljavitvi svetovalne dejavnosti na ameriškem trgu, se je ta v letih 1920 in 1930 začela krepiti tudi v evropskih državah, kot so Velika Britanija, Francija, Nemčija, ter v ostalih industrijsko razvitih državah (Kubr, 2002).

Povpraševanje po svetovalni panogi se je povečalo po koncu druge svetovne vojne. Takratna podjetja so imela velike težnje po tehnoloških spremembah in razmere celotnega gospodarstva so klicale po nastanku razvoja nove ekonomije, internacionalizaciji svetovne industrije, trgovin in poslovanja. Tržne potrebe so bile tiste, ki so omogočile razširitev in večjo uporabo svetovanja, ter so ponudile raznoliko ponudbo, boljše tehnične procese in zagotovile internacionalizacijo svetovanja (Kubr, 2002).

Poslovno svetovanje je eno izmed prvih primerkov zunanjega izvajanja pomoči za podjetja (angl. *outsourcing*). Dodana vrednost svetovanja se v podjetjih izraža v zagotavljanju strokovnih oseb z raznolikimi izkušnjami, ki so zmožne izpostaviti nepristransko zunanjo perspektivo o problemih in izzivih podjetnika (Srinivasan, 2014).

Uporaba svetovanja pri majhnih podjetjih je doživela fenomen med letoma 1980 in 1990 in poudarja pomen relacijske izmenjave med svetovalcem in podjetnikom, ter jima omogoča prenos znanja in izkušenj. Težavo uporabe svetovanja predstavljajo lastniki omenjenih podjetij, ki vidijo svetovanje kot kompleksno in negotovo ponudbo (Bennett & Smith, 2004).

Beseda svetovanje in njena izvedba formulira dva koncepta: svetovanje (angl. *counselling*) in nasvet (angl. *advising*). Razlika med njima je v načinu izvedbe, saj svetovanje pomeni proces, kjer svetovalec na podlagi opravljene analize poda objektivni pogled na podjetje in predlaga možne predloge in ukrepe za reševanje problema ali izboljšanje poslovanja. Podajanje nasveta pa vključuje informiranje podjetnika o metodah, ki so za njegov stil poslovanja najprimernejše (XLIN Startup Services CIC, 2011).

Razlika med zgoraj opisanimi konceptoma je v prenosu znanja in nadzoru nad problemom in rešitvijo. Pri svetovanju podjetnik sam pride do rešitve in prevzame nadzor in pri tem ni odvisen od svetovalca, kot je v primeru nasveta (Bond, 2015).

Tabela 1: Definicije avtorjev o poslovnem svetovanju

Avtorji	Definicije
Argyris in Schoon (1996)	Poslovno svetovanje je proces, skozi katerega organizacija, s pomočjo svetovalca pridobi novo znanje. Skladno s tem, avtorja poimenujeta svetovalca kot agenta sprememb.
Lindon (1995)	Svetovanje ima vlogo pomoči, kjer svetovalec pomaga podjetniku, da razume problem in prevzame odgovornost reševanja problema.
Lippitt in Lippitt (1986)	Svetovalec mora izpolnjevati številne vloge, da lahko presodi, ali so njegove kompetence primerne za klientove razmere.
McKinley in Scherer (2000)	Definirata svetovalca kot agenta organizacijskih sprememb.
Schein (1988)	Svetovanje razdeli na tri vrste: strokovnjak, zdravnik-bolnik in svetovalni proces, pri čemer se osredotoča na zadnjega. Svetovalni proces je v resnici veliko več kot določanje diagnoze in rešitve s pomočjo strokovnega znanja, saj vključuje vrsto različnih dejavnosti, katerih cilj je pomagati klientu zaznati in razumeti težave z namenom, da bi jih lahko v prihodnje rešil sam.
Steele (1975)	Svetovanje je izobraževalni proces, kjer je bistveno učenje.
Walker in Massey (1999)	Pri svetovanju gre za prenos sposobnosti in izmenjavanje znanja med svetovalcem in klientom.

Povzeto in prirejeno po N. K. Kakabadse, E. Louchart, & A. Kakabadse, Consultant's role: a qualitative inquiry from the consultant's perspective, 2006, str. 421, tabela 1.

Iz tabele je razvidno, da imajo različni avtorji različne poglede na dejavnost svetovanja in združljivo s tem različno definirajo delo svetovalca, kar je prikazano v zgornji tabeli.

Pri svetovanju vso odgovornost nad končnim rezultatom nosi podjetnik, on je lastnik problema in rešitve. Svetovalec mu je samo v pomoč pri doseganju željenega končnega stanja in lastništvo si delita le v sklopu izvedbe, kjer morata za uspešni rezultat medsebojno sodelovati in skupaj določati korake, ki vodijo k uspehu (Ramsdem & Bennett, 2005).

Iz navedenega je razvidno, da je namen svetovanja uvedba sprememb in odmik od napačnega načina poslovanja. Je proces, v katerem se klient (v nadaljevanju podjetnik) skozi različne stopnje nauči, kako se pravilno sprejemajo odločitve, ter pridobi nov način razmišljanja in obnašanja (Murdock & Krycak, 2010).

1.2 Področja delovanja svetovanja

Svetovanje deluje na različnih področjih od analize podjetja, uvedbe sprememb, ter vse do psihološke domene, ki zavzema predvsem osebnostno rast in razvoj kompetenc podjetnika. Za poslednjo domeno se v splošnem uporablja izraz **osebno trenerstvo oziroma osebno voditeljstvo** (angl. *coaching*), kjer svetovalec prenese na podjetnika potrebno znanje za upravljanje in delovanje podjetja. Prenos znanja ne pomeni samo znanje in razumevanje dejstev realnega stanja podjetja, ampak pomeni tudi razumevanje pristopov, metod in potrebnih zmogljivosti za učinkovito nadaljno uporabo pridobljenih veščin (Kubr, 2002).

Osebno trenerstvo oziroma voditeljstvo je premišljen proces, ki spodbuja individualno rast podjetnika in ustvarja okolje v katerem podjetnik doseže spremembe v obnašanju in hkrati krepi svoje sposobnosti za uresničitev kratkoročnih ali dolgoročnih ciljev. International Coaching Federation (ICF) omenjeno področje opredeljuje kot sodelovanje svetovalca in podjetnika, z namenom da svetovalec v podjetniku spodbudi razmišljanje, ki vodi k povečanju njegovega osebnega in strokovnega potenciala. V poslovnem svetu zavzema osebno trenerstvo oziroma voditeljstvo dve področji: individualno in organizacijsko uspešnost. V nalogi se bom osredotočala na individualno, in sicer na podjetnike, saj so pri mikro in majhnih podjetjih prav slednji odgovorni za uspešnost ali neuspešnost celotnega podjetja (Mihiotis & Argirou, 2016).

V teoriji in praksi obstaja več vrst izvedb osebnega trenerstva. Za mojo ciljno skupino je najprimernejše **izvršilno trenerstvo**, ki poteka od vrha navzdol oziroma z drugimi besedami, med podjetnikom in svetovalcem potekajo redna srečanja, usmerjena v doseg pozitivnih sprememb v poslovanje. Srečanja vključujejo več ravni učenja: podpirajo podjetnika pri razvijanju dolgoročnih sposobnosti in novega načina razmišljanja, omogočajo pomoč pri razvijanju dolgoročnih samoučnih navad in miselnosti podjetnika ter poskrbijo, da podjetnik pridobljeno znanje ohrani tudi tedaj, ko svetovalec zapusti podjetje (Mihiotis & Argirou, 2016).

Lastniki mikro in majhnih podjetij so vsakodnevno deležni različnih zunanjih in notranjih pritiskov, zato je z vidika učinkovitega soočanja z omenjenimi tegobami pomembno, da z osebnim trenerstvom oziroma voditeljstvom pridobijo osebno podporo. To je mogoče doseči zgolj s sodelovanjem svetovalca in podjetnika ter s strukturiranim pogovorom, usmerjenim v povečanje zavednosti podjetnika o njegovi pomembni vlogi pri dosegu poslovnega uspeha. Podjetniki morajo razumeti pomembnost njihovih funkcij v podjetju, saj lahko le tako okrepijo svojo vlogo, v smeri merljivega in trajnostnega uspeha (Stout-Rostron, 2014).

S pomočjo osebne podpore podjetniki lažje dosežejo samozavest, izboljšajo sposobnosti poslušanja in se naučijo prevzemati odgovornost na sebe. Svetovalec jim razkriva notranji svet in jim skuša razložiti nezavedne misli, skozi občutke in podobe (Kakabadse et al., 2006).

Naslednja pomembna dejavnost, ki jo pokriva svetovanje, je **analitični del** izvedbe, in je namenjen predvsem podjetnikom, ki se srečujejo s poslabšano učinkovitostjo poslovanja. Izvor slabega poslovanja lahko izhaja iz različnih področij v podjetju, pri čemer podjetniki velikokrat niso dovolj vešči pri iskanju vzrokov težav. Naloga svetovalca je, da jim nudi pomoč pri analiziranju problemov in redefiniranju strategij podjetja, optimizira človeške in tehnološke vire, ter jim je v pomoč pri odkrivanju nastalih težav (Nitescu, 2015).

V izvedbi svetovanja, analitičnega dela, je vredno omeniti svetovalni proces, saj omogoča svetovalcu pomoč pri vodenju podjetnika skozi različne faze in ga na koncu pripelje do rešitve. Mikro in majhna podjetja zahtevajo določene posebnosti pri izvedbi svetovalnega procesa in pomembno je, da svetovalec ponudi način izvedbe, ki je združljiv z zmožnostmi in lastnostmi podjetnika. Vključiti mora naslednje faze: vstop, diagnoza (ovrednotenje, priporočila), načrtovanje akcije, uresničevanje in dokončanje (Glas, 2002).

Glavna akterja pri svetovanju mikro in majhnim podjetjem sta podjetnik in svetovalec, zato prva faza, **vstop**, prikazuje najpomembnejši element. Gre za razvoj sodelovanja med podjetnikom in svetovalcem, ki nastane z interakcijo prvega stika. S prvim stikom se ustvari okolje za sodelovanje in omogoča svetovalcu splošen pogled na problem in na celotno situacijo podjetja. Ravno tako se v fazi vstopa oblikujejo in jasno določijo obojestranski pogoji sodelovanja in pričakovanja glede svetovanja. Dogovor med njima mora temeljiti na spoštovanju obojestranskih želja in pogledov, neposrednosti in razumevanju empatije (Shankar Balu, 2014).

Druga faza zavzema predvsem analitični del svetovanja, saj gre za izvedbo **analize in diagnoze**. Svetovalec skupaj s podjetnikom ovrednoti stanje podjetja in pridobi poglobljen pogled na motnje, ki ovirajo poslovanje. Na podlagi skupaj ugotovljenih vzrokov problemov, svetovalec opredeli diagnozo in vzporedno poda priporočila možnih strategij rešitev (Glas, 2002).

Za uspešno realizacijo reševanja odkritih težav in motenj sledi tretja faza, **načrtovanje akcije**. V tej fazi je nujno potrebno, da se na podlagi predhodno postavljene diagnoze natančno opredeli izvedba načrta poteka izvajanja rešitve. Končni cilji rešitve morajo biti jasno opredeljeni, saj imajo le tako motivacijski, izobraževalni in ocenjevalni učinek na podjetnika. Podjetniki so bolj motivirani, če imajo postavljene konkretne cilje, saj jim omogočajo razvoj novih sposobnosti in oceno lastnega napredka (Shankar Balu, 2014).

Izvedba načrta rešitve oziroma **implementacija** je četrta faza v svetovalnem procesu, v kateri svetovalec vodi podjetnika skozi predhodno opredeljen načrt in mu omogoča pomoč pri uresničevanju in uveljavljanju novih ciljev v tekoče okoliščine. Omenjena faza je zahtevna za oba, predvsem pa za podjetnika, saj mora za uveljavljanje sprememb v poslovanje pridobiti potrebno znanje (Glas, 2002).

V zadnji fazi, **dokončanje**, so vpeljane potrebne spremembe in izvedba načrta rešitve je končana. Glavna udeleženca naredita še pregled dosedanjega dela (doseg cilja, spremembe), ovrednotita učinke svetovanja in naredita analizo nad celotnim delom. Podjetnik je postavljen pred pomembno nalogo, saj mora pridobljeno znanje uporabiti v praksi, brez pomoči svetovalca (Glas, 2002).

Zelo pomemben je prvi vtis, saj si takrat vsak posameznik, z opazovanjem nasprotnikove telesne govorice in komunikacije, oblikuje svoje mnenje. Pri fazi vstopa je tehtno, da svetovalec pri podjetniku pusti dober prvi vtis, ker bo le tako doseženo sodelovanje in mu bo podjetnik lažje zaupal (Kos, 2007).

Po Scheinovem mnenju svetovalni proces ni samo nedirektni model za izvajanje svetovanja, ampak podjetnikom tudi olajšuje raziskovanje in razumevanje rešitve problema. Za uspešno razvozlanje problema v določeni situaciji je potrebno zavestno prizadevanje obeh udeležencev, tako svetovalca kot tudi podjetnika (Pellegrinelli, 2002).

Svetovalni proces nosi dodano vrednost tudi svetovalcem in jim omogoča smernice, olajša delo neizkušenih svetovalcev, ter jih vodi skozi proces opravljanja nalog. Omogoča jim izobraževalno in socialno funkcijo, ki se nanaša na komunikacijo med svetovalcem in podjetnikom. Analitični del, analiza problema in diagnoza, pa jim predstavljajo kognitivno funkcijo, s katero dobijo smernice in rdečo nit dela, ki se je morajo oklepati za uspešen končni rezultat (Visscher, 2006).

Področja, kot so iskanje vzrokov težav v podjetju in osebna podpora oziroma osebna rast, predstavljajo podjetnikom mikro in majhnih podjetij otežujoč dejavnik, kar se nemalokrat izraža v neuspehu podjetja in osebnem nezadovoljstvu s situacijo podjetja. Iz predstavljenega je razvidno, da je svetovanje skupek dveh komplementarnih področij, ki zapolnjujeta različne pomanjkljivosti lastnikov. S pomočjo osebnega trenerstva podjetnik lažje razume situacijo v kateri se nahaja in se lažje sooči z nenehnimi spremembami v

kompleksnem okolju. Z analitičnem delom svetovanja pa pridobi strokovne kompetence, ki so potrebne za razreševanje problemov (Mihiotis & Argirou, 2016).

Zgoščeno povedano, glavna razlika med analitičnem delom svetovanja in osebnem trenerstvom je v tem, da je slednje področje del svetovanja in vključuje bolj razlagalne oziroma interpretativne elemente, je bolj čustven in relacijski pristop in ne vsebuje toliko analitičnega pristopa, ki se ukvarja z analizo podjetja in reševanjem vsestranskih vprašanj (Kakabadse et al., 2006).

1.3 Pomen sprememb pri izvedbi svetovanja in njihov doseg

Ljudje na splošno nismo naklonjeni spremembam, zato ima tu svetovalec težko nalogo. Kajti, če želi doseči uspeh svetovanja, mora podjetnike pripeljati do točke sprejetja sprememb, namreč le spremembe posameznika lahko privedejo do sprememb v celotni organizaciji. Svetovalec, z znanjem osebnega trenerstva oziroma voditeljstva, preko podjetnika izboljšuje uspešnost celotne organizacije in ostalim udeležencem skozi razvojni proces nudi pomoč, da dosežejo željene zmogljivosti (Mihiotis & Argirou, 2016).

Podjetniki se lahko ob izvedbi sprememb soočajo z izgubo perspektive poslovanja, kar vpliva na zmanjšanje motivacije. Tu pa nastane problem, saj je prav motivacija tista, ki je ključna za uspeh in doseg novih ciljev. Svetovalec mora znati vrniti podjetniku namen poslovanja, vključno s spremembami in mu jasno prikazati, kako lahko majhne spremembe dopolnjujejo celotno sliko podjetja (Jones, 2017).

Nujno je, da lastniki mikro in majhnih podjetij vidijo spremembe kot način postavitve temeljev za trajni uspeh podjetja. Vendar jih pri tem ovira dejstvo, da morajo za doseg sprememb, spremeniti svoje vedenje in razmišljanje, kar pa v njih spodbudi skeptičnost in občutke soočanja s preteklimi slabimi izkušnjami. Svetovalec mora na podjetnike prenesti znanje, kako pravilno sprejemati in izvajati spremembe, da bodo te pozitivno vplivale na željen rezultat (Basu, 2017).

Izvor tegob, ki težijo poslovanje mikro in majhnih podjetij, nemalokrat izhajajo prav iz lastnikov, saj le-ti neznajo doseči uspešnosti podjetja in se ne zavedajo svojega prispevka k stanju podjetja. Doprinos te pomanjkljivosti jim omogoča svetovalec s tem, ko doseže tri cilje, ki zajemajo spremembe (McLachlin, 2000, str. 142):

- izboljšati uspešnost podjetnika,
- izboljšati sposobnosti podjetnika,
- spremeniti organizacijsko kulturo.

Izboljšanje uspešnosti podjetnika se izraža v različnih oblikah, od izboljšav pri stroških in dobičku, sistemu podjetja, kakovosti upravljanja osebja, organizacijske učinkovitosti, pa vse

do celotne splošne učinkovitosti podjetja. Svetovalec mora vedno izbrati takšen pristop, ki strmi h koristi podjetnika, v nasprotnem primeru mora delo zavrniti (McLachlin, 2000).

Izpolnitev drugega cilja vključuje področje osebnega trenerstva oziroma voditeljstva, kjer je težnja svetovalca, da izboljša fleksibilnost in odzivnost podjetnika ter prilagodi njegovo vedenje na spremembe. Ravno tako mu razširi znanje o organizacijski uspešnosti, izboljša učenje, razumevanje in mu omogoči razvoj sposobnosti, da reši probleme neodvisno. Uspeh sprememb je dosežen, če zna podjetnik pridobljeno znanje uporabiti samostojno (McLachlin, 2000).

Vse omenjene spremembe, izboljšana uspešnost in sposobnost podjetnika so nesmiselne, če ob tem niso prisotne spremembe na celotni organizacijski kulturi. Spremembe mora prvo dojeti lastnik, da jih lahko potem prenese še na ostale zaposlene v organizaciji. Pomembno pri tem je, da svetovalec pri uvajanju sprememb v organizacijski kulturi upošteva značilnosti kulture, ki se nanašajo na vse udeležence v organizaciji. Slediti mora načelom, da je rast in razvoj zaposlenih prav tako pomemben element uspeha, kot je rast dobička, vsi v podjetju morajo biti informirani s potrebnimi informacijami, zaposleni morajo imeti občutek pripradnosti k podjetju, morebitne konflikte med zaposlenimi se rešuje odkrito in javno. Le s takšnim načinom bo doseženo željeno stanje podjetja in le tako se podjetje ne bo znašlo na starih poteh (McLachlin, 2000).

Organizacijska kultura v mikro in majhnih podjetjih določa »pravila igre«, ki so potrebna za poslovno odločanje in zajemajo nenapisana pravila, prepričanja in navade zaposlenih. Ključni element v organizaciji je posameznik, ki soustvarja uspeh ali neuspeh podjetja. Lahko bi rekli, da kultura na nek način narekuje način poslovanja in pomaga pri izboljšanju poslovnih procesov, vendar je doseči spremembe na tem področju zahtevna naloga, saj temelji na zgodovini in tradiciji podjetja (Hofferberth & Urich, 2012).

Organizacijo podjetja sestavljajo posamezniki z različnimi funkcijami med katerimi potekajo soodvisna dela, usmerjena na dobrobit celotnega podjetja. V mikro in majhnih podjetjih ima slednja močan vpliv na celotno podjetje, saj je število zaposlenih majhno, kar omogoča visoko stopnjo predvidljivosti in tako lahko vsak posameznik pričakuje in pozna reakcijo drugega na določeno situacijo (March, 2013).

V mikro in majhnih podjetjih vlada harmonija, fleksibilost in odnosi so velikokrat soodvisni in neformalni. Takšna značilnost organizacijske kulture lahko povzroči, da se med lastnikom in zaposlenimi razvije odnos nenehnega pogajanja, kar pa lahko koristi svetovalcu pri vpeljavi sprememb ali pa ima nasprotni učinek (Atkinson, 2008).

Svetovalec lahko izvede potrebne spremembe šele potem, ko razume organizacijsko kulturo podjetja, kulturno znanje in družbene procese, ki delujejo v okviru organizacije na dnevni ravni. Kulturo podjetja spoznava preko socialnih interakcij in pogajanj med člani podjetja,

ki v organizaciji oblikujejo svoja stališča, vrednote in razvijejo svojevrstno vedenje. Šele nato lahko izbere primerno tehniko svetovanja in izvede spremembe skladne z organizacijsko kulturo podjetja (Stout-Rostron, 2013).

Vzpostavljena komunikacija z vsemi sodelujočimi, razumevanje in zaupanje, so dejavniki, ki omogočajo svetovalcu spoznati pravo sliko kulture. Zaprtost in nezainteresiranost zaposlenih do pogovora s svetovalcem ovira svetovalčevo spoznavanje kulture in posledično otežuje delo. Njegova dolžnost je, da s pomočjo preudarnih in koristnih vprašanj vključi zaposlene v proces sprememb ter jim predstavi dejstvo, kako oni prispevajo h koristnosti podjetja. S takšnim načinom pokaže splošno zanimanje za njih in njihovo delo, kjer ne gre samo za proces opazovanja, ampak gre za poseg v njih in vključitev v sodelovanje (Warner Burke & Noumair, 2015).

Lastniki mikro in majhnih podjetij morajo priti do točke, ko jim spremembe predstavljajo dodano vrednost, kajti šele potem bodo tudi ostali udeleženci dojeli njihove prednosti. Zaposleni morajo dognati bistvo sprememb in jasno razumeti svojo vlogo pri njihovi vpeljavi, ter razumeti kakšno vrednost jim doprinesejo (Jeston & Neils, 2014).

Podjetniki lahko uvajajo spremembe na dva načina: transakcijski oziroma postopno vpeljene spremembe, ki temeljijo na nenehnem odzivanju podjetja na spremembe v okolju, bistvo pri tem je doseči izboljšave v podjetju. Drugi način odziva in vpeljave sprememb pa so transformacijske oziroma radikalne spremembe, kjer gre za enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe in pomenijo temeljito preobrazbo organizacije, s končnim rezultatom sprememb v organizaciji (Bukovec, 2017).

Transakcijski način vpeljevanja sprememb je poznan večini podjetnikom, saj na splošno poznajo problem in vedo, kaj je potrebno storiti za njegovo reševanje (potrebne rešitve, spremembe so vpeljene postopoma). V določenih primerih pa podjetniki nevedo, kaj je problem in v tej paradigmi je naloga svetovalca, da z njim vzpostavi transformacijski proces. Z omenjenim procesom se vpeljujejo potrebne spremembe v organizacijo, ki temeljijo na pričakovnih rezultatih. Svetovalcu mora biti do potankosti poznana poslovna strategija podjetja, oceniti mora zmogljivost organizacije in aktivno vključiti celotno podjetje v proces sprememb, ki so skladne z organizacijsko kulturo (Opredelitev transformacije, 2017).

Organizacijske spremembe so kot transformacijski pojav, kjer so pomembni merljivi rezultati. Uspeh organizacijskih sprememb je odvisen od različnih dejavnikov, tako zunanjih kot notranjih, vendar najpomembnejši so dobri poslovni rezultati in izboljšana organizacijska uspešnost (Ben-Gal & Tzafirir, 2011).

1.4 Svetovalna pogodba

Jasno opredeljena svetovalna pogodba je garancija, v primeru kršitve predhodnega dogovora katere koli strani in predstavlja predpogoj za dober začetek sodelovanja podjetnika in svetovalca. Z njo se opredelijo vsi pogoji in podrobnosti projekta, ter prikazuje vodilo za uresničitev dogovora med udeležencema. Podjetja najamejo svetovalce iz različnih razlogov, zato je tudi sestava posamične pogodbe edinstvena, vendar kljub temu so nekateri elementi ključni: **identifikacija** (imena oseb, ki sodelujejo v projektu, imena podjetij, kontaktne informacije in uradni datum podpisa pogodbe), **pričakovanja** (zelo podrobno opredeljen potek dela in jasno definirani končni rezultat), **časovni roki in glavni mejniki** (opredeljen začetni in končni datum dela, svetovalec mora zagotoviti da je delo opravljeno v dodeljenem času, na željo stranke se postavi tudi mejnike med delom), **nastali stroški** (opredeli se vse predvidene stroške, ki bodo nastali tekom svetovanja in jasno se opredeli tudi lastnika plačitelja), **plačilni pogoji** (poleg jasno opredeljenega zneska plačila storitve, mora biti opredeljen tudi rok plačila in način: tedensko, mesečno, ob koncu projekta, vnaprejšnje plačilo ali ob zaključku svetovanja) in **odpoved odgovornosti in rezervacije** (če se katera koli stranka odpove dogovorjenih pogojev, se opredeli postopek ravnanja kršitve in se določijo določbe za morebitne napake ali pomanjkljivosti, ki so nastale pri svetovanju) (Wickford, 2017).

Cena svetovanja je lahko postavljena glede na celotni projekt ali na urno postavko, ki je v praksi bolj uporabljena in upošteva kakovost in obseg projekta oziroma naloge. Svetovalec vnaprej pripravi poročilo, v katerem navede pričakovano število ur, realizacijo ciljev in vsebino svetovalnega dela. Zelo pomembno pri tem je tudi vmesno sodelovanje, saj je težko vnaprej opredeliti natančno število ur. Prav tako je potrebno na podlagi mesečnih poročil spremljati dosežene cilje. Urna postavka predstavlja temelj za oblikovanje cen poslovnega sodelovanja, vendar obstajajo tudi druge oblike plačila, kot sem že zgoraj omenila, npr. plačilo za daljše obdobje kot so projekti (s pogodbo se opredeli vrednost celotnega projekta, plačilo se razdeli na trajanje projekta, zahtevnost, mesečne ure so lahko določene okvirno in plačilo je razdeljeno na povprečne mesečne zneske), plačila glede na uspešnost svetovanja, kjer se kakovost svetovalca meri s pomočjo merljivih kriterijev (Jezersek Turnes, 2009):

- povečati (dobiček, rast, vrednost, učinkovitost itd.),
- zmanjšati (stroške, pritožbe, čas, poslovna tveganja, konflikte itd.),
- izboljšati (produktivnost, procese, kakovost storitev, ugled itd.),
- ustvariti (stretegijo, procese, sisteme, poslovanje, izdelke, blagovno znamko itd.).

Zadnji način plačila svetovalca se obračunava glede na zadovoljstvo stranke, ki ga merijo s pomočjo vprašalnika o zadovoljstvu podjetnika glede doseženih finančnih rezultatov, njihovega zadovoljstva s procesom usposabljanja, sodelovanja in podobno (Jezersek Turnes, 2009).

2 SVETOVANJE MIKRO IN MAJHNIM PODJETJEM

Mikro in majhna podjetja ponazarjajo pomemben dejavnik gospodarske rasti in razvoja. Čeprav so po številu zaposlenih majhna, izraža njihova številčnost pomemben delež svetovnega gospodarstva. Prednost pred velikimi podjetji jim predstavlja predvsem njihova fleksibilnost, inovativnost, nižji fiksni stroški in seštevek teh dejavnikov jim omogoča zadovoljevanje potreb nišnega trga, ki je za velika podjetja zaradi njihove togosti nevabljev. Dodano vrednost mikro in majhnim podjetjem, prinašajo tudi poglobljeni osebni odnosi med sodelavci, strankami in poslovnimi partnerji, ki jim da občutek povezanosti (Kreuzer, 2013).

Poleg omenjenih prednosti se mikro in majhna podjetja spopadajo tudi s slabostmi, kot je pomanjkanje specializiranih delavcev v podjetju, finančna omejitev, inovacije jim predstavljajo finančni riziko, nezmožnost dosege ekonomije obsega, slabša rast podjetja, zaradi omejitev pri pridobivanju zunanjega kapitala, ter pomanjkanje kompetenc lastnikov pri obvladovanju kompleksnosti organizacije (Rebernik, 2011).

Zakon o gospodarskih družbah (Ur.l. RS, št. 65/2009 - UPB, 33/2011 ; v nadaljevanju ZGD-1) v 55. členu navaja komponente, ki razvrščajo podjetja na mikro, majhne, srednje in velike družbe, pri čemer bom izpostavila mikro in majhna podjetja. Ločilni determinatorji so trije: povprečno število delavcev v poslovnem letu, čisti prihodek od prodaje in vrednost aktive. V spodnji tabeli so prikazana merila, ki veljajo za določitev mikro in majhnega podjetja (veljati morata dva od treh pravil).

Tabela 2: Kategorije mikro in majhne družbe

	Število zaposlenih	Čisti prihodek od prodaje *	Vrednost aktive *
Mikro družba	$x < 10$	$x < 700.000$	$x < 350.000$
Majhna družba	$10 < x < 50$	$x < 8.000.000$	$x < 4.000.000$

Legenda: * števila pri čistih prihodkih od prodaje in vrednost aktive so navedena v evrih na leto (€/leto)

Povzeto in prirejeno po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1), 55. člen.

Razlika med mikro in majhnim podjetjem se nanaša tudi na uporabo svetovanja, saj je slednja manjša v mikro podjetjih, namreč pri njihovih lastnikih je manjša verjetnost, da pridobijo informacije, kot je finančno upravljanje in raziskava trga, od zunanjih virov (Lussier & Sonfield, 2015).

Svetovanje lahko pomembno vpliva na rast in uspešnost mikro in majhnih podjetij. Tega dejstva se morajo zavedati njihovi lastniki, saj imajo zaradi majhnosti, ožji obseg notranjega

znanja kot velika podjetja. Lahko rečem, da so v večji potrebi za pridobitev zunanjega svetovalca, vendar imajo tudi več odpora, da to storijo (Bennett & Smith, 2004).

Razlog manjše uporabe svetovanja pri omenjenih podjetjih lahko razložim tudi na podlagi razvojne faze podjetja. V zgodnji fazi poslovanja ali celo v predzačetni se veliko podjetnikov sooča z omejenimi in redkimi viri, kar zmanjša potencial uporabe svetovalca, saj so finančno šibki, lastniki časovno zelo omejeni in njihovo delo je razpršeno na vsa področja v podjetju. Svoboda pri upravljanju se poveča s sorazmerno rastjo sredstev in velikosti podjetja, kar omogoča večjo verjetnost najema svetovalca. Podjetniki se ob povečanju podjetja začnejo srečevati tudi z novimi izzivi, ki od njih zahtevajo več strokovnega znanja. Nastalo motnjo lahko zapolnijo z zunanjim svetovalcem in se tako lotijo reševanja izzivov celovito, s priučenim potrebnim znanjem (Klyver, 2008).

Starost podjetnika igra tudi pomembno vlogo pri uporabi svetovanja, saj imajo starejši podjetniki več »kilometrine«, posledično več izkušenj, poznajo svoje prednosti in slabosti, ter se zavedajo svojih zmožnosti. Z rastjo podjetja se poveča njihova zavednost o pomanjkljivih sposobnostih, kar vpliva na povečano uporabo svetovanja in lahko tudi bolje ocenijo, kako uporabiti svetovalca (Klyver, 2008).

Verjetnost, da majhna podjetja najamejo svetovalca je večja v podjetjih, kjer imajo razvito razvojno strategijo in ima lastnik višjo stopnjo izobrazbe. Znanje lastnika in strategija sta v vzajemnem razmerju, saj brez ustreznega znanja podjetnik ne mora oblikovati strategije (Stawasz & Ropęga, 2014).

Svetovanje je namenjeno podjetjem v težavah in tudi podjetjem, ki niso v težavah in si želijo doseči določen cilj, rast ali izboljšati poslovanje, kar zahteva dolgoročno delo na zastavljenih ciljeh (Wentworth Jones Associates, 2017).

Majhna podjetja so unikatna in zahtevajo svoj način pristopa in razumevanja, tega se morajo svetovalci zavedati in upoštevati naslednje: proces svetovanja morajo prilagoditi zmožnostim podjetja, upoštevati njihov obseg resursov, podjetnikove zmožnosti in znanje, ter motivacijo in pripravljenostjo podjetnika, da vnese spremembe v podjetje (Glas, 2002).

2.1 Zakaj svetovanje podjetjem?

Zasnova svetovanja temelji na razpletanju definiranih ali nedefiniranih problemov v organizacijah. Podjetnikom predstavljajo problemi budnico, da se zavedo svojih nepravilnosti v poslovanju in z mojega vidika so nekaj dobrega za podjetja, saj njihovo reševanje pomeni iskanje vzrokov, ki so botrovali nastanku problema. S svetovanjem se je moč izogniti ponavljajočemu se vzorcu napak in takšen način soočanja s težavami, nosi doprinos v dolgoročni uspešnosti poslovanja in pridobitvi novih kompetenc lastnikov.

Kaj pa je pravzaprav problem? Van Gundy (1988) navaja problem kot vsako situacijo, kjer obstaja vrzel med trenutno in željeno situacijo (Hicks, 2004, str. 8).

Nolan (1989) opredeljuje reševanje problema kot spretnost iskanja poti, ki posameznika popelje iz trenutnega stanja v željeno stanje (Hicks, 2004, str. 8).

Po Dunckerju (1945) problem nastane, ko ima posameznik nek cilj, ampak pri tem ne ve, kako ga doseči. Znajde se v situaciji nezmožnosti povzpenjanja do željenega položaja z ukrepi in izhod iz nevedne situacije mu omogoča razmišljanje. Ta ga vodi do oblikovanja in načrtovanja ukrepov, ki so posredniki med obstoječim in željenim stanjem (Robertson, 2017, str. 2).

Obstajata dve vrsti problema, slabo definiran in dobro definiran problem. Za slednjega velja, da so cilji, rešitve in ovire jasno določene, na primer kako izračunati ceno produkta. Medtem ko gre pri slabo definiranem problemu za pomanjkanje jasne poti za reševanje in izvori težav niso znani (Pretz, Naples, & Sternberg, 2003).

Podjetniki želijo priti do pravih odgovorov, vendar ne vedo, kako, in to v njih spodbudi tri občutke: strah, neprijetnost in željo izginotja problema. Ne zavedajo se, da reševanje problemov zahteva procesni pristop, ki terja določen čas. V nasprotnem primeru ima takojšne reševanje negativne posledice v nadaljnjem polovanju. Rešitev, ki je poiskana takoj, je pogosta napaka pri omenjenih podjetnikih, kar se tudi izraža v njihovi neprimernosti reševanja problemov (Hicks, 2017).

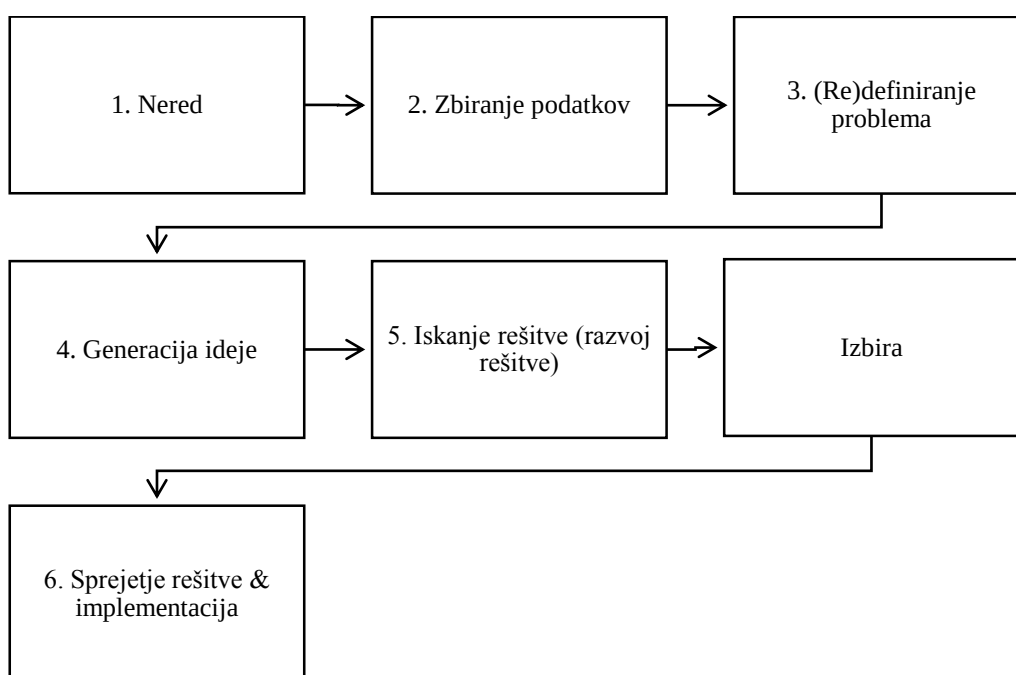
Ko podjetniki nimajo primerne znanja za reševanje problemov, je za njih optimalno, da uporabijo strokovno osebo, kot je zunanji poslovni svetovalec. Predpogoj uspešnega procesa reševanja težav je divergentno razmišljanje podjetnikov, ki vodi v konvergentno razmišljanje s svetovalcem in pomeni reševanje problema. Proces reševanja vključuje naslednje aktivnosti (Hicks, 2004, str. 37–38):

1. **Nered:** podjetnik se zave, da stanje ni takšno kot si ga je zamislil in se sooča z občutki nelagodja in dvoma. Za učinkovito reševanje se mora poglobiti v nastalo situacijo in opustiti občutke ogroženosti, zaskrbljenosti in miselnosti o njegovih neustreznih kompetencah.
2. **Zbiranje podatkov:** lahko razdelimo v dve skupini, v objektivne (kdo, kaj, kje, zakaj, kakšna je situacija) in subjektivne (mnjenja, odnos, občutki in prepričanja) podatke. Da lahko svetovalec postavi ustrezno diagnozo in rešitev, mora poleg objektivnih in subjektivnih podatkov, pridobiti tudi podatke o morebitnih omejitvah podjetja, kot so finance, zakoni, čas itd.
3. **Opredelitev problema:** predstavlja glavni del modela in ga lahko poimenujemo tudi kot »redefiniranje problema«. Podjetnik mora biti ob postavitvi svetovalčevega objektivnega pogleda na problem pozoren na samo definicijo problema, saj obstajajo različni pogledi

na situacijo. Nujno je, da si vzame čas za razmislek o načinu opisanega problema in vidi stanje iz različnih zornih kotov.

- 4. Ustvarjanje oziroma generiranje idej:** vsaka ideja ni relevantna za reševanje problema, zato morata v tej fazi podjetnik in svetovalec dobro premisliti, katere ideje so tiste, ki vodijo k uspešnemu rezultatu. Bistvo v postopku selektiranja idej je, da z nobene strani ni prisotno obsojanje in kritiziranje.
- 5. Presojanje rešitve:** gre predvsem za ugotavljanje, ocenjevanje in razvijanje najbolj obetavnih idej. Pri presojanju o primernosti rešitve ne gre samo za selekcijo najboljše ideje po kriterijih objektivnosti, ampak se pri tem upošteva tudi skladnost z delovanjem celotnega podjetja. Gre za zapleten proces odločanja o sprejemljivih rešitvah za nastalo situacijo, ter upoštevanje posledic vpeljanih rešitev, s pretehtanimi prednostmi in slabostmi.
- 6. Sprejetje rešitve:** svetovalec analizira problem in predlaga možne in željene spremembe, ki lahko rešijo nastalo situacijo, vendar sta sprejetje predlagane rešitve in izvedba v rokah podjetnika.

Slika 1: Model reševanja problema



Povzeto in prirejeno po M. J. Hicks, Problem Solving and Decision Making: Hard, Soft and Creative Approaches (2th ed.), 2004, str. 37, slika 2.1.

V mikro in majhnih podjetjih sta kultura organizacije in politika podjetja velikokrat odsev lastnika in nosita velik delež odgovornosti za nastali nered oziroma problem. Politika ima močan vpliv na različna področja in predstavlja morebitno omejitev pri sprejetju rešitve in zbiranju podatkov (Hicks, 2004).

Lastniki mikro in majhnih podjetij se v poslovanju prej kot slej znajdejo v zavedanju nedosege željenega cilja oziroma situacije. Ob tem jih spremlja občutek negotovosti in nevednosti, kateri so tisti dejavniki, ki so povzročili nepričakovano stanje podjetja (Hicks, 1991).

Podjetniki zaznajo problem, ko nastopi situacija, ki odstopa od načrtovanih ciljev, stanje ni takšno kot so si ga zamislili in pri tem ne poznajo izhoda in poti kako doseči željeno stanje. Z zavedanjem tega se predpostavlja, da priznajo lastništvo problema in tudi v primeru svetovanja ostajajo lastniki problema oni. Reševanje nastale situacije pomeni proces in narediti vidne podrobnosti, pomeni analizirati stanje, določiti problem in osvoboditi dvom (Hicks, 1991).

V skladu z različnimi potrebami podjetij, obstajajo tudi v teoriji in praksi različni modeli, ki omogočajo reševanje potreb v organizacijah. Kadar podjetniki vedo kaj je problem, ga diagnosticirajo sami, vidijo pomanjkanje določenega znanja v organizaciji, so seznanjeni z informacijami, ki so potrebne za rešitev problema, vendar pri tem nimajo znanja oziroma ne poznajo načina kako doseči rešitev, govorim o **strokovnem modelu** (angl. *expert model*) svetovanja. Podjetnikom zavednost o problemu predstavlja pomoč pri izbiri primerne svetovalca in lahko lažje poiščejo način dosege rešitve. Naloga svetovalca je, da prinese pomanjkljivo strokovno znanje in poda predloge, kako poiskati »zdravilo« za diagnozo. Skladno z vsem naštetim velja za predstavljeni model naslednje: diagnoza podjetja mora biti določena s strani podjetnika, skozi dobro komunikacijo jasno opredeljene potrebe podjetnika, eksplicitno opredeljene sposobnosti svetovalca, dobro predvidevanje svetovalca o posledicah rešitve in svetovalec mora razpolagati z objektivnim znanjem, ki koristijo podjetniku (Williams & Rattray, 2004).

Naslednji model, ki ga bom izpostavila je za podjetnike, ki se zavedajo, da imajo v podjetju zaviralni dejavnik poslovanja, vendar ga pri tem ne znajo sami identificirati, **model zdravnik-bolnik** (angl. *doctor-patient model*). Svetovalec je pri iskanju vzrokov težav, v večji meri prepusčen samemu sebi, zato je pomembna vzpostavljena komunikacija s podjetnikom, saj lahko ta skozi pogovor nevede poda relevantne informacije za razrešitev situacije. Odnos podjetnika do opredeljene diagnoze predstavlja tudi pomembno vlogo pri reševanju težav. Kajti, če se podjetnik obnaša pasivno, potem je delo svetovalca in diagnoza irelevantna za podjetje. Vprašanje, ki se poraja pri tem modelu, je, ali so podjetniki sposobni izvesti opredeljene spremembe in rešitve oz., ali niso? (Williams & Rattray, 2004)

Razlika med strokovnim in zdravnik-bolnik modelu je v stopnji podjetnikovega nadzora in želji pridobitve določenih rešitev. Pri strokovnem modelu podjetniki najamejo svetovalca, ker ima ta strokovne kompetence in informacije, ki lahko rešijo problem; odločitev ali sprejmejo informacije ali ne je v njihovih rokah. Podjetniki se pri modelu zdravnik-bolnik s tem, ko nevedo kaj je problem v organizaciji, odrečejo določeni stopnji suverenosti in

nadzora. S tem dobi svetovalec neformalno pooblastilo, da opravi diagnozo podjetja in izvede implementacijo (Schein, 1978).

Zadnji model pomoči je **svetovalni proces** in se razlikuje od zgoraj opisanih v smislu procesa učenja podjetnikov, namreč svetovalec jih vodi skozi pet fazni cikel (točka 1.2) in jim pomaga razumeti bistvo svetovanja. S pomočjo svetovalca podjetniki sami pridejo do točke prepoznanja in diagnosticiranja problema, saj prednostni položaj pripada podjetnikom in ne svetovalcu. Model je izvedljiv, ko so zapolnjene določene lastnosti (Williams & Rattray, 2004, str. 183–184):

- lastništvo problema mora biti v rokah podjetnika,
- podjetnik se mora bolj zavedati ključnih značilnosti njegove organizacije kot svetovalec,
- svetovalec nudi pomoč podjetniku in ga nauči kako diagnosticirati problem,
- diagnoza in ukrepanje sta v komplementarnem razmerju, ki v praksi ne moreta biti ločeni.

Svetovalni proces prinaša vrednost podjetnikom v povečanju zavednosti sprememb in jim pomaga zmanjšati verjetnost bodočih težav. Prezem odgovornosti na podjetnika zahteva visoko stopnjo zaupanja med podjetnikom in svetovalcem, zato mora svetovalec prikazati strokovno znanje pri nudenju pomoči in imeti vzpostavljeno dobro komunikacijo s podjetnikom (Williams & Rattray, 2004).

Svetovalci lahko izvajajo svetovalni proces na podlagi treh modelov: standardni, spreminjajoči in model, ki temelji na preteklih izkušnjah svetovalca. Standardni način izvedbe vključuje standardizirane splošne metode, ki jih svetovalci uporabljajo pri vseh svojih projektih. Pri spreminjajočem modelu delo prilagodijo posamični situaciji in izberejo načine dela, ki so skladni s potrebami podjetja in željami podjetnikov. Model preteklih izkušenj pa temelji na eksplicitni uporabi splošnih elementov iz preteklih primerov, kot so modeli in rešitve, katere prenesejo v novo situacijo. Modeli se med seboj ne izključujejo in svetovalci morajo izvedbo svetovalnega procesa vedno prilagoditi posamični situaciji v podjetju (Visscher, 2006).

Spodnja tabela prikazuje podatke uporabe standardnega modela, spreminjajočega in modela, ki temelji na preteklih izkušnjah. Kot je razvidno iz tabele, svetovalci v največji meri uporabljajo spreminjajoči način izvrševanja svetovalnega procesa, kar je tudi razumljivo, saj se podjetja in problemi med njimi zelo razlikujejo. Seveda so osnovni elementi: vstop, analiza in diagnoza, načrtovanje akcije, implementacija in dokončanje, prisotni v vsakem modelu, vendar bistvo spreminjajočega načina izvedbe je v tem, da svetovalec vsako fazo prilagodi potrebam podjetja. Osnova svetovalnega procesa ostaja ista, razlikujejo se le načini in pristopi izvedb. Standardni in izkušeni model sta v praksi prisotna v podobnem razmerju.

Tabela 3: Modeli izvajanja svetovalnega procesa

Pogostost uporabe	Zelo veliko (v %)	Veliko (v %)	Do neke mere (v %)	Komaj (v %)	Sploh ne (v %)
Standardni način modela	12	30	23	25	10
Spreminjajoči način modela	45	40	10	3	2
Izkušeni model	12	27	19	26	16

Povzeto in prirejeno po K. Visscher, Capturing the competence of management consulting work, 2006, str. 252, slika 1.

2.2 Najpogostejši razlogi uporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih

Problemi so definitivno glavni razlog uporabe svetovanja. Neglede, ali bodo to poznani ali nepoznani, je njihov učinek mogoče občutiti na različnih področjih v podjetju in pomenijo odstopanje od željenega poslovanja. Razlogi uporabe svetovanja, ki jih bom navedla zavzemajo mikro in majhna podjetja. V vseh navedbah je problem glavni indentifikator uporabe svetovanja.

Peter Boolkah, ki se že vrsto let ukvarja s svetovanjem, je izpostavil glavno težavo s katero se soočajo podjetniki mikro in majhnih podjetij in to je pomanjkanje strokovnega znanja. Podjetniki do neke točke poslujejo dobro, potem pa pridejo do »ravnine« na kateri obtičijo in nevedo kako naprej. Ozadje vzroka pomanjkanja strokovnih sposobnosti je v njihovi multifunkcionalnosti, saj zaradi prezaposlenosti ne uporabljajo nobenega zunanjega učenja, kot so seminarji ali tečaji. Tu nastopi naloga svetovalca, da jim ponudi pomoč pri izobraževanju in predajanju relevantnih informacij za uspešno vodenje podjetja. Boolkah je v letih svojega delovanja videl že veliko podjetij, ki so propadla, vendar razlog ni bila slabost podjetja, ampak podjetniki, ki niso imeli potrebnega znanja, podpore in izobraževanja za preživetje strukturiranega poslovanja (Bell, 2014).

Po izkušnjah svetovalke Ceje Mayre, so glavni razlogi uporabe svetovanja trije: poiskati problem (podjetje ima določene problematične simptome, kot so upad prodaje, zmanjšanje denarnega toka, problemi notranjega upravljanja itd.), ustvariti rešitev (v podjetju je obstoj pomanjkanja določenega znanja za doseg internih ciljev) in optimizirati poslovanje (podjetja so v hitri rasti in določene prostopke ter procese je potrebno prilagoditi, vendar ne vedo kako) (Ceja, 2017).

Blunsdon (2002) trdi, da je glavni vzrok povpraševanja po svetovanju dejstvo, da se podjetniki zavedajo, da imajo nek problem v podjetju, vendar ne vedo, kaj točno je tisto, kar

vodi do občutka negotovosti in nevednosti podjetnika. Meni, da svetovalna dejavnost obstaja zaradi stalnih organizacijskih in managerskih problemov, ki ustvarjajo negotovo vzdušje v podjetju in izvajajo pritisk na lastnike, da se ti obnašajo racionalno in inovativno. Za zmanjšanje negotovosti znotraj organizacije je po Sturdyju (1997) glavna vloga svetovalca, da v podjetnikih vzbudi pomirjajoč občutek nadzora (Kakabadse et al., 2006).

Majhna podjetja se največkrat obrnejo na svetovalce, ko se jim poveča število zaposlenih, saj takrat nastopi potreba po organizaciji in podjetniki nimajo več vpogleda v vse podrobnosti poslovanja. Večino takšnih podjetnikov nima razvite strategije in prav tako ne razmišljajo o viziji podjetja (Kaučič, 2002).

Zaradi majhnosti so izbrana podjetja velikokrat upravljana na osebni ravni lastnikov, kar je tudi razumljivo, saj je z maloštevilčnimi zaposlenimi (do 20), podjetje lahko vodeno na takšen način. Ob povečanju zaposlenih postane upravljanje bolj komplicirano in zahteva formalizirano vodenje. To pa lahko podjetnikom mikro in majhnih podjetij predstavlja velik izziv, saj niso podkovani na tem področju (Storey, 2016).

2.3 Ovire svetovanja v mikro in majhnih podjetjih

2.3.1 Finančna omejitev

Poslovanje mikro in majhnih podjetij je zelo dinamično in heterogeno, zato morajo imeti podjetniki razvite različne kompetence, da so kos vsem področjem v podjetju in na trgu. Poleg že omenjenih omejitev s katerimi se srečujejo, bom izpostavila najpogostejšo oviro, in sicer finance. Potrjeno je, da imajo mikro in majhna podjetja slabši dostop do zunanjega financiranja, kot je bančno poslovanje, zato je za njih še posebej pomembno, da z danimi sredstvi poslujejo racionalno in produktivno (Daskalakis, Jarvis, & Schizas, 2013).

Za ocenjevanje finančne omejenosti sta potrebni dve merili: velikost in starost podjetja. Majhna podjetja so v večini mlajša podjetja, kar se izraža v manjšem premoženju in soočanju z likvidnostnimi omejitvami za investicije. To pa lahko pripelje do negativnega izkaza poslovnega izida (izgube), ki ni nenadni dogodek, ampak je rezultat nakopičenega večletnega slabega poslovanja in lastnikovega neznanja (Trefalt & Jagrič, 2014).

Mikro in majhna podjetja so kreditno bolj omejena kot velika, namreč pri najemu kredita bankirji gledajo zgodovino poslovanja, sposobnost odplačila in seveda mora imeti kredit zavarovanje, kar pa povzroča težavo majhnim podjetjem, saj nimajo dovolj velikega premoženja za garancijo kredita (Organization for Economic Co-operation and Development, 2017).

Kljub temu, da se veliko podjetnikov sooča s pomanjkanjem finančnih virov, so ti še vedno mnenja, da je najem kredita njihova najboljša izbira. Težav ne odkrivajo z iskanjem vzrokov,

ampak raje iščejo rešitve na »prvo žogo«. Krediti se začnejo nalagati, kar ima posledice v nezmožnosti odplačevanja starih dolgov, ne ve se kako bo podjetje poslovalo čez dve leti in podjetnik se znajde na točki brez izhoda. Sooča se s stresom in dekoncentracijo na ostalih področjih v podjetju, saj vso energijo in sredstva usmerja v kredite. Contreras-Sweed, soustanoviteljica bank za pomoč majhnim podjetjem, je za mednarodni časopis »The Wall Street Journal« razkrila informacije o ne-vednosti kreditojemalcev (podjetnikov), in sicer ob vprašanju, ki jim ga je postavila: »zakaj potrebujejo kredit?« ni dobila jasnega odgovora. Veliko izmed njih misli, da bo kredit rešil težave, vendar vzroka ne poznajo (Kassar, 2014).

Odplačevanje kredita za majhna podjetja pomeni plačevanje višjih obrestnih mer in lahko padejo v dolžniško past. Znajdejo se v liniji odplačevanja kreditov enega za drugim in tako opustijo uresničevanje dolgoročne strategije (če jo imajo) in večji del ustvarjenih sredstev namenijo k odplačevanju kreditov (Steven-Jennings, 2015).

Poleg uporabe kreditov, se nekateri podjetniki v finančnih težavah obrnejo tudi na profesionalne računovodje, bankirje ali na odvetnike za poslovne nasvete. Njihova izbira je po eni strani razumljiva, saj ne raziskujejo vzroki in vzrokov povzročiteljev nastalega stanja, zato vidijo profesionalce kot edino orodje za njihove težave. Sicer je res, da se je takšen pristop v zadnjih letih zmanjšal in vse več narašča zanimanje za svetovalce, vendar ta delež je še vedno relativno majhen pri mikro in majhnih podjetjih (Kaučič, 2002).

Nekaterim podjetnikom so prikazane pomoči finančno nedostopne, saj se v poslovanju soočajo s premajhnim denarnim tokom. Raje uporabljajo cenovno dostopne vire pomoči, ki zavzemajo različne kanale za dostop znanja: zasebni stiki, internet, mediji in nasveti poslovnih partnerjev (Stawasz & Ropega, 2014).

2.3.2 Vloga lastnika podjetja

Drugi dejavnik, ki ga izpostavljam kot zaviralni faktor svetovanja, so lastniki mikro in majhnih podjetij. Uspeh podjetja je v zelo veliki meri odvisen od karakteristike in mišljenja lastnika, kar se odraža v strategiji in uspešnosti celotnega podjetja. Lastnosti podjetnikov so tiste, ki predstavljajo najpomembnejši vir za uvedbo novosti v podjetje in lahko ob primerni izvedbi vodijo k uspešnosti in dolgoročni rasti podjetja (Blackburn, Hart, & Wainwright, 2013).

Majhnost podjetja okrepi vlogo lastnikov, saj je njihov neposredni vpliv mogoče občutiti na celotni organizaciji. Lastniki morajo biti sposobni izbrati strategijo, ki je skladna z razmerami na trgu in s podjetjem. Oviro pri uresnitvi jim povzroča pomanjkljivo znanje, kar ima posledice v počasni ali slabi rasti podjetja. Svetovalci jim omogoča pomoč pri soočanju z nestabilnostjo in zmanjša občutljivost podjetja na spreminjajoče okoliščine (Stawasz & Ropega, 2014).

Pri svetovanju majhnim podjetjem gre predvsem za izpolnjevanje potreb lastnikov, ki sami niso sposobni rešiti težav. Veliko izmed njih je skeptičnih, glede stopnje učinkovitosti svetovalca, kar je mogoče razložiti z nesposobnostjo podjetnikov pravilnega ovrednotenja svetovanja, saj je med svetovalcem in podjetnikom prisotna asimetrija znanja (Klyver, 2008).

Mišljenje lastnikov in njihove lastnosti predstavljajo veliko oviro za svetovanje. Pogostokrat so mnjenja, da so svetovalci predragi, imajo premalo strokovnega znanja in pomanjkljiv pogled v specifično situacijo podjetja. Lastniki nimajo sposobnosti, da bi delovali kot partner v procesu svetovanja, primanjkuje jim zmožnosti strateškega pogleda in se osredotočajo na manj pomembne probleme. Oba, svetovalec in podjetnik, morata verjeti v ujemanje svetovalčeve profesionalnosti s potrebami podjetja, brez kakršnega dvoma. Dvom nastane, kadar nastopijo problemi s komunikacijo, skeptičnost glede znanja, razlik v viziji in kulturi, ter različni pogledi. Lastnike pri uporabi svetovanja ovirajo tudi spremembe, kajti v njih zbudijo stres in neobvladanje nove situacije (Christensen & Klyver, 2006).

Lastniki majhnih podjetij se raje učijo skozi prakso in se izogibajo teoretičnemu znanju, saj so jim izkušnje najdragocenejša oblika pridobivanja znanja. Po trditvah Dexterja in Behana (1999) izhaja omenjeni problem iz majhnosti podjetja, ki sta ga opredelila kot »čustveno gospodarsko enoto«, kjer so lastniki motivirani z besedo »naredi« in ne z besedo »upravljati«, ki vključuje tudi teorijo, kot je svetovanje (Dyer & Ross, 2007).

Nekateri avtorji trdijo, da lastniki majhnih podjetij zelo cenijo, morda celo precenjujejo svojo neodvisnost in dojemajo sprejemanje pomoči kot simbol odvisnosti. Prav tako precenjujejo svoje sposobnosti in imajo strah, da bi svetovalec nenamerno botroval k razkritju občutljivih informacij konkurenci. Stališča nekaterih podjetnikov o svetovalcih se nanašajo tudi na ne ponujanje praktičnih pristopov, nerazumevanje sveta malega podjetništva, ter ponujanje tehnik in metod, ki se zelo razlikujejo od dnevne realnosti majhnih podjetij. Svetovalec mora znati preoblikovati sebe in svoje znanje v obliko, da je ta združljiva z majhnim podjetjem (Dyer & Ross, 2007).

Lastniki imajo strah pred uvedbo novosti in neznanjem nove situacije. Mnjenja so, da bi sprememba poslovanja ovirala njihovo delovanje in bi bila implementacija pretežka za njih. Takšno razmišljanje je napačno, saj če vedno delaš tako kot si do sedaj, potem vedno dobiš enako nazaj (Pettit, 2005).

Svetovalec mora biti za učinkovito izvedbo analize seznanjen z vsemi podatki, ki se nanašajo na poslovanje podjetja. Potrebni podatki lahko vsebujejo tudi informacije, ki so za podjetnika občutljive narave in vključujejo osebna vprašanja. Strah podjetnikov, da bodo morali razkriti določene informacije, jih prav tako odvrača od sodelovanja s svetovalci (Klyver, 2008).

2.4 Koristi svetovanja

2.4.1 Vir rešitve pred krediti in doseg rasti podjetja

Mikro in majhna podjetja so zaradi svojih posebnosti, ki jih lahko definiramo kot omejitve (nekateri) bolj izpostavljena zunanjim in notranjim finančnim omejitvam, kot so velika podjetja. Večji pomen bom izpostavila notranjim finančnim omejitvam, saj so posledica podjetnikovega poslovanja in jih lahko ob primernem znanju, podjetnik spremeni v notranji vir financiranja. Vendar na žalost se veliko podjetnikov ne zaveda takšnega načina financiranja ali pa neznajo izkoristiti njihovih prednosti; posledice se izražajo v kreditnem poslovanju (Marisol d.o.o., 2017).

Lastniki so seznanjeni s tem, da so omejeni pri dosegu zunanjega financiranja, zato je nujno, da iščejo vire tudi na drugačen način in prav svetovalci jim ponujajo opcijo indirektnega financiranja, saj jih naučijo pravilnega načina upravljanja podjetja, ter jih skozi rezultate pripeljejo do zavedanja pomena notranjega financiranja. Zadržani dobiček podjetja je osnovni vir notranjega financiranja in ta se v majhnih podjetjih velikokrat izplačuje lastnikom. Podjetja, ki uporabljajo takšen način težje dosežejo rast, saj bi morala v primeru dosega dobička (čistega), pridobljeni kapital reinvestirati v podjetje. Podjetja, ki imajo v organizacijah osebe z znanjem o upravljanju s finančnimi dotoki, lažje dosežejo rast podjetja (Arbuckle, 2017).

Rahaman (2011) dokazuje, da notranji viri financiranja pomembno vplivajo na rast mikro in majhnih podjetij, vendar se ta vpliv zmanjša z uporabo zunanjega financiranja, kot so krediti. To pravilo velja samo za majhna podjetja, saj se rast pri velikih podjetjih ob uporabi zunanjega financiranja ne zmanjša (Trefalt & Jagrič, 2014).

Svetovanje je mogoče razumeti kot naložbo podjetja, ki se povrne v obliki povečanega dobička in rasti podjetja, ter predstavlja alternativo pred kreditnim poslovanjem (Widerstedt, 2015).

Pridobitev sredstev, kot so krediti, najem profesionalnih bankirjev, računovodij ne bo imelo učinka na povečano rast. Potreben je nekdo, ki ve, kako upravljati s finančnimi viri in prav svetovalci so tisti, ki omogočijo podjetnikom, da se razvijejo v osebe, ki vedo kako pravilno upravljati s finančnimi viri (Bruhn, Karlan, & Schoar, 2013).

2.4.2 Novo znanje lastnika in osebnostni razvoj na profesionalnem nivoju

Podjetniki mikro in majhnih podjetij imajo v splošnem manjšo formalno izobrazbeno stopnjo in kritika se nanaša tudi na njihovo premajhno poudarjanje pomena odnosa med uspešnim poslovanjem in usposabljanjem za upravljanje podjetja. Posledice so vidne v manjši rasti, namreč velja, da ima izobražen in usposobljen podjetnik večjo verjetnost, da

doseže rast podjetja in konkurenčno prednost v gospodarstvu. Dokazano je tudi, da lastniki majhnih podjetij neradi sodelujejo v formalnih izobraževanjih, ter so v podjetju hkrati lastniki in managerji. V povprečju sledijo bolj kratkoročni strateški viziji in ne dolgoročni, ki bi jim omogočila usmeritev poslovanja, razlog so krediti. Svetovanje omogoča zaposlitev vseh naštetih dejavnikov in podjetnikom ponuja pomoč, da zapolnijo pomanjkljivosti na enem mestu (Walker, Redmond, Webster, & Le Clus, 2007).

Poleg izobraževalne funkcije in novega znanja, prinaša svetovanje podjetnikom tudi vrednost na področju upravljanja s človeškimi viri. Z rastjo podjetja se poveča število zaposlenih in upravljanje postane kompleksnejše. Podjetniki, zaradi nižje stopnje izobrazbe in ne uporabe izobraževanj, v taki situaciji nimajo primerne znanja za celovito upravljanje. Svetovalec jim omogoča aktivno razvijanje vodstvenih in človeških sposobnosti, ki so v skladu z večjo organizacijo podjetja (Walker et al., 2007).

2.5 Težave, ki nastopijo pri svetovanju

V poslovnem svetu so vedno prisotne **asimetrije informacij**, neke jih je več, neke manj, vendar so. Glavna akterja pri svetovanju izbrane skupine podjetij sta lastnik in svetovalec, kjer je lahko prisoten obojestranski problem asimetrije informacij. Določeni podatki so za podjetnike lahko zelo občutljivi in jih zaradi osebnih ali drugih razlogov nočejo razkriti. Asimetrija informacij je lahko prisotna tudi s strani svetovalca, in sicer svetovalec že na začetku svetovanja ne prizna oziroma ne razkrije svojih zmožnosti, znanja in lastnih ugotovitev, da ni kos nalogi, vendar delo vseeno sprejme. Prav tako se lahko med njima razvije odnos **principal (podjetnik) – agent (svetovalec)**. Za odnos principal-agent velja aksiom agentovega prikrivanja o namenih, ukrepih ali njegovih značilnostih. Posledice takšnega obnašanja lahko privedejo do hold-up problema in moralnega hazarda (po sklenitvi pogodbe). Svetovalec lahko prikriva svoj namen tudi z vidika kratkoročnega sodelovanja s podjetnikom, saj je nanj vezan le za določeno obdobje ali za čas projekta (Bronnenmayer, Wirtz, & Gottel, 2016).

Zaradi asimetrije informacij in različnih ciljev med svetovalcem in podjetnikom, se lahko pri svetovalcu izoblikuje oportunistično vedenje, v katerem je podjetnik deležen agencijskih stroškov. Za zmanjševanje omenjene težave mora podjetnik razviti mehanizme, ki vključujejo ukrepe kot so divergentni pristopi nadzora svetovalca, plačilo za uspešnost, uskladitev ciljev itd. (Mohe & Seidl, 2011).

V odnosu med svetovalcem in podjetnikom se razvije več vlog, omenila bom vlogo teorije. Schein (1988) opredeljuje vlogo, svetovalec-podjetnik, kot razmerje v analogiji odnosa zdravnika in pacienta, med katerima obstajajo številne različne vloge, ki so posledica posamičnih področjih delovanja, sposobnosti in moči položajev. Prav tako težavo povzročajo različna pričakovanja in različna razumevanja, kaj je potrebno narediti za določeno nalogo oziroma dosego cilja. To lahko privede do konfliktov med njima, zato

morata za uspešen končni rezultat razpravljati o možnostih ujemanja za razvoj trdnega odnosa (Mohe & Seidl, 2011).

Težava, ki lahko nastopi pri svetovanju se nanaša tudi na podano konstruktivno kritiko s strani svetovalca. Pri mikro in majhnih podjetjih je delovanje podjetja slika podjetnika, zato si lahko kritiko interpretirajo kot osebno žaljitev njihovega dela in jo ne dojemajo kot nekaj objektivnega (Hom, 2013).

Orodja za zmanjševanje agencijskih stroškov in asimetrije informacij. Glede na odpor lastnikov mikro in majhnih podjetij na uporabo zunanjih svetovalcev, je potrebno razumeti, kako se podjetniki zavezujejo k izboru in nadzoru svetovalcev, ter katera so tista orodja, ki zmanjšujejo učinke asimetrije informacij. Trg svetovanja je neurejen, ne nadzorovan, saj ni posebnih formalnih omejitev za vstop in tudi ni posebnega nadzora za kakovost svetovalcev. Tako podjetniki nimajo formalne signalizacije, da je izbrani svetovalec primeren za njihove probleme. Hill, Neeley (1988) in Lapierre (1997) menijo, da je ugled svetovalca identifikacija za prepoznavanje kakovosti svetovanja. Clarck (1995) definira svetovanje, kot »upravljanje vtisov« za kar je potreben čas, sredstva in vzdrževanje. Asimetrijo informacij je mogoče premagati z zaupanjem, predhodnimi izkušnjami in priporočili (Bennett & Smith, 2004).

Svetovalcem ugled predstavlja prepoznavnost in lahko rečem, da je ugled tisti, ki jim omogoča pridobivanje novih strank in je zgrajen na večletnih izkušnjah, znanju, profesionalnosti, etiki in karakteristiki svetovalca. Zadovoljstvo podjetnikov je ključni element, ki omogoča njegovo dosego, zato je precej poglobitno, da svetovalec v prvi vrsti upošteva potrebe podjetnikov in se izogne standardiziranim tehnikam svetovanja. Vedno se mora poistovetiti z njimi, jih razumeti in oceniti njihove resnične potrebe, saj bo le tako dosegel ugled in ga še okrepil (McLachlin, 1999).

Eno izmed orodij za zmanjševanje asimetrije informacij in agencijskih stroškov, je torej izbira svetovalca na podlagi ugleda. Naknadni nadzor, v samem procesu svetovanja, lahko podjetniki izvajajo s pomočjo pravnih pogodb, honorarjev, nagrad, kazni itd. Ravno tako jim zaščito pred nezaželenimi posledicami omogoča svetovalna pogodba, ki sem jo omenila v poglavju 1.4 (Bennett & Smith, 2004).

Zaupanje je drugo pomembno orodje, ki zmanjšuje agencijske stroške in asimetrijo informacij. Vzpostavi se z dobro komunikacijo med podjetnikom in svetovalcem, kar pozitivno vpliva na reševanje problema, saj se med njima oblikuje čustvena zaveza. Dobra komunikacija, zaupanje in oblikovana čustvena vez, pozitivno vplivajo na uspešen rezultat svetovanja (Ben-Gal & Tzafrir, 2011).

Svetovanje bi lahko neformalno razdelili na pred, med in po svetovanje. V pred svetovalni fazi so med svetovalcem in podjetnikom prisotna nasprotja interesov, pogledov in asimetrije

informacij, ki jih morata za obojestranski uspeh razjasniti. To lahko naredita z zaupanjem in ustvarjanjem skupne vizije, skozi katero podjetnik z diskusijo, svetovalcu jasno opredeli pričakovanja in merljive cilje. Drugi pomembni dejavnik je že omenjeno zaupanje, ki v poslovnem svetu predstavlja grajenje diadnega odnosa med podjetnikom in svetovalcem. Posledice zaupanja se odražajo v zmanjšanju kompleksnosti človeških interakcij in ohranjanju obojestranske poštenosti. Tudi med izvajanjem svetovanja, morata biti ohranjena oba dejavnika in vključeno intenzivno sodelovanje vseh sodelujočih ob prisotnosti zaupanja. Vložek zaposlenih je bistvenega pomena za uspešen rezultat in s takšnim načinom pridobi svetovalec celotno sliko podjetja (Bronnenmayer et al., 2016).

2.6 Dejavniki uspešnega svetovanja

Na uspešno in neuspešno svetovanje vplivajo določeni dejavniki, ki jih bom izpostavila v nadaljevanju. Prvi pomemben dejavnik je vključevanje podjetnika v postopek sodelovanja svetovalnega procesa. McLachlin (1999) trdi, da če podjetnik ni aktivno vključen in pripravljen na potrebne spremembe, potem je verjetnost uspeha svetovanja majhna, saj njegov delež prispeva velik del odgovornosti h končnemu rezultatu. Zelo pomembno pri vključevanju podjetnika je, da se ta prvo od-nauči starega vedenja, saj se lahko le tako vključi v proces, ki od njega zahteva spremenjene vzorce delovanja. Ljudje neradi spreminjamo svoje navade, zato je lahko ta faza vključevanja kritična, če je raven komunikacije in zaupanja med svetovalcem in podjetnikom nizka (Kakabadse et al., 2006).

Drugi pomembni dejavnik je raven pričakovanja podjetnika o končnem rezultatu svetovanja, zatorej je zelo pomembno, da svetovalec že na začetnem srečanju oceni njegova pričakovanja. Ojasalo (2001) določa tri vrste pričakovanj: neizrazita oziroma mehka, implicitna in nerealna pričakovanja. **Neizrazita oziroma mehka pričakovanja** izražajo zamegljeno idejo o izidu svetovanja, saj podjetniki nimajo natančne predstave o tem, kaj naj bi bila sprememba. Znano je, da podjetniki velikokrat bolj vedo česar si ne želijo, kot tisto kar si želijo. Pri **implicitnih pričakovanjih** pa podjetniki zavestno mislijo, da se spremembe ne bodo uresničile in naloga svetovalca je, da v takšnih primerih izbere proaktiven pristop in vnaprej razmišlja o rezultatu in je korak pred podjetnikom. Podjetniki se morajo zavedati dejstva, da svetovalci niso čarovniki, ki odpravijo vse težave, zato lahko njihova **nerealna pričakovanja**, vodijo k neuspehu svetovanja (Kakabadse et al., 2006).

Predstava podjetnikov o svetovalcih je tudi dejavnik, ki ponazarja uspeh svetovanja, saj tisti podjetniki, ki razmišljajo, da so svetovalci odgovorni za njihove spremembe, ne prispevajo k uspešnemu rezultatu. Razumeti morajo, da so oni ključ do uspešnih sprememb in ne svetovalci (Mihiotis & Argirou, 2016).

Uspeh svetovanja je odvisen tudi od predanih podatkov podjetnikov, saj lahko svetovalec postavi ustrezno diagnozo le, če ima poleg splošno dosegljivih, na voljo tudi interne podatke. Podatki, ki so relevantni za proces svetovanja lahko razdelimo v tri skupine: **podatki o**

uspehu (splošne narave) kot so bilanca stanja, izid poslovnega uspeha, denarni tok; **eksterni podatki** se nanašajo na podatke o trgu delovne sile, kapitala, potencialnih in dejanskih kreditorjev, ter **interni podatki**, ki pa zavzemajo procese, kadre, trge, mikroorganizacijske rešitve in tehnološke postopke (Faleskini, 2003).

Svetovallec mora pri izvedbi svetovalnega procesa vedno delovati v korist podjetnika, mu nuditi pomoč in vsak podatek, ki je podan z njegove strani mora prinašati korist podjetniku. Pomembno pri vsem tem je tudi, da se svetovallec ne zanaša brezpogojno na vnaprej predvideni svetovalni proces, saj mora biti pripravljen na nepredvidljive dogodke in različne odzive podjetnika. Ravno tako mu mora biti do potankosti poznano realno stanje podjetnika, da lahko začne izvajati potrebne ukrepe (Schein, 1997).

3 KOMPETENCE SVETOVALCEV

Poslovni svetovallec je strokovna oseba, ki želi doseči večjo učinkovitost, opraviti temeljno analizo poslovnih problemov in opredeliti načrt za izvedbo rešitve in dosege učinkovitosti pri določeni ciljni skupini organizacije oziroma podjetja. Njegovo delo temelji na izboljšavi ljudi, poslovnih procesov in struktur v organizacijah. Uresničljivost vsega omenjenega pa od njega zahteva opravljanje več vlog: poslušalec, svetovallec, osebni trener oziroma voditelj, raziskovalec, analitik, sintetizator, reševalec težav in revizor. Večina ljudi in literature se bolj osredotoča na vprašanje, kaj svetovallec počne in ne poudarjajo toliko, kako pomembno vlogo predstavljajo njegove značilnosti kot so **znanje, veščine, sposobnosti** in **osebnost** (Banai & Tulimieri, 2013).

Poslovanje postaja kompleksnejše, globalizacija je vse bolj prisotna tudi pri manjših podjetjih, prav tako se hitro spreminja tehnologija, skratka podjetja za preživetje potrebujejo vse več znanja. Podjetniki pričakujejo od svetovalca, da v podjetje prinesejo **znanje**, ki je kombinacija akademskega znanja in izkušenj (Banai & Tulimieri, 2013).

Veliko literature poudarja pomen znanja svetovalca, saj ga gledajo kot na ponudnika znanja, spet ostali poudarjajo, da je znanje sekundarnega pomena in primarno vlogo igrajo njegove izkušnje (Platen, 2015).

Razlika med dobrim in slabim svetovalcem ne temelji na pridobljenem nazivu, ampak so ključne spretnosti, ki jih svetovallec razvije skozi prakso. Pomembne so izkušnje, usposobljenost, sposobnost določitve diagnoze podjetja in primeren način izreka besed svetovalca, da se vzpostavi medsebojno zaupanje (Cohen, 2001).

Potrebne **veščine** za opravljanje svetovalnega poklica so tri: komunikacijske, analitične in kreativne sposobnosti. Pri komunikacijskih veščinah gre za dvosmerni kompleksni proces posredovanja, izmenjavanja mnenj, misli, prepričanj in informacij med svetovalcem in podjetnikom. Nujno je, da imajo svetovalci razvito tudi sposobnost poslušanja, saj brez tega

ne morejo oceniti stanja podjetja in namen komunikacije je izničen. Analitične sposobnosti so naslednje, ki botrujejo k uspehu in zahtevajo od svetovalcev zmožnost postavitve kvalitativne in kvantitativne ocene, saj lahko le tako razumejo celotni obseg problema podjetja in povečajo verodostojnost rezultatov. Kreativne sposobnosti so odmik od analitičnih veščin in zahtevajo lateralno razmišljanje in zmožnost pridobiti ideje na način, ki temelji izven okvirja. Zaradi vse bolj kompleksnega okolja, morajo svetovalci podati čim bolj raznolike in kreativne rešitve. Analitične in kreativne sposobnosti so v dopolnilnem razmerju, saj ne morajo funkcionirati eden brez drugega, namreč svetovalci prvo naredijo analitični pregled podjetja, nato pa poiščejo primerno rešitev za izvedbo in se pri tem oklepajo na kreativne sposobnosti (Banai & Tulimieri, 2013).

Phills (1996) vključuje v svetovalni poklic generične analitične dejavnosti, kot so razlage, primerjave, predvidevanja in predpisovanje ukrepov, z namenom vplivati na prepričanja podjetnika, da prepozna resnične potrebe v organizaciji (Pellegrinelli, 2002).

Naslednje lastnosti, ki jih bom omenila so **strateške in konceptualne sposobnosti** svetovalcev. Konceptualne sposobnosti vključujejo kognitivne zmožnosti, ki pomagajo svetovalcem videti podjetje po posameznih elementih in kot celoto. Te sposobnosti jih vodijo v izvajanje primernih tehnik za ocenjevanje podjetja, omogočajo jim zmožnost preoblikovanja strategije podjetja in procesov, ki so potrebni za razrešitev situacije, v tem primeru govorim o strateških sposobnostih. Svetovalci morajo znati opredeliti sedanjo in željeno situacijo podjetnika, imeti sposobnost zapolniti vrzeli med obema stanjema ter prepričati podjetnika, da sprejme in uvede potrebne ukrepe (Banai & Tulimieri, 2013).

Osebnosti svetovalcev se med seboj razlikujejo, vendar obstajajo določene **osebnostne lastnosti**, ki so splošne in se nanašajo na fleksibilnost, poštenost, spoštljivost, vrednost zaupanja in samozavest. Naštete lastnosti pomagajo svetovalcem, da pokažejo odprtost in zainteresiranost za podjetnike, ter jim omogočijo primerni odziv na njihove potrebe. Prav tako morajo biti svetovalci čustveno stabilni, ekstrovertni, prijetni za ljudi, imeti visoko raven avtonomije na delovnem mestu, disciplinirani, intelektualni, radovedni in predvsem človeški (Banai & Tulimieri, 2013).

Dobri svetovalci so pri svojem delu profesionalni, pripravljeni se učiti, razvijati in vlagati vase, kar od njih zahteva disciplino, ambicioznost in nenehno izobraževanje (Bell, 2014).

Če povzamem zgoraj napisano lahko rečem, da morajo imeti kakovostni svetovalci tehnične in človeške dimenzije. Izbrati morajo način izvedbe svetovanja, ki jim omogoča prepletanje z obema dimenzijema. Tehnične razsežnosti, kot so znanje, izkušnje, metode in tehnike so brezpomenske, če ob tem nimajo tudi človeških dimenzij, ki se nanašajo na medosebne odnose v podjetjih (Kubr, 2002).

V nadaljevanju bom izpostavila tudi področje etike, saj je nujno, da svetovalci zapolnjujejo tudi etično sprejemljivost in so sposobni zavriniti delo, če ugotovijo, da naloge niso zmožni opraviti, ali pa je ta neskladna z etičnimi načeli (McLachlin, 1999).

Etika je univerzalni pojem in se ji ni moč izogniti, saj je prisotna v vsakem posamezniku, v vsakem podjetju in v vsakemu poklicu, ki vključuje delo z ljudmi. Govori nam o pravičnosti in odločanju, kaj je prav in kaj narobe, opredeljuje postopke in pravila, ki temeljijo na odgovornem ravnanju posameznika ali skupine. V nalogi se osredotočam na poslovno etiko, ki po Galinskyjevem (2008) mnenju govori o standardnem vedenju na delovnem mestu, kjer so posamezniki zavzani k etičnim standardom, opirajoči se na etične kodekse (Intercollege, 2013).

Profesionalna etika je sistem etičnih norm in načel, ki veljajo za posebne poklicne skupine in za posameznike v njih (Združenje nadzornikov Slovenije, 2015). Vsak svetovalec se različno odzove na podjetnikove potrebe in njihova reakcija je kombinacija osebne in profesionalne etike. Tako lahko rečem, da se v svetovalnem poklicu ni mogoče izogniti napetosti med osebno in profesionalno etiko. Zelo pomembno pri vsem tem je, da svetovalec ne spregleda tudi etike podjetnika. Etika je v svetovanju kompleksno področje, saj mora svetovalec tolerirati kar tri različna področja: osebno, profesionalno in etiko klienta. V sklopu etičnih vprašanj in dilem se nahaja tudi moralna filozofija in pokriva področje ugotavljanja, kaj je dobro in slabo, ter je v podporo pri logičnem sklepanju pri preučevanju posledic etičnih dilem (Bond, 2015).

Kaj je etično sprejemljivo in kaj ne je odvisno od posamične kulture podjetja, zato mora svetovalec dobro razumeti kulturno ozadje podjetja in nagnjenost stranke, da lahko smiselno izvede diagnozo podjetja. V vsakem manjšem podjetju je etika močno zavezana standardom lastnika in ta se posledično odraža v obnašanju in ravnanju ostalih zaposlenih. Etiko lastnika se občuti na vseh ravneh upravljanja podjetja, zato je odločilnega pomena za svetovalca, da jo razume in spoštuje, saj bo lahko le tako dosegel uspeh (Ajagbawa, 2014).

Poslovno svetovanje je lahko tarča tudi številnih kritik, zaradi morebitne nediskretnosti in neupoštevanja etičnega kodeksa svetovalcev. Podjetniki se bojijo, da bi svetovalec deloval v svojo korist, bil neetičen in razkril njihove podatke. Takšnega ravnanja si svetovalci seveda ne smejo dopustiti, vendar na mišljenje podjetnikov ne morajo vplivati, lahko ga le omilijo z etičnim ravnanjem in profesionalnostjo (Jezersek Turnes, 2009).

4 ANALIZA MNENJ IN VEDNOST PODJETNIKOV O POSLOVNEM SVETOVANJU TER KORISTI, KI JIH PRINESE SVETOVANJE K PODJETJEM

4.1 Metodologija

Za metodologijo empiričnega raziskovanja sem si izbrala kvalitativno raziskovanje, saj je primerno za preučevanje majhnega vzorca, namreč v vzorec sem vključila pet oseb. Pri tovrstni metodi skuša raziskovalec z različnimi tehnikami, preučiti subjektivna doživetja posameznika in ugotoviti pomen, ki ga posameznik pripisuje posameznim dogodkom. Pridobiti želi podatke v čim naravnejših razmerah in v povezavi s konkretnimi okoliščinami, saj ga zanima kontekst v katerem potekajo dejavnosti (Vogrinc, 2008).

Pri kvalitativnem raziskovanju je preučevano gradivo zbrano v besedni ali opisni pripovedi in ravno tako je tudi analiza analizirana besedno, brez uporabe merskih postopkov. Gre za induktivni in interpretativni raziskovalni pristop, ki poudarja slednje: videti svet skozi oči preučevanih oseb, opisovanje in upoštevanje konteksta, poudarjanje procesa in ne le končnih izidov, prožnost, ter oblikovanje konceptov in teorij kot rezultatov raziskovalnega procesa (Vogrinc, 2008).

Glavne značilnosti kvalitativnega raziskovanja so (Kordeš & Smrdu, 2015, str.15):

- prepoznavanje in analiziranje različnih perspektiv,
- raziskovalčeva refleksija o raziskavi kot o delu procesa produkcije znanja in
- različni pristopi in metode.

Za kvalitativno raziskovanje so značilne tudi različne interpretacije iste preučevane situacije, saj si vsak raziskovalec oblikuje svojevrstno razlago. Pridobljene podatke posplošuje iz posameznika na splošno in se pri tem navezuje na teoretični kontekst (Vogrinc, 2008).

Raziskovalec zaradi neposredne vključenosti v raziskovalno okolje, lažje razume racionalno govorico preučevanih oseb, ter spoznava tudi tisto, česar ni mogoče izraziti z besedami. Pri kvalitativnem raziskovanju se je potrebno zavedati, da ima raziskovalec subjektivni pogled na preučevano situacijo in da s svojo udeležbo v raziskovanju, vpliva na dogajanje, ki ga opazuje (Vogrinc, 2008).

Postopki kvalitativnega raziskovanja niso jasno podani in jih ni mogoče rutinizirati, zato se pri tem oklepamo zgolj na grobo postavljene oporne točke. Pogostokrat pridobimo različne podatke, ki niso skladni s teorijo in vključujejo nepričakovane spremenljivke (Kordeš & Smrdu, 2015).

Pred izvedbo kvalitativnega raziskovanja se moramo najprej vprašati (Kordeš & Smrdu, 2015, str. 29):

- kakšna vrsta oseb bo najbolje odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja,
- kako bomo najbolje pridobili podatke,
- kakšen bo najustreznejši način urejanja in analiziranja pridobljenih podatkov.

Podatke lahko pridobimo na različne načine, s pomočjo dnevnikov, videogradiv, etnografskih podatkov, biografij, intervjujev itd. V mojem primeru sem pridobila podatke s pomočjo intervjujev. Izbrala sem si delno strukturirani oziroma polstrukturirani intervju, ki je najpogostejša oblika pridobivanja kvalitativnih podatkov in zajema odprta vprašanja, ki sledijo predhodnemu okviru vprašanj. S takšnim intervjujem lahko odkrijem poglede raziskovalnih oseb na preučevani problem in vidim na kakšni ravni razumejo raziskovalni pojav. Lastnost omenjenega intervjuja je fleksibilnost, za katerega veljajo spontani, konkretni, samoodkrivajoči in osebni odgovori (Kordeš & Smrdu, 2015).

Delno strukturirani intervju je primeren za raziskovanje prepričanj, mnenj in stališč izbranih oseb. Omogoča pridobitev globjega vidika o določenemu problemu in pomaga pridobiti podatke o načinu razmišljanja izbranih oseb (Bizjak, 2017).

V vzorec sem zavzela podjetnike pri katerih menim, da bom pridobila potrebne informacije in tako odgovorila na raziskovalna vprašanja in dosegla cilje. V empiričnem delu sem sledila teoretičnemu vzorčenju, saj sem v fazi analiziranja v nekaterih primerih ugotovila, da moram določene ugotovitve dodatno preučiti (Vogrinc, 2008). Namreč pri raziskovalnem vprašanju, kaj je najtežje doseči pri svetovanju, sem prišla do ideje, da bi bilo dobro v raziskavo vključiti tudi nepristransko osebo, ki bi mi podala informacije o poteku svetovanja, predvsem katere težave so se pojavljale med svetovalcem in podjetnikom. Ravno tako sem se odločila, da bom ponovno intervjuvala g. Grubarja, saj sem preko prvega intervjuja pridobila informacijo, ki je prej nisem vedela, in sicer da ima izkušnje s poslovnim svetovalcem. Tako sva se dogovorila za ponovno srečanje, kjer sem mu postavljala dodatna vprašanja o poteku svetovanja.

4.2 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je raziskati in prikazati vidike svetovanja v mikro in majhnih podjetjih. To bom dosegla s pomočjo podjetnikov, ki mi bodo podali svoje poglede, mnenja in spregovorili tudi o znanju, ki ga imajo o poslovnem svetovanju. Ravno tako je namen raziskave potrditi teoretične navedbe, da je poslovno svetovanje koristna storitev za mikro in majhna podjetja, saj lastniki nemalokrat nimajo dovolj znanja o poslovnih pristopih za dolgoročno uspešnost podjetja.

Cilje in z njimi povezana raziskovalna vprašanja sem navedla že v uvodnem delu. V empiričnem delu prikazujem njihovo izvedbo, ter na koncu predstavljam povezavo raziskovalnih vprašanj z empiričnimi ugotovitvami, pridobljenih z intervjuji. Cilji empirične raziskave so načrtovani na štirih področjih in pri vsakem se sklicujem na določeno izbrano podjetje.

Prvi cilj, **koncept svetovanja in prisotne težave**, zajema potrebne osnovne elemente za izvedbo svetovanja in vključuje medsebojne interakcije med svetovalcem in lastnikom majhnega podjetja. Opredeljeno področje raziskovanja se nanaša predvsem na podjetje Bos Grubar d.o.o., ki se je v svojem poslovanju že srečalo s svetovanjem. S primarnimi podatki želim raziskati:

- težave med potekom svetovanja in težavne faze,
- dejavnike uspešnega rezultata svetovanja in
- dejavnike uporabe svetovanja in razloge za najem svetovalca.

Z intervjujem g. Grubarja želim izvedeti, katera faza je bila za njega najtežje izvedljiva, kako je izbral svetovalca, kaj je bil tisti sprožitelj, da se mu je zaupal, kaj je po njegovem mnenju glavni dejavnik uspešnega svetovanja, razlog uporabe svetovalca, njegova pričakovanja o svetovalcu in, ali je ta izpolnil nalogo. Ravno tako želim pridobiti podatke o težavah, ki so bile prisotne med svetovanjem, in sicer jih bom pridobila z drugo osebo v podjetju, z gđ. Grubar. Za takšen način pridobitve podatkov sem se odločila, ker želim z objektivnimi podatki potrditi teoretična dejstva, in sicer da mora svetovalec vložiti veliko truda, da motivira in pripravi podjetnika do te stopnje, da uvede spremembe v podjetje in uvidi dejstvo, da je deloval napačno in da mora za dosego cilja nekaj spremeniti. Z vidika kakovostnih informacij mi je tako bolj smiselno, da v raziskavo vključim tudi nepristransko osebo, saj bi od lastnika težje izvedela vse informacije.

Namen naloge je tudi povečati zavednost pomena svetovanja pri omenjenih lastnikih in s tem posledično tudi izboljšati povpraševanje in njegovo uporabo. Doseči drugi cilj, tj. **koristi svetovanja za mikro in majhna podjetja**, je mogoče le z jasnim prikazom vrednosti svetovanja:

- kaj ponuja svetovanje in kakšne koristi prinese podjetju,
- pred čim se lahko podjetje izogne v primeru uporabe svetovanja,
- spremembe v lastniku.

Tudi pri doseganju navedenega cilja mi bo v pomoč intervju z g. Grubarjem. Podal mi bo resnične podatke o tem, kakšne posledice je svetovanje pustilo v njegovem podjetju in pri njem samem, kaj je spremenil pri poslovanju, katere nezaželjene dejavnike je izločil iz podjetja, kaj mu je dal svetovalec (zgolj strokovno znanje ali tudi osebno podporo) in kako je dojemal oziroma videl svetovanje prej in kako po izkušnji. Ostali podjetniki, ki nimajo

izkušenj s svetovanjem pa mi bodo navedli, kaj so po njihovem mnenju morebitne koristi, ki bi jim ga lahko prineslo svetovanje.

V tretjem cilju se navezujem na **vednost lastnikov o poslovnem svetovanju**, saj le-ti pogostokrat nimajo jasne predstave o tem, kaj točno ponuja svetovanje in kaj lahko z njegovo uporabo dosežejo ali izboljšajo. Z napačno predstavo o svetovanju je povezana tudi njihova vednost oziroma boljše rečeno nevednost o koristih svetovanja. S tretjem ciljem želim pridobiti:

- mnenja podjetnikov o poslovnem svetovanju in
- kaj vedo o ponudbi svetovanja.

S pomočjo intervjujev dveh lastnikov mikro podjetij, z g. Anonimnim in g. Zupančičem, ter z lastnikom majhnega podjetja, g. Vidmarjem, želim izpostaviti njihov pogled na svetovanje, mnenja, ter kaj vedo o ponudbi. V tretji cilj bom vključila tudi g. Grubarja, kajti želim izvedeti njegov pogled in mišljenje pred in po uporabi svetovanja, ter kakšno vednost o ponudbi je imel prej in kakšno ima sedaj.

Če želim spodbuditi zanimanje in povečati povpraševanje po poslovnem svetovanju pri podjetnikih, moram v prvi vrsti raziskati, kateri so tisti najpogostejši **dejavniki, ki vplivajo na neuporabo poslovnega svetovanja**. Tako v sklopu četrtega cilja raziskujem zaviralne dejavnike, kot so:

- finance podjetja,
- strah pred spremembami,
- nezaupanje podatkov svetovalcu,
- mišljenje, da ni potrebe po tovrstni pomoči.

Za izpolnitev četrtega cilja so relevantni predvsem podjetniki, ki še niso uporabili svetovalca pri svojem poslovanju, to so: g. Vidmar, g. Zupančič in g. Anonimni. Od njih želim izvedeti, kateri dejavniki so tisti, ki jih ovirajo pri uporabi svetovanja. Je to mogoče finančna omejitev, predsodki do svetovalcev, njihov ego v smislu dožemanja pomoči kot prisposoba odvisnosti in nepotreba po tovrstni pomoči, strah in neznanje pri soočanju s spremembami, nevednost o poslovnem svetovanju ali je razlog neuporabe svetovanja kje drugje. Vključila bom tudi g. Grubarja in raziskala, kateri dejavniki so njega ovirali pred izkušnjo s svetovalcem.

4.3 Izvedba intervjujev

Pred samo izvedbo intervjujev sem izbrane podjetnike preko elektronske pošte vprašala, če so pripravljeni sodelovati pri moji nalogi. Na njihove odgovore sem čakala okvirno en teden, nato so mi vsi odgovorili pritrdilno. Naslednji korak, ki je sledil (ravno tako preko elektronske pošte) je bila kratka obrazložitev preučevane teme in predstavitev poteka

intervjuja, v smislu koliko časa bo trajal in okvirno število zastavljenih vprašanj. Namreč, izbrala sem si delno strukturirani intervju, kar pomeni, da imajo intervjuvanci delno svobodo pri odgovarjanju in v primeru nejasnosti imajo možnost postavitve dodatnih vprašanj. Vprašanja za intervju sem si zastavila vnaprej, kar mi je omogočalo smernice in ohranjanje glavnega fokusa raziskovanja.

Intervjuje sem izvedla osebno in na željo intervjuvanke gdč. Grubar tudi preko Skypa. Pri obeh načinih izvedb intervjuja, osebno ali preko Skypa, se je potrebno vnaprej dogovoriti o točnem času srečanja, kar sem tudi storila, in sicer preko elektronske pošte.

Vprašanja za intervju sem zasnovala na dva načina, saj sem v vzorec vzela lastnika podjetja, ki mi je podal informacije o koristih in poteku svetovanja in lastnike podjetij, ki so mi predali mnenja o pogledu na poslovno svetovanje. Zastavljena vprašanja se nanašajo na raziskovalna vprašanja in ta na teorijo. Pri izvedbi intervjujev sem se opirala na receptivno držo pozornega poslušalca in bila dojemljiva za njihove odgovore. Potek intervjuja se je razlikoval od podjetnika do podjetnika, saj so nekateri v sklopu enega vprašanja nenamerno odgovorili že na naslednje vprašanje, zato sem spraševanje prilagodila posamični situaciji. Vendar pri tem sem še vedno sledila predhodno določenim opornim vprašanjem, nasprotno bi lahko izgubila glavni fokus intervjuja in tako ostala brez željenih podatkov. Ravno tako sem imela primer, kjer intervjuvanec ni bil naklonjen do tematike in mi je podajal zelo kratke odgovore in skozi neverbalno komunikacijo sem razbrala, da ni imel velikega interesa do sodelovanja. Z ostalimi intervjuvanci nisem imela težav, saj so bili odprti, zainteresirani in odgovarjali so mi s polnimi stavki.

Začetni del intervjuja je potekal na tematiko mnenj o poslovnem svetovanju, kaj vedo o njegovi ponudbi in, ali imajo mogoče že kakšne izkušnje. Iz odgovorov sem razbrala, da večini intervjuvancev (izjema g. Grubar) tema ni bila poznana, zato sem jim dodatno razložila, kaj je področje poslovnega svetovanja, ki ga raziskujem. Šele nato sem lahko pridobila njihove odgovore na vprašanja: kaj jih ovira pri najemu poslovnega svetovanja, morebitne koristi ter, ali imajo majhna podjetja večjo potrebo po tovrstni pomoči. V zadnje navedeno vprašanje sem zaobjela tudi njihov vidik, ali je poslovno svetovanje bolj primerno za podjetja v težavah ali tudi za dobro stoječa podjetja.

Na kratko bom opisala izbrana podjetja in navedla njihove lastnike, ter s pomočjo podatkov iz AJ PES-a uvrstila posamezno podjetje v kategorijo mikro ali majhne družbe. Pri tem moram omeniti, da so mi v nalogi pomembni podjetniki in ne podjetja, saj slednja predstavljam samo zaradi uvrstitve v mikro ali majhno družbo. Spodnji podatki se nanašajo na dobo preteklih petih let, od leta 2012 do (lanskega) leta 2016.

4.3.1 Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.

Kriteriji za mikro in majhno podjetje:

- število zaposlenih: 18
- čisti prihodki od prodaje:

Tabela 4: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Čisti prihodki od prodaje	976.510	951.576	1.291.348	1.113.966	1.731.511

Vir: Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2014. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2016. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2017a.

- Vrednost aktive:

Tabela 5: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Vrednost aktive	1.826.118	1.747.456	1.663.334	1.816.158	1.948.882

Vir: Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2014. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2016. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2017a.

Prikazani podatki, število zaposlenih, čisti prihodki od prodaje in vrednost aktive mi omogočajo uvrstiti podjetje Bos Grubar d.o.o. v kategorijo majhnega podjetja (podatki se nanašajo na zadnje leto 2016):

- število zaposlenih: $10 < 18 < 50$
- čisti prihodki od prodaje: $1.731.511 \text{ €/leto} < 8.000.000 \text{ €/leto}$
- vrednost aktive: $1.948.882 \text{ €/leto} < 4.000.000 \text{ €/leto}$

Podjetje Bos Grubar d.o.o. (na začetku s.p.) je leta 1995 ustanovil g. Stanislav Grubar, ki ima že od samega začetka funkcijo lastnika in direktorja. Dejavnosti podjetja so razdeljena na tri glavna področja: strojegradnja, proizvodnja in storitve. Panoge delovanja so razpršene

na različna področja, in sicer načrtujejo in izdelujejo naprave in orodja, izdelujejo stroje za stiskanje in ločevanje odpadkov, nudijo serijsko izdelavo kakovostnih proizvodov, nudijo storitve kot so vzdrževalna dela in servisi, ter izdelujejo namenske kovinske rezervne dele po naročilu stranke. Podjetje niza uspehe že več kot 20 let in tako širi proizvodnjo, strokovne kadre in zadovoljuje širši segment strank (Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o., 2017b).

4.3.2 Ključavničarstvo Jože Zupančič, s.p.

Kriteriji za mikro in majhno podjetje:

- Število zaposlenih: ustanovitelj podjetja g. Jože Zupančič
- Čisti prihodki od prodaje:

Tabela 6: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Čisti prihodki od prodaje	38.758	65.095	54.638	48.933	78.411

Vir: Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., 2014.
 Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., 2016.
 Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., 2017a.

- Vrednost aktive:

Tabela 7: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Vrednost aktive	78.810	86.266	62.746	57.779	67.558

Vir: Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., 2014.
 Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., 2016.
 Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p., 2017a.

Podjetje Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p. spada v mikro družbo, saj zanj velja (podatki se nanašajo na leto 2016):

- število zaposlenih: $1 < 10$
- čisti prihodki od prodaje: 78.411 €/leto < 700.000 €/leto
- vrednost aktive: 67.558 €/leto < 350.000 €/leto

Ključavničarsko podjetje je ustanovil g. Jože Zupančič leta 1998 s poglavitno dejavnostjo popravil in vzdrževanja različnih obdelovalnih strojev, kot so električne naprave, kmetijski in gozdarski stroji ter ročni stroji. Z znanjem, ki ga ima podjetnik omogoča zadovoljevanje potreb različnih področij, od mehanske obdelave kovin, montaže industrijskih strojev in naprav, ter vse do popravil gospodarskih in hišnih naprav (Ključavničarstvo Zupančič Jože s.p., 2017b).

4.3.3 Steklarstvo Miran Vidmar s.p.

Kriteriji za mikro in majhno podjetje:

- Število zaposlenih: 11
- Čisti prihodki od prodaje:

Tabela 8: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012-2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Čisti prihodki od prodaje	422.449	397.097	382.471	476.410	471.933

Vir: Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p., 2014. Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p., 2016. Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p., 2017a.

- Vrednost aktive:

Tabela 9: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Vrednost aktive	579.663	481.921	446.469	383.874	424.835

Vir: Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p., 2014. Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p., 2016. Steklarstvo Miran Vidmar s.p., Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p., 2017a.

Sodeč po navedenih podatkih je podjetje Steklarstvo Miran Vidmar s.p. po definiciji majhna družba, saj izpolnjuje dva izmed treh kriterijev majhne družbe. Kriterij, ki ga ne zadovoljuje so čisti prihodki od prodaje (podatki se nanašajo na leto 2016):

- Število zaposlenih: $10 < 11 < 50$
- Prihodki od prodaje: $471.933 \text{ €/leto} < 8.000.000 \text{ €/leto}$

- Vrednost aktive: 424.835 €/leto < 4.000.000 €/leto

G. Miran Vidmar je ustanovitelj in lastnik podjetja Steklarstvo Vidmar s.p., ki zadovoljuje potrebe kupcev na področju steklarskih del že od leta 1994. Podjetje izdeluje steklena vrata, tuš kabine, steklene kuhinjske obloge, ograje, stekla za mehanizacijo, krivljena stekla, ogledala in steklene nadstreške (Steklarstvo MiranVidmar s.p., 2017b).

4.3.4 Anonimno podjetje X s.p.

Kriteriji za mikro in majhno podjetje:

- Število zaposlenih: 5
- Čisti prihodki od prodaje:

Tabela 10: Čisti prihodki od prodaje za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Čisti prihodki od prodaje	142.186	139.414	144.485	133.251	131.531

Vir: Anonimno podjetje X s.p., Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje s.p., 2014. Anonimno podjetje X s.p., Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje s.p., 2016. Anonimno podjetje X s.p., Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje s.p., 2017.

- Vrednost aktive:

Tabela 11: Vrednost aktive za obdobje 2012–2016 (v €)

Leto	2012	2013	2014	2015	2016
Vrednost aktive	48.160	44.260	41.565	44.437	47.536

Vir: Anonimno podjetje X s.p., Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje s.p., 2014. Anonimno podjetje X s.p., Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje s.p., 2016. Anonimno podjetje X s.p., Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje s.p., 2017.

Podjetje anonimnega je mikro podjetje, saj velja (podatki nanašajo na leto 2016):

- število zaposlenih: $5 < 10$
- čisti prihodki od prodaje: 131.531 €/leto < 700.000 €/leto
- vrednost aktive: 47.536 € €/leto < 350.000 €/leto

Zadnji sodelujoči je izrazil željo, da ne omenim njegovega imena in ga zato imenujem Anonimni. Podjetje Anonimnega je na trgu prisotno od leta 1994 in se ukvarja s čiščenjem stavb, industrijskih naprav in opreme. Poleg primarne dejavnosti opravlja še vrsto drugih opravil: dimnikarstvo, inštalacija električnih napeljav in naprav, oblaganje sten in tal, gradnja cest in stanovanjskih stavb, rušenje objektov, vgrajevanje stavbnega pohištva, fasaderska in štukaterska dela itd. (Anonimni, 2017).

4.4 Analiza in rezultati raziskave

Analizo odgovorov sem izvedla s pomočjo programske opreme NVivo 11, ki se uporablja za analizo nestrukturiranih besedil, videov in slikovnih podatkov pridobljenih z intervjuji, fokusnimi skupinami, anketami ali revijami. Podatki so z uporabo programa NVivo bolj strukturirani, kar mi omogoča lažjo interpretacijo končnih rezultatov (Kent State University, 2017).

NVivo 11 mi je izločil besede, ki so se največkrat pojavljale v intervjujih. Pridobljene besede sem razvrstila v posamično področje raziskave, nato sem podatke še vsebinsko analizirala. Besedne sheme intervjuvancev so prikazne pri interpretaciji odgovorov in v naslednji točki ugotavljam ujemanje primarnih podatkov z raziskovalnimi vprašanji.

Glede na to, da želi biti en podjetnik anonimen, bom zaradi boljše preglednosti podatkov, intervjuvance označila kot udeležence, kar je prikazano v spodnji tabeli:

Tabela 12: Poimenovanje podjetnikov

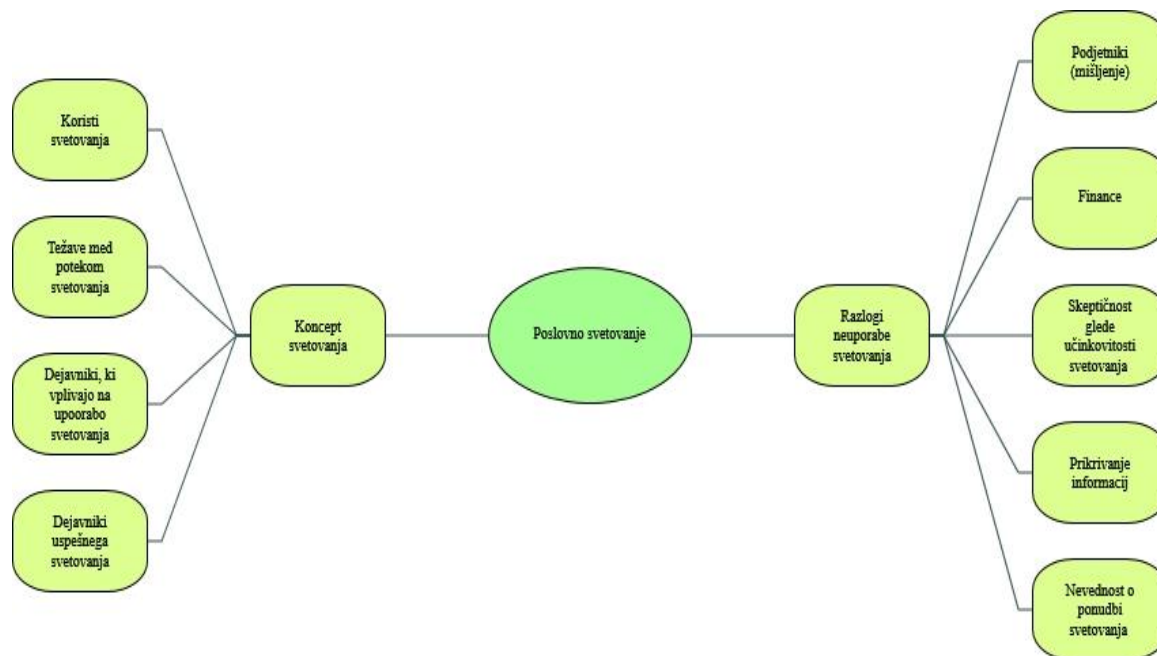
Imena podjetnikov	Poimenovanje podjetnikov
G. Vidmar	Udeleženec A
G. Zupančič	Udeleženec B
G. Grubar	Udeleženec C
G. Anonimni	Udeleženec D
Gdč. Grubar	Udeleženka E

Predstavljeni rezultati prikazujejo celotni koncept svetovanja, kar vključuje različne elemente od razlogov neuporabe in vse do samega procesa svetovanja, ki obsega predvsem odnos podjetnika in svetovalca, ter ostale dejavnike, ki so prisotni med svetovanjem. Seveda prikazujem tudi koristi, ki jih podjetje pridobi ob uporabi svetovanja. Skladno z različnimi področji so rezultati prikazani v dveh delih, v obliki povzetkov odgovorov intervjuvancev.

Na koncu bom na podlagi vseh podatkov, potrdila ali ovrgla glavno raziskovalno vprašanje in ravno tako bom odgovore podjetnikov primerjala s sedmimi podvprašanji glavnega vprašanja. Skozi povezavo s teorijo in empiričnimi ugotovitvami bom pridobila poglobljen

pogled, kako mikro in majhni podjetniki vidijo poslovno svetovanje in kakšno znanje imajo o njem. Spodaj je prikazana shema, ki prikazuje oba področja raziskovanja.

Slika 2: Prikaz področij raziskovanja



Prvo področje raziskovanja prikazuje razloge neuporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih. Izpostavljam spodaj navedena področja, ki jih povezujem z glavnimi zaviralnimi dejavniki uporabe svetovanja, navedenimi v teoretičnem delu, in to so:

Tabela 13: Povzetki odgovorov intervjuvancev o ponudbi poslovnega svetovanja

Vednost podjetnikov o ponudbi poslovnega svetovanja	
Udeleženec A	Podjetnik opredeljuje ponudbo poslovnega svetovanja kot pomoč pri najemu kredita.
Udeleženec B	Podjetnik meni, da je o ponudbi poslovnega svetovanja dovolj informacij na internetu in jo je opredelil kot obrtno zbornico, ki mu pomaga pri reševanju težav.
Udeleženec C	Podjetnik pravi, da ponudbe o poslovnem svetovanju dobiva vsakodnevno preko telefona ali elektronske pošte. Vendar pri tem omenja, da so ga te v preteklosti zaobšle, ampak sedaj (po izkušnji) vsako ponudbo preuči.
Udeleženec D	Podjetnik nima veliko znanja o ponudbi poslovnega svetovanja. Težave rešuje na OZS Tolmin ali se obrne na poslovne prijatelje.

Tabela 14: Povzetki mnenj intervjuvancev o poslovnem svetovanju

Mišljenje podjetnikov o poslovnem svetovanju in, ali jo vidijo kot pomoč	
Udeleženec A	Svetovanje podjetniku predstavlja pomoč, saj mu primanjkuje znanja o financah in zakonodaji. Pravi, da je pomoč pogojena z dobrim svetovalcem, v nasprotnem primeru pa je težava.
Udeleženec B	Svetovanje je za podjetnika koristna stvar. Sam se je nekajkrat udeležil predavanj obrtne zbornice, vendar je bila tema za njega prezahtevna (zaključni računi in davčne napovedi).
Udeleženec C	Podjetnik je bil do lani mnenja, da mu svetovanje ni v pomoč, vendar je sedaj spemenil mnenje.
Udeleženec D	Podjetnik meni, da je potrebno imeti čim več preverjenega zunanjega svetovanja, vendar je težava, da ga je zahtevno finančno ovrednotiti. Ravno tako je omenil, da za njegovo področje ni referenčnih svetovalcev.

Tabela 15: Povzetki odgovorov intervjuvancev o večji potrebi majhnih podjetij po poslovnem svetovanju

Imajo majhna podjetja večjo potrebo po poslovnem svetovanju kot velika podjetja	
Udeleženec A	Podjetnik ima deljeno mnenje, in sicer pravi, da tisti podjetniki, ki znajo dobro upravljati podjetje nimajo večje potrebe po pomoči, v nasprotnem primeru jo potrebujejo.
Udeleženec B	Majhnim podjetjem primanjkuje lastnega kadra na različnih področjih, zato so v večji potrebi po poslovnem svetovanju.
Udeleženec C	Majhna podjetja so in niso v večji potrebi po svetovanju. So zaradi tega, ker nimajo dovolj znanja na vseh področjih, vendar se pri tem podjetniki zaradi majhnosti ne zavedajo, da potrebujejo pomoč.
Udeleženec D	Pri majhnih podjetjih podjetnik opravlja več nalog in tako težko slediti spremembam v poslovnem okolju. Ravno tako je podjetnik mnenja, da majhna podjetja nimajo dovolj denarja za pravne službe in tu jim lahko pomaga svetovalec.

Tabela 16: Povzetki odgovorov intervjuvancev o razlogih neuporabe poslovnega svetovanja

Razlogi neuporabe poslovnega svetovanja	
Udeleženec A	Finance, skeptičnost glede učinkovitosti, ter nezaupanje. Podjetnik pravi, da ni strahu pred spremembami.
Udeleženec B	Podjetnika ovirajo finance. Mišljenje in skepticizem ga ne ovirata, saj je mnenja, da je pomoč vedno dobrodošla.
Udeleženec C	Prikrivanje informacij (težko zaupati podatke tujcu), finance (svetovalci niso poceni), mišljenje in premajhna zavednost podjetnikov, da sploh potrebujejo pomoč in strah pred spremembami.
Udeleženec D	Finance in skeptičnost glede učinkovitosti.

Tabela 17: Povzetki odgovorov intervjuvancev o njihovih izkušnjah s poslovnim svetovanjem

Izkušnje podjetnikov s poslovnim svetovanjem	
Udeleženec A	Podjetnik navaja izkušnje, v smislu bančnega svetovalca (ob najemu kredita)
Udeleženec B	Podjetnik se pri izkušnjah sklicuje na računovodkinjo.
Udeleženec C	Podjetnik ima dve izkušnji z zunanjim poslovnim svetovalcem, in sicer pred leti negativno in sedaj pozitivno.
Udeleženec D	Za podjetnika je izkušnja s poslovnim svetovalcem, inšpekcijska služba.

Tabela 18: Povzetki odgovorov intervjuvancev o mnenju, ali je poslovno svetovanje primerno za podjetja v težavah ali tudi za dobro stoječa podjetja

Poslovno svetovanje za podjetja v težavah ali tudi za dobro stoječa	
Udeleženec A	Podjetnik meni, da je poslovno svetovanje primerno za vsa podjetja, vendar tista, ki so v težavah si ga težko privoščijo.
Udeleženec B	Podjetnik meni, da je poslovno svetovanje za vsa podjetja in tudi dobro stoječa ga potrebujejo, saj se lahko drugače hitro znajdejo v nasprotni situaciji.
Udeleženec C	Podjetnik je iz izkušenj povedal, da je poslovno svetovanje primeno za podjetja v težavah in za stabilna podjetja.
Udeleženec D	Podjetnik meni, da podjetja v težavah nujno potrebujejo svetovanje in ravno tako preostala podjetja, da ne zaidejo v težave.

Struktura predavitve **drugega področja** raziskovanja je enaka prvemu, z izjemo teme, saj predstavljam koncept svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih. Spodaj predstavljeni odgovori se nanašajo predvsem na specifično podjetje, Bos Grubar d.o.o., in ravno tako so vključeni odgovori ostalih intervjuvanci, saj sem jih spraševala, kakšne bi bile po njihovem mnenju morebitne koristi poslovnega svetovanja za njihova podjetja. Sledi predstavitev preostalega dela raziskovanja:

Tabela 19: Povzetek odgovora intervjuvanca o sprožiteljih uporabe poslovnega svetovanja

Dejavniki, ki vplivajo na uporabo svetovanja	
Udeleženec C	Leta izkušenj, spoznanje podjetnika o pomanjkljivem znanju in nezmožnost reševanja dolgoletnega problema.

Tabela 20: Povzetki odgovorov intervjuvancev o dejanskih in morebitnih koristih poslovnega svetovanja

Dejanske in morebitne koristi svetovanja	
Udeleženec A	Morebitne koristi: novo znanje, kar bi imelo posledice na povečani učinkovitosti.
Udeleženec B	Morebitne koristi: izboljšanje trženja in pridobitev novih strank.
Udeleženec C	Dejanske koristi: rešen dolgoletni problem, pomoč na ostalih problematičnih področjih v podjetju, novo znanje podjetnika in ostalih zaposlenih, izboljšana organizacija podjetja, podpora na osebnem področju, v smislu motivacije pri izvedbi potrebnih spremembah. Podjetnik je pridobil tudi potrditev, da dela stvari prav.
Udeleženec D	Morebitne koristi: izogib težavam in predčasno reševanje bodočih težav (izogib stroškom).
Udeleženka E	Dejanske koristi: izboljšave na finančnem področju, obvladovanje finančnih tveganj, planiranje in vzpostavitev celotnega finančnega nadzora podjetja.

Tabela 21: Povzetek odgovora intrvjuvanca o nelagodju ob odhodu svetovalca iz podjetja

Strah podjetnika ob odhodu svetovalca iz podjetja	
Udeleženec C	Podjetnik je nekoliko prestrašen, kako bo deloval ob odhodu svetovalca iz podjetja, saj je imel sedaj, pri sprejemanju odločitev potrditev, da dela prav. Vendar pravi, da se zanaša na pridobljeno znanje.

Tabela 22: Povzetek odgovora intervjuvanca o dejavnikih uspešnega rezultata svetovanja

Dejavniki uspešnega svetovanja (podjetnik, zaposleni, odnos svetovalec-podjetnik, komunikacija, zaupanje, pričakovanja)	
Udeleženec C	Podjetnik je izpostavil vse navedene razloge. Še posebej je poudaril odnos in zaupanje, dobro komunikacijo, lastnosti svetovalca (razumevajoč, odprt, zaupanja vreden, človeški pristop). Ravno tako je bil pri njem pomemben dejavnik prvi stik, saj je ta faza, po mnenju podjetnika, ključna za razvoj zaupanja. Tudi pričakovanja so vplivala na končen rezultat, saj je svetovalec presegel podjetnikova pričakovanja.

Tabela 23: Povzetek odgovora intervjuvanca o mnenju, ali je bolje vzeti kredit ali poslovno svetovanje

Svetovanje ali krediti	
Udeleženec C	Podjetnik je povedal, da je svetovanje definitivno bolj koristno za podjetje kot krediti, saj je dejal: »Svetovanje je naložba v neko znanje, boljše procese in problemi so lažje rešljivi, medtem ko pri kreditu denar hitro porabiš in si ponovno brez kapitala. Pri svetovanju ti ostane znanje in če ga nadgrajuješ lahko preprečiš naslednje kredite.« Čeprav je podjetnik v pogovoru izpostavil tudi dejstvo, da tista podjetja, ki so na točki, ko potrebujejo kredit, si težko privoščijo svetovalca.

Tabela 24: Povzetki odgovorov intervjuvancev o prisotnih težavah med procesom svetovanja

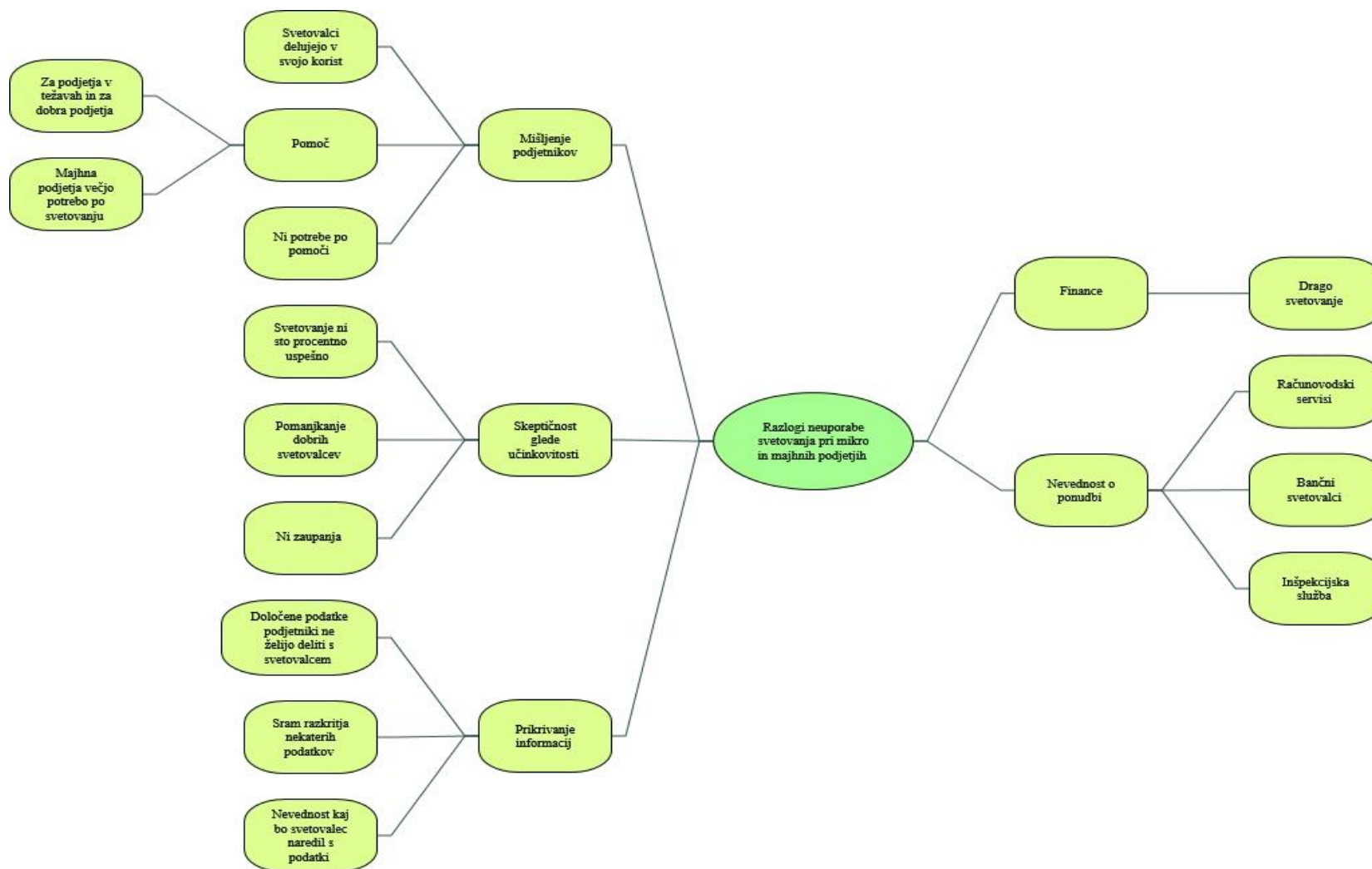
Težave med svetovanjem in težavna faza	
Udeleženec C	Podjetnik izpostavlja težave predvsem na začetku svetovanja, saj ni imel želje po sodelovanju in je bil skeptičen glede realizacije ciljev. Med svetovalcem in podjetnikom je prišlo tudi do konflikta interesov. Težavna faza je bila predvsem izvedba ukrepov in potrebnih sprememb, ter različni pogledi na stvari. Ravno tako so težavo povzročali zaposleni, ki so se na začetku vmešavali v odločitve svetovalca.
Udeleženka E	Udeleženka E je bila opazovalka v procesu svetovanja in je poleg začetnega nesodelovanja direktorja in nesprejemanja pomoči, navedla tudi težavo, kot je skeptičnost direktorja glede zaupanja podatkov svetovalcu.

Zgoraj navedene tabele predstavljajo povzetke besed podjetnikov in intervjuvanke, ki ima v podjetju funkcijo vodje financ in trženja. Zadnja oseba je relevantna predvsem zaradi tega, ker je bila opazovalka med procesom svetovanja in opravlja delo financ, saj sem v teoretičnem delu navedla izboljšanje notranjega financiranja, kot eno izmed koristi poslovnega svetovanja. Vsi predstavljeni odgovori se nanašajo na oba področja raziskovanja, tako na razloge neuporabe, kot tudi na celotni koncept svetovanja v majhnemu podjetju.

4.5 Ugotovitve analize in primerjava rezultatov z raziskovalnimi vprašanji na podlagi teoretičnega izhodišča

Poslovno svetovanje med podjetniki mikro in majhnih podjetij ni kaj preveč razširjeno. Na vprašanje, ali imajo izkušnje s poslovnim svetovanjem, so mi vsi odgovorili pritrdilno, vendar njihovi odgovori so odraz nepoznavanja poslovnega svetovanja (izjema udeleženec C), saj so mi kot izkušnje poslovnega svetovanja navedli računovodkinjo, bančne svetovalce in delovno inšpekcijsko službo. Sicer, to so ena vrsta zunanjega svetovanja, saj podjetnikom pomagajo na področjih za katere sami nimajo dovolj znanja. Toda v nalogi preučujem zunanje poslovno svetovanje, ki pokriva področja reševanja specifičnih in makro problemov v poslovanju in predstavlja podjetnikom pomoč pri pravilnem usmerjanju celotnega podjetja, ter se ne osredotoča samo na določeno področje, kot se npr. računovodkinje, bančni svetovalci in delovna inšpekcija. Pri odgovorih o izkušnjah podjetnikov s poslovnim svetovanjem, se lahko navežem na njihovo nevednost o tem, kaj vedo o ponudbi svetovanja, namreč noben od udeležencev ni podal jasnega in specifičnega področja, kaj točno vključuje poslovno svetovanje. Opredelili so ga kot pomoč, vendar s predpostavko dobro svetovanje. Tudi tu moram omeniti, da so njihovi odgovori povezani z nevednostjo o poslovnem svetovanju, saj jo povezujejo z obrtno zbornico in prej omenjenimi pomočmi. Pomoč ob nastalih težavah raje iščejo v brezplačnih ponudbah. Razlog, da je temu tako, je v njihovem skepticizmu in mnenju, da je poslovno svetovanje draga investicija, ki ni sto procentno uspešna. Ravno tako so kot razloge neuporabe navedli nezaupanje do svetovalcev, delovanje svetovalcev samo v svojo korist, prikrivanje informacij, sram razkritja določenih podatkov tujcu (svetovalcu), mišljenje v smislu »kaj pa nekdo drug ve več o mojem podjetju kot jaz« in nezavednost, da potrebujejo pomoč (kar tudi izhaja iz nevednosti o ponudbi poslovnega svetovanja). Glede vprašanja, večje potrebe svetovanja pri majhnih podjetjih kot pri velikih, in naslednjem: primernosti svetovanja za podjetja v težavah in dobra podjetja, so mi vsi podjetniki odgovorili pozitivno in menijo, da je dobro svetovanje pomembno za vsa podjetja, kajti znanja ni nikoli dovolj. Argumenti, zakaj majhna podjetja bolj potrebujejo svetovanje so med podjetniki skladna in se nanašajo na razloge: pomanjkanje lastnega kadra za vsa področja poslovanja, premajhno znanje podjetnikov, ter ena oseba opravlja več različnih vlog in ne mora slediti vsem spremembam.

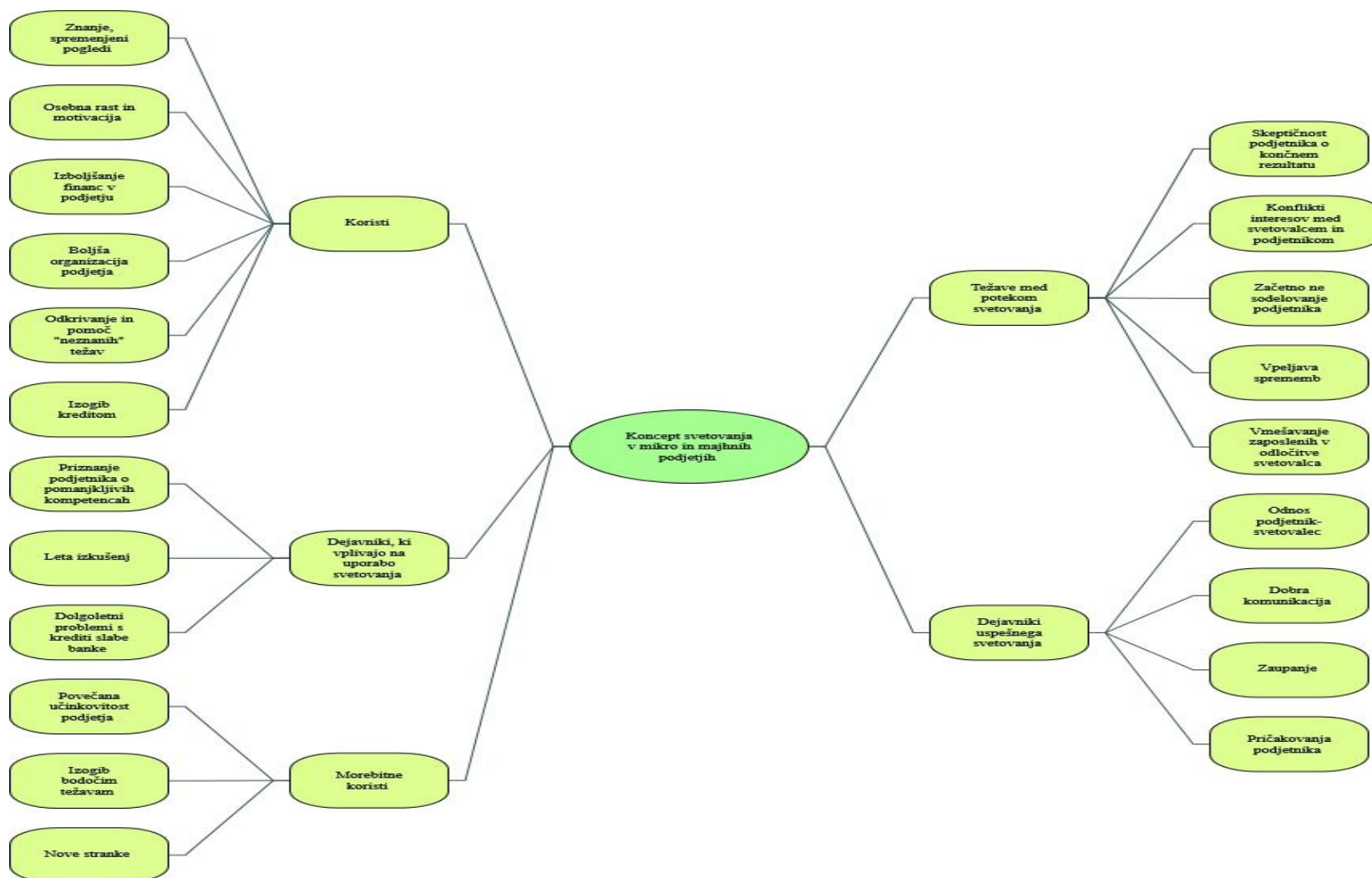
Slika 3: Razlogi neuporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih



V nalogi preučujem vidike svetovanja v mikro in majhnih podjetjih, zato bom v nadaljevanju predstavila še ugotovitve analize, ki sem jih prepoznala pri podjetniku z izkušnjami s poslovnim svetovanjem. Zaznani dejavniki uporabe svetovanja so spoznanje pomanjkljivih kompetenc podjetnika in znanja (povezana z leti izkušenj), ter kot glavni razlog najetja svetovalca podjetnik navaja neznanje reševanja določenega problema v podjetju. Ugotovljene koristi svetovanja pokrivajo različna področja v podjetju, saj je svetovalec rešil problem za katerega je bil poklican in ravno tako je odkril in rešil težave na ostalih področjih, ki so bile prej podjetniku neznane. Izboljšave so vidne tudi v boljši organizaciji podjetja, zapolnitvi pomanjkljivega znanja, drugačnem pogledu, ter vidno je izboljšano finančno področje, saj so vzpostavili celotni nadzor podjetja, obvladujejo finančna tveganja in izvršujejo planiranje. Zadije navedene koristi mi je podala oseba, ki ima funkcijo vodje financ v podjetju. Podjetnik je opredelil zunanje poslovno svetovanje kot naložbo v boljše procese in znanje, ki ga ohraniš, kar se lahko odraža v zmanjšani verjetnosti uporabe kredita, kjer denar hitro preide, učinkovitost podjetja pa je malo kdaj vidna. Poleg izboljšav na strokovnem področju, nosi svetovanje tudi korist pri osebni rasti podjetnika, v smislu motivacije podjetnika pri vpeljavi sprememb in vključevanje zaposlenih v proces svetovanja in izobraževanja. V interpretaciji koristi svetovanja so vključeni tudi podjetniki, ki nimajo izkušenj, saj sem jih spraševala, kakšne bi bile po njihovem mnenju morebitne koristi svetovanja v njihovem podjetju. Vsi podjetniki so se sklicevali na problematiko, ki jo imajo v podjetjih in mi navedli naslednje odgovore: povečana učinkovitost, izogib bodočim težavam in pridobitev novih strank. Za dosego koristi oziroma uspešen končni rezultat svetovanja so botrovali dejavniki, kot so: zaupanje, dobra komunikacija, prvi stik in človeški pristop svetovalca. Med samim svetovanjem so bile prisotne tudi težave, predvsem na začetku, saj podjetnik ni imel želje po sodelovanju in je samo poslušal njegove predloge. Prišlo je tudi do konflikta interesov in vmešavaje zaposlenih v odločitve svetovalcev. Pri slednji težavi se lahko sklicujem na značilnosti organizacijske kulture v majhnih podjetjih, saj so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi velikokrat neformalni, kjer so prisotna pogajanja med njimi. Najtežja faza med procesom svetovanja je bila faza implementacije, saj je moral svetovalec prepričevati podjetnika, da vpelje spremembe, kjer je prišlo do različnega pogleda na vpeljane rešitve.

Četrta slika (spodaj) prikazuje potek svetovanja, dejavnike uporabe, težave med svetovanjem, dejavnike uspešnega svetovanja in dejavnike, ki povečajo verjetnost uporabe. Prav tako so vključene dejanske in morebitne koristi svetovanja, ki jih vidijo in imajo podjetniki.

Slika 4: Koncept svetovanja v mikro in majhnih podjetjih



4.6 Raziskovalna vprašanja in povezava z rezultati

Raziskovalna vprašanja so opredeljena na podlagi teoretičnega izhodišča in mi bodo v pomoč pri posploševanju pridobljenih podatkov, saj bom posamezne odgovore posplošila na splošno (induktivni pristop) in tako oblikovala sklep. Opredelila sem sedem raziskovalnih vprašanj in pri vsakem vprašanju so navedeni tudi rezultati, in sicer, ali so oz. niso citirane teoretične navedbe, ujemajoče s primarnimi ugotovitvami.

Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na pomen svetovanja, in sicer **kakšen pomen ima svetovanje za podjetja?** V poglavju 2.1 sem na podlagi literature in definicij različnih avtorjev navedla pomen svetovanja za podjetja. Povzemam po teoretičnih navedbah v poglavju 2.1. Svetovanje pomeni odmik od napačnega poslovanja in vključuje izvedbo potrebnih sprememb za razrešitev problema. Gre za proces učenja podjetnika pravilnega načina sprejemanja odločitev in razmišljanja (Murdock & Krycak, 2010). Svetovanje je panoga dejavnosti, kjer gre za združevanje teorije s prakso podjetnika in vključuje tudi njeno izvedbo, z bistvom pridobivanja in izmenjavanja znanja (Ajmal et al., 2009). Svetovalci so pomembni posamezniki, ki izravnavajo razlike v znanju pri mikro in majhnih podjetjih (Adamson, 2000). Svetovalec predstavlja podjetniku pomoč pri razvijanju dolgoročnih samoučnih navad in miselnosti, ter poskrbi, da podjetnik pridobljeno znanje tudi ohrani. Posledice takšnega načina se izražajo v dolgoročnem učinku uspešnosti podjetnika, navedeno v poglavju 2.2 (Mihiotis & Argirou, 2016).

Pri odražanju učinka svetovanja, v smislu dolgoročne uspešnosti podjetnika moram omeniti, da ga z vidika empiričnega dela, ne moram popolnoma potrditi, saj podjetnik dejansko še ni deloval sam, kajti sodelovanje s svetovalcem je zaključil šele pred kratkim. Vseeno mi je podjetnik podal suveren odgovor, da se učinki svetovanja odražajo v dolgoročni uspešnosti podjetja, zato sem v tabeli označila z da.

Tabela 25: Povezava 1. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Pomen svetovanja	Da	Ne
Izogib napačnemu poslovanju	✓	
Spremembe v poslovanju	✓	
Proces učenja in pridobivanje znanja, ki se odraža v dolgoročni uspešnosti podjetnika	✓	

Drugo raziskovalno vprašanje se osredotoča na potek svetovanja in sicer, **kakšne težave so prisotne med procesom svetovanja in kaj je svetovalcu najtežje doseči pri podjetnikih?** V poglavju 2.3 sem navedla kot najtežjo fazo, fazo vpeljevanja sprememb. Namreč, vpeljevanje opredeljene rešitve zahteva spremembe in pri tem ima svetovalec težko nalogo, saj mora podjetnika pripeljati do te točke, da sprejme spremembe (Mihiotis & Argirou, 2016). Podjetnik se lahko ob izvedbi sprememb sooča z izgubo perspektive poslovanja, kar

vpliva na zmanjšanje motivacije (Jones, 2017). Prisotne težave med svetovanjem so opredeljene v poglavju 3.5, in sicer to so asimetrija informacij, odnos principal-agent, hold-up, moralni hazard, nasprotja interesov (Bronnenmayer et al., 2016), oportunistično vedenje svetovalca, različna pričakovanja in razumevanja, kaj je potrebno narediti za dosego cilja (Mohe & Seidl, 2011), ter podana konstruktivna kritika s strani svetovalca (Hom, 2013). V poglavju 1.3.1 izpostavljam tudi vlogo organizacijske kulture v mikro in majhnih podjetjih, za katero so značilni neformalni odnosi med zaposlenimi in vodstvom, kar ima lahko negativne posledice pri vpeljavi sprememb, saj so prisotna pogajanja med njimi (Atkinson, 2008).

V empiričnem delu sem poleg zgoraj naštetih težav, ugotovila še težavo, kot je začetno nesodelovanje podjetnika, ki jo lahko opredelim v kategorijo konstruktivne kritike, saj podjetnik sprva ni sprejel kritike oziroma je samo poslušal nasvete, ni jih pa želel tudi izvesti. Težava je bila tudi na strani zaposlenih, saj so se ti vpletali v odločitve svetovalca, za kar sem označila vpliv organizacijske kulture.

Tabela 26: Povezava 2. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Težave med svetovanjem	Da	Ne
Vpeljava sprememb v poslovanje	✓	
Izguba motivacije podjetnika	✓	
Asimetrija informacij		✓
Odnos principal-agent		✓
Hold-up, moralni hazard		✓
Nasprotja interesov	✓	
Oportunistično obnašanje svetovalca		✓
Konstruktivna kritika	✓	
Vpliv organizacijske kulture	✓	

Pri tretjem raziskovalnem vprašanju raziskujem, **kateri so dejavniki uspešnega rezultata svetovanja?** Osredotočam se na podjetnika in svetovalca, in slednji mora imeti poleg tehničnih dimenzij razvite tudi človeške, ki omogočajo dosego sprememb pri podjetniku (Kubr, 2002). Poglavje 3.5.1 se osredotoča na pomembnost zaupanja, dobre komunikacije in oblikovanje čustvene vezi med podjetnikom in svetovalcem, kar pozitivno vpliva na rezultat svetovanja (Ben-Gal & Tzafrir, 2011). V začetni fazi se oblikuje prvi vtis in pomembno je, da v tej fazi svetovalec pusti dober vtis pri podjetniku, saj bo le tako doseženo sodelovanje in se mu bo podjetnik lažje zaupal (Kos, 2007), navedeno v poglavju 2.2.

Tabela 27: Povezava 3. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Dejavniki uspešnega svetovanja	Da	Ne
Človeške dimenzije svetovalca	✓	
Zaupanje	✓	
Dobra komunikacija	✓	
Čustvena vez med svetovalcem in podjetnikom	✓	
Prvi vtis	✓	

S četrtem raziskovalnim vprašanjem ocenjujem, **kakšne koristi prinaša svetovanje podjetjem?** Koristi svetovanja se nanašajo predvsem na lastnike podjetij, namreč omogoča jim privarčevanje denarja in časa, izoblikuje jim strokovno znanje, prikazuje temeljit pristop reševanja problemov, pridobijo objektivno stališče glede problemov, ter dobijo usmeritev v pravo smer, ki vodi k dolgoročni rasti in uspešnosti podjetja (Half, 2017). V poglavju 2.2 sem navedla koristi svetovanja v smislu osebne podpore podjetnika, saj povečuje zavednost podjetnika o njegovi pomembni vlogi pri doseganju poslovnega uspeha in okrepi njegovo vlogo v smeri merljivega in trajnostnega uspeha (Stout-Rostron, 2014). V poglavju 2.3. se koristi svetovanja nanašajo na izboljšane sposobnosti podjetnika in njegove uspešnosti, za kar so potrebne spremembe v organizacijski kulturi (McLachlin, 2000). Povzeto po poglavju 3.4.1, svetovanje je alternativa pred kreditnim poslovanjem in ga je mogoče razumeti kot naložbo podjetja, katera se povrne v obliki povečanega dobička in rasti podjetja (Widerstedt, 2015). Svetovanje povečuje zavednost lastnikov o pomenu notranjega financiranja, saj je Rahaman (2011) dokazal, da notranji viri financiranja pomembno vplivajo na rast mikro in majhnih podjetij (Trefalt & Jagrič, 2014). Poglavje 3.4.2 navaja, da lastniki majhnih podjetij neradi sodelujejo v formalnih izobraževanjih. Svetovanje jim predstavlja opcijo nadomestka izobraževanj in razvijanje dolgoročne vizije (Walker et al., 2007). Koristi se odražajo tudi v izboljšanem upravljanju s človeškimi viri, kot so vodstvene kompetence podjetnika (Walker et al., 2007).

Tabela 28: Povezava 4. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Koristi	Da	Ne
Znanje in objektivni pogled podjetnika	✓	
Osebna podpora in motivacija podjetnika	✓	
Nadomestek izobraževanj	✓	
Izogib kreditom	✓	
Spremembe v organizacijski kulturi		✓
Povečanje notranjega financiranja	✓	
Izboljšane vodstvene sposobnosti podjetnika		✓
Povečana zavednost podjetnika o njegovi pomembni vlogi		✓

Tudi pri četrtem raziskovalnem vprašanju sem pri podjetniku z izkušnjami s poslovnim svetovanjem odkrila korist, ki je vidna v podjetju in zgoraj ni našeta, in to je pomoč in reševanje ostalih področij v podjetju, za katere podjetnik ni vedel da so težavna. Morebitne koristi, ki jih vidijo podjetniki, ki nimajo izkušenj s svetovanjem so: povečana učinkovitost, širši segment strank in izogib bodočim težavam. Slednje navedbe niso vključene v spodnjo tabelo, saj gre za morebitne koristi in ne dejanske.

Pri petem raziskovalnem vprašanju preučujem, **kateri dejavniki povečajo verjetnost uporabe svetovanja in kaj so glavni razlogi uporabe?** Tretje poglavje prikazuje dejavnike, ki povečajo možnost uporabe svetovanja. Razvojna faza podjetja in starost podjetnika sta dejavnika, ki vplivata na uporabo svetovanja, saj se podjetnik z leti bolj zaveda svojih pomanjkljivih sposobnosti (Klyver, 2008). Večja verjetnost, da majhno podjetje najame svetovalca je pri podjetjih, kjer ima lastnik razvito razvojno strategijo in višjo stopnjo izobrazbe (Stawasz & Ropega, 2014). V poglavju 3.2, na podlagi izkušenj svetovalcev navajam najpogostejše razloge uporabe svetovanja, to so: pomanjkanje strokovnega znanja podjetnikov (Bell, 2014), poiskati problem, ustvariti rešitev in optimizirati poslovanje, ter pomoč ob hitri rasti podjetja, saj je potrebno določene postopke in procese prilagoditi in izboljšati, vendar podjetniki ne vedo, kako (Ceja, 2017). Blunsdon (2002) trdi, da je glavni vzrok za povpraševanje po svetovanju dejstvo, da se podjetniki zavedajo, da imajo nek problem v podjetju, vendar ne vedo kaj točno ta problem je (Kakabadse et al., 2006). Majhna podjetja se največkrat obrnejo na svetovalce, ko se jim poveča število zaposlenih, saj takrat nastopi potreba po organizaciji (Kaučič, 2002).

Tabela 29: Povezava 5. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Dejavniki uporabe svetovanja	Da	Ne
Razvojna strategija podjetja	✓	
Pomanjkljivo znanje podjetnika	✓	
Povečano število zaposlenih		✓
Razvojna faza podjetja in starost podjetnika	✓	
Višja stopnja izobrazbe podjetnika		✓
Hitra rast podjetja	✓	
Poznani problem	✓	
Nepoznani problem		✓

V šestem raziskovalnem vprašanju raziskujem, **kateri so najpogostejše zaviralni dejavniki uporabe svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih?** V poglavju 3.3.1 se sklicujem na pomanjkanje financ v mikro in majhnih podjetjih, kar predstavlja oviro za uporabo svetovanja (Daskalakis et al., 2013). V poglavju 3.3.2 navajam, da so podjetniki bolj skeptični glede na stopnjo učinkovitosti svetovalca, saj je med podjetnikom in svetovalcem prisotna asimetrija znanja, kar povzroča nesposobnost podjetnika, da pravilno ovrednoti svetovanje (Klyver, 2008). Lastniki so pogostokrat mnjenja, da so svetovalci predragi, imajo premalo strokovnega znanja, ter imajo pomanjkljiv pogled v specifično situacijo podjetja

(Christensen & Klyver, 2006). Lastniki majhnih podjetij se raje »učijo skozi prakso« in se izogibajo teoretičnemu znanju, saj menijo, da so izkušnje tiste, ki so najdragocenejša oblika pridobivanja znanja (Dyer & Ross, 2007). Lastniki precenjujejo svojo neodvisnost in sposobnosti, ter dojemajo sprejemanje pomoči kot simbol odvisnosti. Po njihovem mnenju, svetovalci ne ponujajo praktičnih pristopov in preprosto ne razumejo sveta malega podjetništva (Dyer & Ross, 2007). Lastniki se bojijo uvesti novosti v poslovanje, namreč njihova domena je, da bi sprememba ovirala poslovanje in sami ne bi bili kos njeni izvedbi (Pettit, 2005). Strah podjetnikov, da bodo morali razkriti določene informacije, jih odvrača od sodelovanja s svetovalci (Klyver, 2008). Podjetniki so ponosni na svojo multifunkcionalnost, zaradi tega tudi ne pomislijo na zunanega svetovalca, saj bi to za njih pomenilo, da jim nekaj primanjkuje v poslovanju (Half, 2017).

Glavni razlog neuporabe poslovnega svetovanja pri lastnikih mikro in majhnih podjetij, je v mojih primerih nepoznavanje tematike, saj večina izmed njih (izjema udeleženec C) sploh ne ve, kaj je poslovno svetovanje in kaj jim ponuja. Ob obrazložitvi, kaj točno je poslovno svetovanje, so mi kot razloge neuporabe navedli zgornje navedbe.

Tabela 30: Povezava 6. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Ovirajoči dejavniki podjetnikov pri uporabi svetovanja	Da	Ne
Finance	✓	
Skeptičnost glede učinkovitosti svetovalcev	✓	
Mnenja (dragi, premalo strokovnega znanja)	✓	
Izogib teoretičnemu znanju		✓

Zadnje, sedmo raziskovalno vprašanje pa zavzema vprašanje, **ali imajo manjša podjetja večjo potrebo po svetovanju kot velika?** Bennett (1990) meni, da velike organizacije rutinsko uporabljajo zunanje svetovalce, medtem ko večina majhnih organizacij pokliče na pomoč, ko je že prepozno (Adamson, 2000). V tretjem poglavju sem izpostavila pomanjkljivosti mikro in majhnih podjetij, kot so pomanjkanje specializiranih delavcev, slabša rast zaradi omejitev pri pridobivanju zunanjega kapitala, ter pomanjkanje kompetenc lastnikov pri obvladovanju kompleksnosti organizacije (Rebernik, 2011). Mikro in majhna podjetja imajo ožji obseg notranjega znanja kot velika podjetja in so v večji potrebi za pridobitev zunanjega svetovalca, vendar imajo pri tem več odpora, da to tudi storijo (Bennett & Smith, 2004).

Tabela 31: Povezava 7. raziskovalnega vprašanja z empiričnimi ugotovitvami

Manjša podjetja so v večji potrebi po svetovanju kot velika	Da	Ne
Pomanjkanje specializiranih delavcev	✓	
Slabša rast, zaradi omejitev pri pridobivanju zunanjega kapitala		✓
Pomanjkljive kompetence podjetnika	✓	
Ožji obseg notranjega znanja	✓	

SKLEP

Na podlagi teoretičnega izhodišča in empiričnih ugotovitev lahko povem, da je poslovno svetovanje koristna in skorajda nujna storitev za mikro in majhna podjetja. Namreč, gre za izpopolnjevanje in dopolnjevanje podjetnikovih pomanjkljivih kompetenc za operativno vodenje podjetja, ki vključuje spremembe v mišljenju in vodenju. Podjetniki morajo dojeti pomembnost sprememb in jih sprejeti, verjeti v verodostojnost svetovalčevega dela, namreč brez tega je poslanstvo svetovanja izničeno. Pomembno vlogo pri tem predstavlja tudi organizacijska kultura posamičnega podjetja, saj je lahko ta v pomoč ali oviro pri implementaciji sprememb.

Zaznane ovire uporabe poslovnega svetovanja pri mikro in majhnih podjetjih so finančna omejenost in vloga lastnikov oziroma njihovo mišljenje, kar izvira iz majhnosti podjetja. Podjetniki ne vedo, kaj bi lahko s pomočjo poslovnega svetovalca dosegli, ne zavedajo se, da zaradi njihovega mišljenja onemogočajo izboljšave v podjetju in ravno tako iščejo rešitve na prvo žogo, ki imajo kratkoročni učinek. Izvedba poslovnega svetovanja pa zahteva določen čas, saj svetovalec vodi podjetnika skozi proces, v katerem pogostokrat med njima pride do težav, v obliki asimetrije informacij, oportunističnem obnašanju svetovalca, napačnih pričakovanjih podjetnikov in skrivanje podatkov, ki so potrebni za uspešni končni rezultat. Pri procesu svetovanja je odločilno zaupanje med udeležencema, dobra komunikacija in pričakovanja podjetnika, saj so lahko le tako izražene koristi na osebnem in strokovnem področju podjetnika.

Na podlagi empiričnih ugotovitev lahko potrdim, da veliko teoretičnih navedb, drži. Odstopanja so zlasti pri razlogih neuporabe, saj je vodilni dejavnik pri izbranih podjetnikih, nepoznavanje storitve zunanjega poslovnega svetovanja, kar pa ni popolnoma skladno s teorijo, kjer sem kot enega izmed glavnih zaviralnih dejavnikov, poleg financ, izpostavila vlogo podjetnikov. Ugotovila sem, da veliko podjetnikom primanjkuje znanja na področju zakonodaje in financ. Vsi so strokovnjaki na svojem področju, a na poslovanje, strategijo in vizijo podjetja se ne spoznajo prav veliko. Znanje so si pridobivali skozi leta, vendar samo na področjih, ki so bila za njih nujno potrebna, pri tem pa niso posegali po ostalih vrstah pomoči, kot je svetovanje. Zapolnitev poslovnega neznanja jim omogoča svetovalec,

katerega učinek se izraža v rasti podjetja, širšem segmentu strank, izogibu kreditom in bodočim težavam, ter skozi proces pridobijo novo znanje, ki jim omogoča dolgoročni uspeh podjetja. Bistvo svetovanja je, da se podjetniki priučijo novega znanja in drugačnega načina razmišljanja, ter spoznajo pravilno pot poslovanja. Ugotovljene težave med procesom svetovanja se nanašajo samo na podjetnika in ne na svetovalca, kot sem to navajala v teoretičnem delu. Podjetnikovo nesodelovanje in vmešavnaje zaposlenih so bili tisti dejavniki, ki so ovirali uspešnost svetovanja, vendar samo na začetku.

Glavno raziskovalno vprašanje, so koristi svetovanja večje od slabosti, ki jih vidjo podjetniki, lahko delno potrdim. Namreč, vsi sodelujoči menijo, da je dobra pomoč vedno dobrodošla in še posebej pri mikro in majhnih podjetjih, ki se soočajo s pomanjkljivim strokovnim kadrom. Toda po drugi strani, nimajo velikega zaupanja v svetovalce in dvomijo v njihovo učinkovitost. Kar sem ugotovila pri izbranih podjetnikih je, da imajo željo po poslovnem svetovanju, ampak žal ne vedo veliko o njem in niso seznanjeni z orodji, s katerimi jim lahko svetovalec olajša in izboljša poslovanje.

Na podlagi celotne naloge, lahko podam pogled o poslovnem svetovanju pri mikro in majhnih podjetjih. Moje mnenje je, da je glavni problem pri omenjenem sektorju pomanjkanje informacij o poslovnem svetovanju. Iz intervjujev sem ugotovila, da se vsi podjetniki udeležujejo brezplačnih pomoči, kot so regionalna združenja ali tistih, ki jih organizira obrtna zbornica. Menim, da bi morale tovrstne organizacije podjetnike bolj informirati o poslovnem svetovanju in organizirati tudi predavanja na to temo. Zaradi finančne šibkosti mikro in majhnih podjetnikov, bi jim lahko ponudile delno subvencionirano poslovno svetovanje in s tem okrepile njihovo moč v gospodarstvu.

LITERATURA IN VIRI

1. Adamson, I. (2000). Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(1), 17–26.
2. Ajagbawa, H. O. (2014). The Role of Ethics in Career Counselling in the 21st Century. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 19(5), 12–22.
3. Ajmal, M. M., Nordstrom, F., & Helo, P. (2009). Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 58(6), 523–541.
4. Anonimno podjetje X s.p. (2014). *Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje X s.p.* Tolmin: Anonimno podjetje X s.p.
5. Anonimno podjetje X s.p. (2016). *Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje X s.p.* Tolmin: Anonimno podjetje X s.p.
6. Anonimno podjetje X s.p. (2017). *Letno poročilo podjetja Anonimno podjetje X s.p.* Tolmin: Anonimno podjetje X s.p.
7. Arbuckle, D. (2017). What are Internal Sources of Finance? *Chron.* Najdeno 20. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/internal-sources-finance-47552.html>
8. Atkinson, C. (2008). An exploration of small firm psychological contracts. *SAGE Publications*, 22(3), 447–465.
9. Banai, M., & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32(8), 886–900.
10. Basu, C. (2017). What Is the Meaning of Organizational Change? *Chron.* Najdeno 3. maja 2017 na spletnem naslovu <http://smallbusiness.chron.com/meaning-organizational-change-35131.html>
11. Bell, G. (2014). Coaching is key to SME Success International Business Coach Peter Boolkah Explains Why the Right Coach Can Take Your Business to the Next Level. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 28(3), 35–37.
12. Ben-Gal, H. C., & Tzafrir, S. S. (2011). Consultant-client relationship: one of the secrets to effective organizational change? *Journal of Organizational Change Management*, 24(5), 662–679.
13. Bennett, R. J., & Smith, C. (2004). The Selection and Control of Management Consultants by Small Business Clients. *International Small Business Journal*, 22(5), 435–462.
14. Bizjak, C. (2017). *Intervju kot metoda zbiranja podatkov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
15. Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8–27.
16. Bond, T. (2015). *Standards and Ethics for Counselling in Action* (4th ed.). Great Britain: Ashford Colour Press Ltd.

17. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o. (2014). *Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.* Šentjernej: Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.
18. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o. (2016). *Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.* Šentjernej: Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.
19. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o. (2017a). *Letno poročilo podjetja Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.* Šentjernej: Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o.
20. Bos Grubar kovinarska proizvodnja d.o.o. (2017b). *O nas.* Najdeno 7. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.bos-grubar.com/>
21. Bronnenmayer, M., Wirtz, B. W., & Gittel, V. (2016). Determinants of perceived success in management consulting: An empirical investigation from the consultant perspective. *Management Research Review*, 39(6), 706–738.
22. Bruhn, M., Karlan, D., & Schoar, A. (2013, junij). The Impact of Consulting Services on Small and Medium Enterprises: Evidence from a Randomized Trial in Mexico. *Policy Research Working Paper No. 6508. Pt. 2–42.* Najdeno 15. maja 2017 na spletnem naslov <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/15867/WPS6508.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
23. Bukovec, B. (2017). *Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb.* Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
24. Ceja, M. (2017). Can a Small Business Consultant Help You Run Your Business? *Bplans.* Najdeno 30. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://articles.bplans.com/can-a-small-business-consultant-help-you-run-your-business/>
25. Christensen, P. R., & Klyver, K. (2006). Management consultancy in small firms: how does interaction work? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 299–313.
26. Cohen, A. W. (2001). *How to Make It Big as a Consultant* (3th ed.). New York: American Management Association.
27. Daskalakis, N., Jarvis, R., & Schizas, E. (2013). Financing practices and preferences for micro and small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 80–101.
28. Dyer, L. M., & Ross, C. A. (2007). Advising the Small Business Client. *International Small Business Journal*, 25(2), 130–151.
29. Faleskini, R. (2003, 10. junij). Ne skrivajte podatkov! *Podjetnik.* Najdeno 8. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/ne-skrivajte-podatkov!-20031006>
30. Glas, M. (2002). *Osnovna načela svetovanja podjetnikom* (interno gradivo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Half, R. (2017, 28. februar). 4 Good Reasons to Use a Small Business Consultant. *Management Resources.* Najdeno 21. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.roberthalf.com/management-resources/blog/4-good-reasons-to-use-a-small-business-consultant>

32. Hicks, M. J. (1991). *Problem Solving in Business and Management: Hard, soft and creative approaches* (1th ed.). United State of America: Springer US.
33. Hicks, M. J. (2004). *Problem Solving and Decision Making: Hard, Soft and Creative Approaches* (2th ed.). London: Thomson Learning.
34. Hicks, T. (2017). Seven Steps for Effective Problem Solving in the Workplace. *Mediate.com*. Najdeno 15. junija 2017 na spletnem naslovu <https://www.mediate.com/articles/thicks.cfm>
35. Hofferberth, D., & Urich, J. (2012, 1. marec). The Effect of Culture on Performance-Part 1. *spiGLASS*. Najdeno 12. junija 2017 na spletnem naslovu <http://spiresearch.com/spiglass/2012/03/the-effect-of-culture-on-performance-part-1/>
36. Hom, E. J. (2013, 10. junij). What is a Business Consultant? *Business News Daily*. Najdeno 8. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.businessnewsdaily.com/4610-business-consultant.html>
37. Intercollege. (2013). *Growing on Ethics*. Cyprus: Intercollege and European Commission.
38. Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (3th ed.). London and New York: Routledge.
39. Jezersek Turnes, J. (2009, 18. maj). Kako svetovalce plačati ravno prav? *Revija Manager*. Najdeno 4. maja 2017 na spletnem naslovu <https://www.finance.si/247187>
40. Jones, K. (2017). How to stay motivated as a small business owner. *Shortpress*. Najdeno 2. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.shortpress.com.au/how-to-stay-motivated-as-a-small-business-owner>
41. Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's Role: A Qualitative Inquiry from the Consultant's Perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416–500.
42. Kassir, A. (2014, 7. julij). Counseling is Often More Valuable Than a Small- Business Loan. *The Wall Street Journal*. Najdeno 24. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.wsj.com/articles/counseling-is-often-more-valuable-than-a-small-business-loan-1404757599>
43. Kaučič, P. (2002, 10. avgust). Svetovalce potrebujejo tudi najuspešnejši. *Podjetnik*. Najdeno 8. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/clanek/svetovalce-potrebujejo-tudi-najuspe%C5%A1nej%C5%A1i-20021008>
44. Kent State University. (2017). *About NVivo*. Najdeno 18. julija 2017 na spletnem naslovu <http://libguides.library.kent.edu/statconsulting/NVivo>
45. Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p. (2014). *Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p.* Dvor: Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p.
46. Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p. (2016). *Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p.* Dvor: Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p.
47. Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p. (2017a). *Letno poročilo podjetja Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p.* Dvor: Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p.

48. Ključavničarstvo Jože Zupančič s.p. (2017b). *Drugi podatki*. Najdeno 2. avgusta 2017 na spletnem naslovu <https://www.ajpes.si/prs/podjetje.asp?s=1&e=220014>
49. Klyver, K. (2008). The shifting consultant involvement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 178–193.
50. Kordeš, U., & Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Univerze na Primorskem.
51. Kos, B. (2006, 6. spetember). Prvi vtis in govorica telesa. *Blaž Kos*. Najdeno 9. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/prvi-vtis-in-govorica-telesa.php>
52. Kreuzer, J. (2013, 11. julij). 5 prednosti malih podjetij ali kako plavajo majhne ribe. *Data d.o.o.* Najdeno 4. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://data.si/blog/2013/07/11/5-prednosti-malih-podjetij-ali-kako-plavajo-majhne-ribe/>
53. Kubr, M. (2002). *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th ed.). Geneva: International Labour Office.
54. Lussier, R. N., & Sonfield, M. C. (2015). “Micro” versus “small” family businesses: a multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 380–396.
55. March, J. G. (2013). *Handbook of Organizations*. New York: Routledge.
56. Marisol d.o.o. (2017). *Financiranje podjetij*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.marisol.si/bancno-financiranje/8-financiranje-podjetij>
57. McLachlin, R. (2000). Case studies: Service quality in consulting: what is engagement success? *Managing Service Quality*, 10(3), 141–150.
58. McLachlin, R. D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394–404.
59. Mihiotis, A., & Argirou, N. (2016). Coaching: from challenge to opportunity. *Journal of Management Development*, 35(4), 448–463.
60. Mohe, M., & Seidl, D. (2011). Theorizing the client-consultant relationship from the perspective of social-system theory. *SAGE Organization* 18(1), 3–22.
61. Murdock, N. L., & Krycak, R. C. (2010). Counseling. *CREDO*. Najdeno 23. aprila 2017 na spletnem naslovu <https://search.credoreference.com/content/topic/counseling?locale=ur>
62. Nitescu, A. (2015). Support and Counselling for SME's. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 15(2), 113–120.
63. OECD—Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *Small businesses, Job Creation and Growth: Facts, Obstacles and Best Practices*. Pariz: OECD.
64. *Opredelitev transformacije*. Najdeno 18. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.iscemnasvet.si/e-nasvet/opredelitev-transformacije-901>
65. Pellegrinelli, S. (2002). Managing the interplay and tensions of consulting interventions: The consultant-client relationship as mediation and reconciliation. *Journal of Management Development*, 21(5), 343–365.
66. Pettit, J. (2005). Facing the Fear Factor. *SmarTrack*. Najdeno 31. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://smartrack.net/fearfactor.htm>

67. Pretz, J. E., Naples, A. J., & Sternberg, R. J. (2003). Recognizing, Defining, and Representing Problems. V J. E. Davison & R. J. Sternberg (ur.), *The Psychology of Problem Solving* (str. 1–30). Cambridge: University Press.
68. Ramsdem, M., & Bennett, R. J. (2005). The benefits of external support to SMEs: “Hard” versus “soft” outcomes and satisfaction levels. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(2), 227–243.
69. Rebernik, M. (2011, 6. december). Mala in velika podjetja-prednosti in slabosti. *Poslovni-bazar. si*. Najdeno 4. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1290>
70. Robertson, S. I. (2017). *Problem Solving: Perspectives from Cognition and Neuroscience* (2th ed.). London and New York: Routledge.
71. Schein, E. H. (1978). The Role of the Consultant: Content Expert or Facilitator? *Journal of Counseling & Development*, 56(6), 339–343.
72. Schein, E. H. (1997, marec). The Concept of Client from a Process Consultation Perspective: A Guide for Change Agents. *Working Paper No. 3946. Pt. 1–26*. Najdeno 27. junija 2017 na spletnem naslovu <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2647/SWP-3946-36987393.pdf>
73. Shankar Balu, R. (2014). Counselling Process, Stages of Counselling. *Docplayer*. Najdeno 5. maja 2017 na spletnem naslovu <http://www.krishnanursinghome.in/wp-content/uploads/2014/07/Stages-of-counselling.pdf>
74. Srinivasan, R. (2014, 23. oktober). The management consulting industry Growth of consulting services in India: Panel discussion. *IIMB Management Review*, 26(4), 257–270.
75. Statistični urad Republike Slovenije. (2017). *Število podjetij po dejavnosti (SKD 2008)*. Najdeno 4. septembra 2017 na spletnem naslovu http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Ekonomske/14_poslovni_subjekti/01_14188_podjetja/01_14188_podjetja.asp
76. Stawasz, E., & Ropęga, J. (2014). Barriers and Risk Factors in the Development of Micro and Small Businesses in Poland. V A. S. Gubik & K. Wach (ur.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries* (str. 99–113). Miskolc: University of Miskolc.
77. Steklarstvo Miran Vidmar s.p. (2014). *Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p.* Novo mesto: Steklarstvo Miran Vidmar s.p.
78. Steklarstvo Miran Vidmar s.p. (2016). *Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p.* Novo mesto: Steklarstvo Miran Vidmar s.p.
79. Steklarstvo Miran Vidmar s.p. (2017b). *Predstavitev*. Najdeno 7. julija 2017 na spletnem naslovu <http://www.steklarstvo-vidmar.com/>
80. Steklarstvo Miran Vidmar s.p. (2017a). *Letno poročilo podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p.* Novo mesto: Steklarstvo Miran Vidmar s.p.
81. Steven-Jennings, C. A. (2015, 21. julij). Financing Alternatives to Bank Loans and Micro Loans. *KPMG*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu

<https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2013/06/financing-alternatives-to-bank-loans-and-micro-loans.html>

82. Storey, D. Y. (2016). *Understanding the Small Business Sector*. New York: Routledge.
83. Stout-Rostron, S. (2013). Gender Issues in Business Coaching. V J. Passmore, D. B. Peterson & T. Freire (ur.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring* (1th ed.) (str. 165–174). New York: John Wiley & Sons, Ltd.
84. Stout-Rostron, S. (2014). *Business coaching international: Transforming individuals and organizations*. London: Karnac Books Ltd.
85. Trefalt, P., & Jagrič, T. (2014). Kreditno tveganje in finančne omejitve slovenskih podjetij. *IB revija* 1/2014, 29–42.
86. Visscher, K. (2006). Capturing the Competence of Management Consulting Work. *Journal of Workplace Learning*, 18(4), 248–260.
87. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
88. Vogrinc, J. (2008). Pomen triangulacije za zagotavljanje kakovosti znanstvenih spoznanj kvalitativnega raziskovanja. *Sodobna pedagogika*, 5/2008, 108–122.
89. Von Platen, S. (2015). The communication consultant: an important translator for communication management. *Journal of Communication Management*, 19(2), 150–166.
90. Walker, E., Redmond, J., Webster, B., & Le Clus, M. (2007). Small business owners: too busy to train? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 294–306.
91. Warner Burke, W., & Noumair, D. A. (2015). *Organization Development: A Process of Learning and Changing* (3th ed.). Združene države Amerike: Pearson Education.
92. Wentworth Jones Associates. (2017). *Business Counseling and Business Mentoring*. Najdeno 25. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.wentworthjones.com/our-services/business-counselling-and-business-mentoring/>
93. Wickford, H. (2017). Key Elements of a Consulting Contract. *Azcentral*. Najdeno 29. marca 2017 na spletnem naslovu <http://yourbusiness.azcentral.com/key-elements-consulting-contract-2149.html#>
94. Widerstedt, B. (2015). *Evaluation of State Funded Business Counselling: Evidence from Sweden*. Sweden: Swedish Agency for Growth Policy Analysis.
95. Williams, R., & Rattray, R. (2004). Consultobabble's facilitatory role in process consultation. *Managerial Auditing Journal*, 19(2), 180–190.
96. XLIN Startup Services CIC. (2011). *Business Counselling is defined by Canadian APEC-IBIZ Institute as under*. Najdeno 18. januarja 2017 na spletnem naslovu <http://www.xlin.com/business-counselling.html>
97. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). *Uradni list RS* št. 65/2009, UPB, 33/2011, 91/2011, 32/2012, 57/2012, 44/2013; *Odl. US*: 82/13, 55/13, 15/17.
98. Združenje nadzornikov Slovenije. (2015). *Profesionalna etika*. Najdeno 11. aprila 2017 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-ns.si/stroka/profesionalna-etika/>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Glavna področja vprašalnika delno strukturiranega intervjuja	1
Priloga 2: Intervju z g. Vidmarjem (20. 7. 2017)	2
Priloga 3: Intervju z g. Zupančičem (21. 7. 2017).....	4
Priloga 4: Intervju z anonimnim podjetnikom (27. 7. 2017)	6
Priloga 5: Intervju z g. Grubarjem (I. in II. del)	8
Priloga 6: Intervju z gdč. Grubar (8. 8. 2017)	15

PRILOGA 1: Glavna področja vprašalnika delno strukturiranega intervjuja

Podjetniki brez izkušenj s poslovnim svetovanjem:

- Mnenja in vednost podjetnikov o poslovnem svetovanju
- Morebitne koristi svetovanja
- Razlogi neuporabe poslovnega svetovanja
- Majhna podjetja v večji potrebi po svetovanju in zakaj

Podjetnik z izkušnjami s poslovnim svetovanjem:

- Sprožitelji uporabe svetovanja
- Vidne koristi svetovanja v podjetju
- Težave med procesom svetovanja
- Kredit ali svetovanje
- Dejavniki uspešnega svetovanja

Priloga 5 je razdeljena na dva sklopa, saj sem dvakrat intervjuvala podjetnika (razlog naveden v empiričnem delu). Za nalogo je bolj relevanten drugi del intervjuja, namreč tisti del se nanaša na koncept svetovanja.

Iz pogovora sem pri treh podjetnikih razbrala, da ne poznajo prav dobro poslovnega svetovanja. Zaradi pomembnosti podatkov za nalogo, sem jim med intervjujem bolj natančno razložila, kaj je področje poslovnega svetovanja, da sem potem lahko dobila odgovore na 5., 6. in 7. vprašanje.¹

¹ Opomba velja za PRILOGO 2, PRILOGO 3 in PRILOGO 4.

PRILOGA 2: Intervju z g. Vidmarjem (20.07.2017)

INTERVJUJUVANEC: g. Vidmar, lastnik podjetja Steklarstvo Miran Vidmar s.p.

1. Glede na to, da ste na trgu že 23 let me zanima, če ste se v poslovanju že kdaj srečali s problemom za katerega niste videli izhoda? Kako rešujete takšne težave, notranje ali tudi zunanje?

Če se pojavi problem znotraj podjetja ga rešujemo skupaj z zaposlenimi, če pa nastane problem izven naše branže pa z dobrimi svetovalci. Tako lahko rečem, da uporabljamo oba načina reševanja težav, notranje in zunanje, seveda je to odvisno od vrste problema.

2. Kako bi opredelili storitev, kot je zunanje poslovno svetovanje in kakšno je vaše mnenje o njem, ga vidite kot pomoč?

Če hočeš preživeti na trgu se moraš prej kot slej soočiti s svetovanjem, ker nikoli ne veš dosti. Poslovno svetovanje bi opredelil kot pomoč za podjetnike, saj večina nas nima dosti znanja o financah in zakonodaji. Mnenje o poslovnem svetovanju je različno, in sicer odvisno od dobrega svetovalca, teh je pa malo, veliko jih dela samo v svojo prid. Tako je v tej državi, najbolj pa nastradajo davkoplačevalci. Amm ... kot pomoč ...ja in ne, kot sem že povedal, če je dober svetovalec je v pomoč. Če pa naletiš na slabega, ti je pa velik strošek in potem imaš še več dodatnih in predvsem nepotrebnih težav v podjetju.

3. Imate mogoče že kakšne izkušnje z zunanjim poslovnim svetovalcem?

Ja, ob pridobivanju kreditov za osnovna sredstva in strojev sem uporabil bančnega svetovalca, da sem imel čim manjšo obrestno mero, ker sam ne vem o tem dosti. Drugače pa nimam izkušenj s svetovalci.

4. Glede na to, da ste pri prvem vprašanju povedali, da rešujete težave tudi zunanje, z dobrimi svetovalci, me zanima kaj veste o ponudbi poslovnega svetovanja? Kaj lahko po vašem mnenju podjetje pridobi oziroma kakšne bi bile po vašem mnenju morebitne koristi svetovanja v vašem podjetju?

Ja z dobrimi svetovalci sem mislil predvsem bančnike in računovodkinjo, ter tiste ljudi na katere se obrnem, če jaz nimam pojma o tem področju, to pa so poslovni prijatelji. O tej pomoči z zunanjim poslovnim svetovalcem pa ne vem kaj dosti ... Rekel bi, da ti pomagajo pri najemu kredita, kaj je najbolje zate, drugače pa kaj točno ponujajo, ne vem. Bom vedel, če bom rabil. Amm ... koristi ... ne vem kakšne koristi bi bile v mojem podjetju, mogoče znanje, kar bi se odražalo na povečani učinkovitosti.

5. Kaj so po vašem mnenju pri podjetnikih mikro in majhnih družb glavni razlogi neuporabe svetovanja? So to finance, ni potrebe po tem, ni dovolj informacij o svetovanju, negativni pogled na svetovalce, skeptičnost glede svetovalčeve učinkovitosti, zunanja pomoč kot simbol odvisnosti, strah pred spremembami ali kaj drugega?

Ni strahu, ni preveč zaupanja. Sam moraš imeti vizijo in zaupanje v sebe. Dejstvo je, da so svetovalci prekleto dragi za majhne podjetnike in še ne veš, če bodo sploh koristili podjetju. Tako lahko rečem, da so po mojem mnenju glavni razlogi finance in skeptičnost glede učinkovitosti.

6. Menite, da so manjša podjetja v večji potrebi po poslovnem svetovanju kot velika?

Ne vem. Odvisno od posameznega podjetnika, ali zna sam dobro voditi podjetje ali ne. Če ne zna, ja, ima večjo potrebo, samo če pa zna, mu je svetoalec strošek.

7. Je po vašem mnenju poslovno svetovanje primerno samo za podjetja v težavah ali tudi za dobro stoječa?

Dobro svetovanje je pomembno za vsa podjetja. Ampak za podjetja, ki so v finančnih težavah je svetovanje težko dostopno. Namreč, če imaš dolgove, ti svetovalci ne morejo narediti čudeža in ti dati kredit ali rešiti težavo. Drugače pa dobrim podjetjem omogoča uspešnost na tržišču, novo pridobivanje kupcev, tržnost ..., vendar samo dobro svetovanje!

PRILOGA 3: Intervju z g. Zupančičem (21.07. 2017)

INTERVJUVANEC: g. Zupančič, lastnik podjetja Ključavničarstvo Zupančič Jože s.p.

1. Glede na to, da ste na trgu že 19 let me zanima, ali ste se v poslovanju že kdaj srečali s problemom za katerega niste videli izhoda? Kako rešujete takšne težave, notranje ali tudi zunanje?

V svoji podjetniški karieri sem večkrat imel tudi probleme, vendar ni nikoli tako hudo, da nebi moglo biti še hujše. V takih primerih je treba stvar pogledati iz druge perspektive, pa se najde rešitev. Vsaka slaba stvar je tudi za nekaj dobra, saj imamo po rešenem problemu eno izkušnjo več. Za tehnične rešitve se obrnem na sodelavce in prijatelje, probleme v zvezi s poslovanjem pa rešujem z računovodkinjo.

2. Kako bi pa po vašem mnenju opredelili storitev, kot je zunanje poslovno svetovanje in kakšno je vaše mnenje o njem, ga vidite kot pomoč?

Poslovno svetovanje je koristna stvar. Nekajkrat sem se udeležil predavanj, ki jih organizira obrtna zbornica, vendar sem večkrat ugotovil, da je bila tema zame preveč na visokem nivoju, saj stvari nisem razumel. Nisem imel zadosti predznanja, ko je bilo svetovanje na temo zaključnih računov in davčnih napovedi. Sigurno mi pa je svetovanje v pomoč, saj sam nikoli ne vem zadosti, predvsem na prej omenjenih področjih. No ... in še kje bi se našlo (smeh).

3. Imate mogoče kakšne izkušnje z zunanjim poslovnim svetovalcem?

Ja, z računovodkinjo, ki mi pomaga uskladiti podatke za zaključni račun, ker če bi delal vse sam, bi bil manj uspešen, saj nimam znanja na tem področju.

4. Kot izkušnjo ste navedli računovodkinjo, sedaj me pa zanima, kaj veste še o ostalih ponudbah poslovnega svetovanja? Kaj lahko po vašem mnenju podjetje pridobi oz. kakšne bi bile po vašem mnenju morebitne koristi svetovanja v vašem podjetju?

Obrtna zbornica večkrat organizira razna predavanja, ki so namenjena podjetnikom, da pridobijo znanja in nam tako pomaga pri reševanju težav, če sami ne znamo rešiti problema. Nasplošno pa mislim, da je kar dosti ponudbe na internetu. Huh, koristi, dobro vprašanje ... mogoče na marketingu in več strank.

5. Kaj so po vašem mnenju pri podjetnikih mikro družb glavni razlogi neuporabe svetovanja? So to finance, ni potrebe po tem, ni dovolj informacij o svetovanju, negativni pogled na svetovalce, skeptičnost glede svetovalčeve učinkovitosti, zunanja pomoč kot simbol odvisnosti, strah pred spremembami ali kaj drugega?

Rekel bi, da so to kar finance, saj večina nas nima velikega trga in nam vsak evro pomeni veliko, zato se tudi sam raje udeležujem brezplačnih predavanj obrtne zbornice. Potreba po pomoči je vedno dobrodošla in moje mišljenje na svetovanje je pozitivno, zato me to ne ovira. Tudi glede skeptičnosti nebi rekel, da je pri meni ovira, saj sam uporabljam računovodkinjo in nisem nič skeptičen glede njene učinkovitosti. Jaz sem mojster na svojem področju, v finance se pa ne spoznam. Z računovodkinjo naredimo pošten zaključni račun, vendar plačam manj dajatev, kot če bi delal sam.

6. Menite, da so manjša podjetja v večji potrebi po poslovnem svetovanju kot velika?

Majhna podjetja imajo veliko večje potrebe po svetovanju, saj nimajo zaposlenega lastnega kadra za vsa področja poslovanja. Sam vidim pri sebi, ko sem sam za vse in nisem nekaj visoko izobražen, mi primanjkuje znanja na različnih področjih, predvsem na finančnem in tudi marketinga nimam pošlhtanga. Če bi imel več znanja bi bil lahko bolj uspešen in bi tudi lažje razumel, kar predavajo na obrtni zbornici.

7. Je po vašem mnenju poslovno svetovanje primerno samo za podjetja v težavah ali tudi za dobro stoječa?

Znanja ni nikoli dovolj! Tudi dobro stoječa podjetja rabijo svetovanja, če se jih ne poslužujejo, pridejo večkrat v krizo in lahko hitro spremenijo situacijo podjetja iz dobrega v slabo oz. podjetje v težavah.

PRILOGA 4: Intervju anonimnim podjetnikom (27.07.2017)

INTERVJUVANEC: podjetnik mikro podjetja s.p.

1. Glede na to, da ste na trgu že 23 let me zanima, če ste se v poslovanju že kdaj srečali s problemom za katerega niste videli izhoda? Kako rešujete takšne težave, notranje ali tudi zunanje?

Če smatramo, da bomo manjšemu problemu kos, ga poskusimo sami rešiti. Če nam ne gre, se obrnemo na obrtno zbornico ali na združenje delodajalcev, kjer smo člani in je pomoč brezplačna. Vse pogosteje pa se posvetujemo tudi z zunanjimi pravniki.

2. Kako bi s svojimi besedami opredelili storitev, kot je zunanje poslovno svetovanje in kakšno je vaše mnenje o njem, ga vidite kot pomoč?

Vsa svetovanja so vezana na posel (izvajalske pogodbe, pogodbe o zaposlitvi, tolmačenje zapisnikov inšpekcijskih služb ...) glede svetovanja, glede posla usmerjenja, racionalizacije ... Na našem dimnikarskem področju pa ni referenčnih svetovalcev. Moje mnenje je, da je potrebno imeti čim več zunanjega svetovanja, vendar različnega, ter vsako svetovanje po možnosti preveriti in se razumno odločati. Svetovanje je pomoč, čeprav jo vedno ne moreš finančno ovrednotiti. Svetovanje je pridobivanje znanja in druge prakse, ko vse to obvladaš in imaš urejeno, si lahko tudi uspešen.

3. Imate mogoče kakšne izkušnje z zunanjim poslovnim svetovalcem?

Da, z inšpekcijsko službo. Inšpekcijska služba si je pogodbo o zaposlitvi tolmačila po svoje v odstavku, ki navaja, kaj je zaposlitev za določen čas in kdaj preide oziroma ne preide v pogodbo za nedoločen čas zaposlitve. Težava so notranji interni napotki znotraj državnih služb, ki se še vedno igrajo igro močnejše stranke v postopku. In igrajo na karto pa tožite nas ...

4. Kaj veste o ponudbi poslovnega svetovanja? Kakšne bi bile po vašem mnenju morebitne koristi svetovanja v vašem podjetju?

O ponudbi svetovanja splošno ne vem veliko. Sem pa član OZS Tolmin in vedno, ko mi zadeve niso kristalno jasne ali dvomljive se pogovorim in iščem drugo mnenje. Ko gre za svetovanje v stroki pa imam poslovne prijatelje in pri njih iščem odgovore. Koristi bi absolutno bile ... In bi bile dobrodošle, saj je vsaka korist na kratki ali na dolgi rok, od svetovanja, zelo dobrodošla. Pa tudi svetovanje, da se izogneš oziroma predčasno popraviš zadeve, da nisi prvi na udaru in plačaš višjo ceno.

5. Kaj so po vašem mnenju pri podjetnikih mikro družb glavni razlogi neuporabe svetovanja? So to finance, ni potrebe po tem, ni dovolj informacij o svetovanju, negativni pogled na svetovalce, skeptičnost glede svetovalčeve učinkovitosti, zunanja pomoč kot simbol odvisnosti, strah pred spremembami ali kaj drugega?

Zunanje svetovanje, da ga najameš, je lahko zelo drago in obstaja možnost, da ni sto procentno. Zato bi potreboval najmanj dve mnenji. Zato je dobro, da si član OZS ali ZDOPS (združenje delodajalcev), kjer so storitve za člane večinoma brezplačne.

6. Menite, da so manjša podjetja v večji potrebi po poslovnem svetovanju kot velika?

Da! Zato, ker pri manjših podjetjih ena oseba opravlja več različnih nalog v podjetju in ne more vedno slediti spremembam zakonodaje, prav tako nimajo denarja za pravno službo (odvetnike, da jih zastopa), svetoalec jim lahko tu pristopi na pomoč.

7. Je po vašem mnenju poslovno svetovanje primerno samo za podjetja v težavah ali tudi za dobro stoječa?

Svetovanje je primerno za vsa podjetja. Tista, ki so v težavah, jih krvavo potrebujejo, da se omili nastala škoda in ponovno zaživijo. Tista podjetja, ki pa niso v težavah jih potrebujejo, da ne zaidejo v težave. Pri manjših podjetjih je lahko zelo pomembno svetovanje pri sestavi pogodbe o zaposlitvi, ki ti kasneje olajša reševanje sporov z zaposlenimi. Če nimaš dobre pogodbe, pač pristaneš v sporu in stroških in tudi zaradi nepredvidenih sodnih sporov in stroškov ne moraš dosegati rasti, ker gre denar v napačno smer.

PRILOGA 5: Intervju z g. Grubarjem (I. In II. del)

I. Del (22.05.2017)

INTERVJUVANEC: g. Grubar, lastnik podjetja Bos Grubar, d.o.o.

1. Na trgu delujete že 22 let, zanima me, kako vam je uspel preboj na trg, dosega preživetja in rasti podjetja, saj ste leta 2001 zaradi povečane proizvodnje in posledično povečanega števila zaposlenih zgradili novo poslovno stavbo. Kaj vam je bilo pri tem v pomoč, akademsko znanje ali pridobljene kompetence, ki ste jih razvijali in pridobivali skozi prakso?

Definitivno so to izkušnje. Imam končano srednjo tehnično strojno šolo. Najprej sem začel prodajati rabljene stvari, potem sem začel preprodajati stvari (kupil sem stroje in jih prodal naprej), potem pa sem se usmeril v strojogradnjo, proizvodnjo in storitve. Izkušnje, ki sem jih razvijal skozi leta, so me pripeljale do znanja, ki ga imam. Akademskega znanja mi primankuje, vendar ga dopolnjujem z zaposlenimi.

2. Ker delujete v konkurenčni panogi, v kateri je potrebno nenehno razvijanje novih procesov in produktov, me zanima, če ste se v letih delovanja udeležil kakšnega izobraževanja, seminarja, usposabljanja itd. In zakaj?

Prej dosti več kot zdaj, predvsem zaradi pridobitve ceftifikata ISO, ker je bil pogoj, da če ga hočemo pridobiti se moram usposablјati. Leta 2004 smo pridobili ISO 9001:2000, vendar smo ga leta 2011 izgubili zaradi prihoda krize. Lansko leto smo se ponovno odločili, da ga pridobimo nazaj in zdaj smo v zaključni fazi pridobitve ISO. Prav tako usposablјam tudi delavce, jih pošlјem na seminar, da so lahko mentorji študentom, ki pridejo k nam na prakso, saj sem mnenja, da se na mladih svet gradi. Prav tako študentom omogočim štipendijo, z mentorstvom jih nekako uvajam in povečam možnost pridobitve dobrega delavca, ki že pozna naše podjetje. Vodstveni kader je bil tudi deležen usposablјanja. Tudi sam sem šel na dva finančna seminarja, ker smo v podjetju prišli do te točke, da se je začelo podjetje zelo širiti in, če želim iti naprej, je potrebno dodatno znanje, ki pa ga brez dodatnega izobraževanja nimam. Pred to situacijo se sam nisem veliko udeleževal dodatnih izobraževanj.

3. Kako pa se soočate s problemom, ki nastane v podjetju? Ga vzamete osebno, kot osebno napako ali napako zunanjih dejavnikov (zaposleni, stranke, poslovni partnerji), prevzamete lastništvo nad problemom ali ne?

Problem vzamem kot osebno napako, ker je podjetje del mene in vsako težavo sprejemem kot osebni poraz, osebno nezadovoljstvo. Za manjše težave, ki nastopijo v podjetju prevzame

odgovornost posameznik (pri katerem je bila napaka narejena), ampak še vedno sem jaz odgovoren za vse kar se dogaja v podjetju, zato prevzamem celotno odgovornost.

4. Ob iskanju rešitve za nastali problem, katero vrsto pomoči največkrat uporabljate notranjo ali zunanjo?

Težave vedno probam rešiti notranje in sicer se pogovorim z osebo, ki je odgovorna za napako in skupaj raziščemo problem.

5. V primeru dosege čistega dobička, ga investirate nazaj v podjetje?

Ja, vseh 100 % vložim nazaj v podjetje!

6. Dokazano je, da so majhna podjetja kreditno omejena pri pridobivanju zunanjega financiranja. Ali ste se vi že kdaj soočali s tem problemom? Vam krediti predstavljajo edini vidik reševanja finančnih težav?

Ravno v tem trenutku se soočamo s slabimi financami. Podjetje je v finančni stiski takrat, ko prodaja raste ali pada, finančno pravilo. Ko podjetje začne hitro rasti (povečajo se stroški zalog, materiala ...) se tega ne zavedaš ali pa se začneš zavedati šele takrat, ko ti teče voda v grlo, govorim iz lastnih izkušenj. Prodaja nam je začela kar naenkrat hitro rasti, mi smo bili pa čedalje manj likvidni (imamo še dolgove za nazaj, druge obveznosti), na neki točki se je bilo potrebno ustaviti in pogledati situacijo. Vedno sem videl kredit kot edini vidik reševanja finančnih težav. Kredit je kot rešitev na prvo žogo, saj nekje si moraš zagotoviti vire financiranja, če želiš poslovati naprej. Moram se popraviti, do letos sem videl kredit kot edino rešitev, saj sem letos najel svetovalca in sem spremenil mišljenje. Najlažje je pridobiti kredit, vendar kaj narediti z njim, je pa druga ... Ni 100 % uspeh.

7. Kaj pa menite o zunanji pomoči kot je svetovanje? Kako gledate na svetovalce, vam predstavljajo vir rešitve ali jih vidite kot nesposobne osebe?

Do lani sem bil mnenja, da tega ne potrebujemo (svetovanja), ker noben ne ve toliko o podjetju kot jaz. Jaz sem le toliko let že v podjetju in sem ga postavil na noge, kaj mi bo zdaj neki zunanji svetovalac govoril kaj moram narediti, če pa nima veščin in vpogleda v samo podjetje. Ampak zdaj nisem več takega menja.

8. Prej ste mi dejali, da ste najeli svetovalca, mi lahko prosim poveste izkušnjo s poslovnim svetovalcem?

Ja seveda, lani (2016) smo stopili v stik z zunanjim svetovalcem in ravno zato, ker sem prišel do te točke, da sam ne vem o financah veliko, ne znam rešiti finančne situacije (kreditni slabe banke so se vlekli). Svetovalac nas je popeljal na pravo pot. Lahko trdim, da sem kar

spremenil pogled na svetovalce. Sam nimam veliko znanja o financah, zato je bilo to znanje nujno potrebno. Imam pa tudi eno slabo izkušnjo s svetovalcem, saj sem ga pred leti najel, da mi izboljša področje managementa, ampak zadeva ni bila okej. Je pripomogel k pomoči določenih stvari, krivda končnega rezultata je bil slab dogovor z njim. V 5 letih nas je stal ogromno, pripomogel pa nič. Zato smo bili vsi skeptični o finančnem svetovalcu, zaradi pretekle slabe izkušnje.

9. Kateri so bili tisti glavni dejavniki, ki so vas spodbudili, da ste najeli zunanjega svetovalca?

Glavni vzrok, da smo najeli svetovalca je bil dolgotrajni problem, ki smo ga imeli s krediti slabe banke. Problem se je vlekel in vlekel in težavo sem želel rešiti na nam ugoden način. Svetovalec nam je rešil problem, za katerega smo ga najeli, ampak ne samo to, pomagal nam je tudi na ostalih področjih za katere sploh nismo vedeli, da so težava. Njegov pristop reševanja nam je prikazal znanja, ki jih prej nismo poznali. Reševanja težav slabe banke in ostalih področij je potekalo sočasno, tako lahko rečem, da ni »vlekel« čas v podjetju in da bi s tem več zaslužil (več časa je v podjetju, več zasluži).

10. Ali bi tudi na začetku poslovanja podjetja razmišljali o najemu svetovalca ali so k temu pripomogle večletne izkušnje in spoznavanje samega sebe ter vaših pomanjkljivih kompetenc?

Ne, na začetku poslovanja nebi razmišljal o svetovalcu, saj ko se na začetku podaš na pot in ti neke uspeva, potem misliš, da vse znaš. Ampak prej kot slej prideš do neke točke, ko spoznaš, da ne moraš vse sam in sprejmeš pomoč od drugih. Leta izkušenj in spoznavanje, da nimam dovolj znanja (na začetku se tega ne zavedaš, ko ti gre ok) so pripomogle k temu, da sem najel svetovalca.

II. Del (26.06.2017)

1. Najprej se vam zahvaljujem, da ste si ponovno vzeli čas zame. Vprašanja se sedaj nanašajo samo na proces svetovanja. Zanima me, kaj vam je prinesel svetovalec: znanje, nove pristope poslovanja, osebno rast, nove kompetence, nov način razmišljanja ...? Kaj je bilo tisto, kar je v vas spodbudilo sodelovanje in kako to, da ste se ponovno odločili za svetovalca, glede na pretekle slabe izkušnje?

Vse od naštetega mi je prinesel, znanje, nove kompetence reševanja, nove poglede na stvari. Zapolnil je to luknjo, ki manjka. Pomoč je bila tudi na strani osebnostne rasti, saj me je motiviral, še posebej je motiviral moje otroke (ki so tudi zaposleni v podjetju) in jih vključil v ta proces svetovanja in izobraževanja. Razlog, da sem se ponovno odločil za svetovalca in mu zaupal podjetje, je bilo priporočilo od mojega prijatelja. Svetovalec je prijatelj od mojega dobrega prijatelja, zato sem imel zaupanje v njega. Če nebi imel prijateljeve besede se mu

nebi tako odprl. Svetovalec je že od samega začetka deloval odprt, imel človeški pristop, deloval je zaupanja vreden, razumevajoč. Prvi stik je najpomembnejši dejavnik za uspešno sodelovanje, saj se v tej fazi razvije ali pa ne razvije zaupanje. V mojem primeru je bilo zaupanje.

2. Ste pridobili tudi nova znanja na področju človeških virov in vodstvenih kompetenc?

Ne, nikjer na omenjenih področjih, dobil sem ga na finančah, kar je bil tudi moj namen.

3. Katera faza je bila za vas najtežje izvedljiva, faza implementacije, sprememb, sodelovanje, nasprotja interesov in različnih pogledov ... Zakaj?

Lahko rečem, da so bile kar vse, ki ste jih našteali. Pri nas je bilo tako, da so se na začetku vsi vpleteni (zaposleni) vmešavali v njegove odločitve, češ kaj pa ve on - teorija je eno, praksa pa nekaj drugega. Ampak potem, ko ga spustiš v podjetje, mu daš pristojnosti, da opravi svoje delo, se začneš zavedati, da njegovi pristopi in ponujene rešitve, dejansko delujejo v mojem podjetju. Potem začneš šele sprejemati njegovo delo. Ob prvi odločitvi, kaj moramo narediti, smo bili skeptični, prišlo je do konflikta interesov. Svetovalec se je moral postaviti skoraj na trepalnice, da sem upošteval njegovo odločitev (smeh). Vendar, ko pridejo prvi rezultati, vidiš da se obrestujejo.

4. Glede na to, da ste po definiciji majhno podjetje, za katerega so značilni bolj povezani osebni odnosi, predvidevanja reakcij drugih in neformalni odnosi, me zanima, ali vam je takšna organizacijska klima v pomoč pri vpeljavi sprememb ali vas ovira? Kako so zaposleni reagirali ob novici, da prihaja v podjetje svetovalec?

Na začetku so se vsi vpleteni zaposleni upirali spremembam. Razlog je bila slaba pretekla izkušnja, ker sem naredil napako s prvim svetovalcem in so imeli toliko manj zaupanja v mojo presojo. Potem pa so jo nekako sprejeli in ja takšna organizacijska kultura mi je bila potem v pomoč pri prepričevanju zaposlenih o vrednosti svetovalca in posledično pri vpeljavi sprememb. Svetovalec je moral prepričevati mene, jaz pa sem moral prepričati ostale.

5. Kaj je po vašem mnenju tisti glavni razlog, zakaj podjetniki majhnih družb ne uporabljajo svetovanja v večji meri? So po vašem mnenju to finance, lastniki, premajhna vednost o koristih svetovanja, zaprtost, strah pred spremembami, prikrivanje informacij? Na podlagi vaše izkušnje, kaj so bili pri vas tisti glavni zaviralni dejavniki svetovanja?

Vse od naštetega. Prikrivanje informacij je tako ... (nekaj sekund tišine) ..., ne da delaš kar koli narobe ali nezakonito, vendar ko pride v podjetje neki zunanji človek, te je sram povedati določene notranje informacije tujcu, so le določeni podatki, ki jih ne želiš deliti

(npr. zakaj je ta zaposlen). Nisi prepričan, kaj bo on naredil s temi podatki (jih izdal konkurenci mogoče), zato je zelo pomembno, da s svetovalcem zgradiš zaupanje. Finance so absolutno tudi glavni razlog, da majhna podjetja ne uprabljajo svetovalca, saj niso poceni. Mišljenje tudi vpliva, saj sam vem, kako sem mislil leta in leta: kaj pa nekdo drugi ve, kaj je najbolje za podjetje, če sem pa jaz postavil podjetje na noge. Za premajhno zavednost bi povedal pa kar takole: dokler ti nekdo ne potrka na vrata, sploh ne veš, da bi ti to rabil (vsaj v našem primeru). Strah pred spremembami bi iz izkušenj opredelil, kot da če je nekaj dobro delalo do danes, zakaj bi bile potrebne spremembe. Šele potem, ko uvedeš spremembe vidiš kako so koristne in se sprašuješ, zakaj že tega nisi prej naredil.

6. Glede na vaše pretekle izkušnje in zdajšne bi lahko rekli, da je svetovanje pozitivno vplivalo na vas in vaše podjetje?

Da, imamo boljšo organizacijo, boljši pristop, več znanja na tem področju in neko potrditev, da delam prav. Svetovalec ti da neko potrditev, da dobro delaš in to pozitivno vpliva name in na celotno podjetje.

7. Kakšna pričakovanja ste imeli od svetovalca in ali ste jih dosegli?

Svetovalec, no njegovo delo, je preseglo moja pričakovanja. Na začetku so bila pričakovanja samo, da reši prvo problematiko (kreditni slabe banke), potem smo pa dosti več potegnili iz tega. Zadevo smo se lotili kot nujno zlo, ampak na koncu smo ugotovili, da smo veliko pridobili.

8. Kakšno razliko vidite med reševanjem težav prej in zdaj?

Zdaj imamo več znanja na tem področju, vemo kaj so primanjkljaji in se bolj procesno lotimo reševanja celotnega sistema. Tudi sam bolj vem, na kaj se je potrebno osredotočiti in na kaj moram biti pozoren.

9. Kaj je po vašem mnenju bolje za podjetje: vzeti kredit ali najem svetovalca, saj vemo, da svetovanje zahteva tudi svojo investicijo?

Ko si ti na točki, ko rabiš kredit, si boš težko privoščil svetovanje. Svetovalec je naložba v neko znanje, boljši proces. In ja, dostikrat se lahko zadeve rešijo, da pogledaš na situacijo s tretjimi očmi in potem najdeš boljšo rešitev, ki je prej nisi videl in lahko rešiš težavo na drugačen način. Svetovalec je dostikrat boljša in hitrejša naložba, ker preden ti dobiš kredit lahko osiviš ... (smeh) Podjetje ne mora čakati, saj mora biti ves čas v pogonu. Ko vzameš kredit in ga porabiš, si ponovno brez denarja, če pa najameš svetovalca ti pa ostane znanje, še posebej, če ga ohraniš in nadgrajuješ in s tem omogočiš podjetju izogib kreditu. No bomo videli ... (smeh)

10. Kaj je bilo pri vas ključ do uspešnega končnega rezultata svetovanja: lastnik, zaposleni, odnos svetovalec-podjetnik, komunikacija, zaupanje?

Vse od naštetega. Odnos je ključen, zaupanje tudi, brez dobre komunikacije se nebi nič rešilo, ampak po mojih izkušnjah je zaupanje najbolj pomembno.

11. Je med samim svetovanjem prišlo do kakršnih koli težav? Asimetrija informacij, nasprotja interesov in kako ste te težave rešili?

Zaradi mojega začetnega ne sodelovanja je svetovalec že skoraj obupal. Ker na začetku, preden se ti sploh zavedaš da ga potrebuješ, si misliš »ma kaj ti zdj meni pametuješ, ko sem že 20 let v tem poslu«?

12. Vidite svetovanje kot opcijo pomoči za majhna podjetja in ali so ta v večji potrebi po svetovanju kot velika?

Ja definitivno je dobra pomoč. Po eni strani ja, ker verjetno nimajo dovolj znanja na vseh področjih, ne znajo vsega in zato je potreba po svetovanju večja. Po drugi strani pa ravno zaradi te majhnosti niti ne vejo, da bi morda potrebovali svetovanje, in se ga zato ne poslužujejo.

13. Menite, da je poslovno svetovanje primerno samo za podjetja v težavah ali tudi za dobra podjetja?

Iz izkušenj lahko povem, da je za podjetja v težavah in za stabilna podjetja. Saj sam vidm, moje podjetje je stabilno in je v zadnjih letih doživelo hitro rast, vendar sam nisem bil kos tej širitvi, tako da sem moral najeti svetovalca.

14. Kaj ste vedeli o ponudbi poslovnega svetovanja prej in kaj sedaj?

O ponudbi svetovanj je na voljo dovolj informacij, saj dnevno dobivam kakšne ponudbe preko mailov ali pa po telefonu. Vednar pred to izkušnjo so te ponudbe letele mimo mene. Nisem se oziral nanje, zato niti nisem imel nekih informacij o tem. Po tej izkušnji pa sem seveda bolj pozoren in večkrat, ko naletim na podobno ponudbo jo tudi preučim in precenim, ali morda potrebujemo njihove usluge ali pa zaenkrat še ne.

15. Vas je strah, kako boste delovali ob odhodu svetovalca iz podjetja?

Držimo se njegovih nasvetov, skupaj imamo več znanja in posledično malo drugače gledamo na stvari. Imam pa nekaj strahu, kako bom deloval, ko bo šel svetovalec iz podjetja. Ko je zdaj potrebno narediti neko odločitev imam njega, imam neko potrditev, da delam prav in je

veliko lažje sprejemati odločitve, ko imam zaledje zadaj. Ko bo zapustil podjetje bom predan samemu sebi, ampak se znašam na pridobljeno znanje. Bomo videli kako bo ... (smeh)

16. Ali lahko potrdite, da ima svetovanje dolgoročni učinek na razvoj in rast mikro in majhnih podjetij?

Absolutno!

PRILOGA 6: Intervju z gdč. Grubar (8. 8. 2017)

INTERVJUVANKA: gdč. Grubar, vodja financ in trženja v podjetju Bos Grubar, d.o.o.

1. Glede na to, da ste vodja financ in trženja, me zanima, če ste s pomočjo svetovanja povečali uporabo notranjega financiranja?

Ja, absolutno. Prej pred mojim prihodom v podjetje financ praktično ni blo. Oz seveda so ble, ampak nihče ni upravljal z njimi... ni blo nobenega sistema, nič... vse je blo »po domače«, če lahko temu tako rečem. In seveda je blo treba neki nardit na tem področju, saj je podjetje raslo, in tega je blo čedalje več. In s pomočjo svetovanja in tega znanja, ki smo ga pridobili vsi, tudi jaz, se je definitivno veliko spremenilo, začeli smo z obvladovanjem finančnih tveganj, planiranjem, vzpostavili smo cel finančni nadzor podjetja. In spremembe so več kot vidne.

2. Glede na to, da ste bili priča procesu svetovanja v podjetju, me zanima kako bi opisali potek njunega odnosa, od začetka pa do konca?

Hm, z vidika opazovalca je bilo tole zelo zanimivo. Sprva je bil seveda zelo skeptičen, ali zaupati temu človeku z podatki, konec koncev smo mu dali na voljo dostop do vseh glavnih podatkov in bi jih seveda lahko izkoristil sebi v prid! In kar nekaj časa je gospod svetovalec potreboval, da je prebil ta led. Verjetno je vplivalo tudi to, da sem bila jaz od vsega začetka zelo za, in sem pripomogla k temu, da se je tudi direktor otoplil, in ko je enkrat prišel do tega, da je svetovalcu zaupal, je bilo vse lažje. Začela sta boljše sodelovati, in če je prej le poslušal njegove nasvete jih je po tem tudi upošteval in uvedel vse spremembe. Lahko pa rečem da sta na koncu postala že prava prijatelja, in se odlično razumeta.

3. Kako je svetovalec prepričal g. Stanislava, da je uvedel spremembe v podjetje? Kako ga je motiviral, da je stopil v akcijo in začel izvajati njegove predloge?

Sprva je bilo težko. Takoj po prvem srečanju sem sicer opazla, da direktorjeva želja po sodelovanju je, in ve da je potrebna, ampak nekako ni biu še pripravljen sprejet pomoč nekoga. Potem pa sčasoma, z vsakim sestankom je bilo boljše, ker mislim, da mu je začel zaupati. In sprva je bilo veliko teh »kaj pa on ve, eno je teroija, drugo pa praksa« potem je pa s časoma čedalje manj nasprotovau njegovim predlogom in se potem nekako sprijazu, da mogoče je pa res pametno da nardimo tako, kot je predlagau svetovalec.