

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA TRGA SVETOVALNIH STORITEV IN PRIMER
IZBRANEGA SVETOVALNEGA PODJETJA**

Ljubljana, december 2011

NINA PEROVŠEK

IZJAVA

Študentka Nina Perovšek izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Anje Svetine Nabergoj, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.12.2011

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 STORITEV SVETOVANJA IN USPEŠNA SVETOVALNA PODJETJA	2
1.1 STORITEV SVETOVANJA	2
1.2 USPEŠNO SVETOVANJE	3
1.3 USPEŠNA SVETOVALNA PODJETJA	3
2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA SVETOVALNEGA PODJETJA	6
2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA	6
2.1.1 Vizija in ciljni trgi	6
2.1.2 Dejavnosti in pristojnosti	6
2.1.3 Področja storitev	7
2.1.4 Strateška področja	8
2.2 PROJEKTNA ORGANIZIRANOST PODJETJA	8
2.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA	9
3 ANALIZA SVETOVALNIH STORITEV NA EVROPSKEM TRGU, V SLOVENIJI IN V IZBRANEM SVETOVALNEM PODJETJU	10
3.1 PREGLED VELIKOSTI TRGA SVETOVALNIH STORITEV	11
3.2 PRIKAZ PRIHODKOV PO GLAVNIH PODROČJIH SVETOVANJA	14
3.2.1 Razčlenitev prihodkov področja poslovnega svetovanja v Evropi	16
3.2.2 Razčlenitev prihodkov področja drugih storitev v Evropi	18
3.2.3 Razčlenitev prihodkov po glavnih področjih svetovanja v podjetju	19
3.2.4 Struktura prihodkov po opravljenih storitvah v podjetju s prodajo v javni upravi in gospodarstvu	21
3.3 PRIKAZ TRGA SVETOVALNIH STORITEV PO PANOGAH	23
3.4 VELIKOST TRGA SVETOVALNIH STORITEV PO DRŽAVAH	26
3.5 PREGLED PRIHODKOV STORITEV DRŽAV TRGA SVETOVALNIH STORITEV V TUJINI	26
3.6 PREGLED VREDNOSTI SVETOVALNEGA DNE NA TRGU SVETOVALNIH STORITEV	28
3.7 ANALIZA PRODUKTIVNOSTI IN EKONOMIČNOSTI IZBRANEGA SVETOVALNEGA PODJETJA	29
3.7.1 Produktivnost	29
3.7.2 Ekonomičnost	29
4 ANALIZA IN PREDLOGI OPTIMIZACIJE PROCESOV PRODAJE V IZBRANEM SVETOVALNEM PODJETJU	30
4.1 ANALIZA PROCESOV PRODAJE	30
4.1.1 Proces prodaje v primeru javnega naročila	30
4.1.1.1 Zaznavanje in evidentiranje poslovne priložnosti	31
4.1.1.2 Analiza javnega naročila	31

4.1.1.3	Odločitev o pripravi oziroma oddaji ponudbe.....	31
4.1.1.4	Priprava formalnega in vsebinskega dela ponudbe	32
4.1.1.5	Oddaja ponudbe in javno odpiranje ponudb	32
4.1.2	Javna naročila kot pomemben faktor prodaje podjetja	33
4.1.2.1	Vrste postopkov javnega naročanja.....	33
4.1.2.2	Faze postopka javnega naročanja	34
4.1.2.3	Problematika javnih naročil	34
4.1.3	Proces prodaje v primeru povpraševanja	35
4.2	PREDLOGI OPTIMIZACIJE PROCESOV PRODAJE.....	36
4.2.1	Aktivnejše vključevanje vseh zaposlenih v proces prodaje	36
4.2.2	Evidentiranje poslovne priložnosti v procesu prodaje	36
4.2.3	Baza obstoječih in potencialnih partnerjev v procesu prodaje.....	36
4.2.4	Širitev podjetja na tuja tržišča.....	37
4.2.4.1	Širitev virov spremljanja poslovnih priložnosti	37
4.2.4.2	Mednarodno poslovanje podjetja	37
	SKLEP.....	38
	LITERATURA IN VIRI	41

UVOD

V tem diplomskem delu sta predstavljena trg svetovalnih storitev na evropski in slovenski ravni ter izbrano slovensko svetovalno podjetje, ki že od konca 90-ih let deluje na področju poslovnega in informacijskega svetovanja.

V prvem delu so predstavljene definicije svetovanja in uspešnih svetovalcev. V zadnjih 20-ih letih so se na eni strani razbohotile storitvene dejavnosti, kar je omogočilo odlične možnosti za rast obstoječih in novih podjetij v storitveni dejavnosti. Na drugi strani sta se z obdobjem gospodarske krize v večini industrijskih panog zmanjšala povpraševanje in vrednost sredstev. V diplomski nalogi sem poskušala najti tista svetovalna podjetja, ki so se s takimi razmerami na trgu uspešno spoprijela.

V nadaljevanju je predstavljena analiza trga svetovalnih storitev. Pri analizi svetovalnih storitev se opiram na FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) raziskave svetovalnih storitev za obdobje od leta 2007 do leta 2009, iz katerih sem ugotavljala, kako razmere svetovne gospodarske krize vplivajo na razmere na trgu svetovalnih storitev in če povzročajo upad prihodkov svetovalnih podjetij. Svetovalna podjetja so bila zaradi sprememb trga in spremenjenih potreb strank prisiljena k hitri prilagoditvi, k opredelitvi novih storitev in prestrukturiranju organizacije, kar je vplivalo na različne postavke svetovalnih storitev.

Poleg sekundarnih podatkov sem v svojo analizo vključila tudi študijo primera izbranega svetovalnega podjetja. Na podlagi poslovnih poročil izbranega svetovalnega podjetja za obdobje od leta 2007 do leta 2010 in pogovora z vodstvom sem poskusila ugotoviti trende in razloge za upad prihodkov svetovalnih storitev.

Na koncu diplomskega dela sem pozornost posvetila tudi primeru procesa prodaje v izbranem svetovalnem podjetju. Osredotočila sem se le na prvo fazo življenjskega cikla projekta, na poslovno priložnost in proces prodaje. Proces prodaje, ki se uporablja v izbranem svetovalnem podjetju, obsega pet faz: zaznavanje in evidentiranje poslovne priložnosti, analizo primernosti, odločitev o pripravi oziroma oddaji ponudbe, pripravi formalnega in vsebinskega dela ponudbe in oddajo ponudbe. Glede na podatke, ki sem jih pridobila, in obstoječ proces prodaje sem podala nekaj predlogov optimizacije procesov prodaje za uspešnejše poslovanje.

1 STORITEV SVETOVANJA IN USPEŠNA SVETOVALNA PODJETJA

1.1 STORITEV SVETOVANJA

Direktor podjetja IUS Software Kovač meni, da se je v Sloveniji število zaposlenih v predelovalnih dejavnostih skoraj prepolovilo. Predelovalna dejavnost še vedno ostaja najpomembnejša panoga v Sloveniji, vendar so predelovalne dejavnosti ob osamosvojitvi k slovenskemu bruto domačemu proizvodu prispevale dobro tretjino, sedaj pa prispevajo le še petino. Na drugi strani se je v tem času potrojilo število zaposlenih v strokovnih, znanstvenih, tehničnih in svetovalnih dejavnostih, ki zdaj k BDP prispevajo že skoraj desetino. V času slovenske samostojnosti smo doživeli kar nekaj tehnoloških revolucij na področju informatike, biotehnologije, energetike in medijev. Takšne spremembe ponujajo odlične možnosti za rast novih podjetij v storitveni dejavnosti. Večinoma jih statistika beleži v okviru že omenjenega področja strokovnih, znanstvenih, tehničnih in svetovalnih dejavnosti (Kovač, 2011).

V zadnjih 20-ih letih so se razbohotile storitvene dejavnosti - od varnostnih, poslovnega svetovanja, računalništva, do pravnih in računovodskih dejavnosti. V letu 2010 smo imeli v tej dejavnosti zaposlenih kar 91 tisoč ljudi, kar je trikrat več kot pred 20 leti. Strokovna, znanstvena in tehnična dejavnost, združena z drugimi poslovnimi dejavnostmi, je imela lani več kot devetodstotno utež v BDP, kmalu po osamosvojitvi pa nekaj več kot štiriodstotno. Po odstotnih točkah je to največji razcvet v Sloveniji. Dejavnost je tako postala četrta najpomembnejša v Sloveniji. Močno se je razbohotila tudi državna uprava, ki ima zdaj okoli 26 tisoč več zaposlenih kot ob prehodu iz socializma. To pa je vodilo tudi v vse večjo utež javnega sektorja v sestavi BDP (Lipičnik & Ugovšek, 2011).

Možina et al. (1994, str. 978) razlikujejo med:

- storitvami, kot široko področje, ki zajemajo: nastanitev, vzdrževanje stavb in naprav, rekreacijo, osebne storitve, zdravstvo, šolstvo, poslovne in profesionalne storitve, zavarovalne in finančne storitve, transport in komunikacije,
- storitvami kot ožje področje, ki obsegajo profesionalne (ekspertne) storitve, kamor običajno štejejo pravne storitve, finančna revizija in svetovanje, zlasti na področju marketinga in managementa.

Svetovanje je pridobitna dejavnost in sodi med storitve. Obstaja skoraj toliko definicij svetovanja, kot je svetovalcev. V zadnjih letih je svetovanje iz različnih razlogov postalo tako vseobsegajoče upravljanju, da je nemogoče opredeliti svetovanje tako, kot bi si želeli. Navajam tri definicije svetovanja, ki skupaj povzemajo bistvo.

The Management Consultancies Association (MCA) navaja, da mora biti svetovanje neodvisno in obsega pomoč glede upravljanja vprašanj. To po navadi vključuje identificiranje oziroma prepoznavanje problemov in priložnosti, priporočila oziroma ustrezne ukrepe in pomoč pri uresničevanju oziroma implementaciji teh priporočil.

The Institute of Management Consultants svetovanje opredeli kot storitev za javna in zasebna podjetja in organizacije. Te storitve izvaja neodvisna in usposobljena oseba ali osebe z odkrivanjem oziroma identificiranjem težav, ki so povezane s politiko, organizacijo, procesi in metodami, predlogi priporočil ukrepov in pomoč pri uresničevanju oziroma implementaciji teh priporočil oziroma ukrepov.

Možina et al. (1994, str. 998) kot definicijo svetovanja navajajo: »Svetovanje obsega vse dejavnosti organizacije in delov organizacije v vseh časovnih obzorjih, torej smotre in cilje organizacije in strategije za doseganje teh ciljev. Strategije obsegajo usmeritve, dejavnosti in rast organizacije, strukturo, procese in sisteme organizacije in resurse za delovanje organizacije – tako materialne kot nematerialne.«

1.2 USPEŠNO SVETOVANJE

McLachlin (1999, str. 394-395) navaja dva primera, ki ponazarjata uspešno svetovanje:

- primer zadovoljne stranke, ko je svetovalec izpolnil njena pričakovanja,
- primer zadovoljnega svetovalca, saj si je z delom povečal prepoznavnost in je v pričakovanju bodočih denarnih tokov.

McLachlin (1999, str. 400) navaja šest predlogov za uspešno svetovanje:

- Svetovalec kaže integriteto, zlasti pri določanju pomembnosti naročnika. Želje stranke (naročnika) so na prvem mestu.
- Svetovalec je vključen in pripravljen na spremembe.
- Obstaja jasen dogovor glede zahtev in pričakovanj (določila so lahko ali pa tudi ne opredeljena v pogodbi).
- Stranka (naročnik) nadzira posel, deloma z uporabo jasnih in omejenih nalog.
- Svetovalec je kompetenten (pristojen).
- Obstaja dobra povezava med svetovalcem in stranko (naročnikom) z vključenim modelom svetovanja, pričakovanji stranke (naročnika), sposobnostmi svetovalca in vrste svetovanja.

1.3 USPEŠNA SVETOVALNA PODJETJA

V Sloveniji je bila sestavljena lestvica podjetij na prevladujočem področju, iz katerega ustvarijo največ prihodka. Humar in Cajnko Javornik (2009) navajajo, da so ambicijo po

sestavi lestvice največjih svetovalnih družb pri nas opustili tudi zaradi vsebinskih razlik, saj nekatera podjetja vključujejo več vidikov poslovnega svetovanja, druga pa so specializirana le za eno področje. Zato so se odločili izdelati več lestvic, in sicer lestvico tistih, ki se s poslovnim svetovanjem ukvarjajo širše, lestvico največjih ponudnikov komunikacijskega svetovanja, kadrovskega svetovanja in seznam ponudnikov tržnih raziskav.

Med poslovnimi svetovalci se med pet največjih uvrščajo večinoma tuje svetovalne družbe. Največja je A. T. Kearney, ki je v letu 2007 ustvarila 5,2 milijona evrov prihodkov, medtem ko je v letu 2008 iz svetovanja ustvarila 5,5 milijona evrov prihodkov. Na drugem mestu sledi KPMG poslovno svetovanje, na tretjem pa je s 3,1 milijona evrov prihodka slovenska skupina Taxgroup (upoštevani so bili prihodki štirih družb, ki se ukvarjajo s svetovanjem), ki večino prihodkov ustvari s pravnim in davčnim svetovanjem. V letu 2008 so v skupini ustvarili še malce več prihodkov kot v letu 2007, in sicer okrog 3,5 milijona evrov. Na četrtem in petem mestu sta podjetji je PricewaterhouseCoopers in Deloitte z 2,2 milijona evrov prihodkov. Za las pa so tej lestvici ušli v Ernst & Young, kjer so leta 2007 s svetovanjem pridelali za 2,1 milijona evrov prihodkov.

Tabela 1: Pet največjih podjetij poslovnega svetovanja

Družba	Mesto	Prihodki v letu 2007 (v mio EUR)
A. T. Kearney	1.	5,2
KPMG poslovno svetovanje	2.	3,9
Skupina Taxgroup	3.	3,1
PricewaterhouseCoopers	4.	2,2
Deloitte	5.	2,2

Vir: B. Humar & V. Cajnko Javornik, Kdo so največji svetovalci, 2009, Tabela 1.

Na eni strani so vidne pozitivne okoliščine razbohotenja svetovalnih storitev, kar je omogočalo rast obstoječih in novih podjetij v storitveni dejavnosti v zadnjem desetletju. Na drugi strani se je z obdobjem gospodarske krize v večini industrij zmanjšalo povpraševanje in vrednost sredstev. Kljub tem dejstvom, so se nekatera podjetja dobro spoprijela z izzivi in dosegla dobre poslovne rezultate. V nadaljevanju predstavljam nekaj ključnih opisov razmer in prepričan vodilnih oziroma zaposlenih v uspešnih svetovalnih podjetjih, ki so najverjetneje tudi pripomogla k dobremu poslovanju v teh težkih gospodarskih časih.

– ***A.T. Kearney***

Raziskava Najboljša podjetja za delo (angl.: *The Best Firms to Work For*) v letu 2010 je dodelila nagrado tudi podjetju A. T. Kearney. Izvršni predsednik podjetja, Paul Laudicina meni, da je ta nagrada še bolj veselja vredna, saj dokazuje ponos in zvestobo zaposlenih do podjetja. Kar je pomembno, saj stranke morajo čutiti, da so zaposleni podjetju predani in da se trudijo zagotavljati inovativne in trajne rezultate že več kot 80 let. Pomembna je kombinacija dela, ki ga naredijo za stranke in način, kako to delajo. Trudijo se pomagati strankam in reševati njihove probleme v težkih gospodarskih časih, rešitve iščejo v trajnosti, preoblikovanju dobavne verige in iskanju novih priložnosti za rast. Na drugi strani pa je vodstvo tudi v času globalne recesije ohranilo z zaposlenimi korekten odnos z rednimi poročanjem o spremembah v podjetju, stanju poslovanja na lokalni, regionalni in globalni ravni (Laudicina, 2010).

Laudicina tudi poudarja, da so v podjetju osredotočeni na rast že od samega začetka in bodo s povečevanjem delovnih izkušenj in znanj zaposlenih nadaljevali tudi v prihodnje. Dodaja še, da vsa njihova dejanja krepijo blagovno znamko, jih ločijo na trgu in jim dokazujejo da imajo prave vire na pravem mestu za zadovoljitev izzivov in potreb vse bolj globalnih strank (Laudicina, 2010).

– ***PricewaterhouseCoopers***

Predsednik podjetja, Nally v prispevku pravi, da so se v letu 2011 po prihodkih vrnil kot vodilna mreža poslovnih storitev na svetu. S strategijo fleksibilnosti in zagotavljanja kvalitete interesnim skupinam so v letu 2011 v primerjavi z letom 2010 dosegli 10-odstotno rast, kar je največja rast po letu 2008, letu finančne krize. Njihov uspeh je odvisen od kakovosti zaposlenih in kakovostnih storitev strankam ter interesnim skupinam, nadaljnjim investiranjem v kakovost storitev, usposabljanj ter mobilnosti. Trudijo se zadostiti potrebam zaposlenih in prispevati k njihovememu zadovoljstvu znotraj in zunaj podjetja. Že v samem začetku poslovnih sodelovanj se trudijo pritegniti talente, povečevati njihovo znanje in razširiti način dojemanja sveta. V letu 2012 nameravajo uvajati 20 tisoč diplomantov po celem svetu (Nally, 2011).

Kombinacija močne globalne mreže v poslovanju in njihovih zaposlenih s kakovostjo storitev, ki jo zagotavljajo strankam, jim daje konkurenčno prednost in vplivajo na uspeh v tem okolju. Nally še pravi, da je njihov cilj jasen, želijo biti največja mreža poslovnih storitev na svetu, ne samo po prihodkih ampak tudi po kakovosti dela, sposobnosti zaposlenih in moči blagovne znamke (Nally, 2011).

– ***Wipro Consulting Services (WCS)***

Wipro velja za eno izmed najbolj zaupanja vrednih blagovnih znamk z dolgo zgodovino. To zaupanje se razteza na več izdelkov, storitev in rešitev, ki pokrivajo različne dejavnosti; od zdravstvenih storitev do vrhunske informacijske tehnologije. Z leti so razvili identiteto

njihovega poslovanja in se prilagajali spreminjajoči se globalni dinamiki (od proizvajalca rastlinskega olja od leta 1945 naprej, do ponudnika informacijske tehnologije od leta 1970 do 1980 in še naprej do vodilnega podjetja programske opreme) (About Wipro, 2011).

Predsednik WCS, Kurien (v Lampel, Bhalla & Vishnu, 2008, str 2-3) navaja:

»Inovativnost je še vedno glavni dejavnik podjetij, ki imajo željo po rasti in je temeljna vrednota našega podjetja. Priča smo izjemnemu povpraševanju po naših storitvah, saj temeljijo na kakovosti, kakovosti procesov in zagotavljanju inovativnih storitev. Naše stranke sedaj povprašujejo po višji ravni svetovalnih storitev za nadgradnjo IT in BPO storitev. WCS je v edinstvenem položaju nudenja svetovanja pomoči pri strateškemu zmanjševanju stroškov, kapitalski učinkovitosti in izboljšanju uporabniške izkušnje.«

2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA SVETOVALNEGA PODJETJA

2.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Izbrano svetovalno podjetje že od konca 90-ih let deluje na področju poslovnega in informacijskega svetovanja.

2.1.1 Vizija in ciljni trgi

Vizija podjetja je postati vodilno neodvisno svetovalno podjetje na področju poslovnega in IT svetovanja v Sloveniji in JV Evropi. Ciljni trg podjetja so zahtevna okolja tako iz javne uprave, kot tudi iz gospodarstva, ki iščejo učinkovite rešitve s področja informatike in managementa v Sloveniji in širši regiji.

2.1.2 Dejavnosti in pristojnosti

Izbrano svetovalno podjetje je multidisciplinarno in interdisciplinarno, ki se povezuje in sodeluje z različnimi partnerji iz uprave in gospodarstva ter opravlja dejavnosti, za katere je registrirano na pristojnem sodišču.

V organizaciji delujejo naslednje skupine (Izbrano podjetje X, 2011b, str. 7):

– Skupina za informacijsko tehnologijo (IT)

Na področju informacijske tehnologije razvija in uvaja sodobne metodologije, metode in tehnike, izobražuje, izvaja strateško planiranje, analiziranje in načrtovanje informacijskih rešitev.

– **Skupina za IT svetovanje**

Na področju IT svetovanja svetuje pri načrtovanju in izvajanju projektov in storitev informacijske tehnologije.

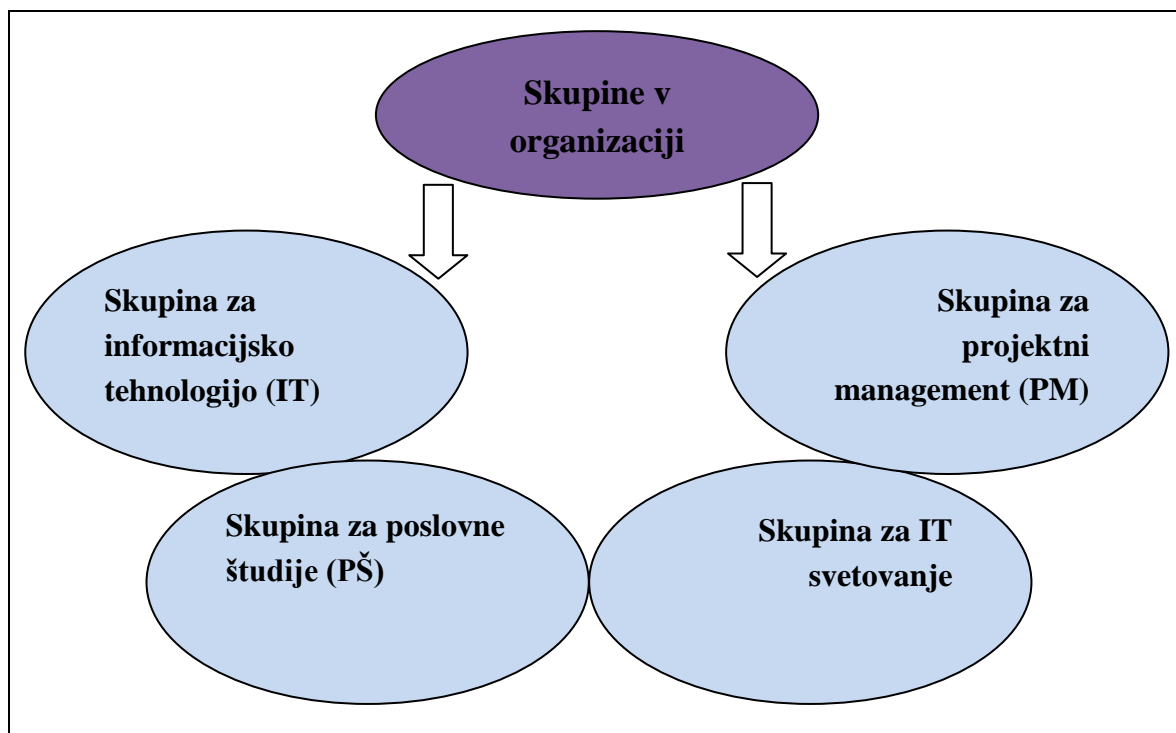
– **Skupina za projektni management (PM)**

Na področju managementa izvaja podporo projektom, uvaja projektno organiziranost, postopke in dokumente projektnega vodenja ter orodja za podporo projektom, svetuje pri vodenju projektov ter vzpostavlja in izvaja naloge projektno oziroma programske pisarne.

– **Skupina za poslovne študije (PŠ)**

Na področju poslovnih študij za naročnike izdeluje investicijske dokumentacije, študije izvedljivosti in analize trga s področja IKT ter naročnikom svetuje pri razvoju različnih poslovnih modelov.

Slika 1: Skupine v organizaciji



Vir: Izbrano podjetje X, Poslovník kakovosti, 2011, str. 7.

2.1.3 Področja storitev

Izbrano svetovalno podjetje deluje na naslednjih področjih storitev:

- projektno vodenje,
- strateško obvladovanje informatike,
- izdelava študij in poslovnih strategij,
- optimizacija poslovnih procesov,

- črpanje EU sredstev,
- usposabljanja,
- javna naročila in javno zasebno partnerstvo.

2.1.4 Strateška področja

Podjetje si je s poslovnim in informacijskim svetovanjem že od konca 90-ih let pridobilo bogate izkušnje in reference na področjih, ki zajemajo:

- eUpravo:

To je eno izmed strateških področij delovanja, na katerem je podjetje prisotno že od samega začetka delovanja.

- Regionalni razvoj:

Obsega študije s področja regionalnega razvoja, pomoč pri pripravi razvojnih projektov in pomoč pri črpanju EU sredstev. Podjetje je s svojim delom prispevalo k izboljšanju storitev za uporabnike, povečevanju delovne učinkovitosti in razvoju informacijskih rešitev.

- Energetiko:

Obsega obvladovanje informacijskih projektov, strateško načrtovanje razvoja informacijskih sistemov, celovito upravljanje storitev ter uvajanje sodobnih tehnologij.

- Transport in promet:

Obsega projekte cestnega prometa.

- Zdravstvo in socialo:

Obsega projekte načrtovanja in razvoja sodobnih in uporabniku prijaznih informacijskih sistemov.

- Zavarovalništvo:

Obsega projekte s področja projektnega vodenja, načrtovanja in upravljanja informacijskih sistemov ter strateškega načrtovanja zavarovalnicam.

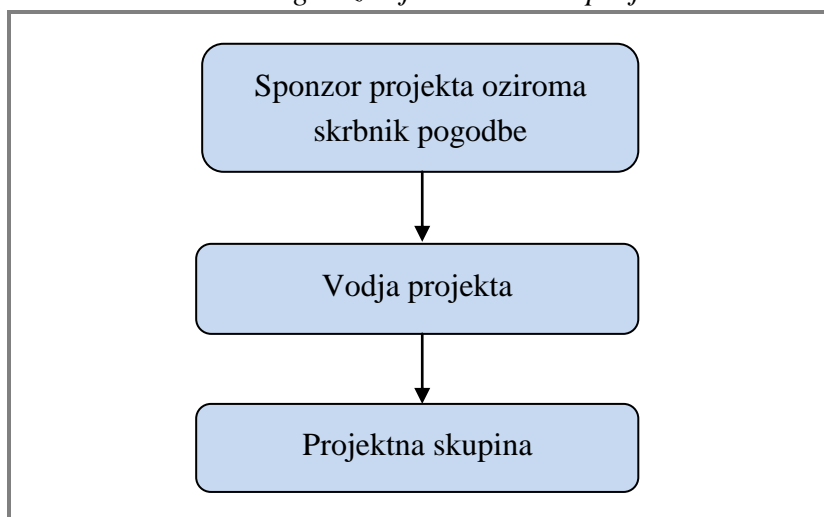
- Ostalo:

Obsega projekte na podpodročjih bančništva, javnih financ, davkov in carine, telekomunikacij, okolja in prostora.

2.2 PROJEKTNA ORGANIZIRANOST PODJETJA

Izbrano svetovalno podjetje projekte deli na prodajne projekte in interne projekte in naprej na večje in manjše projekte. Iz organizacijske strukture projekta izhajajo vloge na projektu in sicer sponzor projekta, skrbnik pogodbe, vodja projekta in člani projektne skupine, ki so prikazane na Sliki 2 (Izbrano podjetje X, 2010b, str. 9).

Slika 2: Organizacijska struktura projekta

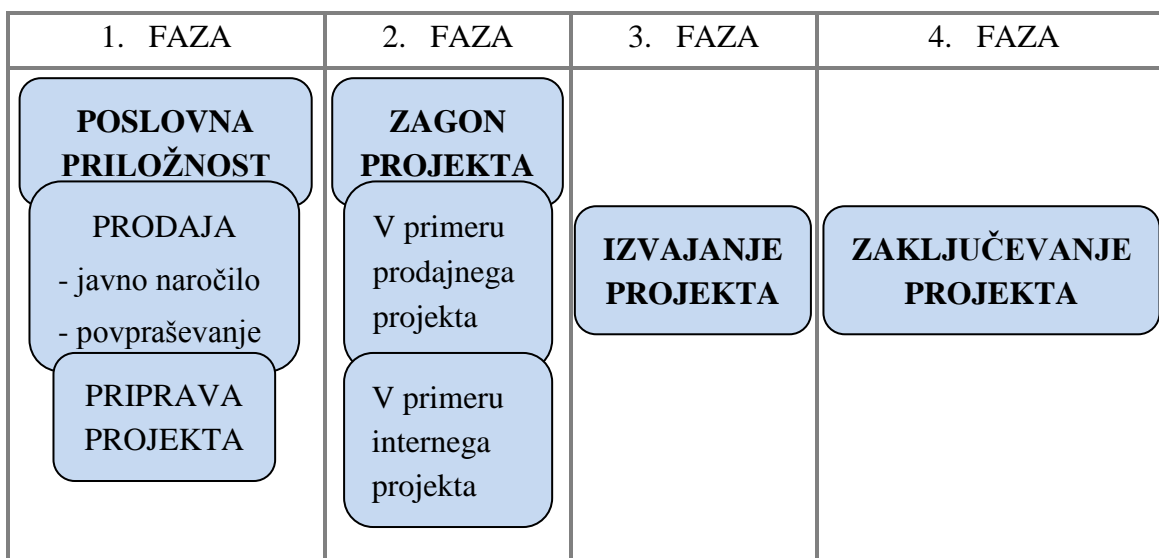


Vir: Izbrano podjetje X, Metodologija projektnega vodenja, 2010, str. 9.

2.3 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA

Življenjski cikel projekta določa faze vodenja projekta, ki je prikazan na Sliki 3. Prehod iz ene v drugo fazo je povezan z določeno odločitvijo o projektu. Poslovna priložnost je le prva faza življenjskega cikla projekta, sledijo ji faze zagona, izvajanja in zaključevanja projekta. Po merilu obsega dela je najbolj obsežna faza izvajanja projekta (Izbrano podjetje X, 2010b, str. 9). Vse aktivnosti, ki nastajajo in se izvajajo v fazah vodenja projekta (v življenjskem ciklu projekta), od skrbnega spremljanja poslovnih priložnosti, števila zaznanih priložnosti, v primeru javnega naročanja števila oddanih formalno popolnih ponudb, števila uspešno zaključenih postopkov javnih naročil ter do posledično števila zaključenih projektov vplivajo na prodajo izbranega svetovalnega podjetja.

Slika 3: Življenjski cikel projekta



Vir: Izbrano podjetje X, Metodologija projektnega vodenja, 2010, str. 9.

3 ANALIZA SVETOVALNIH STORITEV NA EVROPSKEM TRGU, V SLOVENIJI IN V IZBRANEM SVETOVALNEM PODJETJU

Leta 2007 se je Evropa soočala z mnogimi izzivi, kot so prehod iz gospodarstva, ki je temeljilo na masovni proizvodnji v gospodarstvo, ki temelji na znanju, pojav velikih konkurenčnih, gospodarskih središč, ter soočenje z institucionalnimi in kulturnimi težavami pri oblikovanju Evropske unije. Na drugi strani se je Evropa hitro razvijala in soočala z gospodarskim povezovanjem, širitvijo Srednjih in Vzhodnih evropskih držav, globalizacijo lokalnih podjetij, razvojem e-notranjih trgov in inovacijami grozdov (FEACO, 2008, str. 3).

Svetovalna dejavnost je z mednarodnimi strategijami, čezmejnimi združitvami in prevzemi, mednarodnimi projekti ter sistemskimi integracijami igrala pomembno vlogo in veliko prispevala k preoblikovanju podjetij in gospodarstva. Hkrati pa dejavnost svetovanja potrebuje preoblikovanje in prilagoditev spremembam. Veliko svetovalnih podjetij je še vedno usmerjenih na lokalne trge in tako ne zagotavljajo vseh potrebnih storitev. Razmišljati bi morali širše (»think big«) za svoje stranke in zase. Manjša podjetja pa bi morala za lažje preživetje poiskati partnerje (FEACO, 2008, str. 3).

Sledilo je leto 2008, ki je bilo za gospodarski razvoj eno najbolj zahtevnih obdobj. Leto je bilo zelo nestanovitno in doživeli smo zlom na svetovnih finančnih trgih. Po več letih rasti so se z recesijo prilagodile vrednosti sredstev. S krizo so bili prizadeti tako finančni trgi kot realno gospodarstvo (Poór, Milovecz, Fodor, Király & Bálint, 2009, str. 5). Finančna kriza in gospodarska recesija sta se v razvitem svetu nadaljevali skozi celo leto 2009. Močna recesija je imela velik vpliv na velika in mala podjetja ter organizacije po vsej Evropi. V večini industrij sta se zmanjšala povpraševanje in vrednost sredstev, s tem pa sta se spremenila gospodarski in poslovni model na trgu blaga in storitev. Prav tako so imele razmere negativen vpliv na prihodke, izdatke in investicije javnih uprav na evropski, nacionalni, regionalni in lokalni ravni (Poór, Milovecz & Király, 2010, str. 5).

Neprofitna organizacija European Federation of Management Consultancies Associations (v nadaljevanju FEACO) je federacija evropskih svetovalnih podjetij, ki je bila ustanovljena leta 1960 (Poór et al., 2010, str. 35). Moja analiza trga svetovalnih storitev temelji tudi na raziskavah evropskega trga svetovalnih storitev za leto 2007, 2008 in 2009, ki jih FEACO letno pripravlja in objavlja.

Trg svetovalnih storitev v letu 2009 obsega 21 držav:

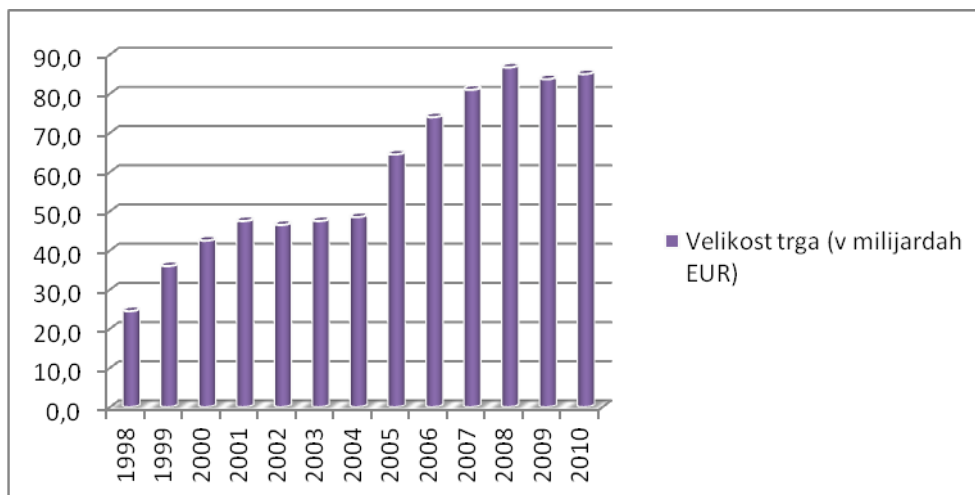
- Zahodna Evropa: Avstrija, Belgija, Irska, Italija, Nizozemska, Portugalska, Švica,
- Srednja in Vzhodna Evropa: Bosna in Hercegovina, Bolgarija, Hrvaška, Ciper, Češka, Grčija, Madžarska, Poljska, Romunija, Slovenija,
- Baltska regija: Danska, Finska, Norveška, Švedska.

V podjetjih se stalno sprašujejo, kaj in kako bi se dalo izboljšati v poslovanju, saj konkurenca neposredno odpira ta vprašanja. Iskanje odgovorov na ta vprašanja je predmet vrste znanstvenih disciplin, ena izmed teh pa je tudi analiza poslovanja (Pučko, 2001, str. 1). V nekaterih točkah v nadaljevanju sem vključila tudi vidik analize poslovanja izbranega svetovalnega podjetja.

3.1 PREGLED VELIKOSTI TRGA SVETOVALNIH STORITEV

Po več letih (1998–2008) rasti zaradi stabilnega političnega in tudi poslovnega okolja podjetij ter povečanega zanimanja investicij v tujini je bilo leta 2009 na trgu svetovalnih storitev v Evropi zapaziti rahel padec. Stopnja zmanjšanja ni tako ekstremna kot v nekaterih drugih industrijah. Napoved za leto 2010 je bila pozitivna rast trga svetovalnih storitev (1,6 %) (Poór et al., 2010, str. 8).

Slika 4: Zgodovinski pregled velikosti in sprememb trga svetovalnih storitev v Evropi



Vir: J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010*, 2010, Slika 1.

Leta 2007 je bilo zaznati 9,5 odstotno rast trga svetovalnih storitev. Svetovalna dejavnost je z mednarodnimi strategijami, čezmejnimi združitvami in prevzemi, mednarodnimi projekti in sistemskimi integracijami igrala pomembno vlogo in veliko prispevala k preoblikovanju podjetij in gospodarstva (FEACO, 2008, str. 5). Rast trga svetovalnih storitev se je nadaljevala tudi v letu 2008, bila je 8,2 odstotna. Rast je bila odraz povpraševanja predvsem v prvi polovici leta, s kontinuiteto večjih projektov in sprememb v vrsti projektov (Poór et al., 2009, str. 5). V letu 2009 so razmere finančne krize in gospodarske recesije vplivale tudi na svetovalne storitve v Evropi, kjer je bilo zapaziti rahel padec oziroma 5 odstotno negativno rast trga svetovalnih storitev. Recesija v precejšnji meri prizadela sektorje, ki so med pomembnimi naročniki svetovalnih storitev. Spremenila sta se tako obseg kot struktura naročil in svetovalna podjetja se morala prilagoditi novim potrebam, kjer je bilo še več poudarka na kratkoročnih merljivih učinkih projektov. Svetovalna podjetja so bila zaradi sprememb trga in spremenjenih potreb strank

prisiljena k hitri prilagoditvi, k opredelitvi novih storitev in prestrukturiranju organizacije (Poór et al., 2010, str. 5).

Tabela 2: Pregled velikosti in sprememb trga svetovalnih storitev v Evropi

Evropski trg	2007	2008	2009
Velikost trga (v milijardah EUR)	81,0	86,7	83,7
Stopnja rasti (%)	9,5	8,2	-5,0
Število zaposlenih (v tisočih)	583	557	576

Vir: J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela 1.

Leto 2007 je bilo za Slovenijo leto z dobro poslovno klimo in visoko stopnjo investicij. Zaznati je bilo 19,5 odstotno rast trga svetovalnih storitev, kar je v veliki meri posledica visokih investicij v veliko sektorjev industrije (FEACO, 2008, str. 28). V letu 2008 je trg svetovalnih storitev še vedno rasel vendar je že kar nekaj podjetij čutilo posledice gospodarske recesije in zmanjšanje povpraševanja (zaradi odpovedanih ali preloženih projektov) v nekaterih sektorjih. Rast trga svetovalnih storitev je bila kljub temu 17 %, kar ni bil rezultat povečanega povpraševanja, temveč rezultat podpisanih pogodb oziroma sporazumov v preteklosti (Poór et al., 2009, str. 30). V Sloveniji je leta 2009 trg svetovalnih storitev v primerjavi s prejšnjimi leti skoraj nehal rasti. Celotni prihodki so se sicer povečali za 1,5 odstotkov vendar na račun projektov v teku in zaključevanj projektov iz predhodnih pogodb (Poór et al, 2010, str. 32).

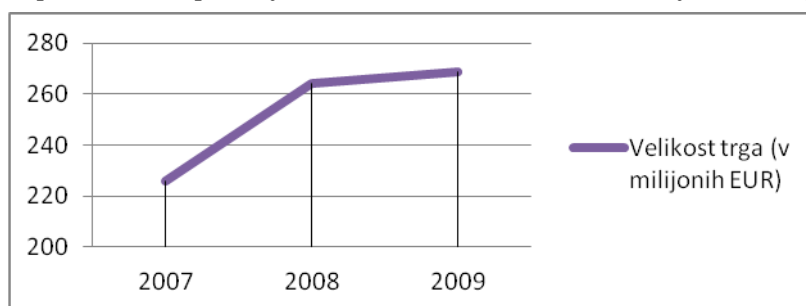
Tabela 3: Pregled velikosti in sprememb trga svetovalnih storitev v Sloveniji

Slovenski trg	2007	2008	2009
Velikost trga (v milijonih EUR)	226,0	264,0	268,5
Stopnja rasti (%)	19,5	17,0	1,5
Število zaposlenih	2.830,0	3.105,0	3.090,0

Vir: J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela str. 32.

Pozitiven trend velikosti trga svetovalnih storitev v Sloveniji nam nazorno prikazuje spodnji grafični prikaz, Slika 5.

Slika 5: Prikaz prihodkov s prodajo svetovalnih storitev v Sloveniji v obdobju 2007–2009



Direktor podjetja IUS Software Kovač meni, da smo v času slovenske samostojnosti doživeli kar nekaj tehnoloških revolucij na področju informatike, biotehnologije, energetike in medijev. Takšne spremembe so ponujale odlične možnosti za rast novih podjetij v storitveni dejavnosti. Večinoma jih statistika beleži v okviru že omenjenega področja strokovnih, znanstvenih, tehničnih in svetovalnih dejavnosti (Kovač, 2011). Hkrati pa so se v letu 2008 spremenile gospodarske razmere, kar je negativno vplivalo na uspešnost poslovanja. Negativni dejavniki so bili sprememba proračuna in posledično spremembe pri odločitvah oziroma odložitvah projektov (javna uprava) ter povečana nelojalna konkurenca z nizkimi cenami. Pokazal se je problem, pri katerem tudi v primeru ko podjetje ponuja kakovostno storitev to še ni odločilen dejavnik za pridobitev posla, saj je v splošnem (predvsem v postopkih javnih naročil) najbolj pomemben dejavnik kar najnižje ponujena cena storitve.

To je tudi odraz, da so se prihodki izbranega svetovalnega podjetja v obdobju od leta 2007 do leta 2009 povečevali, v letu 2010 pa zmanjšali. Izbrano svetovalno podjetje je s prodajo storitev doseglo leta 2007 1.168.031,5 EUR, leta 2008 2.049.290,7 EUR, leta 2009 2.296.787,4 EUR prihodkov, leta 2010 pa 2.269.821,3 EUR prihodkov.

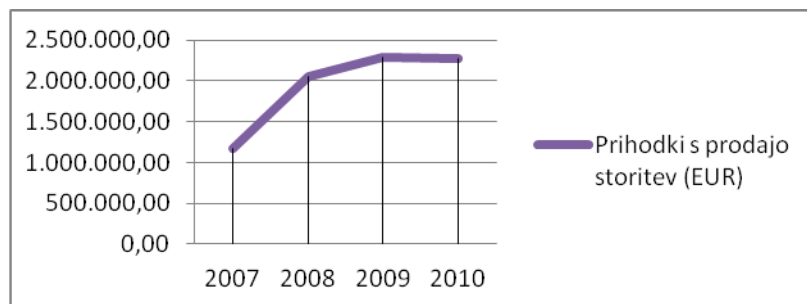
Tabela 4: Pregled sprememb svetovalnih storitev v izbranem svetovalnem podjetju

Izbrano svetovalno podjetje	2007	2008	2009	2010
Velikost trga (EUR)	1.168.031,5	2.049.290,7	2.296.787,4	2.269.821,3
Stopnja rasti (%)	18,0	75,4	12,1	-1,2
Število projektov	52	65	50	54
Število zaposlenih	25	27	29	26

Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

Pozitiven oziroma negativen trend velikosti trga svetovalnih storitev v izbranem svetovalnem podjetju nam nazorno prikazuje spodnji grafični prikaz, Slika 6.

Slika 6: Prikaz prihodkov s prodajo storitev izbranega svetovalnega podjetja v obdobju 2007–2010



Kot je razvidno iz Tabel 2, 3 in 4 ter iz Slik 4, 5 in 6 je bilo na trgu svetovalnih storitev v Evropi in Sloveniji do leta 2008 zaznati pozitivno rast, potem pa je Evropski trg leta 2009 začel padati in je bilo zaznati negativno rast. V Sloveniji je trg svetovalnih storitev leta 2009 v primerjavi s prejšnjimi leti skoraj nehal rasti. V izbranem svetovalnem podjetju pa so se prihodki prodaje storitev v obdobju od leta 2007 do 2009 povečevali. Šele leta 2010 je bilo zaznati rahel padec prihodkov.

3.2 PRIKAZ PRIHODKOV PO GLAVNIH PODROČJIH SVETOVANJA

Zaradi raznolikega področja delovanja svetovalnih podjetjih enotne klasifikacije ni, zato navajam le spodnjo, ki zajema precej širok krog tipov organizacij (Tavčar, 1998, str. 66):

- splošne svetovalne organizacije – management, inženiring, znanstveno svetovanje,
- revizijske organizacije in organizacije za davčno svetovanje,
- specializirana svetovalna podjetja,
- individualni svetovalci – polno zaposleni, delno zaposleni, upokojeni managerji in univerzitetni profesorji,
- notranje svetovalne skupine,
- raziskovalne organizacije – ponujajo svetovalne storitve predvsem državnim organizacijam.

Poór et al. (2010, str. 11) pa opredeljujejo svetovalno storitev in jo delijo na štiri glavna področja:

- Svetovanje

Storitve svetovanja obsegajo pomoč zasebnim in javnim organizacijam pri analizi in novi opredelitvi strategij, izboljšanje učinkovitosti poslovanja in optimizacijo poslovanja, tehničnih ter kadrovskega virov. V to uvrščajo poslovno svetovanje in svetovanje na področju informacijske tehnologije.

- Razvoj in integracija sistemov

Storitve obsegajo razvoj aplikacij, oblikovanje novih funkcionalnosti, integracijo sistemov in razvoj.

– Izvajanje zunanjih storitev

Storitve obsegajo IT storitve vodenja, storitve vodenja in »outsourcing« poslovnih procesov.

– Druge storitve

Te storitve obsegajo različne storitve, ki dopolnjujejo področje svetovanja, razvoja in integracije in zunanjih storitev.

Čeprav v praksi večkrat opazimo enačenje pojma svetovalne storitve s pojmom poslovno svetovanje, iz zgornje razdelitve lahko ugotovimo, da je pojem svetovalna storitev širši od poslovnega svetovanja.

Leta 2009 so se v Evropi prihodki storitev poslovnega svetovanja in zunanjih storitev v primerjavi z letom 2008 še za malenkost okrepili. Prihodki svetovanja na področju informacijske tehnologije in drugih storitev ostajajo enaki. Do teh sprememb je prišlo na račun razvoja in integracije, kjer so se prihodki zmanjšali za 3 odstotke (Poór et al., 2010, str. 11).

Tabela 5: Prikaz prihodkov po glavnih področjih svetovalnih storitev v Evropi

Evropski trg	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
1. Svetovanje	57	56	57
- Poslovno svetovanje	42	42	43
- Svetovanje na področju informacijske tehnologije	15	14	14
2. Razvoj in integracija	20	21	18
3. Izvajanje zunanjih storitev	20	17	19
4. Druge storitve	3	6	6

Vir: J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela str. 6.

Slovenski trg svetovalnih storitev je precej mlajši in manjši od evropskega. Leta 2008 je bilo v Sloveniji povpraševanje po svetovalnih storitvah posledica potreb po bolj konkurenčnih poslovnih procesih in organizacijah, novih trgih, bolj inovativnih pristopih v podjetjih, optimističnem razvoju v nekaterih sektorjih, prestrukturiranju podjetij (optimizaciji procesov), visoko usposobljenih vodij, projektih v težavah (zaradi recesije in pomanjkanja finančnih sredstev), reorganizaciji in izvajanju standardiziranih in kakovostnih procesov v javnem sektorju. Na drugi strani pa so dejavniki negativno vplivali na trg oziroma podjetja. Ti dejavniki so bili sprememba računa, spremembe pri odločitvah ali odložitvah projektov, bolj konkurenčni trg svetovalnih storitev ter povečana neloyalna in nekakovostna konkurenca z nizkimi cenami (Poór et al., 2009, str. 30).

V letu 2009 je bilo v Sloveniji povpraševanje po svetovalnih storitvah posledica potreb po izboljšanju konkurenčne prednosti na trgu, odpiranja novih trgov in optimizacije trženja ter blagovnih znamk. Poslovno svetovanje je obsegalo 68,5 odstotkov vsega povpraševanja po storitvenih dejavnostih. Razpoložljiva sredstva (EU projekti in financiranje, nacionalna in mednarodna javna naročila) so pripomogla k obsegu svetovanja in tudi k projektному vodenju. Gospodarska recesija je negativno vplivala na trg in veliko podjetji je omejilo svojo porabo. Podjetja so nove poslovne rešitve iskala z obstoječimi kadrovskimi viri in tako niso najemala zunanjih svetovalcev. Zaznati je bilo tudi trend iskanja manj ambicioznih in inovativnih projektov (Poór et al., 2010, str. 32).

Tabela 6: Prikaz prihodkov po glavnih področjih svetovalne dejavnosti v Sloveniji

Slovenski trg	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
1. Svetovanje	77,0	79,0	81,5
- Poslovno svetovanje	60,5	64,0	68,5
- Svetovanje na področju informacijske tehnologije	16,5	15,0	13,0
2. Razvoj in integracija	8,0	7,0	6,0
3. Izvajanje zunanjih storitev	1,0	1,0	1,5
4. Druge storitve	14,0	13,0	11,0

Vir: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008, 2008, Tabela str. 28; J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2008/2009, 2009, Tabela str. 30; J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela str. 32.

3.2.1 Razčlenitev prihodkov področja poslovnega svetovanja v Evropi

Poór et al. (2010, str. 11) kot eno izmed štirih glavnih področij svetovalne dejavnosti navajajo področje svetovanja, ki ga naprej delijo na:

- Poslovno svetovanje, ki vključuje naslednja področja:
 - Izvedbeni procesi oziroma upravljanje in razvoj organizacij
Obsega integracijo poslovnih rešitev s pomočjo reinženiringa poslovnih procesov, upravljanje odnosov s strankami in dobavitelji, optimizacija stroškov, upravljanje prodaje in nabave ter svetovanje o zunanjih storitvah.
 - Strateško svetovanje
To svetovanje vpliva na izboljšanje dolgoročne pozicije podjetja z razvojem strateškega načrtovanja, združitvami in prevzemi, prodajo, trženjem, eksternim korporativnim komuniciranjem, finančnim svetovanjem, strategijami na področju človeških virov.
 - Projektно vodenje

- Obsega uporabo znanj, spretnosti, orodij in tehnik za širok spekter aktivnosti z namenom zadovoljitve zahtev posameznih projektov.
- Obvladovanje oziroma upravljanje sprememb
 - Svetovanje na področju upravljanja človeških virov
- Svetovanje na področju informacijske tehnologije
- To področje obsega pomoč pri evalvaciji lastnih IT-strategij s ciljem povezovanja oziroma prilagajanja teh poslovnim procesom. Te storitve vključujejo načrtovanje, zasnovano oziroma procese in implementacijo.

Zasledila sem kritike takšne delitve. Humar in Cajnko Javornik (2009) navajata, da se pri razvrščanju največjih svetovalnih družb niso opirali na klasifikacijo FEACO, ki vsa omenjena področja razume kot strateško svetovanje v okviru poslovnega svetovanja. Kritičen je tudi predsednik Združenja za management consulting pri Gospodarski zbornici Slovenije Andrej Drapal, saj meni, da je težava trendov v svetovanju to, da so vse statistike po definiciji prepočasne za ugotavljanje sprememb na trgu. Drapal dodaja še (v Humar in Cajnko Javornik, 2009): »Že osnovna klasifikacija, po kateri FEACO meri gibanja, je takšna, da temelji na razumevanju svetovanja izpred tridesetih let. Če jo razumemo klasično, z njo ne bomo zajeli večine prakse. Še več: mnogo je organizacij, ki so nastale kot neposreden odziv na potrebe trga, in se niti slučajno ne bi uvrstile med svetovalne organizacije. Mnoge, ki so na primer specializirane za svetovanje pri iskanju evropskih virov.« Kljub kritikam menim, da je delitev FEACO za mojo analizo ustrezna in primerna, saj se FEACO prilagaja spremembam v svetovalni dejavnosti in je v letu 2005 ponudila novo opredelitev svetovalnih storitev.

Od leta 2005 do leta 2007 je bilo zapaziti pozitiven trend svetovanja pri izvedbenih procesih oziroma upravljanju in razvoju organizacij. Leta 2008 je bilo zapaziti nepričakovan padec prihodkov, vendar se je v letu 2009 to področje spet okrepilo. Po dolgoletnem negativnem trendu prihodkov svetovanja na področju upravljanja s človeškimi viri od leta 2005 do leta 2008 so se ti prihodki leta 2009 le povečali. Pri prihodkih storitev obvladovanja oziroma upravljanja sprememb je v zadnjih treh letih zapaziti pozitiven trend. Pri prihodkih storitev projektnega vodenja opazamo zelo neenakomeren trend, leta 2009 pa so se prihodki teh storitev znižali. Pri prihodkih strateškega svetovanja že vse od leta 2006 opazamo negativen trend.

Tabela 7: Prikaz prihodkov področja poslovnega svetovanja v Evropi

Evropski trg	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
1. Svetovanje	57	56	57
- Poslovno svetovanje	42	42	43
o Izvedbeni procesi oziroma upravljanje in razvoj organizacij	43	33	37
o Strateško svetovanje	30	27	24
o Projektno vodenje	12	21	18
o Obvladovanje oziroma upravljanje sprememb	4	10	11
o Svetovanje na področju upravljanja s človeškimi viri	11	9	11
- Svetovanje na področju informacijske tehnologije	15	14	14

Vir: J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010*, Tabela 8.

3.2.2 Razčlenitev prihodkov področja drugih storitev v Evropi

Poór et al. (2010, str. 11) menijo, da storitve prihodkov področja drugih storitev obsegajo različne storitve, ki dopolnjujejo področje svetovanja, razvoja in integracije ter zunanjih izvajanj storitev. Zapaziti je negativni trend prihodkov svetovanja pri iskanju nove zaposlitve, selekciji in zaposlovanju. Leta 2007 so prihodki znašali 68 odstotkov od celotnih prihodkov drugih storitev, leta 2009 pa so znašali le še 49 odstotkov. Negativni trend prihodkov zapazimo tudi pri svetovanju usposabljanj in inženiringa. Nasprotno je pri storitvah revizij in analizi trga, kjer zapazimo pozitiven trend prihodkov.

Tabela 8: Prikaz prihodkov področja drugih storitev v Evropi

Evropski trg	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
4. Druge storitve:	3	6	6
- Svetovanje pri iskanju nove zaposlitve, selekciji in zaposlovanju	68	59	49
- Revizija	12	16	19
- Drugo	11	2	17
- Analiza trga	2	4	6
- Usposabljanje	6	14	7
- Inženiring	1	14	2

Vir: FEACO, *Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008*, 2008, Tabela 6; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009*, 2009, Tabela 10; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010*, 2010, Tabela 10.

3.2.3 Razčlenitev prihodkov po glavnih področjih svetovanja v podjetju

V letih od 2007 do 2010 je izbrano svetovalno podjetje delovalo pretežno v okviru obstoječih področjih delovanja (svetovanje na področju informacijske tehnologije) in nadaljnjem razvoju storitev, razvitih v preteklem letu. Hkrati je podjetje razvijalo nove storitve (Izbrano podjetje X, 2007–2010a). Leta 2007 sta bili v okviru dveh projektov izvajani storitvi, ki jih sicer v taki obliki na predhodnih projektih še niso izvajali, kar pomeni nekakšno nadgradnjo obstoječih storitev. V letu 2008 in 2009 so bile v okviru sedmih projektov v vsakem posameznem letu izvajane storitve, ki jih v taki obliki na predhodnih projektih še niso izvajali, v letu 2010 pa je bilo takih projektov šest.

Pri analizi izbranega svetovalnega podjetja sem se osredotočila le na tista podpodročja svetovanja, ki prikazujejo trend upadanja ali rasti deleža prihodov tega svetovanja.

– Področje poslovnega svetovanja oziroma projektnega vodenja

V izbranem svetovalnem podjetju upada delež prihodkov na področju poslovnega svetovanja oziroma projektnega vodenja, kar je nenavadno, saj za projektno vodenje velja, da vsaka organizacija za uspešno poslovanje to orodje nujno potrebuje. Kožman in Barba (2010) ugotavljata, da podjetja običajno razvijejo zgleden sistem projektnega vodenja, uvajajo stalne izboljšave projektnega vodenja, projekti so načrtovani po projektih metodologijah. Razloge zdrs projektnega vodenja je moč iskati v okoliščinah, ko zamenjava najvišjega vodstva postopoma pripelje do stanja, ko je služba za vodenje projektov in Projektna pisarna razpuščena, kar pomeni, da raven projektnega vodenja zdrsne zaradi zamenjave vodstva. Razloge lahko najdemo v stališču vodstva, da na projektno vodenje gleda kot na strošek, ki znižuje finančno uspešnost projekta, in v

pomanjkanju vztrajnosti in agresivnosti praktikov pri ponovnem pridobivanju podpore vodstva.

– **Področje informacijske tehnologije oziroma celovite podpore pri izvedbi IT projektov**

V izbranem svetovalnem podjetju narašča delež prihodkov svetovanja na področju informacijske tehnologije oziroma celovite podpore pri izvedbi IT projektov. Podjetje je v obdobju izvajalo obsežen projekt na tem področju, kar je tudi eden od razlogov povečevanja deleža prihodkov tega področja.

Naraščanje deleža tega področja je v splošnem razumljivo, saj je uspešna izvedba projekta pogojena z dobro pripravo in načrtovanjem, izbiro prave ekipe ter kakovosti sprotnega upravljanja poteka projekta ter tveganj in sprememb, ki so za IT projekte tako zelo značilne. Poleg tega so projekti, produkti in izvajanje projektov na IT področju razmeroma specifični. Za naročnika, ki primarno ne deluje na IT trgu, je zato priporočljivo, da mu ob strani stoji svetovalno podjetje, ki ima izkušnje s tovrstnimi projekti, specifikami njihove izvedbe ter zna opozoriti na skrite pasti in ukrepati v primeru nastalih zapletov.

– **Področje drugih storitev oziroma poslovnih študij**

V izbranem svetovalnem podjetju upada delež prihodkov drugih storitev oziroma poslovnih študij. Menim, da pomembnost študij in poslovnih strategij ostaja enaka. Predvidevam pa, da se z zmanjševanjem investicijskih projektov potrebe po študijah in poslovnih strategijah zmanjšujejo. V pogovoru z vodstvom izbranega svetovalnega podjetja pa sem izvedela, da je takih projektov na trgu vedno manj.

– **Področje drugih storitev oziroma črpanje EU sredstev**

V izbranem svetovalnem podjetju delež prihodkov drugih storitev oziroma črpanja EU sredstev narašča. Slovenija evropska sredstva usmerja predvsem v dejavnosti, ki bodo pospešile družbeno ekonomski razvoj in prispevale k zmanjšanju regionalnih razlik. Razpisana, dodeljena in izplačana sredstva za izvajanje projektov na področju teritorialnega sodelovanja, spodbujanja trajnostnega razvoja, visoke stopnje zaposljivosti ter razvoja zaostalih evropskih regij, podeželja in mestnih okolij se iz leta v leto povečujejo in tako se na trgu ustvarjajo potrebe po pomoči in svetovanju črpanja teh sredstev.

Tabela 9: Prikaz prihodkov po glavnih področjih in podpodročjih svetovanja v izbranem svetovalnem podjetju

Izbrano svetovalno podjetje	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)	2010 (%)
1. Svetovanje	77,1	73,9	78,1	83,3
- Poslovno svetovanje	43,2	23,5	5,9	7,1
o Projektno vodenje	42,6	20,8	4,6	6,6
- Svetovanje na področju informacijske tehnologije	33,9	50,4	72,2	76,2
o Celovita podpora izvedbi IT projektov	8,1	28,0	55,2	73,7
2. Razvoj in integracija	0,0	1,3	3,6	3,3
3. Izvajanje zunanjih storitev	0,0	0,2	2,9	0,0
4. Druge storitve	22,9	24,6	15,4	13,4
- Poslovne študije	21,1	22,3	13,4	1,6
- Črpanje EU sredstev	1,8	1,2	2,0	10,1

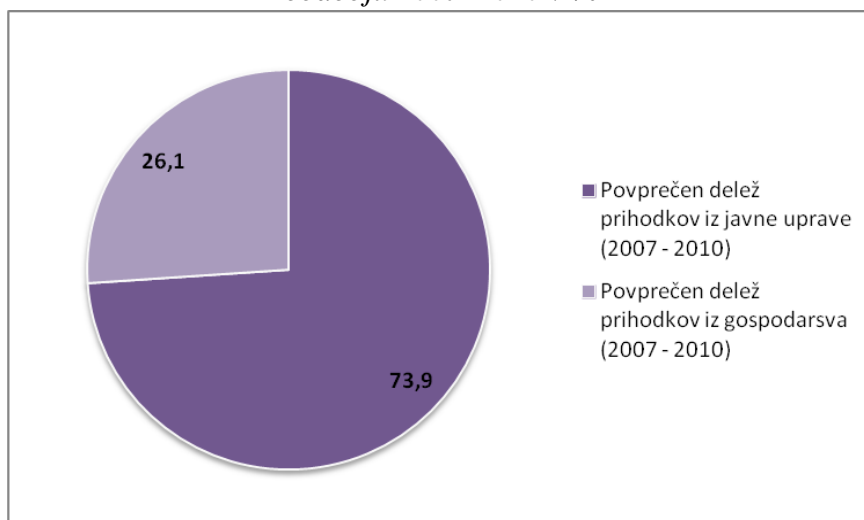
Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

3.2.4 Struktura prihodkov po opravljenih storitvah v podjetju s prodajo v javni upravi in gospodarstvu

Pri primerjavi deležev prihodkov opravljenih storitev v javni upravi in gospodarstvu za obdobje od leta 2007 do leta 2010, povprečen delež prihodkov opravljenih storitev v javni upravi znaša 74 odstotkov, v gospodarstvu pa 26 odstotkov (Izbrano podjetje X, 2007–2010a).

V pogovoru z vodstvom izbranega svetovalnega podjetja sem poskušala najti razloge za velik delež prihodkov opravljenih storitev v javni upravi. Delež prihodkov v javni upravi je že od vsega začetka poslovanja podjetja vedno bistveno večji kot pa delež prihodkov v gospodarstvu. Podjetje ima bogate izkušnje in znanja iz javne uprave ter dobro pozna razmere in spremembe na različnih področjih kot so eUprava, zdravstvo in sociala, zdravje itd.

Slika 7: Povprečni delež prihodkov opravljenih storitev v javni upravi in gospodarstvu v obdobju 2007–2010 v %



Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

Delež prihodkov opravljenih storitev v javni upravi se je v obdobju od leta 2007 do leta 2009 povečeval, leta 2010 pa se je zmanjšal. Razloge zmanjšanja prihodkov opravljenih storitev v javni upravi je lahko iskati v spremembi proračuna in posledično v spremembah pri odločitvah oziroma odložitvah projektov (javna uprava) in povečani nelojalni konkurenci z niskimi cenami. Spremembe oziroma zmanjšanje porabe sredstev javne uprave pomeni manj sredstev za izvajanje projektov in javnih naročil, kar pa posledično vpliva na manj poslovnih priložnosti za podjetja. Nelojalna konkurenca z niskimi cenami, ne glede na kakovost ponujene storitve, pa se v postopkih javnih naročil še posebej kaže, saj ponudniki ponujajo storitev za nizke oziroma prenizke cene (običajno je najcenejša ponudba prav edino merilo za pridobitev posla). Na tak način pa na trgu zmanjkuje prostora za podjetja, ki izvajajo kakovostne storitve, a ne nujno najcenejše.

Delež prihodkov opravljenih storitev v gospodarstvu se je leta 2009 skoraj razpolovil, potem pa se je leta 2010 povečeval. Razloge zmanjšanja deleža prihodkov opravljenih storitev v gospodarstvu je lahko iskati tudi v spremembah razmer na trgu, v finančni krizi in gospodarski recesiji, ki se je začela na koncu leta 2008. Leta 2010 se je stanje že malo izboljšalo.

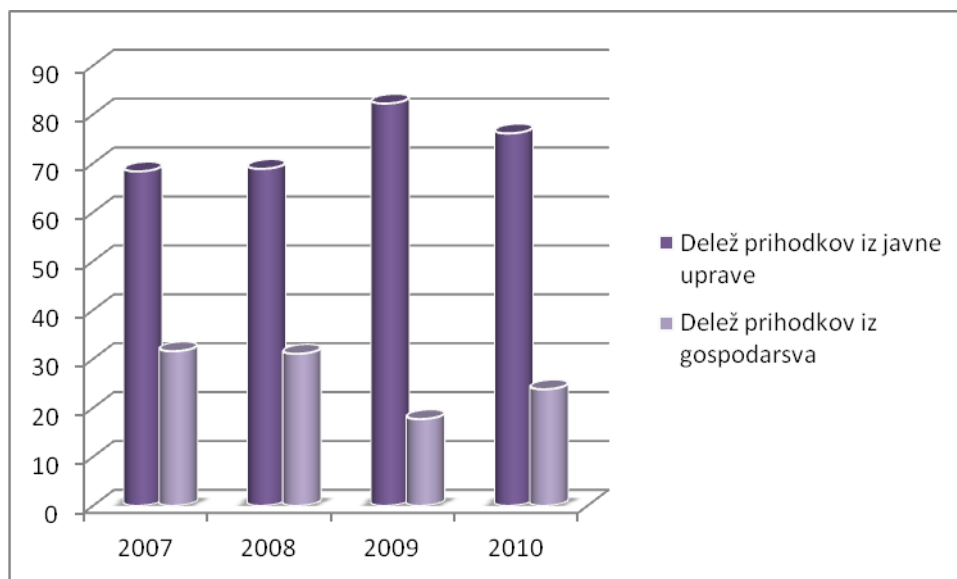
Tabela 10: Struktura prihodkov po opravljenih storitvah izbranega svetovalnega podjetja v javni upravi in gospodarstvu

Izbrano svetovalno podjetje		2007	2008	2009	2010
		Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)	Delež (%)
Tujina	Javna uprava	4,17	0,34	0,0	0,24
	Gospodarstvo	0,46	15,56	0,0	0,15
Slovenija	Javna uprava	64,21	68,57	82,26	75,92
	Gospodarstvo	31,16	15,53	17,74	23,69
Skupaj	Javna uprava	68,38	68,91	82,26	76,16
	Gospodarstvo	31,62	31,09	17,74	23,84

Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

Pozitiven oziroma negativen trend prihodkov opravljenih storitev v javni upravi in gospodarstvu nam nazorno prikazuje spodnji grafični prikaz, Slika 8.

Slika 8: Struktura prihodkov po opravljenih storitvah izbranega svetovalnega podjetja v javni upravi in gospodarstvu v %

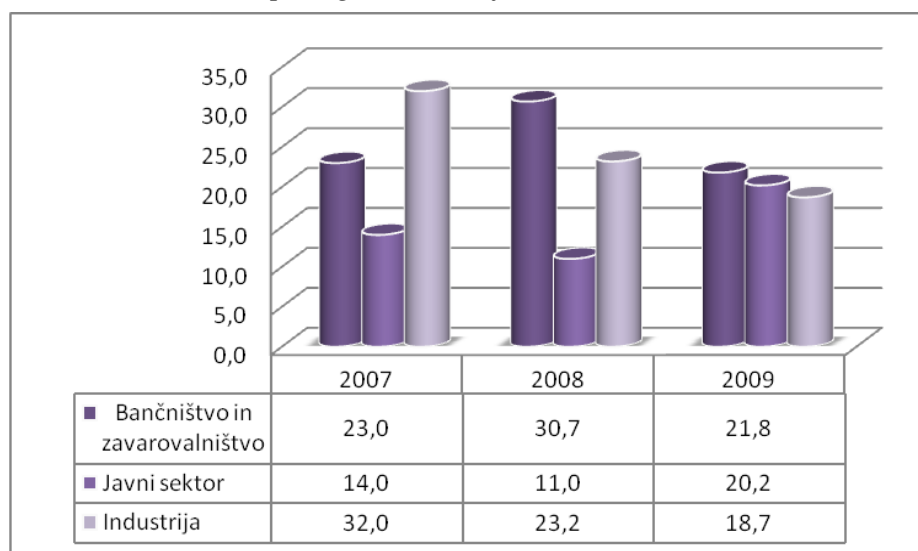


3.3 PRIKAZ TRGA SVETOVALNIH STORITEV PO PANOGAH

Delitev naročnikov svetovalnih storitev, ki jo uporablja FEACO, naročnike razvršča v deset panog. Povpraševanje iz prvih treh panog (bančništvo in zavarovalništvo, javni sektor in industrija) je na trgu svetovalnih storitev v Evropi bistveno večje kot v drugih panogah. Povpraševanje prvih treh največjih panogah obsega skoraj 70 odstotkov celotne prodaje.

V letih 2007 in 2008 je bilo povpraševanje po prvih treh sektorjih porazdeljeno neenakomerno, medtem ko je bilo leta 2009 povpraševanje porazdeljeno skoraj enakomerno. Leta 2009 je javni sektor svoj položaj okrepil, bančništvo in zavarovalništvo pa sta zaznala rahel padec. Industrija je v celotnem obdobju od leta 2007 do 2009 zaznavala zmanjševanje povpraševanja.

Slika 9: Prikaz neenakomerne oziroma enakomerne porazdelitev povpraševanja v prvih treh panogah v obdobju 2007–2009 v %



Vir: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008, 2008, Slika 6; J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2008/2009, 2009, Slika 11; J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Slika 11.

V spodnji Tabeli je prikazano še povpraševanje ostalih panog celotne prodaje. Pozitiven trend zaznavam pri zdravstvu in socialni, energetiki in javnih storitvah, telekomunikaciji in medijih ter drugem. Povpraševanje pri transportu in prometu se je leta 2009 v primerjavi z letom prej za malenkost znižalo. Prodaja na debelo in drobno ter veselje in obramba pa nam kažeta neenakomernost.

Tabela 11: Prikaz evropskega trga svetovalnih storitev po panogah

Evropski trg	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
Telekomunikacije in mediji	9,0	9,0	9,6
Energetika in javne storitve	7,0	7,0	9,0
Drugo	5,0	5,0	5,9
Transport in promet	5,0	5,0	4,8
Prodaja na debelo in drobno	4,0	5,0	4,3
Zdravstvo in sociala	0,0	1,0	3,8
Vesolje in obramba	0,0	3,0	2,3

Vir: FEACO, *Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008, 2008, Slika 6*; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009, 2009, Slika 11*; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Slika 11*.

V Sloveniji velja, da kar se je v 20. stoletju dogajalo kmetijstvu, je ob prelomu stoletja doživljala industrija. Industrija ima vodilno vlogo s kar 32,5 odstotkov svojega prometa. Leta 2009 javni sektor v Sloveniji ni prispeval dovolj, prispeval je le 14,5 odstotkov svojega prometa. To področje ni pospešilo poslovnih procesov in javnih naročil, kar posledično ni imelo pozitivnega vpliva na povpraševanje.

Tabela 12: Prikaz svetovalnih storitev po panogah v Sloveniji

Slovenski trg	2007 (%)	2008 (%)	2009 (%)
Industrija	36,0	32,0	32,5
Bančništvo in zavarovalništvo	/	11,5	12,5
Javni sektor	/	15,0	14,5

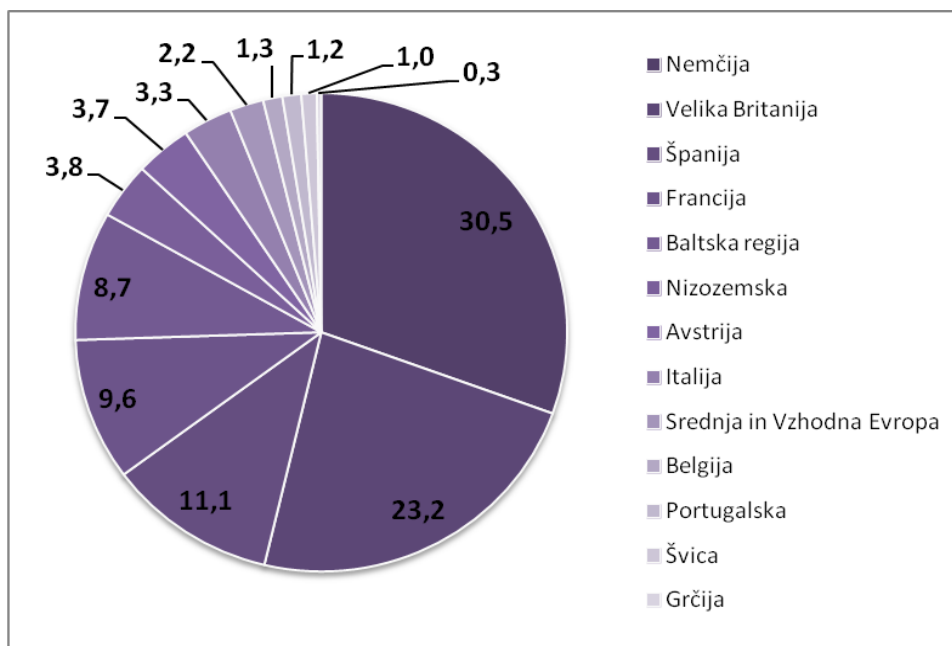
Vir: FEACO, *Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008, 2008, Tabela str. 28*; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009, 2009, Tabela str. 30*; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela str. 32*.

Pri primerjavi slovenskega in evropskega trga svetovalnih storitev zaznavam razlike. V Sloveniji je imela v vseh letih v obdobju od leta 2007 do 2009 industrija vodilno vlogo, na evropskem trgu pa je imela industrija vodilno vlogo le v letu 2007, leta 2009 pa je povpraševanje po prvih treh panogah že enakomerno porazdeljeno.

3.4 VELIKOST TRGA SVETOVALNIH STORITEV PO DRŽAVAH

Pozicije držav in regij na evropskem trgu svetovalnih storitev se v prvih štirih največjih evropskih trgih v obdobju od leta 2007 do 2009 niso spremenile, spremenili so se le deleži. Nemčija v celotnem obdobju ostaja največji evropski trg svetovalnih storitev, sledijo ji Velika Britanija, Španija in Francija.

Slika 10: Povprečni deleži trga svetovalnih storitev po državah in regijah v obdobju 2007–2009 v %

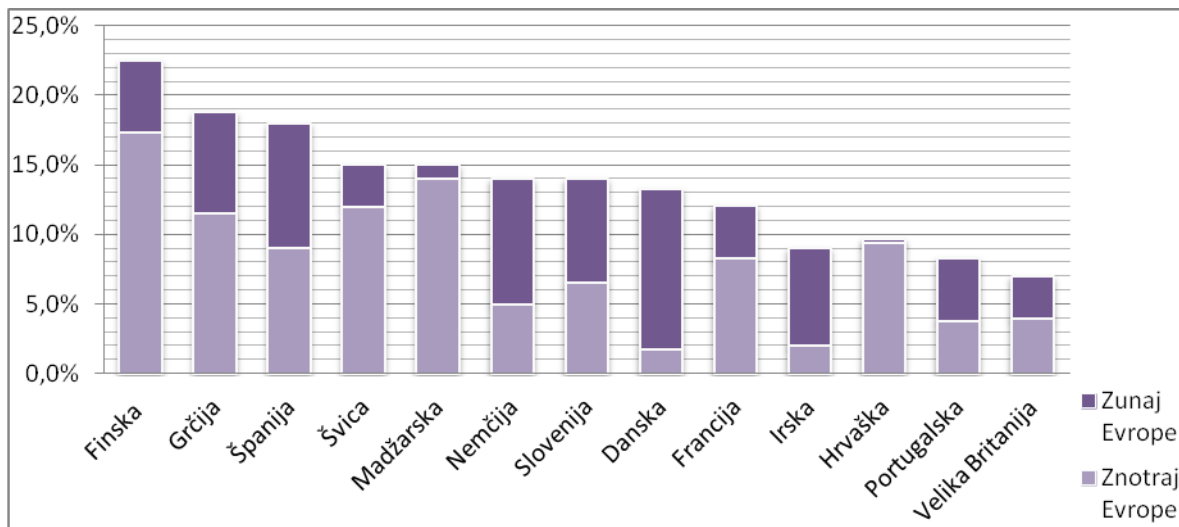


Vir: FEACO, *Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008*, 2008, Tabela 4; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009*, 2009, Tabela 5; J. Poór et al., *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010*, 2010, Tabela 5.

3.5 PREGLED PRIHODKOV STORITEV DRŽAV TRGA SVETOVALNIH STORITEV V TUJINI

Leta 2009 je v trinajstih državah (za katere imamo podatke) povprečni delež izvoza svetovalnih storitev predstavljal 13,6 odstotkov celotnega prometa (Poór et al., 2010, str. 19). Ob tem je Finska z 22,5 odstotki največji, Velika Britanija pa s 7,0 odstotki najmanjši izvoznik svetovalnih storitev. Pri primerjavi izvoza v države znotraj ali zunaj Evrope opazam, da sedem držav več svetovalnih storitev izvozi v države znotraj Evrope, pet držav pa jih več izvozi v države zunaj Evrope. Španija je edina, kjer je njen delež izvoza svetovalnih storitev v države znotraj in zunaj Evrope enak. Ob tem je Slovenija država, ki izvozi več svetovalnih storitev v države izven Evrope.

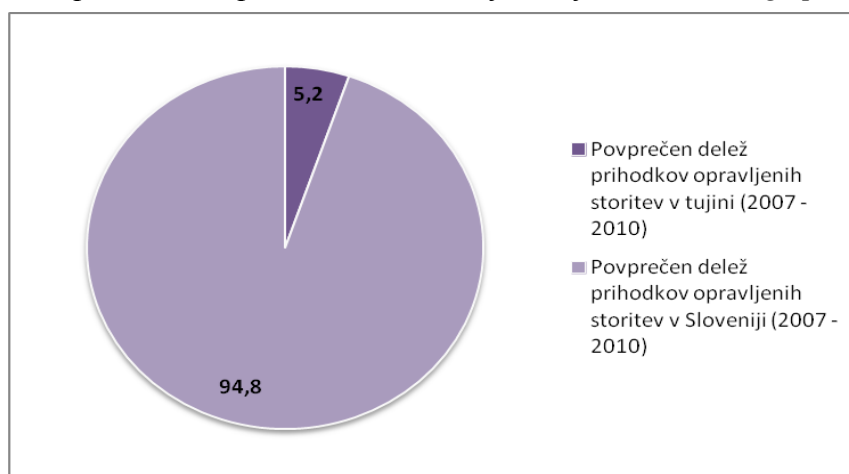
Slika 11: Pregled izvoza svetovalnih storitev po državah



Vir: Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela 15.

Izbrano svetovalno podjetje deluje pretežno na slovenskem trgu. Najvišji delež poslovanja v tujini je bilo zapaziti leta 2008 in sicer je ta znašal 15,9 odstotkov, najnižji pa leta 2009, ko je bil kar 0,0 odstotkov. V pogovoru z vodstvom podjetja sem poskušala najti razloge za delovanje predvsem na slovenskem trgu. Odgovor se je nanašal predvsem na delovanje podjetja v balkanskih državah, kjer vladajo velika konkurenca in nizke cene svetovanja. V podjetju so razmišljali o prenosu nekaterih znanj («know how»), na primer eUprave, na ta trg, a so ugotovili, da so državne institucije že precej podučene in da raje izkoriščajo obstoječe kakovostne kadrovske vire ter zato ne najemajo zunanjih svetovalcev. Ob morebitni taki širitvi poslovanja pa bi se v podjetju izpostavil tudi problem mobilnosti delovne sile in strah pred potencialnim tveganjem ustanovitve lokalne pisarne v teh državah. Tudi ob širitvi v druge tuje države bi se podjetje moralo spopasti z visoko konkurenco in višjimi cenami svetovanja.

Slika 12: Povprečni delež prihodkov v Sloveniji in tujini svetovalnega podjetja v %



Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

3.6 PREGLED VREDNOSTI SVETOVALNEGA DNE NA TRGU SVETOVALNIH STORITEV

Dnevne tarife v Zahodni Evropi so bistveno višje kot v Srednji in Vzhodni Evropi (Poór et al., 2010, str. 19). Pozitivni trend lahko opazim le v primeru Grčije in Nemčije. Negativni trend pa je zapaziti v Franciji.

Tabela 13: Pregled dnevnih tarif posameznih držav trga svetovalnih storitev

	2007 (EUR)	2008 (EUR)	2009 (EUR)
Hrvaška	/	/	400
Madžarska	/	/	400
Grčija	400	450	450
Švica	/	/	1.200
Finska	/	900	/
Francija	1.526	1.500	1.426
Nemčija	1.550	1.600	1.600
Velika Britanija	1.732	/	/

Vir: FEACO, Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008, 2008, Tabela 5; J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2008/2009, Tabela 6; J. Poór et al., Survey of the European Management Consultancy 2009/2010, 2010, Tabela 6.

V izbranem svetovalnem podjetju je zaznati negativen trend vrednosti svetovalnega dne v obdobju 2007-2010. Pri primerjavi vrednosti svetovalnega dne izbranega svetovalnega podjetja z drugimi evropskimi državami, je vrednost podobna vrednostim v Srednji in Vzhodni Evropi, le malce višja.

Tabela 14: Vrednost svetovalnega dne v izbranem svetovalnem podjetju

	2007 (EUR)	2008 (EUR)	2009 (EUR)	2010 (EUR)
Vrednost svetovalnega dne	600	600	520	480

3.7 ANALIZA PRODUKTIVNOSTI IN EKONOMIČNOSTI IZBRANEGA SVETOVALNEGA PODJETJA

3.7.1 Produktivnost

Možina et al. (2002, str. 668) produktivnost dela definirajo kot naturalno merilo uspešnosti poslovanja. Izračunamo jo z razmerjem med proizvedeno količino poslovnih učinkov in zanjo vložnim delovnim časom ali z ustreznim recipročnim kazalnikom. Izbrano svetovalno podjetje produktivnost poslovanja izraža z razmerjem med prihodki iz poslovanja (vrednost izstavljenih faktur brez DDV z izvzetimi stroški zunanjih izvajalcev) in številom opravljenih delovnih ur na prodajnih projektih. Primerjati jo je mogoče s povprečnim stroškom prodajnih projektov na uro (lastna cena delovne ure na prodajnem projektu). Učinkoviti so zgolj projekti, katerih povprečni urni prihodki presegajo povprečne urne odhodke oziroma lastno ceno prodajnih projektov (Izbrano podjetje X, 2011a, str. 7).

Analiza produktivnosti posameznih projektov za leto 2008 je pokazala, da je polovica projektov preseglo točko preloma oziroma lastno ceno (kar je manj kot v letu 2007, ko je bilo takih projektov dve tretjini). Analiza produktivnosti posameznih projektov za leto 2010 je pokazala, da je 40 odstotkov projektov preseglo točko preloma oziroma lastno ceno (kar je manj kot v letu 2009, ko je bilo takih projektov 56 odstotkov).

Tabela 15: Produktivnost posameznih projektov izbranega svetovalnega podjetja

	2007	2008	2009	2010
Delež projektov, ki so presegli točko preloma oziroma lastno ceno (%)	66	50	56	40

Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

3.7.2 Ekonomičnost

Možina et al. (2002, str. 668) ekonomičnost opredeljujejo z razmerjem med ustvarjeno količino poslovnih učinkov in zanjo potrebnimi stroški ali z ustreznim recipročnim kazalnikom. Izbrano svetovalno podjetje produktivnost poslovanja izraža z razmerjem med prihodki iz poslovanja (vrednost izstavljenih faktur brez DDV) in celotnimi stroški poslovanja (oziroma posameznega projekta) (Izbrano podjetje X, 2011a, str. 8). Prihodki prodajnih projektov morajo poleg neposrednih stroškov projekta pokriti tudi posredne stroške. Mednje spadajo stroški prodaje, vodenja organizacije, stroški internih projektov, izobraževanja zaposlenih itd. Resnično učinkovitost določenega projekta nam pokaže kazalec ekonomičnost poslovanja (Izbrano podjetje X, 2011a, str. 8).

Izračun kazalcev ekonomičnosti za projekte v letu 2008 pokaže, da polovica projektov z ustvarjenimi prihodki ni pokrilo stroškov, ki jih je povzročil projekt (kar je več kot v letu 2007, ko je bilo takih projektov tretjina). Izračun kazalcev ekonomičnosti za projekte v letu 2010 je pokazal, da 60 odstotkov projektov z ustvarjenimi prihodki ni pokrilo stroškov, ki jih je povzročil projekt. Delež takih projektov je bil v letu 2010 večji od deleža takih projektov v letu 2009, ko je ta znašal 44 odstotkov.

Tabela 16: Ekonomičnost posameznih projektov izbranega svetovalnega podjetja

	2007	2008	2009	2010
Delež projektov, ki ne pokrivajo celotnih stroškov projekta (%)	33	50	44	60

Vir: Izbrano podjetje X, Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007–2010, 2008–2011.

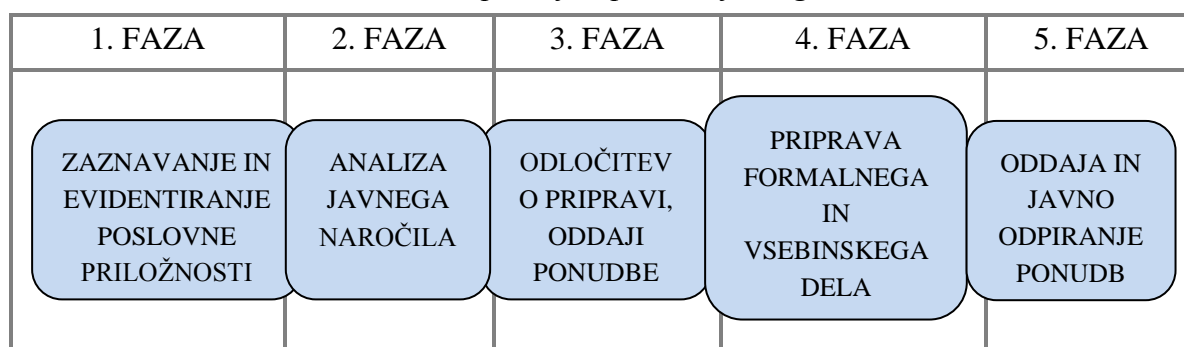
4 ANALIZA IN PREDLOGI OPTIMIZACIJE PROCESOV PRODAJE V IZBRANEM SVETOVALNEM PODJETJU

4.1 ANALIZA PROCESOV PRODAJE

Postopki procesa prodaje so definirani v Metodologiji projektnega vodenja. Izbrano svetovalno podjetje poslovne priložnosti zaznava na podlagi javnega naročila ali povpraševanja naročnikov. Zaznava pa se jih tudi posredno s spremljanjem, poznavanjem potreb ter problemov v gospodarstvu.

4.1.1 Proces prodaje v primeru javnega naročila

Slika 13: Proces prodaje v primeru javnega naročila



Vir: Izbrano podjetje X, Metodologija projektnega vodenja, 2010, str. 11-14.

4.1.1.1 Zaznavanje in evidentiranje poslovne priložnosti

1. Pri zaznavanju poslovnih priložnosti na podlagi javnega naročila sta strokovni sodelavec za prodajo in svetovalec zadolžena za skrbno spremljanje objav iz različnih virov.
2. Spremljanje poslovnih priložnosti izvajata:
 - Javna naročila - dnevno pregledovanje portala javnih naročil.
 - Naročila EU - dnevno pregledovanje v Uradnem listu Evropske unije (TED) in tedensko pregledovanje po izbranih spletnih straneh, ki so zabeležene na portalu prodaje SharePoint.
 - Naročila Balkan - tedensko pregledovanje po izbranih spletnih straneh, ki so zabeležene na portalu prodaje (SharePoint).
3. O evidentiranih poslovnih priložnostih kolegij obvestita preko elektronskega sporočila. V sporočilu navedeta bistvene lastnosti javnega naročila: naročnik, predmet naročila, kratek opis naročila, vrednost naročila, vrsta naročila (oznaka in datum objave), rok za oddajo ponudbe ter povezava s celotno razpisno dokumentacijo.
4. Strokovni sodelavec za prodajo evidentira in zabeleži aktivnosti vseh individualnih prodajnih priložnosti skupaj s poslovnimi priložnostmi v dokumentu Tedensko poročilo in ga tedensko preko elektronskega sporočila pošlje kolegiju. Tedensko poročilo se nahaja tudi na mrežnem strežniku (P:).

4.1.1.2 Analiza javnega naročila

Sledi analiza javnega naročila, v kateri se ugotavlja:

- ali je predmet naročila primeren ali ne,
- ali podjetje izpolnjuje pogoje in merila,
- časovne roke za izvedbo,
- ali potrebuje partnerje in katere potencialne partnerje lahko povabi k sodelovanju,
- poda se tudi ocena napora za pripravo ponudbe,
- in obrazloženo mnenje o smotnosti prijave.

4.1.1.3 Odločitev o pripravi oziroma oddaji ponudbe

Člani kolegija preučijo primernost javnega naročila in v primeru, da je poslovna priložnost primerna, se odločitev zapiše s sklepom. Ob tem se določi tudi odgovorne vsebinske nosilce in način nastopa v ponudbi. V primeru, da člani kolegija ne podajo mnenja o priložnosti, je strokovni sodelavec za prodajo zadolžen za opominjanje, navajanje rokov itd.

4.1.1.4 Priprava formalnega in vsebinskega dela ponudbe

Strokovni sodelavec za prodajo v sodelovanju z odgovornim vsebinskim nosilcem pripravi ponudbeno dokumentacijo:

1. Odgovorni vsebinski nosilec sodeluje pri pripravi predračuna, oblikovanju morebitnih vsebinskih vprašanj za naročnika in pripravi vsebinskega dela ponudbene dokumentacije, ki je določen v tehničnih specifikacijah javnega naročila.
2. Za ustreznost ponudbe z vidika formalnega dela in ostalih parametrov poskrbi strokovni sodelavec za prodajo. Te aktivnosti obsegajo v prvi fazi pregled zahtev v razpisni dokumentaciji, ki ji sledi faza zbiranja formalnih dokazil, referenčnih potrdil in ostalih dokazil ter priprava obrazcev.
3. Zahteve v navodilih za pripravo ponudbene dokumentacije so pogosto navedene pomanjkljivo ali so netočne. Najpogosteje so pomanjkljiv zahteve:
 - o dokazilih za ugotavljanje sposobnosti potencialnih ponudnikov,
 - navedb obrazcev in dokazil, ki so potrebni pri popolni ponudbi v primeru skupne ponudbe in v primeru ponudbe s podizvajalci.

V primeru nejasnosti, ki izhajajo iz razpisne dokumentacije, sledi oblikovanje (v nekaterih primerih tudi posvetovanje s pravnim svetovalcem) in posredovanje vprašanj naročniku na portal javnih naročil. Dnevno sledenje odgovorov naročnika na portalu javnih naročil je obvezno, saj lahko naročnik z vsakim svojim odgovorom spremni obstoječo razpisno dokumentacijo, kar pa vpliva na ustrezno pripravo ponudbe.

4. Pravni svetovalec podjetja pogleda vzorec pogodbe, ki je priložen razpisni dokumentaciji in poda mnenje o njej.
5. Strokovni sodelavec za prodajo ima najkasneje en dan pred rokom za oddajo ponudbe zbrano in podpisano vso ponudbeno dokumentacijo. Temu sledi priprava ponudbe za oddajo in sicer kompletiranje, skeniranje, vezava in kuvertiranje ponudbe.
6. Ponudba se evidentira na portalu prodaje (SharePoint).

4.1.1.5 Oddaja ponudbe in javno odpiranje ponudb

Eden izmed pogojev, ki se nanašajo na popolno ponudbo je tudi pravočasnost oddane ponudbe. Ponudba mora biti oddana pred rokom in na način, ki je določen v razpisni dokumentaciji, za kar poskrbi strokovni sodelavec za prodajo.

Oddaji ponudb sledi odpiranje ponudb, ki je javno. Na javnem odpiranju ponudb strokovna komisija odpre ponudbe po vrstnem redu prejetja ponudb. Prisostvovanje ponudnika na javnem odpiranju je pomembno, saj ponudniki izvedo, kdo so ostali ponudniki, njihove cene in prejmejo zapisnik o odpiranju ponudb. Strokovna sodelavka za prodajo o oddaji ponudbe in zapisniku oziroma sklepah iz javnega odpiranja ponudb obvesti kolegij in odgovornega vsebinskega nosilca pri pripravi ponudbe.

Po oddani ponudbi strokovni sodelavec za prodajo spremlja postopek izbire in ob morebitno prejeti odločitvi o oddaji javnega naročila in podpisu pogodbe z naročnikom se prva faza življenjskega cikla projekta prevesi v drugo fazo in sicer zagon projekta. Vsi uradni dokumenti, ki nastanejo v postopku javnega naročanja, se evidentirajo na portalu prodaje (SharePoint).

4.1.2 Javna naročila kot pomemben faktor prodaje podjetja

Največkrat uporabljeni načini zaznavanja poslovne priložnosti so javna naročila.

4.1.2.1 Vrste postopkov javnega naročanja

Zakon o javnem naročanju (Ur.l. RS, št. 19/2010, 18/2011, v nadaljevanju ZJN-2) navaja vrste postopkov javnega naročanja. Naročnik tako lahko po 24. členu ZJN-2 izvede javno naročilo po naslednjih postopkih:

- odprti postopek,
- postopek s predhodnim ugotavljanjem sposobnosti,
- konkurenčni dialog,
- postopek s pogajanjem brez predhodne objave,
- postopek s pogajanjem po predhodni objavi,
- postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi,
- postopek oddaje naročila male vrednosti.

Spodaj navajam nekaj najbolj uporabljenih postopkov javnih naročil in njihove posebnosti (ZJN-2).

– Odprti postopek

Naročnik pri oddaji javnega naročila praviloma uporabi ta postopek, v katerem lahko ponudbo odda vsak gospodarski subjekt. Naročnik mora v postopku upoštevati vse ponudbe, ki do njega prispejo v predvidenem roku. Ponudbe morajo biti pripravljene skladno z vnaprej določenimi zahtevami naročnika iz razpisne dokumentacije. Naročnik ponudbo vsebinsko preveri, ali je ponudnik sposoben izvesti razpisan posel oziroma dobaviti blago, ki je predmet javnega naročila.

– Postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi

Postopek zbiranja ponudb po predhodni objavi lahko naročnik izvede na enega naslednjih načinov:

- a) izmed ponudb izbere najugodnejšo, ob upoštevanju pogojev in meril, določenih v objavi obvestila o javnem naročilu po postopku zbiranja ponudb ali v razpisni dokumentaciji, ali
- b) postopek razdeli v dve fazi:

V prvi fazi na podlagi prejetih prijav ugotovi, ali gospodarski subjekti, ki so predložili prijavo za sodelovanje, izpolnjujejo pogoje, opredeljene v objavi obvestila o javnem naročilu po postopku zbiranja ponudb in razpisni dokumentaciji in v drugi fazi te povabi k oddaji ponudbe.

– **Postopek oddaje naročila male vrednosti**

Je poenostavljen postopek javnega naročanja, v katerem naročnik, z namenom pridobitve ponudb, na portalu javnih naročil objavi obvestilo o naročilu in obvestilo o oddaji naročila male vrednosti. Rok za oddajo ponudb določi naročnik, ta pa mora biti tak, da ponudnikom omogoči pripravo popolnih ponudb.

4.1.2.2 Faze postopka javnega naročanja

Postopek javnega naročanja poteka po naslednjih fazah, razen če Zakon o javnem naročanju za posamezno vrsto postopka ne določa drugače (ZJN-2):

- predhodno informativno obvestilo, če je to primerno,
- izračun ocenjene vrednosti,
- sklep o začetku postopka,
- priprava razpisne dokumentacije, če je to primerno,
- objava obvestila o javnem naročilu,
- predložitev in odpiranje ponudb,
- pregled in ocenjevanje ponudb,
- odločitev o oddaji javnega naročila,
- objava obvestila o oddaji javnega naročila, če je to primerno.

4.1.2.3 Problematika javnih naročil

Razpisna dokumentacija je namenjena in je v pomoč tako ponudnikom (kandidatom) kot naročniku in je pomemben pripomoček za zagotavljanje enakopravnega obravnavanja ponudb.

Ugotavljam, da so razpisne dokumentacije pogosto pripravljene pomanjkljivo, nejasno oziroma neusklajeno. V takem primeru mora potencialni ponudnik zastaviti dodatna vprašanja na portalu javnih naročil, na odgovore pa lahko čaka kar nekaj časa, pri tem pa ponudnik izgublja čas za pripravo popolne ponudbe. Ni tudi nujno, da naročnik poda jasne odgovore, kar pomeni, da mora ponudnik zopet zastaviti nova vprašanja in čakati na odgovore. Ponudnikove zahteve za dodatna pojasnila oziroma vprašanja in naročnikovi odgovori pa morajo biti posredovani v skladu z zakonsko določenimi roki.

Ponudnik mora paziti, da so mu zahteve razpisne dokumentacije popolnoma jasne in nedvoumne ter da ima vse relevantne informacije za pripravo ustrezne ponudbe. Pridobitev vseh relevantnih informacij pa mora biti v časovnih okvirih, ki ponudniku še vedno omogočajo pripravo ustrezne ponudbe pred rokom za oddajo ponudb, kar pa je nemalokrat kar težavno.

ZJN-2 navaja, da mora naročnik pri določanju rokov za prejem ponudb upoštevati predvsem zapletenost naročila in čas, potreben za pripravo ponudb z upoštevanjem minimalnih rokov, določenih v ZJN-2. Nemalokrat so določeni roki prekratki in ponudnik težko pripravi popolno ponudbo.

V postopkih oddaje javnih naročil in v primeru, da je edino merilo za izbor ponudnika javnega naročila najugodnejša ponudbena cena, ponudniki v svojih ponudbah večkrat ponudijo izjemno nizke cene izključno z namenom pridobitve javnega naročila oziroma posla. Pri tem se ostalim ponudnikom in naročniku ob taki ponudbi postavi vprašanje, ali bo ponudnik sploh sposoben izvesti predmetno javno naročilo pod ponujenimi pogoji (Dren & Potočnik, 2009, str 9). ZJN-2 sicer opredeljuje načine ravnanja naročnikov v zvezi s takšno t. i. neobičajno nizko ponudbo, vendar sem mnenja, da se naročniki teh načinov ravnanja v praksi ne poslužujejo prav pogosto.

V postopkih javnih naročil ima naročnik tudi možnost, da zavrne vse prejete in popolne ponudbe z razlogom spremenjenih okoliščin in ugotovitve, da naročnik predmetnega naročila ne potrebuje več. Ponudniki imajo nemalokrat občutek, da naročniki s svojim ravnanjem niso popolnoma gospodarni, ko gre za porabo tovrstnih javnih sredstev. Zavrnitev vseh ponudb pa predstavlja tudi nepotrebno obremenjevanje realnega sektorja, ki je uporabil svoje vire za pripravo ponudb.

4.1.3 Proces prodaje v primeru povpraševanja

Proces prodaje v primeru povpraševanja je podoben procesu prodaje v primeru javnega naročila, kljub temu pa med njima obstajajo posebnosti in razlike:

- Pri fazi zaznavanja in evidentiranja poslovne priložnosti je napor za zaznavanje nižji, saj načini zaznavanja priložnosti v tem primeru ne veljajo.
- Faza analize poslovne priložnosti ostaja enaka.
- Faza odločitve o pripravi oziroma oddaji ponudbe ostaja enaka.
- Pri fazi priprave formalnega in vsebinskega dela ponudbe je napor za pripravo formalnega dela ponudbe nižji, saj je formalnih pogojev in zahtev manj.
- Pri fazi oddaje ponudbe in javnega odpiranja ponudb običajno javnega odpiranja ponudb ni.

4.2 PREDLOGI OPTIMIZACIJE PROCESOV PRODAJE

4.2.1 Aktivnejše vključevanje vseh zaposlenih v proces prodaje

V obstoječem prodajnem procesu prva faza vključuje aktivnost zaznavanja poslovnih priložnosti iz različnih virov, za katero sta dnevno in tedensko zadolžena strokovni sodelavec za prodajo in svetovalec. V to fazo procesa prodaje bi lahko aktivnejše vključili vse zaposlene. Z določitvijo odgovornih oseb na posameznem strateškem področju (telekomunikacija in informacijska tehnologija, zdravstvo in sociala, bančništvo in zavarovalništvo, transport in promet, evropska unija, strokovni skladi, kultura, turizem, izobraževanje) bi te osebe aktivnejše spremljale razmere, spremembe posameznega področja in hitreje zaznale poslovne oziroma individualne priložnosti na trgu. Zaznane ideje in poslovne priložnosti bi se beležile na portalu prodaje (SharePoint) in redno ocenjevale s strani članov kolegija.

4.2.2 Evidentiranje poslovne priložnosti v procesu prodaje

Prva faza prodajnega procesa vključuje tudi aktivnost evidentiranja posameznih poslovnih priložnosti. Evidentiranje posamezne poslovne priložnosti se izvaja na način obveščanja kolegija o priložnosti preko elektronskega sporočila. V sporočilu so bistvene lastnosti javnega naročila. Strokovni sodelavec za prodajo evidentira in zabeleži aktivnosti vseh individualnih prodajnih priložnosti skupaj s poslovnimi priložnostmi v dokumentu Tedensko poročilo, in ga tedensko pošlje kolegiju. Tedensko poročilo se nahaja tudi na mrežnem strežniku (P:).

V podjetju bi lahko evidentirali poslovne priložnosti in spremljali nadaljnje faze prodajnega procesa na portalu prodaje (SharePoint). Tako bi vsa komunikacija znotraj podjetja potekala na tem mestu in bi se izognili veliki količini elektronskih sporočil. Morebitno slabost takega načina vidim v tem, da bi se nekateri v podjetju težko prilagodili tej spremembi in da takšen sistem ne omogoča komunikacije z zunanjimi partnerji. V teh primerih, bi bilo potrebno ponovno uporabiti klasično elektronsko sporočilo.

4.2.3 Baza obstoječih in potencialnih partnerjev v procesu prodaje

V primeru javnega naročila so v razpisni dokumentaciji določeni pogoji, ki jih morajo izpolnjevati ponudniki za sodelovanje v postopku oddaje javnega naročila. V drugi fazi procesa prodaje, pri analizi primernosti javnega naročila ob dejstvu, da je predmet naročila primeren za podjetje, podjetje tudi ugotovi, ali samo izpolnjuje pogoje tehničnih in kadrovskega pogojev ali za izpolnjevanje potrebuje partnerje.

Če se izkaže, da za izpolnjevanje pogojev podjetje potrebuje enega ali več partnerjev, je zelo pomembno, da kontakt vzpostavi hitro (tudi zaradi razmeroma kratkih rokov za oddajo ponudbe) z opisom priložnosti in predlogom sodelovanja. Pogoj za vzpostavitev hitrega kontakta je, da podjetje razpolaga z pregledno bazo obstoječih in potencialnih partnerjev. Baza naj bi obsegala relevantne informacije o preteklih sodelovanjih, morebitnih že oddanih skupnih ponudbah, navedbo storitev in referenc, kontaktnih podatkih, morebitnih življenjepisih itd. V podjetju je že vzpostavljena baza naročnikov na SharePoint portalu, kjer pa so zbrani le kontaktni podatki. To obstoječo bazo bi bilo potrebno nadgraditi in ažurirati za potrebe zgoraj predlagane baze obstoječih in potencialnih partnerjev.

4.2.4 Širitev podjetja na tuja tržišča

4.2.4.1 Širitev virov spremljanja poslovnih priložnosti

Ena izmed aktivnosti v prvi fazi procesa prodaje je zaznavanje poslovnih priložnosti iz različnih virov za področje Slovenije in Balkana. Pojavlja se možnost širjenja nabora spremljanja poslovnih priložnosti še na nekatere druge evropske države. Jezik, v katerem je pripravljena razpisna dokumentacija sicer ni angleški, je pa vsebino s pomočjo prevajalnikov mogoče prevesti.

4.2.4.2 Mednarodno poslovanje podjetja

Nasičenost domačega trga, zaostrena konkurenca in gospodarske spremembe na domačem trgu so le nekateri dejavniki, ki silijo podjetja k delovanju na trgu zunaj meja Slovenije.

Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih (Vlada Republike Slovenije, 2011, str. 18) navaja sektorje, ki po razpoložljivih analizah izkazujejo največji potencial za povečanje gospodarske konkurenčnosti in produktivnosti ter doseganje višje dodane vrednosti v izvozu za slovensko mednarodno uveljavljanje ter tehnološki napredek gospodarstva oziroma celotne družbe:

- informacijske in komunikacijske tehnologije (IKT),
- napredni (novi) sintetični kovinski in nekovinski materiali in nanotehnologija,
- kompleksni sistemi in inovativne tehnologije,
- tehnologije za trajnostno gospodarstvo oziroma rast,
- zdravje in znanost o življenju.

Izbrano svetovalno podjetje deluje tudi v enem izmed zgoraj navedenih sektorjih, zato bi bilo morda smotno, da podjetje razširi svoje poslovanje tudi v tujino. Možina et al. (2002,

str. 121) navajajo pomisleke pred odločitvijo o širitvi podjetja, ki bi jih bilo vredno obravnavati tudi v izbranem svetovalnem podjetju:

- Da bi se izognili morebitnim problemom, ki lahko nastanejo ob razširitvi je potrebno pogledati, ali je tekoče poslovanje na trdnih temeljih.
- Pri rasti se je potrebno osredotočiti na znane prednosti podjetja in izboljšati slabosti.
- Potrebno je raziskati ciljne trge.
- Potrebno je vlivati zaupanje med osebjem s stalno in učinkovito komunikacijo.
- Zavedati se je potrebno vseh stroškov, ki nastanejo, pripraviti terminski načrt in oceno pričakovanih izdatkov.
- Preveriti je potrebno rezultate načrta širjenja za različne mogoče finančne predpostavke in se zavedati, da mora posel vzdržati tudi neugodna gibanja.
- Uporabiti je potrebno formalni način planiranja in pri njem vztrajati.
- Natančno je potrebno presoditi razpoložljive notranje vire.
- V razpravo je potrebno vključiti zaposlene in upoštevati tudi drugačne poglede in ocene.
- Potrebno je zavrniti ideje, ki se hitro izkažejo za neprimerne (že pred nepotrebnim trošenjem časa in sredstev).

SKLEP

V diplomskem delu sem analizirala trg svetovalnih storitev. Analiza svetovalnih storitev se je opirala na FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations) raziskave svetovalnih storitev, iz katerih sem ugotavljala, kako razmere svetovne gospodarske krize vplivajo na razmere na trgu svetovalnih storitev in če povzročajo upad prihodkov svetovalnih podjetij. V svojo analizo sem vključila tudi študijo primera izbranega svetovalnega podjetja, ki od konca 90-ih deluje na področju poslovnega in informacijskega svetovanja. Na podlagi poslovnih poročil izbranega svetovalnega podjetja in pogovora z vodstvom sem poskusila ugotoviti razloge za upad prihodkov svetovalnih storitev.

S tehnološkimi revolucijami na področju informatike so se povečale možnosti za rast novih in obstoječih svetovalnih podjetij. Po več letih rasti evropskega trga svetovalnih storitev pa je bilo z zlomom finančnih trgov tudi na evropskem trgu svetovalnih storitev v letu 2009 zapaziti rahel padec. Pri definiciji svetovalnih storitev oziroma svetovalnega trga sem se opirala na FEACO raziskavo svetovalnih storitev, ki svetovalne storitve deli na področje svetovanja (poslovno svetovanje in svetovanje na področju informacijske tehnologije), razvoj in integracijo sistemov, izvajanje zunanjih storitev in druge storitve.

Na eni strani svetovalna dejavnost veliko prispeva k preoblikovanju podjetij in gospodarstva, izboljšanju konkurenčne prednosti na trgu, na drugi strani pa tudi svetovalna

dejavnost potrebuje preoblikovanje in prilagoditev spremembam na trgu. Svetovanje na evropskem trgu predstavlja kar več kot polovico prihodkov vseh svetovalnih storitev, v Sloveniji več kot 70 odstotkov, od tega je poslovno svetovanje v obeh primerih v večini. S spreminjanjem razmer na trgu se povečuje povpraševanje po svetovanju obvladovanj oziroma upravljanj sprememb in zmanjšuje povpraševanje po svetovanju pri iskanju nove zaposlitve, selekciji in zaposlovanju, kar je razumljivo, saj podjetja nove poslovne rešitve raje iščejo z obstoječimi kadrovskimi viri in tako ne najemajo zunanjih svetovalcev.

Marsikatera svetovalna podjetja, vključno z izbranim svetovalnim podjetjem, so bila tako zaradi sprememb povpraševanj različnih svetovalnih storitev na trgu in spremenjenih potreb strank prisiljena k hitri prilagoditvi, k opredelitvi novih storitev in prestrukturiranju organizacije. Pri izbranem svetovalnem podjetju se spremembe na trgu kažejo z upadanjem deleža prihodkov poslovnega svetovanja oziroma projektnega vodenja, kar je po mojem mnenju nenavadno, saj vsaka organizacija potrebuje to orodje za uspešno poslovanje. Po drugi strani pa narašča delež prihodkov pomoči črpanja EU sredstev, saj narašča povpraševanje po drugih storitvah oziroma črpanju EU sredstev, kar je po mojem mnenju razumljivo, saj se na trgu povečujejo potrebe po pomoči in svetovanju črpanja teh sredstev.

V izbranem svetovalnem podjetju je večji delež prihodkov svetovalnih storitev iz javne uprave. Kljub temu, da ima podjetje veliko izkušenj in potrebnih znanj iz javne uprave, kar zanj predstavlja strateško prednost, ter da se je vrednost svetovalnega dne v obdobju od leta 2007 do 2010 zmanjšala (kar bi lahko pozitivno vplivalo na količino pridobljenih projektov), pa se je delež pridobljenih projektov v javni upravi oziroma delež teh prihodkov v letu 2010 zmanjšal. Ključne vzroke sem iskala pri zmanjšani porabi sredstev javne uprave, spremembi proračuna, spremenjenih odločitvah oziroma odložitvah projektov in bolj konkurenčnem trgu svetovalnih storitev. Menim, da so razmere na trgu zagotovo privedle do zmanjšanja poslovnih priložnosti za podjetja. Že ob tako zmanjšani količini poslovnih priložnosti za podjetja pa se po mojem opažanju v postopkih javnih naročil kaže še problem in prisotnost nelojalne konkurence z nizkimi cenami. Podjetja se pogosto srečujejo s situacijo, da tudi če ponujajo kakovostno storitev, ta še ni odločilen dejavnik za pridobitev posla, saj je v splošnem najbolj uporabljeno merilo za izbor ponudnika javnega naročila najugodnejša ponujena cena storitve (lahko tudi neobičajno nizka cena), ki pa ni nujno najbolj kakovostna. Na tak način na trgu zmanjkuje prostora za podjetja, ki izvajajo kakovostne storitve, a ne nujno najcenejše.

Nadalje v diplomskem delu ugotavljam, da so na trgu svetovalnih storitev na eni strani vidne pozitivne okoliščine razbohotenja svetovalnih storitev, kar je omogočalo rast obstoječih in novih podjetij v storitveni dejavnosti v zadnjem desetletju. Na drugi strani se je z obdobjem gospodarske krize v večini industrij zmanjšalo povpraševanje in vrednost sredstev. Kljub dejstvu so se nekatera podjetja dobro spoprijela z izzivi in dosegla dobre poslovne rezultate. V diplomskem delu sem poskušala najti strategije in načine soočanja uspešnih svetovalnih podjetij, kot sta A.T. Kaerney in PricewaterhouseCoopers, z razmerami na trgu, in ugotovila, da so podjetja osredotočena na rast že od samega začetka

ter usmerjena v krepitev lastne blagovne znamke. Njihov uspeh je odvisen od zagotavljanja kakovosti storitev, fleksibilnosti, inovativnosti in zadovoljstva ter bogatih izkušenj zaposlenih. Pri vseh uspešnih svetovalnih podjetjih sem zaznala visoko raven vlaganj v zaposlene, v spodbujanje njihove kakovosti, izkušenj in znanj (vključno z vlaganjem v mlade talente). Menim, da je prav tovrstnih investicij v podjetjih na trgu svetovalnih storitev v Sloveniji in v izbranem svetovalnem podjetju premalo. Na žalost pa so te investicije pogojene z dobrimi poslovnimi rezultati in predpostavljam, da se podjetja trenutno soočajo z drugačnimi problemi. Kljub temu bi bilo dobro spomniti, da bi podjetja lahko že pred obdobjem gospodarske krize namenila več svojih sredstev v izboljšanje kakovosti zaposlenih, tako kot so to počela in še vedno počnejo uspešna podjetja že od samega začetka poslovanja.

V diplomskem delu sem del posvetila praktičnemu primeru procesa prodaje. Življenjski cikel projekta v izbranem svetovalnem podjetju določa faze vodenja projekta. V obravnavi sem se osredotočila le na prvo fazo življenjskega cikla projekta, na poslovno priložnost in fazo prodaje. Proces prodaje, ki se uporablja v izbranem svetovalnem podjetju obsega pet faz, od zaznavanja in evidentiranja poslovne priložnosti, analize primernosti, odločitve o pripravi oziroma oddaji ponudbe, pripravi formalnega in vsebinskega dela ponudbe, do oddaje ponudbe. Glede na podatke, ki sem jih pridobila, in obstoječ proces prodaje sem podala nekaj predlogov optimizacije procesov prodaje za uspešnejše poslovanje.

Prvi predlog optimizacije procesov prodaje je aktivnejše vključevanje vseh zaposlenih v proces prodaje in ne le strokovnega sodelavca za prodajo in svetovalca. Kar pomeni, da bi z določitvijo odgovornih oseb na posameznem strateškem področju te osebe aktivnejše spremljale razmere, spremembe posameznega področja in na tak način hitreje zaznavale poslovne priložnosti na trgu. Drugi predlog optimizacije procesov prodaje se nanaša na evidentiranje poslovne priložnosti in spremljanje nadaljnjih faz prodajnega procesa preko portala prodaje (SharePoint) in ne le preko elektronskih sporočil, ki so precej nepregledna. Tretji predlog optimizacije procesov prodaje vključuje nadgradnjo in ažuriranje obstoječe baze naročnikov s podatki obstoječih in potencialnih partnerjev kar bi pripomoglo k lažji in hitrejši vzpostavitvi kompetentnega konzorcija partnerjev za potrebe odzivanja na poslovne priložnosti. Na zadnje sem se dotaknila še širitve podjetja na tuja tržišča, pri čemer predlagam sprva le širitev nabora virov spremljanja poslovnih priložnosti na nekatere druge evropske države, nadalje pa kar širitev delovanja podjetja na druge trge zunaj meja Slovenije, ob tem se dotaknem tudi predstavitve pomislekov ob taki širitvi.

LITERATURA IN VIRI

1. Dren, M., & Potočnik, M. (2009). Neobičajno nizka ponudba. *Pravna praksa*, (9), 9.
2. FEACO. (2007). *Survey of the European Management Consultancy Market 2007/2008*. Bruselj: FEACO.
3. Humar, B., & Cajnko, Javornik, V. (2009, 29. maj). Kdo so največji svetovalci. *Revija Manager*. Najdeno 1. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/248361/Kdo-so-najve%C4%8Dji-svetovalci>
4. Izbrano podjetje X (2008). *Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2007*. (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje X.
5. Izbrano podjetje X (2009). *Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2008*. (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje X.
6. Izbrano podjetje X (2010a). *Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2009*. (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje X.
7. Izbrano podjetje X (2010b). *Metodologija projektnega vodenja*. (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje X.
8. Izbrano podjetje X (2011a). *Učinkovitost svetovanja in uspešnost poslovanja v letu 2010*. (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje X.
9. Izbrano podjetje X (2011b). *Poslovník kakovosti*. (interno gradivo). Ljubljana: Izbrano podjetje X.
10. Kovač, M. (2011, 6. junij). Ovire za mednarodno rast v storitveni dejavnosti. *Finance.si*. Najdeno 1. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/316643/Ovire-za-mednarodno-rast-podjetij-v-storitveni-dejavnosti>
11. Kožman, M., & Barba, J. (2010). *Ključna vloga najvišjega vodstva za učinkovito uporabo sistema projektnega vodenja v podjetjih*. Portorož: 29. Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti.
12. Lampel, J., Bhalla, A., & Vishnu, K. (2008). *Wipro Consulting Services in 2008: Building an Optimal Configuration in Business and Information Technology Consulting Industry*. United Kingdom, London: Case Business School.
13. Laudicina, P. (2010, 23. avgust). The 2010 Best Firms: 13. A.T Kaerney. *Consulting Magazine*. Najdeno 5. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://consultingmag.com/article/ART649866?C=ex2vjIGe9bPevmmB>
14. Lipičnik, K., & Ugovšek, J. (2011, 24. junij). Samostojnost prinesla bohotenje slovenskega javnega sektorja. *Finance.si*. Najdeno 1. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/316418/Samostojnost-prinesla-bohotenje-slovenskega-javnega-sektorja>
15. McLachlin, R.D. (1999). Factors for consulting engagement success. *Management Decision*, 37(5), 394-400.
16. Vlada Republike Slovenije (2011). *Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih v letu 2011*. Ljubljana.

17. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
18. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Takavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management*. Radovljica: Didakta.
19. Nally, D. M. (2011). Talent to succeed, Global Annual Review 2011. Chairman's message. Najdeno 6. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.pwc.com/gx/en/annual-review/chairman-overview.jhtml>
20. Poór, J., Milovecz, A., Fodor, P., Király, A., & Bálint, B. (October 2009). *Survey of the European Management Consultancy 2008/2009*. Hungary, University of Pécs: Research Center on Management and HRM.
21. Poór, J., Milovecz, A., & Király, A. (November 2010). *Survey of the European Management Consultancy 2009/2010*. Hungary, University of Pécs: Research Center on Management and HRM.
22. Pučko, D. (2001). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Tavčar, M. (1998). *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.
24. Zakon o javnem naročanju (ZJN-2). *Uradni list RS* št. 19/2010, 18/2011.
25. WIPRO. Najdeno 6. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.wipro.com/about-wipro/Pages/index.aspx>